

Gothenburg Studies in Informatics. Report 46. September 2014
ISSN 1400-741X (print), ISSN 1651-8225 (online). ISBN 978-91-982069-0-6.

Narrativer i förändringsarbete

Från projekt till Athenas plan

Maria Bolin

Department of Applied Information Technology,
Chalmers University of Technology & University of Gothenburg

Doktorsavhandling

© 2014 Maria Bolin

Allt mångfaldigande i någon form eller på något sätt utan författarens skriftliga tillstånd är förbjudet. För ytterligare information om denna bok, kontakta författaren.

Omslagsbild: Starry night av Vincent Van Gogh. Bilden ska symbolisera förändringsarbete i form av brygga mellan landskap och sky.

Tryckt i Sverige av Chalmers Reproservice 2014.

Till mina barn Victoria och Conrad

Sammanfattning

Planerade förändringar sker konstant ute i våra organisationer. Merparten av dessa förändringsprojekt misslyckas med att nå uppsatta mål och få den verksamhetseffekt man önskat. En viktig förutsättning för att förankra förändringar är att få människor att bli motiverade, engagerade och skapa förståelse för förändringsarbetet. Idag används ett flertal instrumentellt inriktade metoder vid förändringsarbete vilket i många fall inte lyckas skapa det engagemang för förändringen som varit önskvärt. Både från ett teoretiskt och praktiskt perspektiv finns det därför ett behov av att undersöka om ett mer metaforiskt och gestaltande angreppssätt i form av ett berättelseperspektiv kan öka möjligheten att lyckas med förändringsprojekt och förankring av dem. I denna avhandling prövas därför en narrativ ansats på förändringsarbeten. Forskningsfrågan i denna avhandling är *Hur kan man använda narrativer för att engagera, motivera och förankra förändringsarbete hos medarbetare i organisationer?* I avhandlingen beskrivs tre olika studier där narrativer har prövats enligt aktionsforskningsmetod. Den första studien handlar om en ledningsgrupps arbete i en blåsorkester. Den andra studien handlar om ett verksamhets- och IT-projekt i ett multinationellt bilföretag. Den tredje studien handlar om ett stadskansli som ska kommunicera och förankra en 24-timmarsmyndighet på nätet. Två olika angreppssätt har prövats i studierna. Det första är att använda narrativer som ett sätt att skapa kreativitet i sitt förändringsarbete. Det andra är att driva förändringsarbete i form av en berättelse. Studierna visar att den narrativa ansatsen har haft positiv inverkan på *meningsskapande* i grupperna som driver förändringsarbetet; det har också skett en *transformation* i grupperna, dvs. de har kunnat överföra den traditionella förändringsplanen till en narrativ kontext och på så sätt utvecklat ett nytt arbetssätt för sitt förändringsarbete. Resultatet från de tre studierna är också en praktisk inriktad förändringsmetod baserad på ett gestaltande berättelseperspektiv.

Abstract

Planned changes occur constantly in organizations. Most of these change management projects fail to reach decided goals and have limited impact within the organization. An important prerequisite for anchoring changes is to get people motivated, engaged and to create understanding of the change process. Today we use a number of rational and instrumental methods for change management, which in many cases do not succeed to create the desired commitment to change. Both from a theoretical and a practical perspective, there is therefore a need to investigate whether a more metaphorical and formative approach in the form of a narrative perspective can increase the possibility of success of change projects and anchoring them. In this thesis a narrative approach to change management is investigated. The research question is "How can we use narratives to engage, motivate and anchor change among employees in organizations?" The thesis describes three action research studies in which narratives have been investigated. The first study deals with a management team in a brass orchestra. The second study deals with a large business and IT project in a multinational automotive company. The third study is about a city office that is about to develop and establish a 24-7 agency on the web. Two different approaches have been tried in the studies. The first is to use narratives as a way to create creativity in their change process. The second is to drive and transform the change management project in the form of a story. The studies show that the narrative approach has had a positive impact on the meaning making process in the groups that was engaged in the change process. There has also been a transformation in the groups, i.e. they have been able to transfer the traditional communication change plan to a narrative context and thus developed a new approach for its change. A result from the three studies is also a practical-oriented change method based on a formative narrative perspective.

Förord

En vardag skulle jag hålla ett föredrag i Marrakech hos min dåvarande arbetsgivare Guide Konsult AB. Föredragets namn var ledarskap och myter. De flesta åhörarna sa efter föredraget att de hade förväntat sig att få lyssna på myter då det gäller ledarskap, istället fick de höra om förändringsledarens utmaningar i organisationer, och hur man kunde hitta lösningar och svar genom att använda berättelser och mytologiska roller för att skapa förståelse och mening i förändringsarbete. Vid hemkomsten i Göteborg mötte jag en person på vårt kontor som sa: ”Varför blir du inte industridoktorand på Viktoriainstitutet?” Jag funderade ett par dagar, detta var kanske inte riktigt i linje med min livsfas, men till slut bestämde jag mig för att anta denna utmaning. Tiden efteråt har varit präglad av många prövningar och tester varvat med nyfikenhet och glädje. Att kombinera arbetstid och fritid med konsultarbete och forskningsarbete har varit ett stort pussel. Passionen att arbeta med förändringsprocesser och bidra för ökad samverkan mellan näringsliv och den akademiska världen har varit en stor drivkraft för mig, i kombination med fascinationen för det narrativa perspektivet.

Som industridoktorand är avhandlingsarbete en stor lärandeprocess som omfattar många enskilda timmar men framförallt präglas den av ett gemensamt kunskapsutbyte och medskapande mellan alla de som deltagit i studierna, kollegor inom universitetsvärlden, konsultkollegor och vänner. Jag vill här ta tillfället i akt och tacka alla som varit med och skapat denna avhandling.

Först och främst vill jag tacka min dåvarande chef Kent Kardell och Guides ledningsgrupp som gav mig möjlighet att bli industridoktorand. Att utrymme getts både när det gäller arbetstid och finansiellt stöd har varit en förutsättning för mig att kunna forska.

Jag vill också tacka min huvudhandledare Jan Ljungberg för handledning och vägledning i det akademiska hantverket och stöd under hela den vindlande processen. Tack Magnus Bergqvist, Torbjörn Stjernberg och Dorit Christensen som bistått med handledning och insiktsfulla kommentarer till och från under forskningsprocessen. Stort tack också till opponent Björn Abelli för insiktsfulla råd och kommentarer på mitt slut-

seminarium och till alla Er på avdelningen Informatik som deltog och gav många goda förslag på avhandlingens innehåll. Tack Bertil Rolandsson och Elisabeth Frisk för manuskriptläsning och nyttiga kommentarer. Jag vill också rikta ett stort tack till Mats Alvesson för stöd under avhandlingsarbetet i form av goda råd, kritiska kommentarer vid läsning av det nästan färdiga manuset. Tack Mia Olsson Broander för ditt ovärderliga arbete och stora engagemang med språkgranskning och textbearbetning.

En stor uppskattning känner jag för er alla som bidragit ute på "fältet" och som gjort denna avhandling möjlig. Särskilt tack till Maritha Enström och Kerstin Gadd som var med i den sista studien för ert stora engagemang och nyfikenhet att pröva den narrativa ansatsen i förändringsarbete och för ert medskapande till en första ansats till den narrativa metoden. Stort tack också till min familj med far, Monica, Magnus och Malin med familjer, Krister och vänner som Katrin, Danne, Lena, Maria, Hans, Dominique, Johan, Marlene, Anders, Leif, Tommy, Pierre, Lars-Göran, Monica, Kicki, Bilspeditionsdamerna såsom Anna, Chatarina, Kristina, Karin, Maria, Helena och Annika, som stöttat och uppmuntrat mig längs avhandlingsarbetet samt alla andra som kan tänkas ha stöttat mig i mina vändor.

Ett speciellt stort tack till mina barn Victoria och Conrad som alltid har accepterat att travarar med böcker och forskningsarbete har funnits som en ständig del i vårt hem. Utan deras stöd och kärlek hade inte denna avhandling blivit klar. Mitt hjärta slår ständigt för dem.

Maria Bolin

Fiskebäck, 12 september, 2014

Innehåll

Del I

Kapitel 1 Inledning	13
1.1 Forskningsfråga och syfte	17
1.2 Presentation av avhandlingen	18
Kapitel 2 Teori	21
2.1 Förändringsarbete	22
2.2 Narrativ teori och narratologi	38
Kapitel 3 Metod och forskningens upplägg	47
3.1 Urval – Presentation av studierna	48
3.2 Design av studien	51
3.3 Datainsamling	53
3.4 Analys och tolkning av data	55

Del II

Kapitel 4 Den första scenen	61
4.1 Början – Berättelsen om Blåsorkestern	62
4.2 Mitt – Vägen till professionell organisation	65
4.3 Slut – En plan för scenariobeskrivning	85
Kapitel 5 Den andra scenen	87
5.1 Början – Berättelsen om Bilproducentföretaget	88
5.2 Mitt – Upptäcktsfärden mot ett gemensamt synsätt	90
5.3 Slut – En kulturskapande story för projektet	106

Kapitel 6 Den tredje scenen	107
6.1 Början – Berättelsen om Stadskansliet	108
6.2 Mitt – En metaforisk resa på Stadskansliet	113
6.3 Slut – Berättelsen som ledstjärna för förändringsarbetet	134

Del III

Kapitel 7 Diskussion: Narrativens transformerande och meningsskapande kraft i förändringsarbete

7.1 De tre scenerna	136
7.2 Narrativer på individ och gruppnivå i förändringsarbete	140
7.3 Narrativer och den meningsskapande processen	155
7.4 Narrativer som möjliggörare för gemensam grund mellan verksamhet och IT	161
7.5 Mot en narrativ metod	167
7.6 Reflektion av svagheter med metoden	172
7.7 Prolog	174

Kapitel 8 Slutsatser

Referenser

Bilagor

Del I

Kapitel 1

Inledning

Förändringar sker konstant – varför engagera sig i detta förändringsprojekt?

En allmän uppfattning är att människor är trötta på alla mer eller mindre misslyckade förändringsprojekt. Att avsätta tid för engagemang i förändringsarbete upplevs av många som onödigt slöseri med en redan hårt belastad arbetstid.

”Varför ska jag ta mig tiden för just detta projekt? Jag har ett antal andra projekt som ’jagar’ min tid och här kommer ännu en chef som vill sätta sin specifika profil på denna organisation och kanske förändra för förändringens skull?” (Förändringsledare i en industriell organisation).

Ovanstående ord skulle kunna komma från vilken förändringsledare (eller projektdeltagare) i vilken organisation som helst. Att få människor att bli engagerade, motiverade samt skapa förståelse för en förändring och på så sätt skapa mening för individen i förändringen är viktiga framgångsfaktorer för genomförande av förändringsprojekt (se bl.a. Allaire & Firsirotu, 1984; Bacharach, Bamberger & Sonnenstuhl, (1996); Buchanan & Boddy, 1992; Connor & Lake 1994).

Problemet är att många förändringsprojekt misslyckas med att uppnå den nytta och effekt man har satt som mål, trots att man använt sig av ett metodiskt tillvägagångssätt (Alvesson, 2008; Balogun & Johnson, 2004; Beer & Nohria, 2000; Kotter, 1998). Det finns idag ett antal beprövade förändringsmetoder som används flitigt inom organisationer.

Några exempel är Six Sigma, BPR och TQM. Six Sigma är en metod som tar ett helhetsgrepp om hela organisationen för att sätta en förändring på plats (Eckes, 2001; Herman, 2007; Hochin, 2008). BPR, Business Process Reengineering, är en metod där man arbetar med att genomföra radikal förändring, och helst börjar analysen från ett blankt papper (Armistead & Rowland 1996; Hammer 1990; Heygate & Bebach, 1991; Simon, 2003). En annan populär metod är TQM, Total Quality Management, som fokuserar på kontinuerliga kvalitetsförbättringar (Morfaw, 2009). Därutöver finns det olika typer av processutvecklingsmetoder som använts för att kartlägga nuläget och den framtida utvecklingen i grafisk form (Alexandersson, 1998).

Alla ovan nämnda metoder är mer eller mindre instrumentellt orienterade. Metoderna stödjer ett mekaniskt linjärt och ingenjörsmässigt tänkande som lätt leder till att komplexiteten i förändringsarbete underskattas. Metoderna uppfattas som styrda av vissa bestämda moment eller att de följer ett bestämt oflexibelt schema. Business Process Reengineering t.ex. fokuserar på att börja förändringsprojektet med ett ”vitt tomt papper” för att förändra en organisation radikalt genom att definiera processer och arbetsmoment i värdeskapande, icke värdeskapande och bortkastat arbete (Hammer, 1990). Metoderna tar i bästa fall bara övergripande upp hur man ska hantera människors upplevelser och känslor i förändringsarbetet. De saknar utförliga komponenter och handlingsplaner för hur man ska leda medarbetare under osäkra förhållanden. Detta blir lätt en brist när man skall engagera och mobilisera människor för förändringsarbetet.

En motreaktion på detta instrumentella synsätt är bl.a. de ansatser som utgår från mjukt systemtänkande (soft systems) och lärande. Dessa metoder sätter fokus på att se mönster, sammanhang, relationer och att betrakta medarbetare och organisationsenheter ur ett helhetsperspektiv (Senge, 1990; Checkland & Holwell, 1998). Metoder som inriktar sig på att öka motivationen, engagemanget och förståelsen för förändringsprocesser hos medarbetare lägger tonvikten på aktiviteter som syftar till meningsskapande (shared meaning). Ett exempel är Senges femstegsmetod (5 discipliner), som fokuserar på lärande, systemtänkande och personlig och organisatorisk utveckling. Här betonas hur viktigt det är för medarbetare att sätta förändringen i ett sammanhang och utifrån

olika aktiviteter tolka och översätta alla de frågor som uppkommer vid förändringen (Weick, 1995). Meningsskapande kan också ske på grupp-nivå där gruppen vill skapa en delad, gemensam mening för förändringsprojektet (Argyris, 1990; Senge, 1990; Weick, 1995).

Ett sätt att försöka uppnå en högre grad av meningsskapande är att använda sig av mer gestaltande tekniker. Såväl forskare som praktiker inom management och organisationsutveckling har därför försökt utveckla metoder med gestaltande inslag i syfte att komplettera tillgängliga metoder i syfte att öka motivationen och engagemanget i förändringsarbete. Ett exempel på gestaltande inslag är "art-based learning", där man antingen via dekoration (väggar, miljöer) teater (skådespelare), eller musik (instrument) använder konsten som ett instrument för att förmedla ledarskap och strategisk transformation (Nissley, 2010).

Ytterligare en utgångspunkt för gestaltande förändringsmetoder är berättelser, eller narrativer. Det finns idag en omfattande litteratur om narrativer, organisationer och förändring från ett teoretiskt perspektiv (se t.ex. Adamson m.fl. 2006; Boje, 2001; Campbell, 1973; Czarniawska, 1998; Gabriel, 2000, 2004; Hatch m.fl. 2005; Mishler, 1999). Det finns däremot få större empiriska studier som har undersökt hur narrativer kan användas i praktiskt förändringsarbete. Den litteratur som finns om praktisk användning av narrativer i förändringsarbete har en mer anekdotisk karaktär (Denning, 2001). Denna avhandling fokuserar på hur en narrativ ansats kan användas som praktisk stöd i förändringsarbete och avser därmed att bidra till empirisk kunskap om narrativa ansatser i förändringsarbete. Med narrativ ansats menas här, något förenklat, en förändringsansats där berättelser och berättande spelar en central roll.

Man kan naturligt relatera en narrativ ansats till många grundtankar i mjukt systemtänkande. En narrativ ansats kan t.ex. inkludera Senges fem discipliner (personligt mästerskap, tankemodeller, vision, teamlärande, systemtänkande). I en narrativ kan medarbetaren utveckla sitt *personliga mästerskap* i form av att använda berättelseperspektivet och utveckla sin kompetens och färdighet. *Tankemodeller* kan utvecklas genom berättelsens tonvikt på att reflektera och undersöka förändringsprocessen och genom att använda ett narrativt språkbruk och på så sätt komma ur vårt invanda sätt att tänka. *Vision* är den tredje disciplinen och här betonas vikten av att visionen är gemensam och förankrad. Detta är en av hörnstenarna med

att använda berättelser för att tydliggöra vision och budskap för såväl gruppen som för individen. Vad är det hjälten ska vinna och varför? *Teamlärande* sker genom aktiviteter och övningar som sker i öppen dialog i gruppform, och där givna antaganden diskuteras och lyfts fram för att säkerställa förståelse och kunskap om förändringen. Den femte disciplinen knyter samman de fyra disciplinerna och sätter dem i sitt sammanhang dvs. i ett *systemteoretisk* och praktiskt perspektiv. Detta tydliggörs också i en narrativ där berättelsens alla delar kopplas ihop till en helhet. Pga. de relativt få empiriska studierna som fokuserar på ovanstående koppling så finns det således ett behov av att empiriskt undersöka hur en narrativ ansats skulle kunna bidra till förändringsarbete, särskilt med intentionen att öka motivation, engagemang och förståelse för förändringsarbetet och på så sätt bidra till ett större meningsskapande och lärande inom organisationen. Det narrativa perspektivet adderar en dimension av fantasi och transformation genom att omvandla de fakta som kommer fram i de fem dimensionerna i form av berättelser, symboler och metaforer med hjälp av komponenter som arketyper, roller, agenter och händelser. I relation till systemtänkande så representeras helheten av berättelsen. Delarna utgörs av narrativa komponenter såsom roller, agenter, händelser, provningar osv. Berättelseperspektivet gör det möjligt att distansera sig från den potentiellt konfliktfyllda förändringsproblematiken.

Inte minst skulle narrativer kunna vara ett medel för att fånga den kulturella dimensionen som är en viktig faktor inom allt förändringsarbete (Alveson, 1993; Kaarst-Brown, 1999; Ogbonna & Wilkinson, 2003). Narrativer lägger utifrån ett berättelseperspektiv stor vikt vid symboler och ritualers betydelse för människan. Detta kan också ses som ett kulturellt uttryck för att gestalta och skapa en viss atmosfär. Att använda narrativer kan emellertid både uppfattas som negativ och positiv manipulation. Negativ i den bemärkelsen att en person som t.ex. är väl insatt i en narrativs symboliska innebörd kan använda denna kunskap gentemot dem som inte har kännedom om detta område. En positiv aspekt kan vara att man öppet visar symbolers styrka och därmed genererar en större genomslagskraft med t.ex. sin förändringskommunikation (Alvesson & Spicer, 2012; Hatch m.fl., 2005; Kostera, 2010).

Svagheten med alla metoder är att oavsett fokus så inkluderar förändringsprojekt så komplexa frågeställningar så att ingen metod kan

användas isolerat utan metoderna bör komplettera och sättas in beroende på vilken fas förändringsprojektet befinner sig i.

1.1 Forskningsfråga och syfte

Mitt intresse av att studera ett kompletterande sätt till vedertagna förändringsmetoder grundas av min 20-åriga erfarenhet som verksamhetskonsult inom såväl rollen som chef och konsult inom förändringsarbete. Dagens metoder uppfattas ofta som instrumentella av aktörer i de förändringsarbeten som jag drivit i olika organisationer. De skapar inte tillräckligt utrymme för kreativt tänkande, motivation, engagemang och meningssammanhang vilket är en viktig del i förändringsprojekt. Känslor spelar en stor roll när det gäller förändringar för människor. Eftersom narrativer appellerar till människors känslor och fantasi så uppkom ett intresse att studera om man kan skapa motivation, kreativitet och mening i förändringsprojekt genom ett berättelseperspektiv.

Studier av förändringsarbete tangerar av naturliga skäl flera forskningsfält, såsom bl.a. organisation, management, kommunikation, lärande, psykologi och informatik. Denna studie ligger i gränslandet mellan management och informatik. Många av slutsatserna är relevanta för både managementforskning och informatik, då de flesta IT-projekt också är förändringsprojekt. Stora delar av empirin kommer från IT-projekt.

Huvudsyftet med denna studie är att undersöka hur förändringsledare skulle kunna använda narrativer som stöd i sitt förändringsarbete för att skapa motivation, engagemang, och förankring. Med detta hoppas jag kunna bidra med mer kunskap om hur man kan mobilisera och motivera människor i alla former av förändringsarbete.

Forskningsfrågan i denna avhandling är således: *Hur kan man använda narrativer för att engagera, motivera och förankra förändringsarbete hos medarbetare i organisationer?*

För att svara på denna forskningsfråga så har tre studier genomförts där narrativer har prövats enligt reflexiv aktionsforskningsmetod. De tre olika studierna har genomförts mellan 2005 och 2009. Den första studien

handlar om en ledningsgrupps arbete i en blåsorkester. Den andra studien handlar om ett verksamhets- och IT-projekt i ett multinationellt bilproducentföretag. Den tredje studien handlar om ett stadskansli som ska kommunicera och förankra en 24-timmarsmyndighet på nätet.

1.2 Presentation av avhandlingen

Avhandlingen är upplagd i tre delar enligt följande:

Del I

I kapitel 2 presenteras val av metodupplägg som är reflexiv aktionsforskning. Detta metodval grundar sig på att jag är väl förtrogen med praktiskt förändringsarbete samt att jag tycker det är av stor vikt att akademien och praktiken drar nytta av varandras unika kompetens och erfarenheter.

I kapitel 3 presenteras val av perspektiv. Detta perspektiv är styrt av teoretiska utgångspunkter inom narrativ teori och då främst berättelseperspektivet.

Därefter ges en redogörelse för de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för att analysera och tolka det resultat som framkommit. Det är dels förändringsarbete som är ett specifikt problemområde inom ett vidare forskningsområde relaterat till organisationsutveckling och dels systemteori enligt Senges ansatser med fem discipliner samt narrativ teori. Den inriktning inom narrativ teori som denna avhandling relaterar till är gentemot den klassiska inriktningen med berättelsens grundstruktur i form av roller, handlingar och som meningsskapande kontext.

Del II

I kapitel 4 sker en presentation av de tre studierna. Alla studierna följer samma upplägg. Se bilaga 1. I den första delen beskrivs hur gruppen tog emot narrativer som metod i förändringsarbete.

Därefter kommer en detaljerad presentation av gruppövningarna och tills sist beskrivs det resultat som gruppen tog fram i en narrativ kontext.

Den första studien bedrivs i en konstnärlig organisation, en blåsorkester vars problemställning i sitt förändringsarbete handlar om visionsarbete för en ledningsgrupp. Ledningens fokus och huvudfråga var: *Vi vill att vår organisation och orkester ska vara en professionell orkester och inte amatörmässig och halvprofessionell. Hur tar vi oss dit?*

Den andra studien bedrivs på ett bilproducentföretag, vars problematik handlar om att skapa en god projektkultur enligt vissa kärnvärden inom ett multinationellt IT- och verksamhetsförändringsprojekt av mycket stor dignitet.

Den tredje studien bedrivs inom en kommunal enhet på högsta organisationsnivå. Detta projekt handlar om att införa en 24-timmarsmyndighet på webben för alla förvaltningar och kommuninvånare. Hur kommunicerar man ut detta budskap till en mycket stor målgrupp dvs. alla förvaltningar inom en stad för att skapa kunskap, acceptans, förståelse, motivation och förankring?

Alla studierna bedrivs inom ramen för planerat förändringsarbete. Två studier berör både verksamhet och IT-perspektiv och en studie har enbart verksamhetsfokus.

Del III

Del tre är den avslutande delen med diskussion, reflektioner och slutsatser. I kapitel 7 uppmärksammas kontexternas olikheter i de tre studierna och dess påverkan på resultat samt centrala teman när narrativer används för att driva förändringsarbete samt i relation till Senges ansats inom systemteori med fem discipliner som grundstenar. I kapitel 8 besvaras avhandlingens forskningsfråga *Hur kan man använda narrativer för att engagera, motivera och förankra förändringsarbete hos medarbetare i organisationer?*

Kapitel 2

Teori

I detta kapitel beskrivs val av perspektiv som ligger till grund för studien och de teorier som använts för att analysera och tolka resultaten. Avhandlingen positionerar sig både inom forskning om förändringsarbete och forskning om narrativer.

Teorier om förändring och förändringsarbete är ett centralt teoretiskt perspektiv eftersom studien bedrivs inom ramen för olika förändringsprojekt. Att förstå hur förändringar påverkar människors beteende och motivation när det gäller såväl motstånd som acceptans till förändringen är således viktigt. Kommunikation, kultur och gruppdynamik är en annan relevant del i förändringsarbete. Jag förhåller mig till dessa begrepp genom att omtala deras betydelse men jag kommer inte att inkludera dessa i de teoretiska perspektiven. Förutom att avhandlingen positionerar sig i relation till teorier om förändring, så har den influerats av mina praktiska erfarenheter av att driva förändringsarbete i organisationer.

Narrativer är ett annat centralt teoretiskt perspektiv. Förändringsarbete i projekt kan ses som en form av berättelse med olika roller, handlingar och sensmoraler. Som berättare kan man förflytta sig bakåt i tiden för att ta reda på problemet som projektet ska lösa, och framåt för att ta reda på målbilden. Att berätta tycks vara en universell mänsklig aktivitet. Det anses av många vara grundläggande för mänskligt tänkande och skapande av kunskap (se t.ex. Boje, 2008; Campbell, 1973; Denning, 2001). Genom berättande skapar vi mening av våra olika erfarenheter. Berättelser kan ses som en kulturell grundform, som kan förmedla hur den sociala verkligheten är beskaffad och hur vi kan få kunskap om den (Somers & Gibson, 1994). Berättelsers mening och betydelse skapas och förmedlas genom överföring av språklig kommunikation mellan mottagare och avsändare i ett visst kulturellt sammanhang och kontext. (Coste, 1989; Czarniawska, 1997; Czarniawska & Sevón, 1996). I avhandlingen har teorier och metoder inom narrativer legat till grund för upplägg av gruppövningar samt till den

gestaltning av data och tolkning som därefter skett av de olika studiegrupperna.

2.1 Förändringsarbete

Förändring är ett centralt begrepp för såväl forskare som praktiker inom organisationsforskning och organisationsutveckling. Det går under många olika namn såsom t.ex. förbättring, omstrukturering, transformation och utveckling (Brown, 1995; Cummings & Worley, 2001, Kotter, 1998; Vann, 2004; Van de Ven & Poole, 1995; Weick & Quinn, 1999; Tsoukas, 2002). Trots forskning och utveckling av praktiska förbättringsprogram och metoder så misslyckas mycket förändringsarbete (Alvesson, 2008). Enligt ett flertal studier så misslyckas 70 % eller mer av alla förändringsprojekt (Beer m.fl., 1990; Boonstra, 2004; Kotter, 1998; Pettigrew m.fl., 1987).

Trots alla avskräckande resultat av förändringsprojekt, fortsätter organisationer kontinuerligt att initiera och driva förändringsprojekt. Många av dessa projekt är viktiga för att utveckla företags konkurrenskraft, medarbetarnas kompetens, arbetsmiljö eller hantera nya tekniska möjligheter. Andra förändringsprojekt kan ha sin grund mer i politiska maktspel eller personliga agendor.

Ett grundläggande sätt att kategorisera organisatorisk förändring är i termer av oplanerade och planerade förändringar (Burke 2002; Grant m.fl. 2002; Lillrank, & Holopainen 1998; Oakland 1993; Orlikowski & Homan 1997; Van de Ven & Poole 1995, Sörgärde, 2006).

Oplanerad förändring sker oförutsägbart och kontinuerligt. Stora oplanerade förändringar utlöses ofta av externa händelser, som t.ex. naturkatastrofer eller stora politiska och ekonomiska förändringar i samhället. Mindre oplanerad förändring sker dessutom oavbrutet inom organisationer. Många organisationsforskare anser att förändring är ett naturligt tillstånd inom organisationer (Alvesson, 2000; Burke, 2002). Inom fältet organisationsförändring beskriver livscykelteori förändringar som något ofrånkomligt, emedan evolutionsteori också adresserar

omgivningens starka påverkan på organisationen och inte enbart organisationens isolerade påverkan på förändringen.

Planerade förändringar initieras, planeras och leds av någon aktör med mandat att leda och driva en förändring. Ofta kommer initiativet från ledningen på någon nivå inom en organisation. Således är förändringsprojekt till sin natur en planerad förändring. Denna studie omfattar tre förändringsprojekt, och faller därför inom ramen för planerade förändringar.

Planerade förändringar

Organisationsförändringar kan ses som ett resultat av externa och interna faktorer som inverkar på organisationer i form av tekniska, politiska, ekonomiska faktorer (Alvesson, 2008; Burnes, 2009; Fronda & Moriceau, 2008). Tekniska förändringar kan t.ex. vara införandet av nya internetlösningar där företagen hittar nya nischer för att marknadsföra och sälja sina produkter. Politiska faktorer kan vara olika former av avregleringar och ekonomiska faktorer kan exempelvis vara hög- och lågkonjunkturer. Enligt Burke (2002) kan man också precisera vilka nivåer inom en organisation som förändringen berör och får konsekvenser för, dvs. om det ligger på individ-, grupp- eller organisationsnivå. På organisationsnivå kan det vara att ta fram visioner och strategier eller att införa nya IT-system. Studerar vi förändring på gruppnivå kan detta innebära att få en organisation att gå från att arbeta individuellt till att arbeta mer i team eller att få olika grupper att samverka. På individnivå kan förändringen innebära att t.ex. nyanställa eller avskeda människor. Det kan också vara att kompetensutveckla individer inom organisationen.

Att ett förändringsprojekt är planerat innebär inte att det är enklare att genomföra än oplanerade förändringsprojekt. Som grund för införandet ligger ofta planer med tidsatta mål, resurser och ekonomiska ramar. Många faktorer inverkar dock på ett likartat sätt oavsett organisationens planering som t.ex. grupprocessproblematiker och individers rädsla för förändring och motstånd. (Tajfel & Turner, 1979). En viktig drivkraft till förändringar är den konkreta hotbilden. Organisationer och individer förändras lättare om de uppfattar en konkret hotbild där man inte kan skjuta upp förändringsinsatsen (Alvesson 2000; Porter, 1980). Att planera för, och mobilisera för detta tänkande och perspektiv inom en organisation, är inte lätt. Det finns en risk att planerade förändringar skapar en falsk föreställning om att ”bara

organisationen har kontroll på vad som ska genomdrivas i form av strukturerade planer och tidsmål så kommer det att generera lyckade förändringsarbeten”.

Omfattning och komplexitet av förändring

En annan central fråga i förändringsprojekt är hur komplex och genomgripande förändringen är. Denna dimension har beskrivits med begrepp som inkrementell, transformell och radikal förändring (Burke, 2002; Hammer, 1990; Henderson & Clark, 1990; Lillrank & Holopainen, 1998; Newman, 2000; Van de Ven & Poole, 1995; Tushman & O’Reilly, 1996). Burke (2002) definierar inkrementella förändringar som ytliga, linjära och att de bara omfattar en del av organisationen. Hammer (1990) talar om radikal förändring som sker under en begränsad period och berör organisationen på ett djupare plan.

Inkrementell förändring sker kontinuerligt i organisationer där organisationen tar hand om processer eller projekt som innebär att lösa ett problem i taget och uppnå bestämda delmål på vägen. Dessa förändringar berör oftast medarbetarna på en operativ nivå där man försöker hitta nya arbetssätt och metoder (Burnes, 2004; Burke, 2002). Studier på inkrementella förändringar visar på betydelsen av att medarbetaren känner motivation och engagemang inom ramen för denna typ av förändring. Att människor kontinuerligt blir utsatta för förändringsinsatser innebär ökad risk för osäkerhet och rädsla för sina ansvarsområden och sina arbetsuppgifter (Meyer & Rowan, 1977; Quinn, 1978).

Radikala förändringar föranleds ofta av att någon extern eller intern faktor radikalt förändrar organisationens miljö. Dessa förändringar får stora effekter på såväl organisationen som för den enskilda medarbetaren. Det kan t.ex. vara avregleringar inom ett område, nya konkurrensregler, nya ägarformer och nya IT-system. Dessa förändringar innebär ofta organisationsförändringar, tekniska och kommunikationsmässiga förändringar för de intressenter som är involverade i förändringen. Inför dessa former av förändring upplever ofta organisationen och medarbetare en stor rädsla och osäkerhet. Man känner sig tvingad av att bryta mönster och arbetssätt. Trots detta går det att uppvisa lyckade radikala förändringsprojekt i form av uppnådda effekter och nytta för organisationer (Philips, 1988; Hammer, 1990; Tusham & O’Reilly, 1996). Radikala föränd-

ringsprojekt kan kategoriseras utifrån framförallt tre nyttor och effekter: Dels utifrån kundvärden dvs. kundens upplevelse av förändringen; dels utifrån kostnadsbesparingar; och slutligen utifrån affärsvärlden (Lillrank & Holopainen, 1998; Hammer, 1990). Problematiken vid radikala förändringar för en organisation är att många faktorer och händelser sker utan att ledningen kan styra och kontrollera dem. Det är också först längst ut i den operativa kedjan som man kan mäta den helhetsmässiga nyttan. Vissa avdelningar får t.ex. ökade kostnader vid ett införande medan en annan avdelning får lägre kostnader. Att man t.ex. reducerar arbetstimmar i en operativ process innebär inte direkt att man kan säga upp den personen utan dessa timmar kan innebära att det läggs mer timmar på t.ex. kvalitetsarbete eller kundorienterade aktiviteter.

Normativa metoder för förändringsarbete

En stor del av den litteratur som berör planerade förändringar är av normativ karaktär och ger råd och metodtips till ledare och organisationer om hur förändringar bör drivas (Allaire & Firsirotu, 1985; Bennis & Nanus, 1970; Björk m.fl. 1990; Buchanan & Badham, 1999; Cohen m.fl. 1972; Lillrank & Holopainen, 1998; Kotter, 1998). Dessa författare skiljer sig åt beträffande om de betonar vikten av politiska aspekter, medarbetarperspektiv eller kulturella aspekter. Det finns en mångfald av litteratur som berör hur förändringar praktiskt bör genomföras och förslag på olika modeller som stöd för detta (Bion, 1961; Bolin m.fl. 2004; Burke, 2002; Bunker, 1997; Cumings & Worley, 2001; Hammer, 1993; Kotter, 1998; Newman, 2000).

Förändringsmetoder som idag används flitigt inom organisationer är t.ex. Six Sigma, Business Process Reengineering, Total Quality Management samt ett flertal olika processutvecklingsmetoder. Six Sigma är en metod som tar ett helhetsgrepp om hela organisationen för att sätta en förändring på plats (Eckes, 2001; Herman, 2007; Hoshin, 2008). Business Process Reengineering är en metod där man arbetar med att genomföra radikal förändring, och helst börjar analysen från ett blankt papper (Armistead & Rowland, 1996; Hammer, 1990; Simon, 2003). En annan populär metod är TQM (Total Quality Management) som fokuserar på kvalitetsaspekter när det gäller förändringsansatser (Hackman & Wageman, 1995; Morfaw, 2009; Reger m.fl. 1994). Därutöver finns det olika typer av processutvecklingsmetoder som använts för att kartlägga

nuläget och den framtida utvecklingen i grafisk form (Alexandersson, 1997).

Metoden Business Process Reengineering innebär att man totalt ifrågasätter sin verksamhet och sina processer. De resultat och mått man ofta relaterar BPR-projekt till är tidsbesparingar, kostnadsreduceringar eller kvalitetsmått. En nackdel med metoden är att den saknar tydliga anvisningar för hur man driver förankring och motiverar människor i ett förändringsarbete, vilket är en nackdel med metoden. Kritik har också riktats mot metoden att man definierar upp nyttan och effekter för organisationen utifrån kundvärden, kostnadsbesparingar och affärsnytta. Problemet är att utvärderingen av förändringsarbetet enbart kan analyseras utifrån ett helhetsperspektiv där de enskilda insatserna sätts gentemot den helhetsmässiga förändringen. Den totala vinsten och effekten med införandet av förändringen mäts längst ut i de operativa processerna och i dagens globala organisationer kan det vara svårt att få ett helhetsgrepp på nyttan. Denna metod är också resurskrävande i form av tid och pengar vid genomförandet. Detta innebär att organisationer drar på beslutet att komma igång med stora allomfattande projekt. Metoden som förknippas med namnet var mycket populär på 1990-talet. Idag benämns metoden inte med BPR utan med andra metodnamn som t.ex. "Outside-in-metoden" Gemensamt är att man utgår ifrån kundens perspektiv när man vill utveckla sin organisation eller verksamhetsprocesser. Denna typ av stora projekt omfattar radikala verksamhetsförändringar, vilket ställer stora krav på insatser för att skapa förståelse, acceptans och förankring. Detta är något som ledningen ofta underskattar. Motstånd, konflikter, maktkamper och känslor som uppstår kräver stora insatser i form av tid och resurser vilket innebär att många organisationer inte mår med att starta denna form av stora projekt (Pfeffer, 1981; Piderit, 2000). När det gäller TQM, Total Quality Control, så är det en inkrementell metod som är inriktad på att kvalitetssäkra verksamheten och dess processer. Metoden är mycket dokumentkrävande och kräver att all information är uppdaterad enligt uppsatta kriterier. Detta kräver mycket administrativt arbete vilket kan innebära att mindre tid och resurser finns för det praktiska förändringsarbetet inom organisationen. Att en organisation kvalitetssäkrar sig är i mångt och mycket ett sätt att uppvisa för kunder att man

har ordning och reda inom organisationen. Detta garanterar dock inte för kunden att så verkligen är fallet.

Alla ovan nämnda metoder är mer eller mindre instrumentellt orienterade. Detta innebär att metoderna är formaliserade och instrumentella och omfattar ett visst antal förutbestämda komponenter och faser. Tidsramarna är ofta snäva och förändringsproblematiken förenklas ofta. Det finns utrymme för en förändringsledare att tolka komponenter och faser på ett individuellt sätt, däremot finns mindre instruktioner om hur man hanterar berörda människors upplevelser och osäkerheter kring förändringen. När det gäller Six Sigma (Eckes, 2001) så följer den en bestämd och given metodik för att driva förändringsarbete. Ett steg följs av ett bestämt nästa steg osv. Förändringsledaren som driver ett projekt enligt Six Sigma bör vara noga att få med alla moment som metoden förespråkar (Herman, 2007). När det gäller Total Quality Management så ska alla processer och rutiner dokumenteras och följa bestämda certifieringsmallar. Vid varje förändring ska alla berörda dokument uppdateras vilket kan uppfattas som mycket tidskrävande. I en organisation kan detta påverka förändringsviljan eftersom varje liten förändring i processer innebär administrativt merarbete i form av uppdaterade dokument för processen. En nackdel med detta kan för en förändringsledare vara att man blir för mycket styrd av dessa givna ramar. Det finns inte så stort utrymme för egna metodval och gestaltning av förändringsarbetet. En fördel med denna metod är synen på ständigt lärande inom organisationen när det gäller organisations och processutveckling, vilket får positiva konsekvenser på kvalitetsarbete och kompetensutveckling inom organisationen. Kotter (1996) förespråkar att en förändringsledare bör fokusera på ledarskap, visionsarbete och gruppdynamiska processer. Han berör dock dessa mänskliga faktorer på ett relativt, ytligt sätt och hans framtagna modell bygger till viss del på en ensidig och generell syn på implementering av förändringar.

Hans metodförslag kan ses som en övergripande checklista hur man driver förändringsarbete mer eller mindre lyckat beroende på om man tar hänsyn till vissa mänskliga motivationsfaktorer. Han tar t.ex. upp vikten med att ge medarbetare kortsiktiga vinster och belöningar tidigt i stora förändringsprojekt för att på så sätt ge kraft till ytterligare ansträngningar. Detta handlar om extern motivation vilket ofta inte har visat sig vara

bra på lång sikt utan människor tenderar att snabbt glömma kortsiktiga vinster och gå tillbaka till gamla handlingsmönster. I likhet med de instrumentella metoderna så handlar det om fokus på extern motivation vilket dock ofta visar sig vara mindre framgångsrikt.

Motivation och mobilisering i förändringsprojekt

En stor anledning till att förändringsprojekt misslyckas är aktivt eller passivt motstånd från de som berörs av förändringen. Detta kan bero på att förändringen upplevs som en försämring för de som berörs. Andra orsaker till motstånd kan vara den existerande organisationsstrukturen, organisationskultur, samt makt och politik inom organisationen. Även individuella aspekter såsom osäkerhet hos individer och psykologiskt motstånd mot förändringar spelar in (Boonstra, 2004). Djupare aspekter av dessa orsaker till motstånd, går utöver vad som är relevant för denna avhandling, och kommer därför inte att vidare fördjupas. I denna avhandling problematiseras hur man kan mobilisera och engagera medarbetare i förändringsprojekt, snarare än att ”bekämpa motstånd”. Misslyckanden kan enligt Kotter (1998) också bero på avsaknaden av en tydlig vision, eller att man misslyckas med att kommunicera visionen, och därmed också misslyckas med att skapa förankring och acceptans hos de berörda organisationsmedlemmarna. Just hanteringen av dessa aspekter utgör styrkan hos en narrativ ansats. En av berättandets huvudfunktioner är ju att kommunicera budskap på ett sätt som är lätt att ta till sig, t.ex. att kommunicera en vision.

Såväl drivkrafter och motivation till förändringar som motstånd och svårigheter i förändringsarbete är relaterade till kulturella aspekter. Att förstå och ta hänsyn till trossatser, värderingar och mening för aktörer inom en organisation är därför viktiga aspekter i förändringsarbete. (Allaire & Firsirotu, 1984; Alvesson, 2008; Brown, 1995; Ericsson, 2001; Heracleous, 2001; Heracleous & Langham, 1996; Smircich, 1983; Smircich & Morgan, 1982; Schein, 1992; Sturdy & Grey, 2003; Tajfel, 1982).

Den kulturella dimensionen är av central betydelse för kreativiteten i en förändringsprocess. Detta beror på att värderingar, normer och policys inom en organisation påverkar förändringsbenägenheten och hur problem omhändertas inom organisationen (Allaire, & Firsirotu, 1985; Cummings &

Worley, 2001; Morgan, 1989; Schein, 1992; Sörgärde, 2006; Tricer & Beyer, 1993).

För att fånga olika övertygelser och värderingar behöver man involvera många individer i förändringsprocessen. Många nya former för delaktighet i förändringsprocessen har därför utvecklats såsom affärsspel (De Caluwé & Vermaak, 2003), "Large Scale Interventions" (Bunker & Alban, 1997) och "broad system interventions" och olika konferensmetoder (Jacobs, 1994; Weisbord, 1992).

Människors motivation är mycket viktig för att lyckas med förändringsprocessen (Kouzes & Posner, 2000; Mc Lennan, 1989). Hur motiverar man människor i ett förändringsprojekt? Motivationen är det som driver människor att agera och ta till sig nya beteenden i en förändringsprocess. Det finns många teorier om motivation. En av de mest välkända är Maslows behovstrappa (Maslow, 1970) och Herzbergs (1966) tvåfaktorsteori. Herzbergs tvåfaktorsteori relaterar till inre faktorer för arbetstillfredsställelse och yttre faktorer för otillfredsställelse. Inre faktorer är t.ex. erkännande, bekräftelse och ansvar. Yttre faktorer är t.ex. företagspolicy, administration, ledarskap och lön. Inom förändringsarbete ligger fokus mest på de yttre faktorerna. Yttre belöningar för prestationer har en tendens att minska motivationen, speciellt om prestationen tidigare har belönats i form av en inre belöning.

Att få människor att ta aktiv del i förändringsprocessen och att ändra deras beteende både när det gäller yttre som inre faktorer är mycket viktigt. Trots att man är väl medveten om de inre faktorernas betydelse så är det oftast de yttre man fokuserar på. Detta får som konsekvens att människor inte blir så djupt engagerade i förändringsarbetet. För att skapa engagemang och förankring i ett förändringsprojekt så behöver man fokusera mer på vad som motiverar människor på ett inre plan (Bacharach m.fl., 1996). Förändringsarbete måste därför fokusera på att inspirera till inre motivation. Enligt Kotter (1998) så kan man göra detta på tre sätt: genom att vara tydlig med förväntat resultat och värderingar i ett förändringsprojekt; genom att ha en klar och tydlig förändringsvision; och att som ledare vara tillfreds med de värderingar som människor har i organisationen. Att förstå människors olika värderingar och attityder är mycket viktigt för att skapa ett positivt förändringsklimat. Människors värderingar, beteende och attityder är viktiga faktorer när det gäller mot-

stånd eller acceptans av förändringsprocesser. T.ex. är individuella normer, arbetsrutiner och klädsel en del av en organisations kultur. Företagspolicy och strategier är ett sätt för chefer att kommunicera det de ser som goda värderingar. Symboler, metaforer och narrativer är också ett sätt att kommunicera denna typ av företagsbudskap (Alvesson, 2004; Czarniawska, 1998; Schein, 1988). Det som saknas i Kotters metod är hur den praktiska tillämpningen ska genomföras. Metodstegen är relativt generella och det kan vara svårt att omsätta dem i praktiken och att få till den samverkan och delaktighet som krävs i förändringsarbete. Kotter konkretiserar t.ex. inte hur man tar fram en vision utan argumenterar framförallt för betydelsen av en vision. Hans metodsteg tar bara översiktligt upp hur man hanterar motstånd och rädslor vid genomförandet av förändringar vilket innebär att hans metod behöver kompletteras med andra motivationshöjande metoder.

En annan modell för förändring som lägger stor vikt vid lärande, systemtänkande och hur man skapar utveckling och kreativitet är Peter Senges femstegsmetod. Senge anser att förändring är ett lagarbete inom organisationen och genom att förändra så skapar man ett lärande hos såväl individen som inom organisationen. En lärande organisation består enligt Senge av fem discipliner. Den första disciplinen består av personligt mästerskap och utveckling där individen fokuserar på sitt lärande och sin utveckling. Varje individ har olika drivkrafter som vägleder dem till att uppnå sina individuella mål. Den andra disciplinen består av tankemodeller, dvs. hur vi uppfattar och ser på världen. Det är viktigt att dessa tankemodeller blir medvetna för individen så att personen kan utvecklas och inte blir låst i sina gamla tankemönster. Att arbeta med dialogformen i grupper är ett sätt att skapa insikter om individers och organisationens tankemodeller. Ser individen sig som vinnare eller förlorare, ser organisationen sig som en trög eller snabbväxande organisation etc. Organisationen behöver här vara tydlig med sin värdegrund för att medarbetarna ska känna tillförsikt med den gemensamma målsättningen som företaget har. Den tredje disciplinen omfattar en gemensam vision. Det är viktigt att ledning och anställda har gemensamma mål och syn på framtiden. Den fjärde disciplinen handlar om teamlärande. Metoden bygger på att man i dialogform lär sig att framföra sina åsikter och att lyssna in övriga medarbetare. Att samtala är ett sätt att utveckla sig och gruppen. Den femte disciplinen handlar om systemtänkande. Att indivi-

der ser helheter och blir medvetna om att alla delar hänger ihop och påverkar varandra.

Såväl systemtänkarna som de som sätter lärande i fokus (Argyris & Schön 1978; Bengtsson, 2003; Choueke & Armstrong 1998; Checkland & Holwell, 1998; Churchman, 1968; Harris, 1994; Senge, 1990; Stjernberg, 1993) menar att förändring är en social process och poängterar vikten av kommunikation för att uppnå lärande och förändring. Den problematik som fokuseras är att skapa mening av delar i en helhet, och att relatera individens eller gruppens egna erfarenheter och tankemodeller till förändringen. Detta innebär att skapa en gemensam grund eller vision, dvs. komma fram till en betydelse hos förändringen, som man delar.

Många forskare anser att meningsskapande (*sensemaking*) och *delad mening* (*shared meaning*), är av central betydelse för lyckade förändringsarbeten (Alvesson, 2004; Argyris, 1982; Balogun & Johnson, 2004; Bennis 1980; Bredmar, 2002; Ericsson, 2001; Gustafsson, 1998; Hernes & Maitlis, 2010; Marshak, 2002; Weick, 1995). Att få människor att förstå och se sin del i förändringsarbetet kan ofta reducera missförstånd och skapa ett positivt klimat. Enligt Gergen and Thatchenkery (1996) har det stor betydelse för grupperns meningsskapande att man har en tydlig och personlig dialog vilket innebär att man skapar frekventa och olika former av möten för att skapa närhet och förtroende mellan medarbetare. Meningsskapande kan därvidlag ses som en process där stort fokus läggs på olika slags aktiviteter där man låter medarbetare under olika former få utrymme att tolka och översätta en frågeställning för att skapa sammanhang (Kolb, 1984; Smircich & Morgan, 1982). Weick (1995) menar dock att detta kan vara ett för enkelt sätt att se på begreppet meningsskapande. Han anser att tolkningar kan ses som en meningsskapande process men att fokuseringen ligger på själva resultatet, dvs. tolkningen som produkt kommer ur den meningsskapande processen. Meningsskapande kan ses ur två perspektiv. Dels kan det vara ur ett individuellt perspektiv där en person försöker skapa sin egna personliga mening i förändringsarbetet (t.ex. vad innebär en förändring givet individens bakgrund, situation och framtidsplaner?) och dels på gruppnivå där medarbetare i grupp tillsammans skapar en delad gemensam mening i och för förändringsarbetet (Argyris, 1990; Harris, 1994; Senge, 1990; Weick, 1995). En metod som ofta används för att få en djupare kunskap om menings-

skapande processer i organisationer är t.ex. POM-modellen "Processes for Organization Meanings" (Checkland & Holwell, 1998). Här försöker man samla upp och knyta ihop olika delar inom en organisation eller process för att skapa en förståelse om helheten. Man kan se det som att modellen bygger på att man ser en process ur ett cykliskt perspektiv och där medarbetares förmåga att uppfatta förändringsarbetet bygger på hur medarbetaren uppfattar organisationen och dess olika delområden eller enheter (Bredmar, 2002).

Ett alternativt sätt att försöka fånga komplexiteten i organisationers värld och för att utveckla och förändra t.ex. produkter, tjänster, marknader och processer är gestaltande metoder. Vad dessa metoder adderar till de andra meningsskapande metoderna, är att man fokuserar på att öppna upp människors tankemönster och skapa kreativitet och innovationer i form av metaforiska och symboliska angreppssätt. En aspekt av detta är att de gestaltande inslagen ofta möjliggör en distansering från "inifrånperspektivet" på problemen i förändringsprojektet. Dessa ansatser kan också tillhandahålla olika typer av tekniker och arbetssätt för att åstadkomma detta (Miller, 1978).

Ett exempel på gestaltande ansats är Hatchs (2005) metodik för att utveckla ledarskap från ett traditionellt synsätt till ett mer metaforiskt. Utifrån empiriska studier har hon utvecklat ett synsätt som bygger på tre typer av ledarskapsroller i form av ledaren, artisten och prästen. Ett annat exempel på gestaltande ansats är "art-based learning" (Barner, 2008; Nissley, 2010) som använder konst som ett instrument för att förmedla ledarskap och strategisk utveckling, bl.a. genom dekorationer (väggar, miljöer) teater (skådespelare), och musik (instrument). I ett flertal studier har man studerat hur ledare med hjälp av musik eller skådespelare kan utveckla sin kommunikationskompetens genom att använda ovanstående hjälpmedel. Resultaten har varit mycket positiva då ledarna har uppfattat att dessa instrument hjälpt dem att behålla sin entusiasm och koncentration vid sina framföranden av t.ex. affärsbudskap. En anledning kan vara att dessa kulturskapande verktyg fångar känslor och stimulerar till positivt klimat. Denna ansats kan dock i en del sammanhang uppfattas som illegitim då man som ledare har möjlighet mörka eller dölja negativa budskap för organisationen i form av ett positivt stimuli angreppssätt. Människor rycks lätt med av musik eller

konstformer och det är först i efterhand man hinner reflektera och komma till insikt om vad det egentligen vad som sades.

Ytterligare exempel på gestaltande metod är metamorphing som använder metaforer för att skapa kreativitet i förändringsarbete. Studier av denna metod visar på att när ledare och grupper använder sig av målar-tekniker för att beskriva förändringsproblematiker så skapas kreativa och positiva organisationsklimat (Siler, 2010). En begränsning i denna metod är att den fokuserar på enskilda förändringsintentioner och tar inte så stora helhetsgrepp över problemområden. Den visar inte heller på tekniker hur man på ett djupare sätt kan reflektera över målningarnas symboliska och metaforiska teoretiska innebörder, då den är en praktiskt inriktad metod. Dennings storytelling metod (Denning, 2001) kan däremot spänna över en hel organisation och syftar till att fånga kulturen genom att samla ihop, reflektera över och återberätta organisationens egna berättelser. En fördel med denna metod är att organisationen själv besitter kunskapen om råmaterialet dvs. berättelserna. En nackdel är dock att det kan vara svårt att få fram alla berättelser dvs., organisationen kan välja att inte berätta och plocka fram vissa icke önskvärda berättelser. Det kan också vara mycket känsligt att diskutera berättelser som innebär förstärkning eller för minskning av fenomen i organisationen. Storytelling kan också relateras till begreppet Participatory Design (också kallad för kollaborativ design). Detta förknippas med innovations- och designprocesser där tonvikten är att skapa samarbete, förståelse och delaktighet mellan olika intressenter, t.ex. vid införande eller konstruktion av nya koncept eller processer inom produktdesign, mjukvarudesign, arkitektur eller medicin. Detta begrepp rymmer också en politisk dimension då man även ser på förändringens påverkan på den enskilt anställda och dennes yrkesvillkor. Vikten av att skapa förståelse och förankring är påtaglig då det gäller förändringar som syftar till effektivisering och rationalisering genom införande av informationsteknologi. Forskning som bedrivits inom den skandinaviska skolan när det gäller systemutveckling handlar mycket om hur tekniken förändrar anställdas yrkesidentitet och arbetsvillkor (UTOPIA, DEMOS-projekten 1980). Ett tidigt exempel på detta är studierna under 1970-1980-talet på den tekniska avdelningen på Svenska Dagbladet då grafikernas arbete förändrades totalt vid införande av ny systemteknik. Den nya tekniken innebar att grafikernas hantverk inte längre behövdes i så stor utsträckning pga. att den nya tekniken

gjorde arbetet lika snabbt och effektivt men till lägre kostnad (Lundin, 2008). Vi kan idag se liknande exempel när det gäller bildhantering inom tidningsvärlden. Tidigare använde sig dagspressen av huvudsakligen egna fotografer. Idag köper man in mer bilder från bildbyråer, man använder sig av läsarbilder då gemene man har tillgång till smartphones och surfplattor, och där man kan ta bilder med hög kvalitet direkt på plats innan tidningar har hunnit skicka ut en egen fotograf. Dagens enkla teknikanvändning vid överföring av bilder samt hög bildkvalité i telefoner kommer säkert innebära att vi på samma sätt som för grafikerna kommer att se att fotografyrket kommer att förändras mycket stort inom dagspressen. Bildernas betydelse och kvalité i relation till kostnadsbesparingar inom dagspressen diskuteras mycket nu inom media. Vi kommer med stor sannolikhet att få se liknande intressekonflikter mellan företrädare för fackföreningar, konstnärliga yrkesgrupper och ekonomiska intressenter som för grafikerna. För att hitta nya lösningar för dessa yrkeskategorier behöver man använda metoder som lägger tonvikten på delaktighet och förståelse. Här skulle det narrativa perspektivet kunna underlätta införandet i och med att en berättelse kan hjälpa till att distansera sig från problemet, lyfta upp hinder och svårigheter samt skapa en bild över hur framtiden kan se ut. Det handlar om att narrativen kan förmedla ett scenario som i den aktuella situationen annars kan vara svår att överskåda och förstå.

Informationsteknologi och förändring

IT-projekt är oftast i någon mening också förändringsprojekt, då de medför ändrade villkor för människor i form av t.ex. nya arbetsformer, processer, organisationsformer etc. (Bredmar, 2002). I regel räknas ändå inte IT-projekt som uttalade förändringsprojekt, och det finns en relativt begränsad litteratur om förändringsarbete och IT. Förändringsarbete inom IT kan variera från strategiskt arbete som t.ex. att ta fram direktiv för IS/IT-strategiarbete till taktiskt arbete med att t.ex. införa en systemutvecklingsmetod som t.ex. Rational Unified Process. Denna avhandling begränsar sig till strategiområdet IT och förändringsarbete och till teorier rörande IS/IT-strategiarbete. Detta för att studierna på bilproducentföretaget och den kommunala verksamheten rör stora komplexa IT-förändringsprojekt på strategisk nivå. IT-implementering ingår ofta som en viktig faktor vid större förändringsprojektet (Beer et al., 1990; Burnes,

2009; Cun & Mooney, 2009; Davision & Martinsson, 2004; Dube & Robey, 1999; Earl, 1989; Keen, 1991; Markus, 2004; Orlikowski, 1993).

Många forskare betonar vikten av att ledningen som är ansvarig för hur finansiella medel och resurser investeras i organisationen också är aktiv vid beslut om införande av IS/IT-satsningar (Ward & Peppard, 2006; Thong m.fl, 1993; Magoulas m.fl. (2012). Alignment är ett begrepp som tar fasta på att IT-satsningar inom organisationen bör stödja verksamhetens strategiska frågeställningar och organisationens arbetsrutiner. Att en IS/IT-strategi knyter an till verksamhetens mål och strategier är dock ingen garanti för att IT-implementeringen blir lyckad (Ward & Peppard, 2006; Burn, 1993). Ytterligare en viktig faktor att få med vid IS/IT-förändringsprojekt är alla de intressenter som är berörda av implementeringen (Burn, 1993; Kunda, 1992; Thomke & Reinersten, 1998). Att förbereda organisationen för vad informationssystemet kommer att innebära för dem är minst lika viktig som själva implementeringen (Benjamin & Levinson, 1993). Orlikowski & Tyre, 1994, Orlikowski, 1993) har studerat implementering av IT-stöd i olika produktions- och serviceorganisationer. Deras forskningsresultat visar på att användarnas acceptans av informationssystem ofta är diskontinuerlig och osammanhängande. En viktig faktor för mottagande och acceptans är enligt deras studier hur väl användarna har fått utbildning och fått praktiskt pröva de nya IT-systemen. En stor fråga för många organisationer är hur informationssystem kan bidra till att stödja processer och strukturer för att öka effektiviteten och kvalitén inom den egna organisationen och samverka med intressenter. Enligt Ciborra (1997) så spelar kunskapshantering och kunskapsöverföring en viktig roll för att skapa förståelse och förankring av informationssystem. Detta innebär bl.a. att IT-personer fyller en mycket viktig roll då man ska förklara nytta och effekter för verksamhetspersoner i en organisation. Det kan innebära att man avsätter mycket tid och resurser vid utbildningstillfällen eller vid olika former av presentationer vid projektmöten för införande av nya IT-processer.

Narrativer kan vara ett värdefullt verktyg för att skapa förståelse, förankring och motivation i dessa kommunikationsprocesser. För att informationssystem ska tas väl emot, tas i bruk och spridas inom organisationen är det viktigt med balans mellan de tekniska, hårda faktorerna och de mjukare organisatoriska och sociala faktorerna (Iveroth, 2010).

Detta visar bl.a. Iveroth (2010) i en studie av en global FoU-verksamhet som gick från en decentraliserad organisation till ett globalt nätverk av så kallade Shared Service Centers. Här ägnade man lika mycket tid åt att kommunicera IT-tekniska frågeställningar som åt organisations- och medarbetarfrågor, vilket gav positiva resultat. Förändringen innebar att man införde ett enhetligt affärssystem och resultatet anses vara ett framgångsexempel på IT-understödd förändring. Shpilberg & Berez (2007) visar däremot på efter att ha följt 500 ledande företag och djupintervjuat 30 CIO:s, att anpassning av informationssystem till verksamhets krav och önskemål inte per automatik leder den nytta man hade tänkt. IT blir inte den möjliggörare som det var tänkt för organisationen när det gäller nytta och effekter. I många fall så verkar det uppenbart att organisationen inte accepterat och sett nyttan med implementeringen. En anledning kan vara att många informationssystem implementeras på ett mekaniskt sätt, där man underskattar komplexiteten hos stora IS/IT-förändringsprojekt. Det är vanligt förekommande att ledare som driver förändringsarbete ser organisationen som en separat del utanför sitt ansvarsområde istället för att se sig själva och organisationen som en del av processen (Eriksen, 2008). Att från början ta med en förändringsledare in i IS/IT-projekt skulle kunna vara ett sätt att komplettera det instrumentella sättet att införa informationssystem och på så sätt stimulera förändringsidéer och meningsskapande (Eriksson, 1998). Legitimitet är en annan viktig faktor för eldsjälarna och ledare i förändringsarbete för att skapa förståelse för förändringen och stabilitet (Benis, 1980; Peter & Warerman, 1982; Stjernberg & Philips, 1993).

Summering och positionering av förändringsteori

I denna studie så är alla beskrivna scenerna av planerad natur. På både *Bilproduventföretaget*, *Blåsorkestern* och *Stadskansliet* innebär förändringarna för såväl organisation som för medarbetarna en stor och genomgripande omställning. Införande av ny teknik sker i förändringsprojekten på *Bilproducentföretaget* och på *Stadskansliet*. Begreppet planerade förändringar och graden av förändring kan inte ses isolerat från organisationsperspektivet. I denna studie så är det inte så enkelt att definiera om det rör sig om inkrementell eller radikal förändring. Svaret beror på vems perspektiv man tar och vem man frågar i organisationen. På *Blåsorkestern* så hade t.ex. ledning och medarbetare olika syn på om det var en radikal eller inkrementell förändring som förändringsarbetet

avsåg. Ledningen ansåg att det var en radikal förändring man stod inför eftersom man behövde ändra vision och strategi för verksamheten. De anställda ansåg dock att förändringen enbart handlade om en del av organisationen nämligen den ekonomiska och ledningsmässiga delen. På *Bilproducentföretaget* och *Stadskansliet* var perspektiven mer likvärdiga och merparten ansåg att det handlade om en radikal förändring avseende införandet av ny IT-strategi och IT-implementering.

Begreppet transformation relateras ofta till utveckling, förändring och lärande (Bhatnagar & Budhwar, 2010; Eisenbach et al., 1999; Nowotny et al., 2002; Paulsen et al., 2009; Thompson, 2010). I denna studie används begreppet för att beskriva hur man utvecklar sin kunskap och förståelse i och om sitt förändringsarbete. Det innebär att projektgrupper utvecklar ett redskap för att transformera organisationens förändringsplan med ”fakta” kring förändringsprojektet som t.ex. framtida mål, strategier och resultat till en annan kontext. Växelverkan mellan fantasi och ”fakta” kan bidra till att man kan skapa en gemensam syn och uppfattning inom sitt förändringsarbete. Detta anses av många som en viktig faktor i förändringsarbete (Lewin 1951; Morgan, 1982; Smircich, 1983; Weick, 1995). I studien visas hur förändringsproblematiken transformeras till en annan kontext för att skapa förståelse, motivation och engagemang. Meningsskapande (sensemaking) är ett annat centralt begrepp här (Senge, 1990; Weick, 1995). För att få en uppfattning om förändringsproblemet dvs. den osäkerhet som råder om t.ex. varför detta ska ske så är det viktigt att ett meningsskapande kan ske för medarbetaren, för att skapa någon form av ordning i osäkerheten kring förändringen. I denna studie så innebär det att medarbetaren eller gruppen avdramatiserar förändringsproblematiken genom att flytta ut problemet från sin vardagliga situation. Det skapas en distans till förändringsproblematiken och problemställningarna kan uppfattas som mindre laddade och mer neutrala. I denna process så tar den som ska skapa mening ut vissa saker eller delar av situationen för att fokusera och för att skapa en förståelse för sig själv eller tillsammans i gruppen (Senge, 1990). Dessa delar sätts sedan tillbaka till en helhet och i ett sammanhang som gör att medarbetaren kan se vad han eller hon tycker är rätt eller orätt i förändringsarbetet.

2.2 Narrativ teori och narratologi

Som tidigare nämnts utgör olika typer av gestaltande metoder ett möjligt alternativ för att skapa engagemang i förändringsarbete. Vi ser fler forskare som försöker pröva gestaltande metoder för att nå människor genom deras inre motivation och på så sätt skapa engagemang i förändringsarbetet (Barner, 2008; Hatch & Kostera & Kozminski, 2005; Kostera & Obloy, 2010; Gioia & Cittipedi, 1991; Dobers & Tengblad, 2002; Tietze & Cohen & Musson, 2003; Slavomir, 2010; Kostera, 2006; Siler, 2010). Dessa metoder har ofta symboliska och metaforiska inslag. Ett exempel är Metamorphing som använder metaforer för att skapa kreativitet i förändringsarbete (Siler, 2010) Ett annat exempel är "art-based learning" (Barner, 2008), som använder konst som ett instrument för att förmedla ledarskap och strategisk utveckling, genom dekorationer (väggar, miljöer) teater (skådespelare), och musik (instrument). Det är inom detta område av metoder för förändringsarbete som denna avhandling inriktar sig.

Narrativ teori och analys är ett tvärvetenskapligt och tvärdisciplinärt fält. Det finns inte en enda narrativ teori utan ett flertal olika traditioner. Området är nära relaterat till studier av berättelser men också till andra teorier som t.ex. psykoanalytisk teori, antropologi, rysk formalism, strukturalism, samtalsanalys, dekonstruktion, diskursanalys och hermeneutik.

Ordet narrative, narration, kommer från det latinska verbet *narre*, att återberätta och som relaterar till adjektivet *gnarus*, att veta, att ha kunskap om och vara expert på. Ursprungligen kommer ordet från sanskrits *gnö* dvs. att veta (White, 1987). En synonym till narrativer är berättelser (som både kan vara skriftliga och muntliga).

Det finns många olika tolkningar på vad som ingår i begreppet, och det råder en viss begreppsförvirring och motsägelsefullhet inom detta tvärvetenskapliga och tvärdisciplinära fält enligt Mishler (1999).

Inom organisationsteori kan man enligt Barbara Czarniawska (1998) se på narrativer på tre olika sätt: i) Organisationsforskning i form av en berättelse ("tales from the field"); ii) Forskning som handlar om att samla berättelser i en organisation ("tales of the fields"); och iii) att studera en organisation utifrån perspektivet att organisationen i sig själv är en form

av berättelse. Det sistnämnda området är det som kan appliceras på studierna i denna avhandling.

Boje (2001) lyfter fram betydelsen av att dekonstruera ett skriftligt narrativ genom att bryta ner texten i små enheter vilket gör det möjligt att förändra betydelse och innehållet från narrativens verkligheten. Det innebär att i varje berättelse så kan tolkaren använda ett ord som har en motsats, till exempel kung/bonde. Att lyfta fram narrativets betydelse för att förstå organisatorisk politik och kultur kan också vara ett viktigt medel för att förstå en organisation (Czarniawska, 2009; Gabriel, 2000). Att studera berättelser i en organisation handlar enligt Gabriel mer om att söka förklaringar till vad människor tror har skett än att faktiskt söka sanning efter vad som verkligen har skett.

Som visats ovan finns många åsikter om vad som ska ingå i begreppet narrativ. Enligt min mening omfattas såväl berättelser, som myter och sagor. I denna studie kommer kunskapsområdet narrativer att omfatta och beskrivas utifrån begreppen berättelser, myter och sagor och dess koppling till organisationsteori och då mer specifikt delområdet förändringsarbete.

“The narratives of the world are numberless. Able to be carried out by articulated language, spoken or written, fixed or moving images, gestures and the ordered mixture of all these substances; narrative is present in myth, legend, tale, novella, tragedy, drama, comedy, mime, painting, stained glass windows, cinema, comics, news items, conversation. Moreover...narrative is present in every age, in every place, in every society: it begins with the very history of mankind, and there nowhere is nor has been a people without narrative.”
(Barthes 1988).

När vi talar om narrativ teori så omfattar detta alltså en rad olika teoretiska traditioner kopplade till berättande. Det finns alltså inte en enda narrativ teori och analys.

Narratologi

Läran om berättande texter kallar vi narratologi och termen myntades av Tzvetan Todorov. Propp och Lévi-Strauss räknas också som föregångare till narratologin och dess teori och metodutveckling (Johansson, 2005). Mest känd är Propps Undersagens morfologi (1927) där han vill tydliggöra och bestämma hur en rysk saga är konstruerad. Enligt Propps sätt att analysera en berättelse så kan man utesluta vissa funktioner i berättelsen men man kan däremot inte kasta om ordningen. Lévi-Strauss klassiska mytanalysen däremot visar på att tidsordningen mellan aktiviteter och händelser i berättelsen inte är bestämda, utan ska ses som tillfälligheter och har inget att göra med berättelsens grundstruktur (Carlshamre, 2005).

Den mest kända definitionen av en berättelse kommer från Aristoteles teorier. Han hävdar där att en berättelse har en början, en mitt och ett slut. Detta stämmer väl överens med hur sagor är uppbyggda (Propp, 1968; Ricoeur, 1985, 1988; White, 1987; Campbell, 1973). När det gäller sagan som begrepp kan vi gå till den traditionella sagan varvid vi ser att den sammankopplar intrigens händelse mycket starkt till kausalitet. Vi kan se detta i fabeln (djursagan) haren och snigeln som tävlar om att komma först över en mållinje. Sagan beskriver inte bara att snigeln kommer först utan redogör också för anledningen till detta, nämligen att det beror på att haren tar sig en liten vilopaus på vägen. Harens övermod gör att han förlorar (Chatman, 1993).

Enligt litteraturforskaren Seymore Chatman (1993) kan man förstå narrativ som en text. Ordet text betyder enligt Chatman "att konstruera" (1993:7-9). Detta innebär i princip att se all kommunikation som text. Narratologen Monika Fludernik (2009) delar in olika texttyper i narrativa (t.ex. drama, film, myter och berättelser), samtal (t.ex. texter, tidningar och tal) och konverserande (det dagliga samtalet, brev).

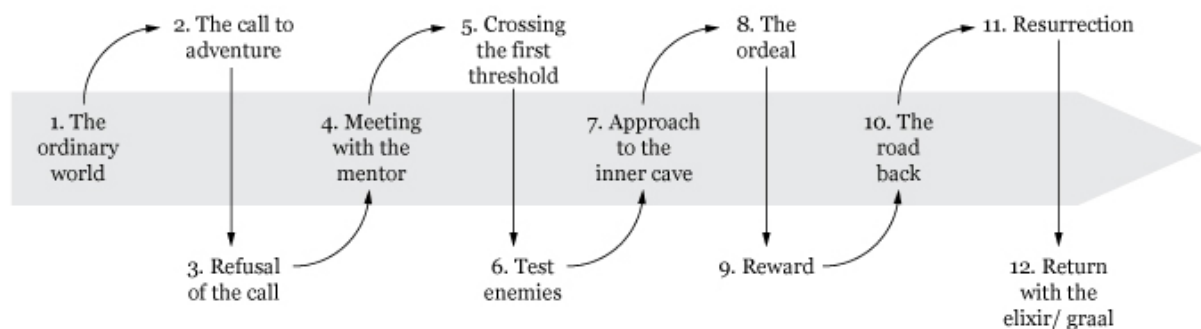
Aristoteles uppbyggnad av berättelser hittar vi ofta inom film och skönlitteratur, dvs. att det finns en början, en mitt och ett slut, med mer eller mindre tonvikt på en viss del. Denna uppbyggnad skiljer sig från många såpoperor och TV-serier. Där pågår berättelsen kontinuerligt, utan början eller slut (Tullberg, 2000).

Enligt Richardsson (2000: 169-176), måste två av fyra kriterier vara uppfyllda för att något skall räknas som en berättelse. Det måste finnas en temporal, kausal, minimal och transaktionell ordning. Det temporala och kausala anses ofta som den mest grundläggande ordningen för en berättelse och är vanligast förekommande. Att en berättelse är temporal innebär att händelser sker i en kronologisk ordning. Att den är kausal innebär att det råder någon form av orsak och verkan mellan olika händelser i berättelsen. Minimal ordning innebär att en tidigare händelse binds samman med en senare händelse (oavsett distans i berättelsen). Det transaktionella kriteriet innebär att en narrativ bara är ett sätt att läsa en text. Den har inte något sorts kvalitet eller innebörd som går att finna. Ett annat förhållningssätt har Gabriel (2004) och Boje (2008) som tvärtemot föreslår att vi måste bryta detta "narrativa fängelse" och inse att en berättelse som talas i en organisation kan avbrytas när som helst och påbörjas igen utan krav på ovanstående kriterier. Detta innebär att det är svårt att bestämma nödvändiga eller tillräckliga kriterier för att något skall räknas som en berättelse.

Hur hittar vi sammanhang i en berättelse? Ett sätt att se på det är att som Linde (1993:12) referera till en texts egenskaper dvs. de inre samverkande relationerna mellan textens olika delar som tillsammans bildar en helhet. Ett annat sätt kan vara att referera textens relation till andra texter av samma genre (Genette, 1983; Tsoukas, 2005; Van Maanen, 1988). Ett sammanhang uppstår mellan t.ex. en talare och en mottagare av en berättelse. Olika kulturer använder olika diskurser för att skapa sammanhang. Formerna för att skapa sammanhang kan därför se mycket olika ut och inte enbart genom att koppla ihop händelser till en meningsfull helhet i form av en berättelse (Eliade, 2002).

En grundform för alla berättelser är hjälteresan och dess olika faser. Begreppet myntades av mytologiforskaren Campbell (1973), som kartlade denna grundform och kom fram till att vissa faser eller steg återfinns i många olika berättelser. Oavsett om det är en Hollywood-film eller en organisationsberättelse så kan vi hitta en eller flera av hjälteresans steg i berättelsens uppbyggnad (Vogler, 1998). Likväl som att en förändringsprocess börjar med någon form av initiering i form av nya utmaningar; i hot eller möjligheter så börjar även hjälteresan med någon form av utmaning för hjälten. De 12 olika stegen i hjälteresan börjar med en

beskrivning av ”nuläget”. Sedan initieras en utmaning, som hjälten först har ett motstånd mot att anta. Hjälten träffar ofta på en gestalt eller verktyg som kan ge råd och vägleda. Därefter testas och prövas hjälten genom olika händelser och aktörer. Hjaltereresans slut är att hjälten löst sin uppgift mer eller mindre bra och återkommer till ursprunget med den ”heliga graalen”, dvs. lösningen och får en belöning (Vogler, 1998). Ser vi på likheterna med ett förändringsprojekt så initieras ett projekt, det finns olika referensgrupper och styrgrupper som ska hjälpa hjälten, som kanske är projektledaren. Projektet genomgår olika prövningar och utmaningar. Projektavslut innebär förhoppningsvis att projektet är klart i rätt tid, till rätt kostnad och med rätt resultat. Projektledaren får sin ”graal”, dvs. att avsluta projektet och överlämna det till linjeorganisationen.



Figur 1. Hjalteresan. Baserad på Voglers The Writer's Journey Källa: Vogler (1998).

Aristoteles gjorde en uppdelning mellan mythos och logos. Vi pratar då om berättelsens innehåll och berättelsens form. En annan distinktion är begreppen fabula och syuzhet där fabula är ”råmaterialet” i en berättelse. Detta begrepp kan likställas med begreppet emplotment. Med syuzhet menas den kronologiska ordning som berättelsen faktiskt är uppbyggd enligt. Till exempel: Filmen Citizen Kane startar med huvudkaraktärens död och därefter handlar filmen om hans liv beskrivet i form av flashbacks parallellt med en journalists pågående undersökning av Kanes liv. Denna berättelseteknik används ofta i filmer.

Enligt Paul Ricoeur (1985) så är narrativer i vetenskapliga sammanhang en serie uppdelade kronologiska händelser. Berättelser ska inte ses som enbart ett sammankopplande av olika episoder. Narrativer är också ett sätt att konstruera meningsfulla sammanhang för oförståeliga och motstridiga förändringsprocesser. Narrativer är en universell mänsklig form

(Boje, 2001; Gabriel, 1995; Ricoeur, 1985) som är fundamental för allt mänskligt tänkande och skapandet av kunskap. Med hjälp av narrativer kan vi konstruera och kommunicera våra tankar såväl för oss själva som för andra (May, 1991; Morgan, 1976). Vi uppfattar värderingar och kan forma våra omdömen och etik med hjälp av narrativer (Gabriel, 2001). Våra berättelser blir en del av vår kultur och vårt sätt att skapa mening för oss. Narrativer kan vara en hjälp att strukturera och skapa mening av våra erfarenheter. Vi gör detta dagligen för att göra världen lite mer lättförståelig (May, 1991). Genom berättelser kan vi sortera in våra intryck och erfarenheter som gör att världen blir mer överskådlig och lättare att hantera (Gabriel, 2001; Remneland, 2007). Det kaotiska tillstånd som lätt uppstår i förändringsprojekt kan tydliggöras. Vi kan därför förknippa berättelser med insikter om existentiella, psykologiska kulturella och sociala meningar. Genom berättelser kan vi sortera in våra intryck och erfarenheter som gör att världen blir mer överskådlig och lättare att hantera (Gabriel, 2000; Morgan, 1976). Mening och betydelse skapas genom språklig kommunikation i en social kontext (Czarniawska, 2004), där sociala och personliga identiteter konstrueras genom berättelser (Gabriel, 2004). Man kan således analysera en berättelse för att förstå hur social verklighet, relationer och identiteter konstrueras och varför vi handlar som vi gör i olika sammanhang (Hatch, 2004). Svagheten med att använda narrativer på detta sätt är att det är svårt att avgöra dess betydelse, eftersom det inte går att kvantifiera nyttan och effekten av dem. Vilken grad och inverkan de egentligen har på individen eller organisationen är svårt att mäta.

Myter

Den symboliska dimensionen av en social aktivitet kan lätt relateras till symboler i myter. Symboler i myter har diskuterats i ett flertal forskningsfält såsom lingvistik, filosofi, antropologi och semiotik (t.ex. Barthes, 1997; Levi-Strauss, 1966, 1995). Myter, berättelser och sagor dvs. narrativer finns i alla kulturer och anses förmedla visdom, normer och värderingar. Ibland sägs det även att myter är bärare av kunskap om det mänskliga psyket (May 1991; Eliade, 2002). Myter kan också ses som ett hjälpmedel för att analysera och reflektera över situationer (Lévi-Strauss, 1995). De kan ge mening i situationer som annars skulle ses som helt meningslösa vilket gör dem intressanta att pröva i förändringsarbete (Kostera & Obly, 2010). Myter är "story-patterns" och kan vägleda indi-

vider och grupper i förändringsarbete (Kostera, 2006). Ur ett organisationsperspektiv kan myter ses som en draghjälp för en organisations värderingar och normer (Lévi-Strauss, 1995). Man kan t.ex. knyta människor till en organisation och dess mål och värderingar genom att stödja identitetsskapande och kontakt med organisationen (Snowden, 2002). Myter kan också sägas kombinera det omedvetna och de medvetna dimensionerna av mänsklig erfarenhet (Campbell, 1973; May, 1991). Myter kan användas som ett sätt att uttrycka erfarenheter och därmed hjälpa människor i en organisation att tänka och känna sig positiva till en förändring (Vickers, 2008).

Även om en myt är gammal så kan den användas i förändringsarbete inom en modern organisation. Myter kan uppvisa alla former av arketyppiska mänskliga kognitiva mönster (Campbell, 1973). Detta grundar sig på att en person kan relatera till en myt som är okänd och som talar till honom utan att man är medveten om detta (Lévi-Strauss, 1995). Vi kan också se att gamla grekiska myter används eller relateras till vardags-situationer vilket styrker dess betydelse. Detta innebär dock inte att vi tar in dem på samma sätt som i antiken. Mytiska begrepp som hjältar och fiender är något vi ofta använder i vårt språkbruk när vi pratar om en organisation. Att vrida ett steg runt dvs. att relatera en organisation till en lämplig myt, kan vara en hjälp att bättre se och förstå roller och det sociala samspelet i en organisation (Gabriel, 1995; Morgan, 1996). En risk kan dock vara att man segmenterar en föråldrad syn på roller och organisationen genom att välja en myt som befäster stereotypa föreställningar. Ett sätt att hantera denna risk skulle kunna vara att göra en riskanalys med information om t.ex. roller och symboler i myten och dess betydelse för den myt man valt och på så sätt tydliggöra svagheten med myten. Förmåga till reflektion och organisationsinsikt är då en viktig parameter för de som ska tolka myten.

Roller och plots i myter

Teamarbete är mycket viktigt i dagens organisationer. Det är få beslut som enbart fattas av en person utan mestadels är det fler personer involverade vid problemlösning. Intern konkurrens och konflikter angående makt och prestige är hot som hela tiden utmanar organisationen. Myten om Protheus är ett exempel på en klassisk myt som man kan relatera till organisationsförändringar och dess konsekvenser för medarbetarna.

Varje gång Protheus stöter på ett hinder eller motstånd så byter han skepnad för att skydda sig. Det kan vara till ett träd, ett djur eller en insekt. Ibland hör vi begreppet ”ett Protheusliknande sätt” att hantera förändringar, hot och komplexitet (Campbell, 1973).

Campbell har visat på hur enhetliga myter är runt om i världen. Han kallar det för monomyter, där hjältemyten är ett exempel. Plotten är organiserad runt tre stadier: separation, initiation och återkomst. Typiska roller är drottning, kung, prinsessa prins, trickster, hjälparen och den vise. Rollerna uppträder längs ”plotten” i tre faser. Hjälten får ett uppdrag, han har en hjälpare till hands, hjälten testas genom att behöva lösa ett antal uppgifter och till slut löser han uppgiften och han får ”sin graal”.

Att använda myter kan skapa ett kreativt klimat som kan hjälpa människor att lösa gamla problem på ett nytt och annorlunda sätt. Att etablera ett mytologiskt perspektiv på att lösa uppgifter inom en grupp kan vara ett sätt att reducera motsägelser inom gruppen och öppna för ett nytt sätt att ta sig an problemlösning, vilket är en viktig beståndsdel i förändringsarbete (Kostera & Obloy, 2010; Bolin et al., 2004).

Summering och positionering i narrativ teori

Studierna i denna avhandling bygger alla på ett berättelseperspektiv där organisationen kan ses som en form av berättelse (Czarniawska, 1998), och där aktörer, roller, och handlingar utspelar sig kontinuerligt. Teorierna inom narratologi har prövats och byggts på utifrån det lärande som har utvecklats från första studien till den sista.

På Musikorkestern så prövades att dekonstruera en skriftligt narrativ (Boje, 2001; Czarniawska, 2004) enligt hjälteresans 12 steg (Campbell, 1973; Vogler, 1998). Genom att bryta ner organisationens vision i mindre enheter och visualisera strategin för förändringsvisionen, prövades och förändrades betydelsen och innehållet från narrativens perspektiv. Svagheten med denna metod är att man inte fångar vad organisationen utesluter i berättelsen och vad detta får för konsekvenser då man ska förankra sin förändringsvision. Hur man kan lyfta fram narrativets betydelse för att förstå organisatorisk politik och kultur är komplext och det är svårt att objektivt fånga den organisatoriska verkligheten.

På *Bilproducentföretaget* använde man enligt May (1991) en saga för att konstruera och samla upp tankarna runt värderingar, attityder och beteende. Haren och snigeln följer en traditionell sagas uppbyggnad med sammankoppling av intrigens händelse till innebörden av kausalitet (Ricoeur, 1985; White, 1987; Campbell, 1973). Svagheten med denna metod är risken för att stereotypt sortera in en segmenterad syn på avdelningar eller medarbetare, i detta fall i form av harar och sniglar. Detta skulle kunna innebära nya barriärer inom organisationen under ett förändringsprojekt.

På *Stadskansliet* prövades berättelseperspektivet genom att gruppen själva konstruerade och skrev en egen berättelse enligt mytens grundläggande konstruktion (Campbell 1973; Hyden & Hyden 1997; Lévi-Strauss, 1995; Ricoeur, 1985). Gruppen skapade mening och förståelse på ett symboliskt och metaforiskt sätt i berättelseform. Fantasi och fakta transformerades (May, 1975; Morgan, 1996) och kommunicerades ut i organisationen.

Kapitel 3

Metod och forskningens upplägg

I detta kapitel presenteras val av metodupplägg. Kapitlet börjar med en presentation av urvalet för studien och en beskrivning av studierna. Nästa del i kapitlet är en beskrivning av design av studierna och en genomgång av datainsamlingen. Kapitlet avslutas med en analys och tolkning av datainsamlingen.

Metoden i denna avhandling är reflexiv aktionsforskning. En anledning till detta är intentionen att praktiken och forskningsvärlden kan ha stor nytta av varandra för att förmedla kunskap, erfarenheter och insikter om praktiska studier av förändringsarbete. Att förena teori och praktik är av stor betydelse för att få ett mer nyanserat sätt att förstå praktiken men också för praktiken att lära av teories betydelse av fenomen. (Levin, 2002; Lewin, 1947,1951; Nielsen & Svensson, 2006; Coghlan & Brannick, 2005; May, 2002; Reason & Bradbury, 2001; Rönnerman, 2004).

Jag vill utifrån en idé pröva narrativ teori inom förändringsprojekt vilket innebär att aktionsvalet låg mycket nära till hands. Detta innebär att man som forskare aktivt får ta del av att driva processen ungefär som i en regissörsroll pga. att personerna i studierna hade mycket lite kunskap om narrativ teori och dess tillämpningsbarhet på deras förändringsutmaning/problem.

En variant av Action Research som flitigt används idag är Canonical Action Research (Baskerville, 1999; Davison m.fl. 2004). Begreppet kanoniska används för att tydliggöra det iterativa och lyfta fram de samverkansmässiga delarna i processorienterade modeller. Denna variant av aktionsforskningsupplägg valde jag bort eftersom det skulle ha inneburit att jag inför studierna skulle ha gjort en noggrann och detaljerad planering av olika former av cykliska aktiviteter med intention av att skapa en tydligare bild av organisationens problem och på så sätt skapa förutsätt-

ningar för att lösa dess problematik. Detta har inte varit syftet med mina studier.

Oro för manipulation och täckmantel för att skapa samarbete och delaktighet har kunnat tonas ned pga. att förändringsintentionen har varit mycket klar från början. Gruppens uppgift har varit att sätta sig in i vad förändringen konkret innebär och att kommunicera ut den i projektet eller organisationen. När det gäller mina studier så har inte designen kunnat planeras in i minsta detalj pga. oförutsägbarheten hur grupperna skulle ta emot den narrativa kunskapen och processen med att pröva den.

3.1 Urval – Presentation av studierna

Avhandlingen omfattar tre olika studier som genomförts mellan 2005–2009.

Den första studien handlar om hur en blåsorkester med hjälp av narrativer prövar att lösa en konkret ledningsfråga. Blåsorkester är 100 år gammal och har 25 anställda musiker och administrativ ledning. Studien genomförs under 2005 till 2006 med 10 bestämda forskningsmöten.

När studien påbörjades hade vd:n tillsammans med sin ledningsgrupp arbetat kontinuerligt med att förändra processer, styrningsinstrument och att skapa en professionell organisation under två års tid. Ledningsgruppen kände dock att de inte riktigt har kommit till klarhet med vad det innebär att vara en professionell. Mellan musikerna och den administrativa ledningen rådde mycket stora kommunikationssvårigheter. En allmän uppfattning var att man inte pratade ”samma språk”. Detta innebär att man pratade förbi varandra, man hade stora svårigheter att enas om allt från nya arbetstider till ny spelrepertoar. Vad menar man med att vara professionell och hur tar man sig dit? Detta var frågor som ständigt var i fokus. Vd:n ville hitta ett nytt angreppssätt att kommunicera sitt budskap och som förhoppningsvis ledde till bättre förståelse och acceptans för visionsarbetet.

Problemet som ledningsgruppen stod inför var att få klarhet i hur organisationen skulle kunna gå från att vara en semi professionell blåsorkester till en mer professionell blåsorkester/ organisation.

Studien beskriver praktiska övningar som två av ledningsgruppen gör för att lösa denna fråga. Resultatet beskriver en narrativ arbetsmodell för hur visualiseringsprocessen gick till och vad man kom fram till för resultat.

Den andra studien handlar om ett bilproducentföretag som prövar att använda narrativer i en multinationell verksamhet och IT-projekt. Projektorganisationen består av 80 konsulter och verksamhetspersoner i Sverige och Europa.

En utmaning som projektet hade var att få verksamhetspersoner och IT-personer att ”prata samma språk” för att skapa mindre missförståelse mellan dessa olika perspektiv. Ett första sätt att hitta detta ”nya kommunikationsspråk” var att få fram en narrativ som skulle förmedla värderingar, attityder och beteende inom projektet. På så sätt ville man hitta ett ”gemensamt” språk för att skapa förståelse och engagemang i projekt mellan verksamhetsmänniskor och IT-människor.

Studien beskriver processen att ta fram en modifierad berättelse för kommunikation och en modell för ett gemensamt språkbruk mellan IT-människor och verksamhetspersoner.

Den tredje studien handlar om hur ett stadskansli i en kommun i Sverige prövar ett narrativt angreppssätt för att kommunicera och förankra ett stort projekt inom kommunen.

Kommunikation och förankringsgruppen består av en huvudgrupp på 6 personer.

Handling utspelar sig från februari 2008 till november 2009.

Utmaningen handlar om hur en kommunikations- och förankringsgrupp ska försöka skapa en egen berättelse där de ska förmedla syftemål och fördelar och nackdelar med en 24-timmarsmyndighet för politiker, förvaltningar och medborgarna.

Studien beskriver grupprocessen med att ta fram en berättelse som sedan trycks upp i pappersformat samt publiceras på nätets hemsida som ett komplement till den faktabaserade kommunikationsbroschyren.

Valet av aktionsforskning och att pröva ett narrativt perspektiv på de tre studierna ställer höga krav på den utvalda forskningsgruppen inom organisationerna. De är vana vid andra typer av angreppssätt och förändringsmetoder. De metoder som används ofta är från en skala av instrumentella verksamhetsmetoder såsom Total Quality Management där man fokuserar på olika kvalitetsperspektiv, Business Process Management där man radikalt vill ändra organisation och processer samt processkartläggningar där man ritar upp processer och roller på ett schematiskt sätt till mer kognitiva och symboliska metoder. Dessa metoder kan vara av psykologisk art såsom Meyers Briggs där man fokuserar på människotyper och dess samverkansmöjligheter inom en organisation. FIRO är olika former av gruppövningar för att stärka grupp och individer. Olika former av ledarskapsövningar där Human Element är en av många andra metoder.

Mitt metodval ligger långt ut mot den emotionella delen av skalan. Den sätter kognitiva processer i fokus och kräver stort personligt engagemang av den enskilda individen.

Den metod som jag har funnit mest liknar denna metod är metamorphing. Det är en metod där grupper i förändringsarbeten prövar att hitta symboler som motsvarar olika former av förändringsproblematiker. Grupperna målar och utvecklar sina diskussioner runtom dessa symboler. Skillnaden gentemot det narrativa perspektivet i mina studier är att berättelsen med dess aktörer och händelser sätts i centrum. Symboler ingår som en komponent bland övriga delar.

En annan förekommande metod och modell är Adventure-Based Learning som fokuserar på individuellt upplevelsebaserat kreativt lärande. Denna metod och modell valde jag bort eftersom den sätter fysiska aktiviteter i fokus och gruppens stödjande funktion i denna kontext vilket inte var tanken med studierna i denna avhandling.

3.2 Design av studien

Mitt val av metod är reflexiv aktionsforskning. Det är en ansats som tar utgångspunkt i praktiken och som vill skapa samverkan mellan forskare och praktiker. Det är också en forskning som vill stimulera till förändring av arbetssätt och lärande för de involverade i forskningsstudierna. Valet av metod har påverkats av dels:

1.) Forskningsfråga som är *Hur kan man använda narrativer för att engagera, motivera och förankra förändringsarbete hos medarbetare i organisationer??* Jag har velat ställa en fråga till praktiken om hur de tar emot budskapet om att använda narrativ teori i ett förändringsarbete.

Levin (2002) beskriver aktionsforskning som ett sätt att öka kunskapen om sociala system genom att försöka förändra dem. Detta genom att kontinuerligt försöka utveckla organisationer och minska avståndet mellan teoretisk kunskap och praktiskt arbete. Action research förespråkar att testa en teori eller metod på ett riktigt "case" dvs. projekt/problemområde för att förstå den praktiska tillämpningen av en teori eller metod och föreslå en lösning på ett specifikt problem.

2.) Dels har valet av metod grundat sig på att jag är väl förtrogen med praktiken. Det ligger då nära till hands att använda aktionsforskning som både fokuserar på att analysera på en individuell nivå, relationen mellan individen och gruppen och teorin om organisationsfältet. Ett annat viktigt steg inom aktionsforskning är att etablera samverkan i projektteamet som bygger på ömsesidigt förtroende och utbyte av relevant information (Reason & Bradbury, 2001). Rollen som forskare handlar mycket om att inge projektmedlemmarna motivation att ta till sig ny kunskap, sortera ut och gallra bland uppkommen information och att analysera och tolka information. Rollen som forskare är också att tolka, förstå och att ge en teoretisk referensram och förmedla denna kunskap till sin egen diskurs och forskare inom akademien. Att förmedla in kunskap från praktiken är mycket viktig för att etablera kunskapsöverföring till akademien. Aktionsforskningsvalet blir därför mycket lämpligt pga. att den omfattar forskning, action och deltagande.

Upplägget har varit anpassat så att min roll och interaktion med gruppen har blivit så stor som möjligt. Jag har lagt upp en färdig aktivitets-

plan/agenda för vad som ska tas upp under mötet, jag har spelat in möten och intervjuer på bandspelare och även haft möjlighet att sitta bredvid och observera gruppen vid grupparbeten.

I egenskap av att ha arbetat som verksamhetskonsult där jag drivit och faciliterat många olika förändringsprojekt i många olika kulturer så har det nog varit en bidragande orsak till att studiegrupperna har känt sig trygga och haft förtroende för mig som facilitator. De har märkt att jag är väl förtrogen med deras egen kontext och förändringsarbete vilket jag tror har underlättat att driva de narrativa gruppövningarna. När t.ex. någon gruppmedlem känt sig förvirrad så är det av stor fördel att lugnt kunna vänta in dem i processen och inte stressas upp av någons oro eller farhågor.

Jag har kunnat verka aktivt och lett dem genom deras process samt har också kunnat distansera mig från dem då de arbetat enskilt eller i grupp. På min kammare och från min dagbok har jag inhämtat de innebörder och observationer jag sett.

Reflektioner är svårt. Jag likställer mitt sätt att verka som Alvesson tar upp i tolkning och reflektion (1994). Att ingenting har någon betydelse i sig själv. Reflektionen bygger på en konstruktion som i detta sammanhang betyder producerad i en tolkningsakt. Jag har därför försökt dela upp min egen förförståelse av mina teoretiska och praktiska kunskaper om förändringsledning, försökt förstå den sociala kontext som studierna har bedrivits inom samt observerat vad som hänt under de olika gruppövningarna.

När jag beskrivit studierna har jag därför valt att låta läsaren följa detaljerat vad som hänt under övningarna samt ta del av mina dagboksanteckningar och min fortlöpande analys.

Metoden aktionsforskning i kombination med narrativ metod är väl vald utifrån min forskningsfråga och det jag ämnat studera. Ett stöd i metodarbetet har också varit att hämta teoretiskt stöd från de narrativa teorierna. Speciellt tänker jag på de tillfällen då grupperna behövde inhämta kunskaper om metaforer och symboler i samverkan med att genomföra förändringsarbete.

3.3 Datainsamling

Alla tre studierna har samma upplägg och följer Kurt Lewins upplägg på en aktionsforskningsstudie.

1. *Förankring av forskning:* Alla deltagarna blev personligt tillfrågade om de ville delta eller inte. De blev informerade om vad syftet var med forskningen, både på en konkret nivå och syftet med att använda narrativer som angreppssätt och metod. Det var också viktigt för mig att alla forskningsmedlemmar var motiverade att delta.
2. *Identifiering av deltagare:* Vid varje forskningstillfälle bestämdes det hur många som skulle ingå och hur ofta de skulle mötas. I den första studien deltog två personer från en ledningsgrupp. Det var bestämt att den konstnärliga ledaren skulle ingå i gruppen men han fick avstå pga. tidsbrist. I den andra studien deltog en förändringsledningsgrupp på två personer och en sekundär projektgrupp med 80 personer. I den tredje gruppen deltog från början 12 personer med i huvudsak var det 6 personer som aktivt deltog på mötena.
3. *Ta fram en strukturerad process:* Först handlade detta steg om att presentera ett upplägg med narrativt perspektiv och innehåll samt en tidsuppskattning för studien. Gruppdeltagarna fick berätta och presentera vilket problem/utvecklingsområde de ville att studien skulle omfatta. För det andra fick alla forskningsmedlemmar ge sin personliga och professionella syn på sitt projekts omfattning och hur de såg på att driva denna förändringsprocess. Syftet var att skapa en förståelse för varandras uppfattning om förändringsprojektet och om gruppen hade en gemensam syn eller inte på förändringsintentionen.

Ovanstående upplägg och mötestillfällen integrerar 5 processer som är beskrivna och föreslagna av Greenwood and Levin (1998) för en aktionsforskningsstudie. De 5 processerna är:

1. Att skapa en diskurs med syfte att ta del av varandras praktiker och tolka historien. I alla studierna har det ingått människor från olika avdelningar och med olika perspektiv. I två av studierna har specifikt perspektiven IT och verksamhet belysts.
2. Att utveckla en gemensam samsyn på vision för framtiden. Alla studierna har varit förändringsprojekt som haft till syfte att skapa samsyn och förståelse för att uppnå fastställda mål.
3. Att engagera deltagarna i kreativa aktiviteter. Studierna har varit inriktade på att dels arbeta med narrativer för att skapa kreativitet och dels inriktade på att praktiskt utöva dem genom att muntligt, skriftligt och bildligt presentera olika övningsresultat.
4. Facilitera aktiviteter som gruppen tillsammans har prioriterat utifrån ett flertal handlingsalternativ.
5. Tillsammans med gruppen ta fram handlingsplaner för att nå förändringsarbetets uppsatta mål.

Inför varje studie har en aktivitetsplan presenterats över studien för deltagarna. Aktivitetsplanen är utformad för att ge teoretisk och praktisk insikt om narrativer. Se bilaga 1. Denna plan har reviderats utifrån gruppens önskemål om att lösa sin uppgift. Därmed har studierna fått tre olika tyngdpunkter på de narrativa övningarna. Lösningarna har också blivit olika pga. den frågeställning som gruppen har velat lösa.

Dokumentation av muntlig kommunikation har skett på följande sätt:

1. Deltagande observation i gruppkonstellationer med löpande anteckningar i dagbok samt med bandspelare.
2. Gruppintervjuer och enskilda intervjuer med öppna och ostrukturerade frågor med bandspelare och anteckningar i dagbok.
3. I sociala sammanhang såsom vid fikapauser och lunchtillfällen där jag samtalat eller observerat samtal om reflektioner från grupptillfällen. Anteckningar har då gjorts i efterhand i dagbok.

Jag har valt att ha bandspelare pga. att jag ansett det mest praktiskt möjligt. En bandspelare är smidig att ta med och det brukar inte uppfattas som störande. Jag brukar alltid fråga grupperna om det är okey med bandupptagning eftersom det kan vara känsligt att bli inspelad samt att man pratar om konfidentiell information.

När det gäller videoinspelning så har jag inte haft möjlighet att använda detta. Det hade varit för krångligt att bära med sig och det kan uppfattas som en starkare intervention än en bandspelare. Det hade dock varit mycket intressant att spela in gester och mimik som underlag för tolkning och reflektion av gruppövningar. Denna gestaltning har jag dock istället fått nedteckna i anteckningar i form av beskrivande av ansiktsuttryck och gester.

När det gäller översikt av aktiviteter i form av möten och intervjuer för insamling av data vid de tre fallstudierna se separat bilaga (Sammanställning över aktiviteter för datainsamling).

I den sammanställningen beskriver jag antal personer i studien, antal möten, vilken tidsperiod och vilka som intervjuats.

Datainsamlingen har utgått ifrån ett reflexivt förhållningssätt vilket innebär att jag systematiskt beaktat relationen mellan den kunskap som producerats och sättet som man skapar kunskap på. Jag har försökt skapa mig en klar bild hur jag tolkat min konstruktion av kunskap och mina egna tolkningar. Jag har försökt ha i åtanke hur jag som forskare definierar, ser på, talar och skriver om den sociala verkligheten utifrån mig själv som forskare och verksamhetskonsult i Sverige. Det är ett slags tänkande runt sitt eget tänkande, ett slags metatänkande (Alvesson & Sköldberg, 1994).

3.4 Analys och tolkning av data

Att få kunskap om praktiker kräver distans enligt Bengtsson (2003). Han nämner att det finns tre sätt att förhålla sig till det genom självreflektion, dialog och forskning. Vid forskningstillfällena har jag velat pröva en idé och sedan noggrant studera hur gruppen tar till sig idén, vad

de gör med uppgiften, vad som händer i gruppen och reflekterar över deras analyser och resultat.

Jag har analyserat och tolkat grupperna och deras arbete kontinuerligt under hela fallstudietiden för att fördjupa min egen förståelse av vad som händer och varför i gruppens arbete och resultat. Analysen och tolkningen har varit induktiv till sin karaktär. Vad är det som händer? Människor säger och gör olika saker. Vad är viktigast och intressantast i detta? Vad säger den teoretiska referensramen om detta när det gäller narrativer och förändringsarbete? I denna analysprocess har jag gjort tolkningar på vad som konstrueras och hur gruppdynamiken har sett ut vid de olika övningstillfällena.

Jag har studerat dokumentationen om de organisationer och förändringsprojekt som studierna har verkat i. Detta för att få en uppfattning om problematiken som grupperna befinner sig och önskar lösa. Många företagsspecifika IT-begrepp och verksamhetsbegrepp har varit okända för mig. Ju längre studierna har gått desto lättare har det dock varit att komma in i det interna språkbruket. Vid varje nytt övningstillfälle har jag delgivit och gett gruppen feedback på deras aktiviteter och resultat från det senaste mötestillfället.

Att under hela studierna pendla mellan närhet och distans (Alvesson & Sköldberg, 1994; Silverman, 1993; Smith, 2003; Stenbock-Hult 2004) har varit viktigt eftersom deltagandet från min sida har varit stort vid gruppövningarna. Jag har behövt reda ut efter alla gruppövningar mina egna tankar om vad som hänt och mina förutfattade meningar om vad som kan hända för att kunna göra en mer neutral analys och reflektion av vad grupperna själva har åstadkommit under processens gång. Som konsult är jag van att driva en grupp mot ett bestämt mål; som forskare har jag behövt dra igång övningarna men sedan släppt grupperna fri och observerat vad de gjort med övningarna. Hur min egen närhet/distans påverkat hur datamaterialet kommit att gestalta sig har jag därför försökt beskriva löpande i del 2 i aktform. Det har varit viktigt för mig att läsaren av denna avhandling ska kunna följa med studiens alla övningar för att själva göra en del av resan som grupperna har gjort.

Vid min kammare har jag suttit och analyserat och tolkat dokumentation, avlyssning av band och anteckningar i dagbok. Jag har haft ambitionen att

vara en kritisk läsare och att undvika för generella tolkningar. För att få distans har jag också använt mig av min teoretiska referensram för att försöka förstå vad som händer och varför och i kombination med detta lyft fram det som grupperna har tyckt varit mest lärorikt, utvecklande, förvånansvärt eller omtumlande vid grupptillfällena. Interaktionen med gruppdeltagarna och min egen intuition som vägledning har varit viktiga för min tolkning och reflektion av gruppövningarna och gruppresultat.

Det data jag har valt att presentera i min avhandling bygger på den agenda som varje fallstudie har följts och genomförts av. Se bilaga1.

Varje studie har sedan beroende på problemområde och gruppsammansättning utmynnat i olika narrativa gruppresultat. Min analys består av inspelade gruppmöten, intervjuer, observationer och dagboksanteckningar. Delar av materialet är direkt citat, sammanfattningar av mina mötesanteckningar samt mina tankar inför varje gruppövning.

Den genre jag har valt att presentera fallstudierna är att beskriva en teaterscen som innebär i vilken kontext studien har bedrivits. Scenbeskrivningarna ser olika ut beroende på att jag har velat fånga en del av den specifika kulturen inom organisationen. Scenbeskrivningarna är presenterade utifrån det sätt som jag har uppfattat hur de själva kommunicerar inom organisationen. Det är som en berättelse i själva berättelsen om studien. Studie 1 och 2 hade ett mer informellt sätt att beskriva sig själva och sin förändringsintention än t.ex. studie 3. Studie 3:s officiella kommunikationsplan var mycket instrumentell vilket jag också har velat visa på i dess scenbeskrivning. Denna kulturskillnad i kommunikationsstrategi är av intresse vid reflektion av det resultat som grupperna åstadkom.

Ett möte är en eller flera övningstillfällen beroende på hur mycket gruppen kom fram vid övningarna. Från början hade jag tänkt ta en scen och en övning för beskrivning men i vissa övningar så kändes det bättre att samla upp resultatet och gruppprocessen för att det inte skulle bli för uppsplittrat. Vissa övningar tog ju längre tid än förväntat eller så kunde gruppen ta sig an uppgiften mycket snabbt. I rollistan presenterar jag vilka personer som deltog i gruppmötena i studien.

Inför denna avhandling gjordes en pilotstudie på ett konsultbolag 2004. En grupp bestående av 8 personer varav en chef och 7 konsulter. De fick under ett par månader pröva olika narrativa övningar för att skapa kreativitet. De tog en sann berättelse från organisationen och skrev om den för att passa den förändringsproblematik som gruppen hade valt. Förändringen handlade om att hitta en ny prissättningsmodell för två olika konsultbolag som hade slagits samman. Utvärderingen från deltagarna skedde genom en gemensam analys och diskussion. Gruppen uppfattning var att det hade varit mycket spännande, lärorikt och roligt. Det hade varit mentalt påfrestande att sätta in något känt, dvs. prissättning av konsulttjänster, in i något okänt, dvs. en narrativ kontext.

Denna pilot och dess lärande låg sedan till grund för upplägget av avhandlingens studier dvs. aktivitetsplan mötesupplägg och tidsuppskattning för grupperna.

Del II

I denna del presenteras det empiriska materialet från de tre studierna. Jag väljer att kalla platserna för scener eftersom studierna liknar en teater, dvs. en plats där en pjäs utspelar sig med olika rollgestalter och där en viktig interiör i denna anläggning är en scen, dvs. ”rummet” där studien genomförs.

Jag kommer in i rollen av en regissör och presenterar forskningsfältet narrativer och leder därefter förändringsgruppen i en aktionsorienterad studie. Gruppen kommer att läsa in och lära sig någon form av berättelse. De ska muntligt i form av ett rollspel gestalta en berättelse tillsammans med andra. När de har övat klart så ska de framställa en berättelse för en större publik som kan vara den egna organisationen eller andra enheter som är kopplade till den egna organisationen.

Gruppens resultat är därefter en del i en process, dvs. att se om det går att utveckla en metod för att använda narrativer i förändringsarbete.

Varje kapitel börjar med en presentation av hur scenen ser ut. Detta för att man som läsare ska få en bild över var studien utspelar sig. Uppsättningen i rollistan tar upp de personer som har medverkat aktivt i studien. Därefter beskrivs handlingen, dvs. hur gruppen får ta del av narrativ teori och även praktiskt tillämpar den på ett verkligt problem eller utmaning som gruppens organisation står inför. Dessutom presenteras dramats början och slut för varje studie.

Kapitel 4

Den första scenen

I detta kapitel presenteras den första studien. Uppsättningen i rollistan tar upp de personer som har medverkat aktivt i studien. Handlingen kommer att beskrivas, dvs. hur gruppen har fått ta del av narrativ teori och även praktiskt tillämpat den på ett verkligt problem eller utmaning som gruppens organisation står inför. Som avslutning presenteras studiens resultat.

Platsen är Blåsorkestern.

Scenen utspelar sig på en av stadens äldsta byggnader.

Rollistan består av ledningsgruppen som i detta fall är:

Anna vd:n

Bertil ekonomi och administrativ chef

Maria forskare i denna studie.

Carl – den konstnärliga ledaren som också ingick i ledningsgruppen var arbetsplacerad i en annan stad och kunde inte medverka i denna studie.

Handling utspelar sig under 2005 till 2006 med 10 bestämda forskningsmöten.

Dramat handlar om hur man i en ledningsgrupp prövar att arbeta med att få fram vad organisationen menar med en professionell blåsorkester/ organisation.

Finalen beskriver en arbetsmodell för hur visualiseringsprocessen gick till och vad man kom fram till för resultat.

Figur 2: Den första scenen, Blåsorkestern.

4.1 Början – Berättelsen om Blåsorkestern

Blåsorkestern grundades i början av 1900-talet som en mässingssextett av anställda vid en kommunal transportavdelning. Musikkåren, som den senare kom att kallas, bestod av anställda vid denna transportenhet. På sin arbetstid körde de anställda olika transportmedel samtidigt som de också spelade i musikkåren. Omkring 1990 ombildades *Blåsorkestern* till en självständigt drivande organisation, med 26 heltidsanställda musiker. *Blåsorkestern* har sedan hösten 1998 sina repetitionslokaler i en av stadens äldsta byggnader.

Den klassiska repertoaren blandas med underhållningskonserter, jazzkonserter, barn- och ungdomsproduktioner, familjekonserter och traditionell militärmusik. *Blåsorkestern* finansieras i huvudsak av statliga och kommunala medel men har krav på sig att bli självfinansierad. Egenfinansieringen består av bland annat biljettförsäljning, sponsring och ett huvuduppdrag att verka inom en statlig militär organisation.

När studien påbörjades 2005 på *Blåsorkestern* så hade det under en längre tid pågått ett förbättringsarbete inom såväl administrativa rutiner som inom utveckling av själva organisationen. När det gäller administrativa rutiner så arbetade man mycket med att utveckla budgetarbetet både när det gäller prognos och utfall. Ledningen hade också börjat reglera arbetstider på så sätt att tidigare hade man egen tid för musikträning på hemmaplan. Nu var man tvungen att träna på arbetsplatsen. Detta uppfattades som mycket negativt. Det var en stor inskränkning i arbetsmiljön ansåg man. Friheten som musiker var hårt ansatt.

Den musikaliska ledningen och val av repertoar var tidigare helt åtskild från den administrativa ledningen. Nu ville ledningsgruppen styra upp repertoaren så att det musikaliska utbudet gav mer intäkter. Man ville bredda musikutbudet och försöka nå en ny typ av publik. Man ville få in fler konserter och ta in fler gäststjärnor. Musikerna hade varit vana vid ett lugnt tempo med relativt få konserter på hemmaplan. Nu skulle man helt plötsligt börja resa runt i Norden och spela med andra gästartister. Detta ställde större krav på antalet speltimmar och träningstimmar.

Fackföreningen var starka och pga. att några av deras medlemmar mådde så dåligt av denna förändring så stöttade inte fackföreningen de

nya planerna. Kommunikationen mellan ledning och musiker var mycket spänd. Man hade svårt att förstå meningen med förändringen. Det fanns ingen motivation och engagemang från flertalet av musikerna.

2004 tog man in en ny kvinnlig chef, som var expert på varumärkesbyggande och marknadsföring, från ett multinationellt telefonbolag. Hon skulle tillföra ett marknadstänkande och skapa en professionell organisation. Kommunstyrelsen hoppades att kunna vända negativa siffror till positiva siffror. Det konstnärliga arbetet skulle dock även fortsättningsvis drivas av den musikaliska ledaren i organisationen. Att få ihop dessa två ”världar” var en stor utmaning. Hur arbeta och bedriva kulturaktivitet på ett ekonomiskt vinstdrivande sätt?

Vd för *Blåsorkestern* behövde hitta ett nytt sätt att kommunicera sitt budskap på. Hon behövde hitta en form för att visualisera fram och skapa förståelse för hur man kan gå från att vara en semiprofessionell till en professionell organisation som förändringsarbetet krävde. Under tre år drevs organisationen av ledningsgruppen av att gå från en semiprofessionell organisation till en professionell organisation av den kvinnliga vd:n. Organisationens interna administrativa processer drevs mycket hårt för att effektivisera och bli mer kvalitetsmässiga.

Stora problem rådde dock mellan ledningsgruppen, de anställda och fackföreningen pga. värderingskonflikter. De anställda uppfattade sig som en kulturell välgörenhetsinrättning där ekonomiska spelregler var av underordnad betydelse. De anställda musikerna var vana vid att spela en klassisk orkesterrepertoar och man var van vid att ha helt fria övnings-tider. Den enda schemalagda tiden var samträning inför konserter och konserttillfällen. För att skapa mer effektiva rutiner infördes schemalagd träningstid på plats i Kronhuset. Detta uppfattades mycket negativt. För att öka repertoaren och på så sätt bredda kundunderlaget arbetade ledningen med att hitta nya samarbetspartner när det gäller soloartister. Att kommersialisera sig på detta sätt uppfattades negativt och sågs inte som något positivt. Musikerna ville spela som enskild orkester.

Ledningen fick ägna mycket tid åt förhandlingar med fackföreningen pga. slitningar mellan två olika grupperingar inom musikgruppen. En halva var för det ”nya kommersiella tankesättet” och positiva till den nya

vd:n. Andra hälften av gruppen var emot detta nytänkande och ogillade den nya vd:n.

Scenens interiör ser ut enligt följande: Det gamla huset som *Blåsorkestern* verkar i har en unik historia att berätta, såsom stadens äldsta profana byggnad färdigställd på 1600-talet. Bara några medeltidskyrkor är äldre. Det är byggt i stram holländsk stil med frontoner och höga spetsiga gavlar. Genom en unik hängkonstruktion kunde salen i bottenvåningen byggas utan pelare. Huset byggdes som tyghus för militären (kronan), dvs. som lager för kanoner, fordon, uniformer, spannmål och annan nödvändig krigsmateriel. Det har under ett par hundra år, 1680-1898, tjänstgjort som gudstjänstlokal för alla beväringar, som var ett påtagligt inslag i stadens gatuliv. Ingången till organisationen går genom en tjock gammal dörr. I entréplan finns scenen och där tränar orkestern varje dag. En gammal trappa leder upp till pittoreska rum där ledningsgrupp och administrativ personal sitter. I vd:ns rum var det högt tak och väggarna andades gammal historia. Bord och stolar var av modern art. All tänkbar modern IT-utrustning fanns tillgänglig. Böcker och papper låg prydligt i ordning på skrivbordet. Ett kort på sonen stod på skrivbordet. På väggarna fanns affischer från gamla konserter. Organisationen består av 30 personer varav 26 är musiker och resten är administrativ personal.

För att hålla ihop organisationen har man följande möten inplanerade under månaden mellan Administration (ledningen kallar dem ” de som gör något”) och Musikerna (”de som är”).

1. Personalmöten var 14:e dag. Agendan för detta möte var operativa frågeställningar som rörde personalen. Det kunde t.ex. vara arbetstidsfrågor.
2. Samverkansmöten 1 gång/månad. Här träffades ekonomiavdelningen och personalen och diskuterade t.ex. administrativa frågor, marknadsaktiviteter etc.
3. Planeringsmöten 1 gång/ månad. Agendan på detta möte var planering av konserter och resor.
4. Programmöten var 14:e dag. Här bestämdes och diskuterades konserternas innehåll och upplägg.

Det klimat som rådde inom organisationen var t.ex. enligt ledningsgruppen: Kritisk, misstänksamhet, familjärt, mellanhögt i tak, händelsestyrt och känslostyrt.

Den vision man arbetade mot var dock att få ett organisationsklimat som kännetecknades av: Respekt, tydlighet i roller, ifrågasätter inte så mycket en annan rolls utövning, mindre maktkamper, samverkan med nya intressenter, att vara utåtriktade. Ledningsgruppens pratade mycket om att de kärnvärden som skulle gälla inom organisationen som en professionell orkester och musikorganisationen var:

- Briljans (agera professionellt vid spelutövning)
- Närhet (respekt och identitet råder mellan publik och organisation)
- Nyfikenhet (öppen och samarbetar med omvärld)

Den målbild man strävade mot var att inom ett år få ett sponsorsamarbete i Kina.

4.2 Mitt – Vägen till professionell organisation

Gruppmöte 1 och 2

Under 2 års tid hade vd:n tillsammans med sin ledningsgrupp arbetat kontinuerligt med att förändra processer, styrningsinstrument och att skapa en professionell organisation.

Mellan musikerna och den administrativa ledningen rådde dock mycket stora kommunikationssvårigheter. Man pratade inte "samma språk". Detta innebar att: man nådde inte varandra, man pratade förbi varandra, man hade stora svårigheter att enas om allt från nya arbetstider till ny spelrepertoar. Vad menar man med att vara professionell och hur tar man sig dit? Detta var frågor som ständigt var i fokus. Vd:n ville hitta ett nytt angreppssätt att kommunicera sitt budskap och som förhoppningsvis ledde till bättre förståelse, motivation och acceptans.

I detta skede tog ledningsgruppen kontakt med mig. Vd:n kände till mig sedan tidigare och hade blivit nyfiken på vad min forskning innebar. Studien startade med 2 inledningsmöten på 3 timmar vardera. De som

deltog var vd:n, ekonomichefen och administratören. Den musikaliska ledaren kunde inte delta pga. Stockholmsvistelse. Vid det första mötet med ledningsgruppen presenterades forskningsidén för gruppen. Mötet inleddes med att gruppen under tre minuters tid muntligt fick höra en kort del av historien om Homer's Odyssey "Den trojanska hästen".

Syftet med denna berättelse var att få gruppens uppmärksamhet och lyssna på något som förflyttade dem mentalt bort från deras egen verklighet. En berättelse som handlar om något helt annorlunda än deras vardag.

“During ten years followed attack on attack and still the Trojan walls stood. Great heroes had fallen in Patrokolos and Hector. Achilles was hit in the heel by Paris. The campaign turned out to be the worst ever for the Greeks. Inspired by Athena, Odysseus came up with an ingenious plan. He had a horse of wood to be built and persuaded some warriors to hide in the belly of the animal. The Greek navy was to give an impression of leaving Troy as they in reality anchored beyond the closely situated island of Tenodos. One morning the Trojans discovered that the Greeks had broken camp and remaining was only one large wooden horse. They opened up the city gates. The prophet Laokoon feared that this was a Greek stratagem. He threw a javelin at the horse making it a stuck in the timber with a hollow sound. Would it not be better to destroy it? Then some shepherds arrived drugging the Greek Sinon. He said he had escaped from the Greek camp and told the story Odysseus had impressed on him. The horse was a gift from the Greek to Athena and that it must not be destroyed which would make the goddess feeling insulted. If on other hand the Trojans pulled it into the city they would be sure of her favour. Thus the horse was brought in to the city of Troy. That night Sinon released the shut-in warriors. At the same time the navy reappeared and the city was attacked. The Greek sat the town on fire, looted on all it treasures and killed the inhabitants. The old king Priamos was strangled in front of the family altar. The following morning troy was in ashes and ruins” (Barthes 1997).

Figur 3: Den Trojanska hästen Källa: Berghs Förlag (1994).

Denna introduktion mottogs mycket väl. Gruppen lyssnade koncentrerat och med förtjusning. Det kändes som att alla blev mycket engagerade. Tanken var från min sida att just försöka fånga deras intresse direkt. Jag relaterade sedan berättelsen till mitt arbete som förändringsledare i näringslivet. Jag nämnde att denna myt uppvisar många karaktäristiska drag med förändringsarbete inom organisationer. Förändringar tar lång tid att genomföra (10 år i myten) en stark ledare krävs för att motivera

och engagera medarbetare. Samverkan från berörda intressenter krävs för att uppnå mål (t.ex. Sinon); kreativitet krävs för att uppnå svåråtkomliga mål (att bygga en häst av trä); någonting måste offras eller dö för att något nytt ska komma in eller nya processer få plats (den gamle kungen halshuggs).

Nästa moment på detta möte var att jag berättade historien om "Vildsvinet och tigern" (Se bilaga 2).

Anledningen att jag tog denna berättelse var att när jag själv läste den fick en direkt aha-upplevelse att det är precis så som en organisation bygger upp sin verksamhet, hur ledarskap utvecklas, hur gruppbyggnad uppstår och hur vi ser på utomstående konkurrenter. Syftet med denna uppgift var att jag ville se om även gruppen kunde se likheter mellan en 1000-årig gammal indisk fabel och dagens moderna organisationer med dess hot och möjligheter. (För vidare förståelse se Bilaga 2).

Gruppen fick under en timmas tid tillsammans gå igenom berättelsen och analysera dess motsvarighet med utmaningar som kan uppstå inom en organisation.

Under denna timma så arbetade gruppen med stort engagemang och intresse. En i gruppen sa spontant "otroligt att man i en helt annan form, i en berättelse kan se hur en organisation drivs och hur olika människor agerar på okända saker. 'Djungelns lag' råder precis på samma sätt inom organisationer."

Jag berättade om min roll som forskare och skillnaden gentemot min roll som verksamhetskonsult inom organisationsutveckling.

Jag förklarade att som aktionsforskare kommer jag att presentera en idé om angreppssätt men att de själva måste lösa uppgiften och få fram ett resultat eller en lösning. Som forskare kommer jag att vara delaktig genom att driva processen, att studera, observera och analysera hur och på vilket sätt de tar emot idén och vad de gör med den.

Ledningsgruppen ställde många frågor vid detta första möte. Ledningsgruppen hade inga problem med att visa sin osäkerhet för mig då det gällde att införskaffa sig ny kunskap. Relevanta frågor som ställdes och som jag besvarades var enligt:

Bertil: ”Jag kan inget om berättelser och myter, hur kan jag då använda dem för att kommunicera?”

Maria: ”Du behöver inte kunna så mycket om detta. Enligt tidigare forskning så talar narrativer till dig på ett omedvetet plan. Berättelser är universella och vi kommer att prata om dem utifrån hur du uppfattar dem.”

Bertil: ”Jag förstår inte hur man kan använda berättelser och myter för att visualisera och komma fram till vad vi menar med en professionell blåsorkester/organisation.”

Maria: ”Nej, det är inte lätt eftersom detta inte är någon speciellt vanlig metod i näringslivssammanhang. Jag kommer dock att presentera en klassisk metod då man skapar och skriver en berättelser eller ett filmmanus.”

Anna: ”Tar det lång tid att arbeta på detta sätt och se ett resultat? ”

Maria: ”Jag vet inte, det är en del av vad forskningen får försöka komma fram till. Jag har en idé att det tar ca 10 tillfällen. Det beror säkert på hur lätt eller svårt det är för er att sätta er in i ämnet och hur era diskussioner går.”

Anna: ”Varför är det bättre att använda berättelser för att föra ut ett budskap till skillnad mot en vanlig PowerPoint-presentation? ”

Maria: ”Jag vet inte om det är bättre. Jag har en idé om att människor har lätt att relatera och är nyfikna på att höra en berättelse. Att man på så sätt kan fånga deras intresse lättare och skapa en förståelse om vad man menar med sitt budskap. Det är ju en enkel presentationsform.”

Att det kom upp så många frågor tolkar jag som att de blev mycket intresserade och ville veta mer om ämnet.

Noteringar från min dagbok: Varför behöver de hjälp med att kommunicera organisationens målbild och strategi?

Ledningsgruppen och musikerna i orkestern har under en längre tid haft kommunikationsproblem. Varför kan de inte samverka? Det verkar som att de kontinuerligt har samverkansmöten och träffas intensivt vid turnéer. Ekonomi/adm chefen Bertil och vd:n Anna pratar mycket om "vi och dom", att musikern inte har något kommersiellt tänkande utan att musikerna anser att de arbetar i en ideell organisation där finansieringen kommer från kommunen. Huvudproblemet som jag ser det handlar om tillit. Musikerna verkar inte lita på den administrativa ledningen och Anna och Bertil uppträder tvetydigt. De försöker framföra att de lyssnar på organisationen men handlar därefter helt enligt sina egna mål och planer.

Både Anna och Bertil verkar nyfikna på att hitta ett kommunikationssätt att nå musikerna på. De måste dock själva bli klara över hur vägen ser ut att nå målbilden "professionell orkester". De verkar famla i mörker. Anna beskriver musikerna som primadonnor som helst vill göra allt på sitt sätt. Vi måste snabbt bli ekonomiskt självfinansierade, i annat fall så läggs vi ned säger de båda.

En reell hotbild är ofta nödvändig för att få människor i en organisation att ta till sig ett nytt arbetssätt enligt de flesta förändringsteorier och som jag tolkar det så har ledningsgruppen stora problem med att förmedla detta ut i organisationen. Musikerna har stängt öronen och hoppas att kommun och stat ska hjälpa dem som

vanligt. De tunga gamla väggarna inviger kanske en falsk förhoppning att inget kan krossa dem.

Under dessa två första akter så ser vi hur narrativer presenterades för ledningsgruppen. Jag ville se hur gruppen tog emot presentationen av narrativer och förändringsarbete. Jag ville informera och berätta om vad narrativer är och testa och se om detta perspektiv och ämnesområde kan vara intressant för att skapa motivation, engagemang, mening och kreativitet vid förändringsarbete.

Att inleda en presentation med detta angreppssätt kan vara lite riskfyllt. Följande frågor snurrade i mitt huvud innan mötet. Hur ska budskapet tas emot? Uppfattar man ämnet som ”flummigt” och verkar angreppssättet för komplicerat?

I början av presentationen såg gruppen intresserade ut men lite avvakande. Anna satt lätt framåtlutad och Bertil rak med armarna vilande på bordet. De lyssnade uppmärksamt och under presentationen så avbröt de mig med många frågor och kommentarer. Ämnet fångade deras uppmärksamhet. Det blev en glad och lättsam stämning vilket kan tolkas som att ämnet i sig är spännande att ta del av. Gruppen blev också engagerad och ville gå vidare och träffas fler gånger.

Att ämnet togs emot så positivt kan bero på ett antal olika faktorer. Enligt t.ex. Susanne Tietze, Laurie Cohen och Gill Musson (2005) har deras studier visat på att människor har mycket lätt för att ta till sig berättelsers budskap och att åhöraren kan ta till sig en individuell förståelse av berättelsen utifrån sin bakgrund, erfarenheter och personlighet. Detta kan vara en av orsakerna att ledningsgruppen snabbt fastnade för detta angreppssätt. En annan anledning kan vara att ledningsgruppen inte hade kompetens i hur man förflyttar en organisation på det mentala och fysiska planet och man tog tag i detta verktyg som ett sista halmstrå. Utifrån mina observationer och intervjuer så var vd:n mycket självgående gentemot sin styrelse och kunde agera mycket självständigt gällande val av strategiarbete och resursplanering.

Ser man på hur de agerar gentemot sin egen organisation från mina anteckningar ovan så kan en orsak också vara att man lyssnar gärna och

säger att det är ok, men steget att gå från ord till handling är något annat. Tiden får utvisa om de kommer att själva ändra sina egna angreppssätt enligt narrativ metod eller fortsätta med sitt gamla arbetssätt att arbeta med strategi och kommunikationsarbete.

Gruppmöte 3 och 4

Temat för detta möte var om hur man kan läsa och skriva berättelser. Mötet pågick under en förmiddag. Syftet med detta möte var att jag vill se hur gruppen uppfattar övningar med att läsa och skriva berättelser. Dessa personer är ju inte vana vid denna form i förändringsarbete.

Inför andra mötet med gruppen så var en del av mitt förarbete att reflektera över varför jag ville pröva idén om att testa hjälteresans 12 steg. Mitt syfte var att studera och se om man i narrativ form kan visualisera fram vad det innebär att vara en professionell orkester samt se hur målbilden ser ut när man är klar.

Anledningen att jag valt denna narrativa modell är att den är universell. Berättelser och myter är alla uppbyggda på samma sätt och man kan, som jag ser det konstruera vilket drama som helst med denna modell. Berättelsen om hur *Blåsorkestern* hittar elixiret till att bli en professionell organisation genom att visualisera hjälteresans 12 steg tyckte jag var värt att pröva. Vi konstruerar ju den sociala verkligheten omkring oss. Då borde vi ju också kunna konstruera eller visualisera en tänkbar målbild.

Att studera hur denna process går till och se resultatet såg jag som en stor utmaning att pröva. Kommer de att tycka det är flummigt, omöjligt, svårt, roligt, inspirerande var tankar som jag fortfarande brottades med.

Vid vårt andra möte utspelar sig följande: Jag repeterar informationen från föregående möte om vad narrativer som begrepp är och vad fallgroparna och framgångsfaktorerna är med förändringsarbete. Jag frågar dem också om deras reflektioner och analyser från det första mötet.

Anna skrattar till och i rummet sprider sig en atmosfär av värme och glädje. Hon svarar att hon spontant känner att detta är ett bra sätt att förmedla ledningsgruppens budskap. Det är så pass olikt det vanliga "ekonomispråket", dvs. de gängse begrepp och förklaringsmodeller man

oftast använder när det gäller att prata om visionsarbete avseende organisationsutveckling och ekonomisk uppföljning.

Anna: ”Det ska bli spännande att se om och hur vi i ledningsgruppen kan arbeta fram ett gemensamt synsätt på vad vi egentligen menar med att vara en professionell organisation”. Hon nämner också att hon ser en stor utmaning att i berättelseform gå igenom en process med sin ledningsgrupp och tillsammans med dem visualisera fram en vision. Detta har hon aldrig tidigare gjort.

Lars lutar sig bakåt i stolen och säger att han tycker det verkar spännande men klart annorlunda

Bertil: ”Jag är beredd att testa och pröva detta!” säger han med ett leende.

Under 3 timmar går jag igenom stegen i Hjalteresas olika stadier och frågar dem hur de kan relatera dessa steg till den verklighet som de befinner sig i och i den målbild de vill visualisera fram. Jag står längst fram i rummet och skriver de olika stegen på en tavla. Gruppen börjar snabbt prata och diskuterar livligt. När de kommit på ett svar som de tyckte motsvarade ett steg i hjälteresan så skrev jag upp detta på tavlan. Till slut enades ledningsgruppen om en målbild och om motsvarigheter i organisationen till de tolv stegen i hjälteresan (se figur 1).

Hjälteresans tolv steg	Motsvarighet i organisationen
1. Den vardagliga världen	Hur ser organisationen ut idag (kultur, processer, ledning osv.)
2. Anta en utmaning	Att gå ifrån en semiprofessionell organisation till en professionell organisation. Hoten man ser idag.
3. Utmaningen avböjs	Handlar om rädslor. Man har inte tagit det riktiga steget ännu. Vill inte involvera sig. Man ser inte belöningen. Vad innebär det att vara fast anställd istället för frilansare?
4. Möte med en mentor	Mentor = Vis man eller kvinna. I detta fall att vara en professionell organisation. Bemöta alla med respekt. Kommunicera; visionen vid liv. Visa klarsynthet: man skall förstå att de beslut som fattas är väl underbyggda. Skapa förståelse för varandras arbetsuppgifter/ funktion.
5. Passera den första tröskeln	Organisationen tar tag i problemet. I detta fall samtal med musikerna om ändrade repertoarer och kunder osv.
6. Tester och provningar	Organisationen provas och utmanas. Man får spela med nya musiker, nya musikformer och ändrade musikforum.
7. Närma sig kärnan	Möte med den stora fienden. Marknadspersonal och musiker samarbeta för att hitta nya kunder och deras behov.
8. Möte med den stora utmaningen	Direkt konfrontation med den största rädslan. Att spela ny musik, spela ihop med ny musiker.
9. Passera den stora tröskeln	Firar att man överlevt fruktan. Funnit kunskap, erfarenhet som leder till större förståelse. Ny repertoar prövad.
10. Tillbakablick på ursprunget	Konfronteras med de nya konsekvenserna. Nya arbetstider för att öva repertoarer med kollegor.
11. Sista provningen innan det nya startar	Här är slutprovet. "Död och återfödelse". Orkestern får insikter om att för att vara en professionell orkester behöver man arbeta mer reglerat och vara kundorienterad.
12. Hittar elixiret	Hjälten kommer tillbaka med elixiret, dvs. graalen. I detta fall så har organisationen blivit mer professionell. Individerna agerar professionellt.

Figur 4: Sammanställning av en narrativ kontext i förändringsarbete.

Nästa uppgift gruppen fick göra var att sätta upp rollistan för denna hjäl-teresa. När gruppen påbörjade uppgiften skrattades det gott och man

diskuterade livligt vem som kunde vara vad och vad det innebar. Det tog inte lång stund förrän man hade enats om följande rollista. Denna rollista består av huvudsakligen klassiska roller men också påhittade roller som t.ex. bönder. Att använda påhittade roller kan vara lite känsligt för förändringsarbetet eftersom musikerna kanske inte själva ser sig som bönder utan som mer "fria själar". Detta diskuterades dock inte vid övningstillfället.

Anna presenterar och säger: Vi tycker att vi har följande roller inom organisationen:

Hjälpare: Administratörerna inom ekonomi

Hjälpare: Notbibliotikarie

Bönder: Musikerna

Vice kung: Producent och marknadsföraren

Den vise: Vd:n

Ny kung: Konsertmästare

Ny kung: Konstnärlige ledare

I slutet på mötet bad jag dem ge mig feedback på hur de tyckt att mötet hade varit.

Under 10 minuters tid fick de sitta och fundera och därefter ge en kommentar var.

Bertil: "Det var i början svårt att tänka i dessa steg och se dessa steg som ett led i att tänka fram vår målbild. Det gick lättare ju mer vi började prata och diskutera dessa steg. När vi försökte se liknelsen med vår egen verklighet."

Maria: "Ok. Ja ni uppehöll er länge vid varje steg. Jag uppfattade att ni var lite otåliga att komma vidare och att era analyser därför ibland kändes lite för forcerade."

Anna: ”Det känns roligt och spännande. Jag känner mig dock alldeles färdig och trött. Det är ansträngande att tänka så här. Jag skulle vilja lära mig mer om dessa begrepp och innebörder. Jag har själv försökt skriva en del så det här känns som ett bra sätt att komma igång på”.

Maria: ”Ja, jag kan förstå att det är krävande eftersom det är nytt för er. Det finns mycket att läsa om detta ämne om du vill hämta in kunskap”.

Noteringar från min dagbok: Hur kommer gruppen att ta emot detta nya budskap dvs. byta spelplan mentalt och samtala och diskutera sin förändringsprocess i narrativa termer?

Det märks att de är ovana vid att prata i narrativa termer. När de pratar sinsemellan så frågar de mig ibland: Vad hette nu den fasen vi är i? De verkar dock tycka det är kul. De skrattar ofta och är engagerade. Jag märker att de vågar prata om faserna och koppla dem till organisationens utmaningar. Jag märker att de har en rätt så klar bild över dagens situation med kommunikationsproblem och ekonomiska frågeställningar. När det gäller att visualisera vad som krävs för att vara en professionell orkester enligt deras specifika uppfattning så tar de sig igenom steg för steg för att samtala om detta.

Anna och Bertil famlar lite när de hör andra ord för det som ska beskrivas än de är vana vid. De tycker det är svårt att ta till sig nya begrepp och perspektiv. Detta kan vara en av anledningarna till att motsättningar råder mellan dem och organisationen. De

behöver träna på att ”prata på bönders vis”. Språkproblem är en stor faktor för misslyckade förändringsprojekt.

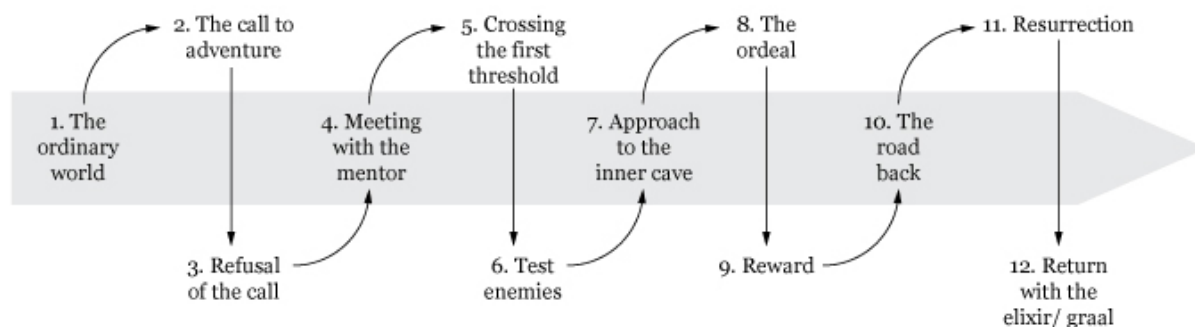
Nu har gruppen fått en första introduktion i hjälteresans klassiska steg för att inspireras och påbörja en resa mentalt för att hitta sin målbild och strategi att hitta ”graalen”.

Det kom upp många frågor då modellen presenterades. Det verkar som att det skapas ett kreativt klimat i rummet. En kommentar leder ofta vidare till att den andre personen utvecklar temat och spinner vidare på den ursprungliga tanken.

De blev snabbt motiverade att lösa sin uppgift och engagemanget var stort när de diskuterade strategierna för målbilden. De skrattar ofta och det verkar som att de tycker det är roligt att använda dessa nya termer. *Vad är det som gör att de går vidare i sin tankeprocess?* En tolkning är att eftersom de måste diskutera ett känt ämne dvs. *Blåsorkestern* och sätta in det i något okänt så skapas ett kreativt klimat enligt Morgan (1996) vilket i sin tur kan stimulerar till sensemaking enligt många forskare. Weick (1995), Senge (1990) och Czarniawska (2004) har visat på i sina studier att ett bra stöd för lärande är att det finns ett antal faser i den bestämda använda modellen som vägleder dem. Detta kan ge dem en struktur som underlättar att skapa en berättelse för sitt visionsarbete. En nackdel jag kan se i deras grupparbete är att de båda inte riktigt går in och utvecklar vidare sina olika uppfattningar. De går inte ett steg till för att utveckla sina tankar. Jag uppfattar att de väljer att inte ta konflikter. De har siktat in sig på ett ”yttre hot”, de anställda musikerna i organisationen. Vad är det för bakomliggande tankar som leder till deras val av roller? De ger t.ex. musikerna rollen bönder. De utvecklar inte dessa tankar utan jag tolkar det som att de har en fast bild över organisationens hierarki och personalfördelning. Det är ledningen som leder organisationen och de anställda ska utföra ett uppdrag. Detta instrumentella synsätts fördelar och nackdelar finns det mycket forskning om inom organisationsteori. Hammer förespråkar t.ex. detta synsätt mycket under 1990-talet då många organisationer utvecklade sina organisationer åt ett globalt håll och där man inte hade tid och resurser att ta hand om alla olika perspektiv (Hammer, 1993).

Gruppmöte 5, 6 och 7

Nästkommade möten påbörjade vi den mentala resan att hitta en för *Blåsorkestern* förändringsledningsplan i en narrativ kontext. Jag ville se och pröva om gruppen kunde ”byta spelplan mentalt” och på så sätt skapa ett kreativt klimat och hitta en gemensam mening och måluppfyllelse.



Figur 5. Hjalteresans steg i The Writer's Journey. Källa: Vogler (1998).

Summering av stegen i planen för förändringsarbetet en mytologisk struktur. Syftet är att mentalt resa genom de olika hjältestegen och på så sätt hitta lösningen/uppgiften, dvs. hur agera och vara en professionell orkester?

Gruppen diskuterade och kom fram till följande kommentarer för varje steg:

1. Den vardagliga världen

”Vi tycker att organisationen idag kännetecknas av att musikerna är mycket kritiska och misstänksamma mot förslag på utveckling och förändringar inom organisationen. Atmosfären är dock familjär, varm och präglas av känslomässigt tänkande. Musikerna är inte intresserade av marknadsföring eller ekonomiska frågor. All fokus ligger på nuet.”

2. Anta en utmaning

Uppgiften man står inför är att förflytta organisationen från en semi-professionell orkester till en professionell orkester. Man enas om att

detta steg handlar om rädslor. Vill man bli en professionell orkester och vad menar vi med det? En rädsla som har stor betydelse för att ta sig an uppgiften är att klyftan mellan orkestern och den administrativa ledningen är stor. Uppgiften handlar dock om "överlevnad". Organisationen måste få in mer intäkter, vända sig till en större kundgrupp och bredda sin repertoar.

3. Utmaningen avböjs

Här diskuterar Bertil och Anna livligt. Denna fas handlar om att "Vi måste gå in och se rädslorna i ögat". Anna poängterar: "*Vi måste hantera att organisationen inte har förstått de nya krav vi har på oss från våra ägare och kommunledningen*". Båda är överens om att en åtgärd vi måste göra är att få musikerna mer engagerade. Vi måste hantera att de undviker oss i ledningsgruppen så mycket. Det går inte att få med dem att bli delaktiga i processen. Vi måste få upp dem "på banan".

"De gillar inte att vi schemalägger mer tid för repetition på plats i huset", säger Bertil.

Bertil och Anna sammanfattar vad de tror är pudelns kärna: En rädsla är att vi kanske kommer att minska antalet fastanställda med oberoende musiker. Branschen går mot denna strategi".

4. Möte med en mentor

Anna och Bertil pratar här om vikten av att ha en person som verkligen kan hjälpa organisationen att förbereda sig för det "okända". I detta fall är det "okända" att agera som en professionell organisation/orkester.

När det gäller kulturskapande så handlar det mycket om att behandla varandra med respekt och att visa respekt inför olikheter i perspektiv. Att skapa förståelse och acceptans för såväl det administrativa och som det musikaliska synsättet.

Vi måste ha förtroende för nya kundkategorier. Vi måste ha en plan för att kommunicera vår förändringsvision.

5. Passera den första tröskeln

De anställda måste ta konsekvenserna av att vi får in nya kundkategorier och att vår repertoar förändras. En konkret handling är att vi besöker Norge och har en lunchkonsert där.

6. Tester och provningar

Vi kommer att testas rejält och få en känning av den “nya världen” genom att vi t.ex. börjar spela ihop med jazzmusiker.

7. Närma sig kärnan

I denna fas så kommer vi att konfronteras med “den stora fienden”. Vi måste här lösa nya uppkomna frågor som vi inte tidigare har stött på.

Ett konkret exempel är att marknadspersonal och musiker sätter sig ihop för att göra en ny målgruppsanalys. Att tillsammans hittar en ny musik repertoar som bättre stämmer överens med en modern professionell orkester.

Vid detta steg var mötestiden slut och vi enades att fortsätta vid nästa tillfälle.

Jag bad dem att under ca 15 minuter ge feedback på hur de tyckt att mötet hade varit.

Bertil: ”Ja det är spännande att tänka i dessa banor. Det går lätt att följa stegen och försöka hitta handlingar som krävs för att gå igenom stegen. Nu är jag dock mycket trött. Det är krävande att tänka och prata i dessa termer.”

Anna ”Jag tycker det känns kul men också lite jobbigt. Jag trodde inte att vi så snabbt skulle komma fram till dessa enkla handlingssteg. Tankarna klarnar lätt med detta sätt att visualisera en målbild.”

Noteringar från min dagbok: hur professionella är ledningsgruppen själva i sitt arbete och kan den narrativa metoden vara ett stöd för dem?

Ledningsgruppen har en marknadsplan men den verkar inte vara förankrad i organisationen. I diskussionerna så verkar det klarna för dem omkring vilka svårigheter och hinder de måste sätta upp strategier för att nå övriga organisationen.

Att avsätta mycket tid och engagemang för att förankra förändringar är något som de inte har lyft höjd för tillräckligt. Det är också påtagligt att det råder avsaknad av delaktighet från musikerna. Ledningsgruppen verkar bara lyssna av på ett ytligt plan och förenas inte med musikerna för de avsatta strategierna.

Metafortänkande, dvs. att sätta in något känt in i något okänt, verkar vara en spännande och utmanande process för deras inbördes mening om vad som måste göras för att nå sitt mål att bli mer professionell. Detta begrepp verkar de dock inte ha gjort någon djupare analys av.

Nu har ledningsgruppen, dvs. Anna och Bertil börjat processen med att fördjupat sig i hjälteresans 12 steg och satt in sin egen organisatoriska process i modellen. Hur har de tyckt att detta arbetssätt har varit.? De säger personligen till mig att de tycker det har varit roligt, utmanande, krävande och kreativt. *Vad kan detta beror på?* Enligt Campbell (1973) Gabriel (2000) och Czarniawska (1998) så kan människor förstå och ta till sig narrativer oavsett kunskap om den. Vad är det som gör att övningarna har tagit längre tid än de hade förväntat sig? Vi kommer att behöva avsätta mer tid för denna övning säger de. Min reflektion är att det är ansträngande att prata i andra termer än vad man är van vid. Även May (1975) har visat på att det kräver mod, fantasi och vilja för att skapa nya tankesätt.

Med kunskap om vad varje steg stod för så började gruppen först lite trevande men därefter lättare och lättare att beskriva sin organisation. Denna uppgift tog längre tid och man hann bara 7 steg vid detta tillfälle. Jag visste inte hur länge eller på vilket sätt man skulle diskutera runt stegen. För denna grupp innebar stegen att man diskuterade och kom in mycket snabbt på konkreta handlingar som motsvarades av hjälteresans steg. Diskussionerna gick livligt och med största allvar. Stämningen i rummet kännetecknades av öppenhet och man använde det narrativa språkbruket när man försökte förklara sina analyser och reflektioner. Stegen verkar dra igång deras diskussioner och de måste komma fram till någon gemensam insikt innan de kan gå vidare till nästa steg. De säger att stegen får dem till att reflektera mera över sina tankar och handlingsplaner för att nå sitt uppsatta mål. En anledning att det blir så intensivt vid denna övning är att det uppstår ett flow i gruppen. Detta uppfattas mycket stimulerande av berörda människor.

Gruppmöte 8 och 9

Efter en veckas uppehåll går vi vidare med steg 8. Ledningsgruppen är direkt med på banan och börjar snabbt diskutera och reflektera. Man kommer efter hand på nedanstående händelser per steg:

8. Möte med den stora utmaningen

I denna fas så måste vi direkt konfronteras med en rädsla. Vilken rädsla ligger främst till hands? Anna och Bertil kommer fram med att det är att praktiskt göra en ny form av repertoar inför en ny kundgrupp.

9. Passera den stora tröskeln

I denna fas så ska vi fira att vi har genomfört en ny process i form av en ny repertoar. Vi kommer att få nya erfarenheter om vad detta innebär.

10. Tillbakablick på ursprunget

Efter ett tag kommer denna nya erfarenhet att sätta sig och vi börjar reflektera och analysera om konsekvenserna av vad detta nya synsätt innebär. Vi kommer säkert att "vakna upp". Vi kommer kanske att se att vi behöver repetera mer tillsammans än vad vi tidigare gjort. Vi kommer inte att kunna öva så mycket hemma på vår egna kammare.

11. Sista prövningen innan det nya startar

Det slutliga testet är att vi inser att gamla rutiner och arbetssätt inte fungerar längre och att vi nu arbetar på ett nytt sätt. Det har tagit ett år men nu har de nya rutinerna börjat sätta sig i väggarna.

12. Hittar elixiret

Nu har vi kommit i mål. Vi kommer att kunna presentera för våra ägare en ny marknadsplan med nya målgrupper. Vi är lönsamma och behöver inga bidrag mer. Vi agerar nu som en professionell organisation/orkester när det gäller framtagande av kundorienterad repertoar. Vi styr och leder organisationen på ett professionellt sätt.

Noteringar från min dagbok: Det kreativa gruppmötet?

Är det en fördel eller nackdel att Anna och Bertil har mycket kunskap om organisationens marknadsplan, budget och personalfrågor?

Jag tycker att deras diskussioner rätt så bra leder till tänkbara händelser och handlingar som de behöver genomföra och att de är väl medvetna om konsekvenserna av dem. Det verkar som att de ser metoden som en teaterberättelse med händelser, aktörer och rekvisita. De leker att de är aktörer och att de kan påverka händelseförloppet på denna scen. De verkar dock ha en förutfattad mening om hur stelbent organisationen är. Hur ska de lösa detta?

Anna och Bertil har gått nu gått igenom alla 12 stegen i den klassiska hjälteresan.

Vad gav denna övning för dem? Min tolkning av deras arbete är att övningen har öppnat upp deras diskussioner om vilka strategier som krävs för att nå sitt mål med att verka som en professionell orkester. I denna övning har de också reflekterat tillsammans på olika scenarios och

de har kommit fram till en "shared meaning" som är viktigt för en grupp som arbetar med förändring.

När det gäller lärande så tolkar jag mina observationer att de båda hela tiden haft fokus på uppgiften, dvs. vilka steg är viktiga att gå igenom för att komma till klarhet med vad det innebär att vara en professionell orkester enligt deras synsätt. Anna och Bertil har visat ett gemensamt intresse för att arbetet utförts och de har inte varit rädda för att öppna sig och tappa ansiktet. Deras tankar och idéer har pekat fram mot handlingar och beslut.

Gruppmöte 9 och 10

Under tre timmar träffas gruppen för reflektion och analys av deras framtagna hjältereser. Gruppen säger till mig att de vill hitta en berättelse eller myt som ska representera deras förändringsarbete i organisationen.

Gruppen går igenom hjälteresan och diskuterar de olika stegen, vad de innebär för aktiviteter för *Blåsorkestern* och hur de ska ta fram en handlingsplan för att informera och förankra denna målbild för organisationen/orkestern.

Vd säger att hon vill hitta en berättelse eller myt som kan förmedla de värderingar som hon tycker måste finnas för att nå hjälteresans målbild som man kommit fram till. Dessa värderingar ska vara en hjälp för att skapa den kultur de eftersträvar vilket innebär att organisationen agerar och uppfattas som en professionell orkester/organisation. De värderingar som eftersträvas ska vara: Briljans, närhet och nyfikenhet.

Under mötet bestämdes att vd:n själv skulle försöka ta fram en egen berättelse som hon skulle förmedla detta budskap med.

Den tidplan vi satt för forskningsarbetet var slut och vi bestämde att vi skulle ha ett uppföljningsarbete när man internt hade hittat en värderingsberättelse.

4.3 Slut – En plan för scenariobeskrivning

Denna studie har varit inriktad på hur en ledningsgrupp kan använda narrativer och då främst den klassiska hjälteresans 12-stegsmodell i sitt visionsarbete.

Studiens resultat var en modell för organisationen som identifierade visionsstegen att nå målet att bli en professionell orkester enligt hjälteresan. Se vidare reflektion i kapitel 7.

Kapitel 5

Den andra scenen

I detta kapitel presenteras den andra studien. Det kommer att ske en presentation hur scenen ser ut. Detta för att man som läsare ska få en liten bild över var studien utspelar sig. Uppsättningen i rollistan tar upp de personer som har medverkat aktivt i studien. Handlingen kommer att beskrivas dvs. hur gruppen har fått ta del av narrativ teori och även praktiskt tillämpat den på ett verkligt problem eller utmaning som gruppens organisation står inför. Som avslutning presenteras studiens resultat.

Platsen är Bilproducentföretaget

Scenen utspelar sig på olika konferenslokaler ovanför fabrikslokalen.

Rollistan består av Change Management-ledning i ett program med två stora projekt och 6 stycken delprojekt.

Change Management-gruppen består av:

Change Manager, ansvarig Pia

Kommunikationsansvarig, Åsa

Handling utspelar sig från hösten 2005 till hösten 2006 med 15 forskningsmöten.

Dramat handlar om hur man i en Change Management-grupp prövar att arbeta med att få fram en berättelse som ska kommunicera värderingar, attityder och beteende i ett multinationellt projekt med 80 projektmedlemmar. Man vill hitta ett "gemensamt språk" för att skapa förståelse och engagemang i projekt mellan verksamhetsmänniskor och IT- människor.

Finalen beskriver en modifierad berättelse för kommunikation och en modell för ett gemensamt språkbruk mellan IT-människor och verksamhetspersoner.

Figur 6 Den andra scenen, Bilproducentföretaget.

5.1 Början – Berättelsen om Bilproducentföretaget

Scenen ser ut enligt följande och är beskriven utifrån befintligt kommunikationsmaterial. Scenen ska försöka beskriva den kontext som studien bedrivits inom och spegla på det sätt som forskningsgruppen kommunicerar sina förändringsintentioner.

Två världsledande bilproducenter har sedan 5 år tillbaka varit fusionerade. Nu vill man starta ett projekt för att ta fram gemensamma produktions- och logistikprocesser samt byta ut alla IT-system för dessa processer. Utmaningen i projektet var att båda företagen hade unika processer och IT-lösningar och att båda var övertygade om att deras processer och IT-system var de bästa. Nu ville dock ledningsgruppen få en centraliserad gemensam produktions- och logistikprocess och ett gemensamt IT-system och en gemensam infrastruktur. Ledningsgruppen hade också beslutat att man skulle ta den ”bästa lösningen” inom de två bolagen. En förstudie var gjord där man hade beskrivit processerna i ”as-is” och i ”to-be”. Alla lokala system var också kartlagda.

En implementations- och kommunikationsplan var framtagen. Projektet berörde ca 11 000 anställda på olika organisatoriska nivåer och i olika länder.

”Moroten” för denna förändring var att de anställda skulle få möjlighet till jobbrotation och kompetensutveckling i och med att alla fabriker arbetade efter samma processer och samma IT-stöd. En ”tickande bomb” var att man hade föråldrade system och bara ett fåtal anställda äldre kompetenser som var experter på att utveckla och supporta dessa system. En viktig faktor var också att få ned IT-kostnaderna.

En stor utmaning för projektet var att skapa en gemensam vision då det gällde mål och syfte med projektet och skapa ett gemensamt arbetssätt baserat på likvärdiga värderingar, attityder och beteenden. Att driva ett projekt med 80 projektmedlemmar från olika externa konsultbolag, från interna konsultbolag och egen anställd personal ställer stora krav på samverkan. Mångfalden var stor. I projektet deltog personer från olika länder, var fysiskt ofta på olika platser och hade olika modersmål. Engelska var dock det officiella projektspråket. Det uppstod ofta språkförobistringar mellan IT-personer och verksamhetspersoner pga. att

begreppsapparaten ser olika ut och man fick ofta höra ”att vi inte pratar samma språk och vi talat ofta förbi varandra”.

Att gå från en decentraliserad till centraliserad logistik- och produktionsprocess ställer höga krav på förändringsledningsarbete när det gäller att skapa en holistisk syn på arbetsmetoder.

Ett stort dilemma var att företag A ville få det fusionerade företaget B att anamma deras IT-system.

Problemet var dock att företag B uppfattade det som att företag A hade oflexibla och föråldrade system som de ville införliva i företag B. En liknelse jag ibland fick höra var att ”istället för att anställda skulle använda datorer i arbetet så skall man nu gå tillbaka till att börja använda skrivmaskiner istället”. Företag A:s IT-system ansågs vara för standardiserade. Företag B var vana vid egenutvecklade specialanpassade IT-system.

En framgångsfaktor var att få med projektmedlemmarnas engagemang samt att få tillgång till deras expertkunskap, erfarenheter och personligheter för att säkerställa en god lösning.

Scenens interiör ser ut enligt följande: Miljön där forskningstillfällena äger rum mellan hösten 2005 till hösten 2006 är i ett litet konferensrum ovanför fabriken. Det är ett bord med 10 stolar. Väggarna är vita och kala. Längst fram hänger en whiteboardtavla och det ligger några pennor i tavelrännan. En projektor hänger i taket och det ligger nätkablar i en hög på bordet.

Change Management-ledningsgruppen består av 2 personer. Deras uppgift är att arbeta med förändringsarbete och kommunikation i projektet. De coachar 5 projektledare och skall vara ett stöd för linjeverksamheten i detta stora förändringsprojekt.

5.2 Mitt – Upptäcktsfärd mot ett gemensamt synsätt

Gruppmöte 1

Det första forskningsmötet startar med att jag berättar om rollen som forskare och rollen som verksamhetskonsult inom organisationsutveckling. Jag förklarar att som forskare kommer jag att presentera en idé om angreppssätt men att de själva måste lösa uppgiften och få fram ett resultat eller en lösning. Som forskare kommer jag bara att studera, observera och analysera hur och på vilket sätt de tar emot idén och vad de gör med den. Jag kommer inte att ta på mig hatten som konsult och driva fram ett önskvärt resultat.

I rummet råder en spänd förväntan. Båda kvinnorna studerar mig och ser glada och nyfikna på mig. De skrattar och säger att detta möte skall bli roligt och de är ivriga att börja direkt.

Jag inleder min presentation med att under ca 3 minuter berätta en del från den Trojanska hästen (se vidare figur 3).

Jag noterar att gruppen lyssnar intensivt. Tanken från min sida är att försöka fånga deras intresse direkt. Efter inledningen relaterar jag berättelsen till mitt arbete som förändringsledare i näringslivet: Att denna myt uppvisar många karaktäristiska drag med förändringsledning inom organisationer; förändringar tar lång tid att genomföra (10 år i myten); en stark ledare krävs för att motivera och engagera medarbetare. (Odysseus kommunikation med soldaterna); samverkan från berörda intressenter krävs för att uppnå mål (t.ex. Sinon kommer ned från berget); kreativitet krävs för att uppnå svåråtkomliga mål (att bygga en häst av trä); någonting måste offras eller dö för att något nytt skall komma in eller nya processer få plats (den gamle kungen halshuggs).

Nästa moment på detta möte är att jag berättar historien om ”Vildsvinet och tigern”. Syftet med denna berättelse är att se deras reaktion och höra deras analyser och reflektioner på att i en helt annan kontext höra om en organisation, hur en verksamhet bedrivs, hur ledarskap utvecklas, hur gruppbildning uppstår och hur vi ser på utomstående konkurrenter (se bilaga 2 för vidare förståelse av berättelsen).

Jag ber dem sätta sig i 15 minuter och själva fundera på vad berättelsen handlar om och om de kan se en koppling till sin egen organisation.

De får också måla en händelse eller en rollgestalt ifrån sagan som de tyckte var mest betydelsefull.

Tystnaden lägger sig i rummet. Den ena kvinnan tittar rakt ut i rummet och funderar. Efter en stund börjar hon skriva. Den andra kvinnan börjar raskt skriva ned anteckningar på sitt noteringsblock. Efter 20 minuter så lutar se sig tillbaka i stolarna och jag ber dem berätta om sina reflektioner.

Några kommentarer om liknelsen mellan deras organisation och berättelsen som framkommer är:

”Ja, för att få komma in i en grupp på vårt företag (en annan typ av flock) så behöver man ha något som de kan ha nytta av (vildsvinet kunde göra verktyg).”

”En ledare som ska få med alla sina anställda måste gå först och vara en god förebild” (vildsvinet ställer sig längst fram).

”Man måste ha en strategi för att vinna/nå sitt mål (grupperna ställer sig vid gropen). Det finns ofta något hot eller någon som vill utnyttja dig eller avdelningen för sitt eget syfte” (eremiten som ber tigern gå och hämta kött).

Om man försöker hitta ett nytt sätt att lösa ett gammalt problem så kan det mest oväntade hända (tigern ser att vildsvinen ser ut och agerar på ett helt annat sätt).

Noteringar från min dagbok: Ett stort IT- och logistikprogram, vilka utmaningar...

Ett program som omfattar så många projektmedlemmar och berör tusentals anställda, hur får de ihop detta? Det verkar som att de har en klar bild över mål, syfte och strategier men har svårt att nå ut med vilka värderingar som ska prägla programarbetet för att säkerställa ett gott klimat och få programmet i hamn.

I denna akt får gruppen, som består av Lena och Anna, en första introduktion i narrativer. Jag uppfattar utifrån mina samtal med dem att de tycker mycket om sitt arbete och att de är nyfikna på att lära nytt. De vill känna sig kreativa och handlingskraftiga.

Gruppen har varit framgångsrik med att förmedla förändringsprocessen för fabriksledningarna. Däremot tycker man inte att man har nått ut så bra till hela projektet som består av IT-konsulter och linjeansvariga och anställda. Vid diskussionen framkom att de såg att berättelsen om vildsvinet och tigern i mångt och mycket överensstämde med det som är allmängiltigt för många olika typer av organisationer.

”Nu förstår vi vad du menar att man kan i en gammal fabel/berättelse se en direkt koppling till dagens organisationer med dess hot och möjligheter, styrkor och svagheter. Att få samma företeelse beskrivet men i en helt annan kontext. Vi lyssnar på något helt känt från företagsvärlden i ett helt okänt sammanhang för oss – nämligen i en gammal berättelseform.”

Vi avslutar detta första forskningstillfälle sent på eftermiddagen och gruppen säger att de är mycket trötta men känner sig också härligt inspirerade och glada. De vill att vi går vidare och vill höra hur man kan lägga upp en plan för att komma fram till en berättelse som projektet kan drivas av.

Gruppmöte 2: Introduktion av narrativ teori

Mötet börjar med att jag hälsar gruppen välkommen till andra forskningsmötet. Jag frågar dem om vilka reflektioner de har efter att en vecka har gått.

Anna: ”Det var mycket inspirerande och kul att lyssna och diskutera berättelserna utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Det har jag aldrig tänkt på förut.”

Lena: ”Det skall bli så spännande att se vad detta kan leda till och hur vi kan använda detta i vårt arbete.”

Under tre timmar berättar jag för dem hur man kan skriva en berättelse och vad man kan ha med för faser och roller. Jag vill visa dem en enkel modell som de kunde använda sig av för att hitta en egen berättelse. De får med sig den klassiska narrativa modell som beskrivs i t.ex. Campbell (1973).

- Aktörer: Alla personer som ingår och medverkar i berättelsen
- Predikament: De problem och utmaningar som aktörerna försöker lösa i berättelsen
- Avsikter: De handlingar som aktörerna tänker
- Handlingar: Det som aktörerna gör för att åstadkomma sina intentioner
- Objekt: De verktyg och instrument som aktörerna använder för att lösa problem/utmaningar
- Kausalitet: De planerade och oplanerade effekter som uppstår vid genomförandet av alla aktiviteter som sker i berättelsen
- Kontext: Alla de stora och små detaljer som omger aktörer och handlingarna
- Överraskningar: Alla oväntade företeelser som sker i berättelsen

Figur 7: Sammanställning av komponenter i en berättelse.

Källa: Kouzes & Posner 2000.

Under detta möte blev uppgiften för gruppen att: 1. Skriva ihop en berättelse som var av betydelse. 2. Göra en presentation av denna berättelse och ha en dialog runt den egna berättelsen. Jag tänkte att det är alltid lättare att skriva om något man själv tycker är intressant. Syftet med

övningen var att observera hur de tog sig an uppgiften och hur de uppfattade att göra övningen.

Vid början satt de och funderade ett tag och därefter började de en efter en att skriva på varsin sida av bordet. Under tre timmar satt de och skrev mycket ihärdigt. Den enda paus de tog var då de gick för att hämta kaffe och sträcka på benen.

Vi hann inte med att göra presentationen utan de fick med sig en hemläxa att göra klart berättelsen hemma och göra de förberedelser som krävs för att göra en presentation.

Noteringar från min dagbok: Hur uppfattas det i en organisation som denna att skriva berättelser på arbetstid?

De två kvinnorna tar snabbt till sig modellen för att skriva ihop en berättelse. Hur kommer det sig att de så enkelt kan ta till sig denna modell för att skriva en berättelse? Jag ser att de verkar lita på att jag kan processen med vad de kallar storytelling. Som forskare verkar man få ett visst förtroende utifrån att man besitter en kunskap som de själva inte har.

Under en dag har gruppen introducerats i hur man skriver en berättelse. Det har också fått pröva på att skriva en egen berättelse för att känna på de olika momenten. Under denna akt uppstod en oväntad företeelse. Jag märkte att de kände lite press att hitta rätt ämne att skriva om. När det berättades vad de skulle skriva om sa de förslag på vardagliga händelser som t.ex. "Dagen då jag tog bilen till arbetet." När jag skulle ut och hitta svamp i skogen etc. De verkar vilja hålla sig till enkelhet och någon händelse som inte känns för avancerad.

Gruppmöte 3

Morgonen börjar med att gruppen berättar sina historier. Den ena berättelsen handlar om en dag i trädgården, den andra om en dag på väg till arbetet. Jag frågar dem hur de tyckt om att skriva en berättelse enligt ovanstående modell.

Några kommentarer:

Anna: ”Det gick lätt att skriva när man hade bestämt sig för ett ämne. Det var också bra att få med sig stolparna från din berättelsemodell.”

Lena: ”Det kändes kul och det flöt på rätt så bra. Jag är van att presentera så det kändes bra.”

De får var och en muntligt berätta sin berättelse. Berättelserna är välskrivna och trevliga enligt deras feedback till varandra.

Nästa steg i denna akt är att de skall beskriva sin Change Management-plan med dess händelser och roller. Gruppen startar sin pc och får på OH-duken en bild på kommunikationsplanen. Under ca en timmas tid går gruppen igenom 40 slides som beskriver projektets Change Management-plan. Den bygger på fakta, mål, strategier, målgrupper och tidplan. Jag frågar dem vilka roller de olika deltagarna har i projektet.

Lena: ”Ja, det finns beskrivet i vår Project Charter som ligger på vårt dokumenthanteringssystem”.

Maria: ”Vilka egenskaper har en hjälte på bilfabriken?” undrar jag som forskare.

De tittar på mig förvånat. De börjar ivrigt diskutera sinsemellan om vad det kunde vara för egenskaper. De kommer efter ca 15 minuter fram till att *en person som är handlingskraftig och som arbetar gemensamt med andra*. Jag frågar dem: ”Står detta i er Project Charter?”. ”Nej det gör det inte”, säger Lena med ett skratt och Anna nickar med ett leende. ”När det gäller arbetsprocesser och tidplanen så får vi olika svar beroende på om vi pratar med verksamhets-

människor eller IT människorna. Vi kan inte förstå varandra när dessa processer sammanfaller och på vilket sätt. Vi pratar förbi varandra, säger de under mötet.

Mötet börjar närma sig sitt slut och jag avslutar dagen med att berätta historien om prinsessan och de tre friarna.

De tre friarna reser till marknaden för att hitta "den värdefullaste saken" åt prinsessan. Hon har lovat att gifta sig med den som skaffar henne "den värdefullaste saken."

Förste friaren hittar ett par glasögon som kan se hur långt som helst. Den andre hittar en matta som kan flyga i svindlande fart. Den tredje hittar ett äpple, som återuppväcker en död om man trycker den mot den dödes läppar. Alla tre är mycket nöjda. Var och en tror sig ha hittat "den värdefullaste saken" Stolt sätter förste friaren på sina glasögon och riktar in blicken mot prinsessan. Hon befinner sig hundra mil bort. Då ser friaren att prinsessan ligger döende, ja att hon faktiskt uppges andan i detta nu. Hon berättar upphetsat om vad han ser, varefter den andre friaren breder ut sin matta och ger order till sina konkurrenter att sätta sig med honom på den. I svindlande fart färdas de på mattan till prinsessan hundra mil bort. Den tredje friaren rusar in till prinsessans dödssäng och trycker äpplet mot hennes läppar. Hon vaknar och frågar "Vilken var den värdefullaste saken, som räddade mig tillbaka till livet?"

Figur 8. Prinsessan och de tre friarna. Källa: Berghs Förlag (1987).

Alla tre var lika värdefulla. Detta är en saga med sensmoral som det brukar kallas. Sensmoralen är *att ingenting är värdefullt i sig utan endast när det sammankopplas.*

Jag frågar gruppen om de kunde utläsa och hitta något som kunde vara värdefullt för deras förändringsarbete. De diskuterar och pratar livligt

under ca en halvtimmas tid och man kommer fram till följande: Vi tycker det är viktigt för vårt projekt att det råder: 1) Etik: Vi skall alla respektera varandras gåvor dvs. som i vårt projekt, allas olika kompetenser. 2) Teamarbete: När det gäller teamarbete så är det mycket viktigt att inte var och en arbetar för att uppfylla ev. egna mål utan alltid se till projektgruppens mål och aktivt arbeta gemensamt för att nå detta.

Noteringar från min dagbok: förändringsplan enligt "skolboken".

I denna organisation produceras mängder med PowerPoint-material. Det verkar att ju fler bilder man har vid sin presentation desto klokare och professionell uppfattas man. Hur kommer det sig då att man i denna Change Management-grupp vill hitta ett helt annat sätt att presentera svåra budskap om förändringar och dess innebörd. Man håller ofta workshopar med lappnotes-teknik. Varför tycker man inte att det är tillräckligt för att vara kreativa?

Under denna akt får gruppen presentera sin bild på hur man i dagsläget lägger upp sin kommunikationsplan för att nå olika målgrupper. Ett stort problem i denna organisation och som påverkar projektet är att nå ut med budskap så att berörda målgrupper förstår och accepterar förändringar. Hur skall man få dem att lyssna mitt upp i allt brus som kommer från olika marknadsavdelningar, avdelningsmöten etc.

De får också lyssna på sagan om prinsessan och de tre friarna som jag berättade. Anledningen att jag tar denna berättelse är att jag själv tycker den är både enkel och komplex till sin form. En saga är ofta naiv och har ett enkelt tema.

När prinsessan frågar vem som har den viktigaste och värdefullaste saken och jag frågar detsamma till gruppen så svarar de genast. Allt var lika viktigt trots att var och en av de tre friarna tyckte att de besatt den viktigaste saken. Målet var dock att alla ville att prinsessan den eftersökta skulle leva. Det eftersökta för detta projekt är att få alla inblandade att med gemensamma ansträngningar få projektet i mål. Kulturen i detta

projekt är att man samlat de bästa konsulterna på marknaden samt med de vassaste personerna från verksamheten. Alla vill dock visa sig duktiga och komma med de rätta svaren.

Gruppmöte 4

Vi samlas på morgonen för att ha en förmiddags forskningssession. Gruppen är fortfarande lika entusiastiska men vill börja se resultat att de kommer framåt.

Jag berättar sagan om Trollkarlen från Oz för att visa på en berättelse med olika roller och beteendemönster. ”Hur kommer detta att tas emot? Kommer de att tycka att rollerna är svåra att diskutera? Kommer de att tycka att det är för långsökt att analysera denna berättelse?” funderar jag.

Gruppen presenterade gången innan rollfördelningen i projektet men de har inte tagit med de mänskliga aspekterna som t.ex. vilka karaktärer man har tänkt på att ta in i projektet och vilka värderingar har de. Idag får gruppen diskutera Lejonets, Plåtmans, Fågelskrämmans och Dorothis egenskaper och handlingsmönster.

Under ca en timma sitter jag och lyssnar och observerar medan de försöker hitta dels vem som har vilken karaktär och dels vilket beteendemönster de uppvisar och dess konsekvenser.

”Vi måste hitta vår väg att lyckas med projektet och dess mål med rätt typ av värderingar, attityder och beteende. När vi anställt människor till detta projekt har vi mest gått på kompetens”, säger den ena gruppen. ”Visst alla är sociala och trevliga men hur gör vi med att få dem att samarbeta och arbeta mot ett gemensamt mål?”

”Hur gör vi så att inte alla försöker glänsa över varandra med bäst idéer och lösningar istället för att arbeta i team och hitta gemensamma lösningar?”

”Berättelsen öppnar upp många frågor. Inspirerande att ha denna berättelse som utgångspunkt.”

Gruppmöte 5, 6 och 7

Under tre tillfällen träffas gruppen och diskuterar vilka värderingar som programmet vill förmedla. Gruppen diskuterar vikten av att projektet har bestämt vilka kärnvärden som skall vara. Att projektmedlemmarna vet vilka värderingar, attityder och beteende som är önskvärda för att uppnå målet med projektet.

Programledningen har bestämt att 4 kärnvärden skall gälla för detta verksamhets- och IT-projekt.

- Passion – att arbeta entusiastiskt och glädjefyllt för att skapa god energi.
- Kreativitet – att vara ”open-minded” och vara lyhörd för att arbeta och lösa problem på nytt sätt.
- Målorientering – att fokusera på gemensamma mål och mindre på individuella mål.
- Teamwork – att samverka med andra projektmedlemmar och arbeta utifrån ett helhetsperspektiv.

Under en dag får de sitta och slå i uppslagsverk och olika narrativa böcker. De försöker hitta en berättelse som kan förmedla ovanstående kärnvärden.

”Det är för svårt, vi hittar det inte”, säger de vid dagens slut. ”Det är för svårt.”

Jag plockar fram ur bokhögen och frågar dem om den trojanska hästen skulle passa som förändringsledningsberättelse. Gruppen sitter och diskuterar för och emot under ca 15 minuter. ”Nej vi gillar inte att det är en berättelse om krig och det passar inte för oss.”

Jag plockar fram berättelsen om haren och snigeln, jag läser den och frågar om denna berättelse kan passa.

De diskuterar med varandra:

”Ja, denna kan passa med våra kärnvärden, men vi vill inte ta den rakt av. Vi vill ändra på slutet lite. Vi vill konstruera fram ett slut som passar vår sensmoral i projektet.”

Gruppen analyserar och diskuterar berättelsen i detalj. De använder orden från berättelserna och försöker hitta faserna i berättelsen och koppla dessa till projektet. Frågor som dyker upp är:

”Hur skall vi med denna berättelse hitta ett gemensamt språk att förmedla inom projektet var vi befinner oss, vilka hot och möjligheter vi står inför och hur vi verkar och agerar när vi fått projektet i hamn.”

Gruppen arbetar fram nedanstående modell:

En narrativ (Haren och snigeln)	Början	Mitt	Slut
Förändring och kommunikationsplan	Process: En beskrivning av förändringsplanering för projektet	Processer: Dialog, kunskap, förståelse och acceptans inom projektet	Process: Utbildning och support inom projektet
Verksamhet och IT-leverabler	Process: En kartläggning av verksamhetsprocesser/ Business case-utveckling inom projektet	Process: IT-system utveckling i projektet	Process: Implementation av nya processer och IT-lösningar inom organisationen

Figur 9. En sammanställning av språkarenor på Bilproducentföretaget.

Början i berättelsen ska förmedla Change Management-strategi och -plan och det motsvarar IT-människornas Business Case Development. Mittan av berättelsen är handlingen och motsvaras av fasen att förankra,

motivera och ge kunskap om projektet. För IT-människorna motsvarar detta faserna för utveckling av IT-systemlösningarna. Slutet på berättelsen handlar om utbildning av de nya processerna och för IT-människor handlar det om att alla nya IT-lösningar är implementerade.

På detta sätt hoppas gruppen att istället för att prata IT-termer med verksamhetsmänniskor och vise versa när det gäller t.ex. tidplaner, så beskriver man och diskuterar fasen i berättelsen och på sätt förmedlar var man befinner sig i projektet och vad som krävs i denna fas. Berättelsen man kommer fram till är berättelsen om haren och snigeln.

The Hare and the Snail

The hare was hopping along, but suddenly stopped in mid-hop. He'd arrived at the edge of a road, and he really didn't like roads. "Get across as quickly as possible," he thought to himself. Then he caught sight of a snail. It was black and long and straight, and it was moving along the road, its antennae stretched ahead.

The hare puckered up its eyebrows in puzzlement, looking for the snail's legs and feet.

"Why do you have only one foot?" he asked.

"Because that's the way things should be," answered the snail. "One goal and one foot. If you have more feet, like you do, then one foot will want to go one way and the second another way, and you'll get nowhere at all."

"I'll get nowhere?" laughed the hare. "To me it looks like you're the one who's getting nowhere. So where exactly are you headed?"

"See that tree over there? The one that's taller than all the others?" answer the snail and pointed with its tentacles. It's the victory tree and I will strive for it.

"Call that a tree? That poky little thing that's barely standing, poking every which way with its bare branches?" said the hare. "In the forest, let me tell you, trees look a lot different."

"The forest – what a barbaric word!" sniffed the snail. "Along this road, all the trees have been trimmed, every branch and every leaf has its own predetermined place and significance."

Because each of these trees is a milestone on the road to victory. Never mind, be off with you and try to understand that you have no business bothering people who are on the right road.”

“Hold on, I’ve changed my mind,” said the hare. I’m determined to overcome my fear of roads and follow this road all the way to the goal and see how things work out. And I’m pretty sure I’ll get there before you do.”

“Well, if you want to race, I dare say I’ll meet your challenge,” said the snail and shot a sneering glance at the hare’s strange legs.

The hare started right on the signal and shot off at high speed. But he was immediately recalled by the fox, who had been appointed to judge the competition between the hare and the snail.

“Hare, are you deaf and blind?” shouted the fox. “Didn’t you hear that every tree here is a milestone along the road to the Ultimate Goal? And don’t you understand that you have to stop at each and every one of them and pay homage, awaiting a new starting signal?”

“I hadn’t really reflected on that,” answered the hare. “I’ve got to think a bit about this first.”

The hare lay down. He looked from tree to tree with distaste.

“I don’t like this one bit,” he mumbled. “I think there’s something scary about this long row of mutilated trees. Milestones! Homage! It’s crazy!”

He turned and looked back toward the snail, which was pulling itself forward slowly but surely with the emphasis on slowly. (Här ändrade gruppen texten från ursprungshistorien.)

The hare relaxed, and soon he was asleep. But he dreamed he was running. The magpies up in the trees saw how his legs twitched.

He woke up with a sudden start. And at that very instant the snail reached the finishing line and was being congratulated by crowds of animals who normally were mortal enemies of one another but who had now got together to honour the victor.

The hare took a few hesitant steps forward. Then he just sat back and glared with his big round eyes. And he couldn’t believe his ears either, because all around him he could hear shouts of “The snail is faster than the hare!”

“I absolutely refuse to accept this!” shouted the hare as loud as he could. But nobody heard him. He forced his way through the crowd to the fox.

“Look, you’re smart and intelligent, and you certainly have a way with words. By all means claim that the snail has more perseverance than I have, but when it comes to speed, there’s absolutely no comparison,” he appealed.

“Listen, my friend,” said the fox severely, “had you forgotten that this was a race? In every race there are rules. You dreamt that you were running, but in reality you didn’t take a single step towards the goal. And that’s what the race was about – the first to reach the Victory Tree would be declared the winner.

“What difference does it make if you are fast, if you can’t persevere long enough to reach the goal?” (gruppen ändrar här slutet för att passa projektets mål och budskap).

Figur 10: Berättelsen om haren och snigeln i modifierad form (i översättning till koncernspråket engelska).

Noteringar från min dagbok: hur hitta ett förslag på berättelser till gruppen?

Hur många böcker om berättelser, myter och sagor ska jag ta med till mötet? Jag bestämmer mig för 10 st. böcker samt 3 st. uppslagsböcker om symboler och mytologi. Hur kommer de att tycka att det är att sitta och slå i böcker och försöka hitta bra berättelser att bli inspirerade av?

I projektet pratar man ofta förbi varandra då beslut och handlingsplaner skall fattas mellan IT-personer och verksamhetspersoner. Lena och Anna säger att de gärna skulle vilja hitta en berättelse som kunde överbygga denna språkbarriär. Under mötet diskuterar de fram en modell.

Början i berättelsen ska förmedla Change Management-strategi och -plan och det motsvarar IT-människornas Business Case Development. Mitten av berättelsen är handlingen och motsvaras av fasen att förankra, motivera och ge kunskap om projektet. För IT-människorna motsvarar

detta faserna för utveckling av IT-systemlösningarna. Slutet på berättelsen handlar om utbildning av de nya processerna och för IT-människor handlar det om att alla nya IT-lösningar är implementerade.

På detta sätt hoppas gruppen att istället för att prata IT-termer med verksamhetsmänniskor och vise versa när det gäller t.ex. tidplaner så pratar man i form av fasen i berättelsen och på så sätt förmedla var man befinner sig och vad som krävs i denna fas.

Lena och Anna är mycket nöjda med att använda den klassiska berättelsen om haren och snigeln. De verkar inte vara bekymrade över om vilka former det kan ta i projektet avseende om man anser sig vara haren eller snigeln. De tycker budskapet förmedlar de värderingsord man vill förmedla. De har också velat omkonstruera slutet så att det passar projektet. Finns det något i denna kultur som gör att de kände så stark skepticism till att använda den trojanska hästen? De tyckte ju att första gången de lyssnade till den så var den intressant men däremot ville de inte bli förknippade med krig och konflikter.

Gruppmöte 8

Hela projektgruppen med 80 projektmedlemmar träffas under en dag för att skapa gruppkänsla och informera varandra om status i projektet.

Tanken är att förändringsledaren skall berätta historien muntligt för gruppen i slutet på dagen.

Tiden rinner iväg. Tidigare föredragshållarna drar ut på sina presentationer så förändringsledaren får inte utrymme att berätta historien den dagen som var planerat.

Jag frågar varför hon inte tagit sig detta utrymme. ”Nej, det är för viktigt för att bara slänga ur sig i brådrasket. Vi tar historien vid varje enskilt delprojekt istället.”

Veckan efteråt drar man berättelsen i varje delprojektmöte och det uppfattas mycket positivt och lärorikt. Varje gruppmedlem får höra berättelsen och sedan diskutera den med sina kollegor.

Upplägget för varje grupp arbetas fram enligt följande och omfattar 3 timmar:

Man får en muntlig presentation av berättelsen Haren och snigeln och får göra en gruppövning med följande uppgifter:

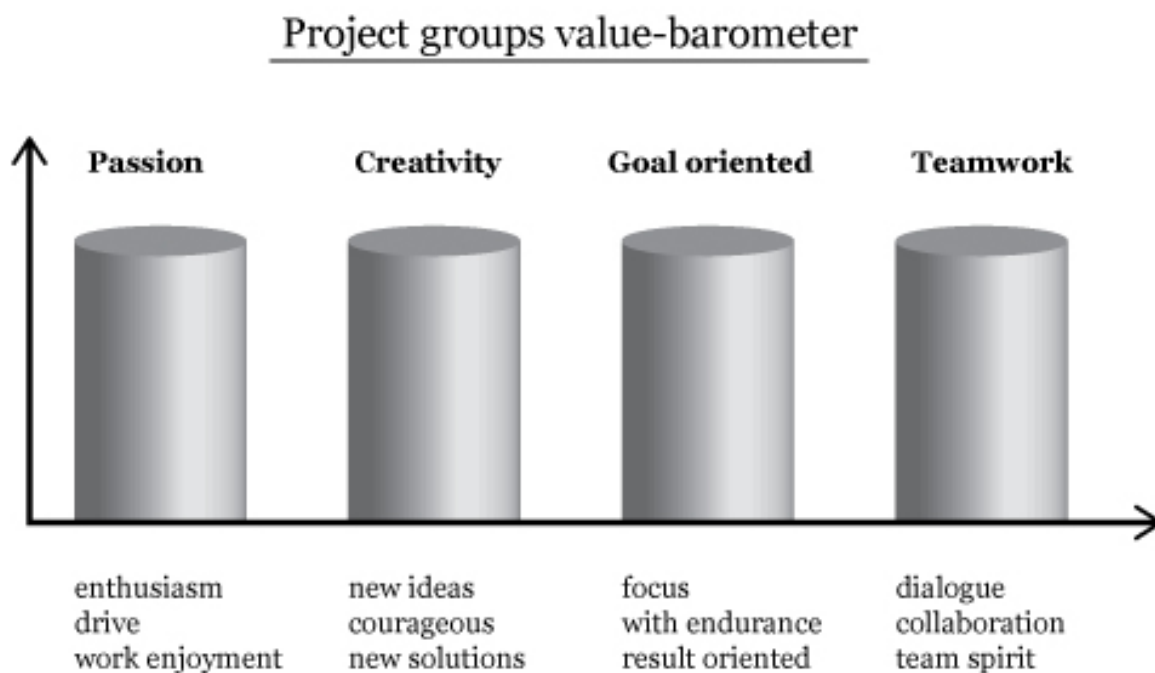
Uppgift 1: Vilka värderingar, beteenden, attityder hittar ni i berättelsen?

Uppgift 2: Vilka värderingar, beteenden och attityder finns inom ert projekt?

Uppgift 3: Ge exempel på en situation i projektet när en önskvärd värdering, beteende, attityd har genomsyrat. Vilken känsla förmedlar detta inom projektet?

Uppgift 4: Ge exempel på en situation inom projektet när en oönskad värdering, beteende, attityd har framträtt. Vilken känsla förmedlar detta inom projektet?

Det bestäms att det är viktigt att följa upp denna berättelse och värderingar månadsvis. Man arbetar fram följande uppföljningsmodell:



Figur 11. Värdebarometer på Bilproducentföretaget.

Delprojektmedlemmarna följer därefter upp projektkulturen månadsvis enligt denna barometer.

Change Management-gruppen följer upp denna info inför varje styrgruppsmöte för att kunna redogöra för den kulturella projektstatusen.

Det beslutas också att ta fram ett introduktionspaket för projektets alla nykomlingar. Det skall innehålla information om projektplanen och projektets organisation. En ny del skall också läggas in som rör värderingar i narrativ kontext. När nya projektmedlemmar börjar får de genomgå ett introduktionsprogram. Denna värdebarometer blir en del i denna introduktion tillsammans med berättelsen om vildsvinet och tigern. I introduktionspaketet lägger man också in nedanstående saga för att beskriva kulturen i projektet.

Noteringar från min dagbok: Hur ska berättelsen tas emot?

Jag ser Lena sitta vid sitt skrivbord och läsa berättelsen. Jag ser henne också själv gå in och sitta i ett konferensrum som ligger bredvid kontorslandskapet. På lunchen frågar jag henne om hon är nervös inför morgondagens stormöte. Nej det ska bli roligt. Jag kan berättelsen rätt så bra nu. Jag tycker det är modigt av henne. Hon gör ju något helt nytt nu för projektet.

5.3 Slut - En kulturskapande story för projektet

Denna studie har varit inriktad på hur en Change Management-grupp kan använda narrativer för att hitta en berättelse för ett globalt IT- och förändringsprojekt. Syftet med berättelsen var att förmedla värderingar, attityder och beteende i ett projekt. Resultatet blev att använda den klassiska berättelsen om haren och snigeln.

Gruppen modifierade slutet på berättelsen för att passa den värderingsgrund som skulle genomsyra projektet. Se vidare reflektion i kapitel 7.

Kapitel 6

Den tredje scenen

I detta kapitel presenteras den tredje scenen. Det kommer att ske en presentation hur scenen ser ut. Uppsättningen i rollistan tar upp de personer som har medverkat aktivt i studien. Handlingen kommer att beskrivas dvs. hur förändringsgruppen har fått ta del av narrativ teori och även praktiskt tillämpat den på sitt förändringsarbete. Kapitlet avslutas med förändringsgruppens resultat.

Platsen är Stadskansliet i en kommun i Sverige

Scenen utspelar sig på kontoret i Stadshuset

Rollistan för studien består av Kommunikation och förankringsgruppen i staden

Huvudgruppen består av

Huvudprojektledare, Mia

Kommunikationsansvarig, Iris

Kommunikatör, Calle

Kommunikatörsansvarig för en förvaltning, Beda

Projektledare förankring för en förvaltning, Cilla

IT-projektledare, Sune

Handling utspelar sig från febr. 2008 till nov. 2009

Dramat handlar om hur en kommunikations- och förankringsgrupp skall försöka skapa en egen berättelse där de skall förmedla syftemål och fördelar och nackdelar med en 24-timmarsmyndighet för politiker, förvaltningar och medborgarna

Finalen består av en egen framtagen tryckt berättelse som komplement till den tidigare framtagna och mer instrumentella kommunikationsbroschyren

Figur 12. Den tredje scenen, Stadskansliet.

6.1 Början – Berättelsen om Stadskansliet

Scenen ser ut enligt följande och är och skall beskriva den kontext som studien bedrivits inom. *Stadskansliet* är en organisation som skall stödja kommunstyrelsen arbete med att driva, utveckla, samordna och följa upp stadens olika förvaltningar och bolag inom kommunen. Man skall också stödja kommunstyrelsen med dess uppdrag att tillgodose medborgarnas behov av kommunal service, myndighetsutövning och samhällsutveckling. I kommunen finns 21 fackförvaltningar, 10 stadsdelsförvaltningar och många kommunala bolag. Varje enskild förvaltning har en nämnd av politiskt tillsatta ledamöter som driver den egna verksamheten. Tjänstemännen i respektive fackförvaltningar ansvarar därefter för att utveckla och driva verksamheten enligt deras nämnds beslut. På *Stadskansliet* finns en kommunikationsenhet som arbetar med kommunikation och förändringsarbete.

En av deras uppgifter är att arbeta med att kommunicera och skapa förankring av kommunens 24-timmarsmyndighetsprojekt till alla förvaltningar och medborgare i kommunen.

”Flera IT-relaterade projekt pågår i staden och har som gemensam nämnare att kunna effektivisera olika typer av tjänster, både internt inom staden och gentemot medborgaren. Projekt L (Ledande e-tjänster och information på nätet) har sin början i och med att kommunfullmäktige biföll en motion om medborgarservice genom 24-timmarsservice. Kommunstyrelsen fick då uppdraget att samordna ett utvecklingsarbete med inriktning mot 24-timmarskommunen. Motionen beskriver en förändring av stadens verksamheter ur flera perspektiv. Där nämns bland annat vikten av att Stadens offentliga service och ärendehantering blir öppen och tillgänglig oberoende av tid och plats. Med e-tjänster menas tjänster som levereras via elektronisk kommunikation. Det kan vara telefonservice (Kontaktcenter), internet, sms, digital-TV samt ytterligare teknik som utvecklas efterhand. Med e-förvaltning menar vi att processerna (hur det går till att utföra tjänsten) även på insidan är automatiserade. E-tjänster av olika slag innebär till exempel att både medborgare och anställda i större utsträckning själv kan utföra arbetsuppgifter på nätet som idag utförs manuellt, så kallad självbetjäning eller självservice. Idag används mycket av arbetstiden åt att utföra rutinärenden. Genom att omvandla rutinärende till e-tjänster kan tiden användas till mer kvalificerade arbetsuppgifter. För medborgaren innebär e-tjänster att man har tillgång till tjänsterna större delen av dygnet. Projekt L går ut på att skapa en vägledning för hur Staden ska omvandla manuella tjänster till e-tjänster och ska automatisera det arbetet inom förvaltningarna.

Figur 13. Utdrag om E-handelsprojektet på Stadskansliets hemsida.

Källa: (www.got.se).

På hemsidan har kommunen ett rätt så instrumentellt sätt att kommunicera sitt förändringsarbete (se figur 12). Enligt projektets projektledare och kommunikationsansvarig är det av ytterst stor betydelse för fram-

gångens med detta projekt att förankra och skapa helhetsförståelse hos alla förvaltningar inom kommunen för de tjänster som skall finnas tillgängliga för medborgarna. Projektet har en gedigen utmaning i att driva och samordna centrala och lokala insatser för att ta fram en gemensam plan för hur staden på ett systematiskt sätt skall utveckla, förvalta och implementera e-tjänster.

En stor utmaning för projektet är att man skall ta fram såväl strategiska som operativa riktlinjer som t.ex.

- En lathund som vägledning för hur förvaltningarna skall skapa e-tjänster.
- En metod för att utvärdera nyttan med att omvandla en tjänst till e-tjänst.
- En beskrivning hur förvaltningarna lokalt bör driva det egna projektarbetet för att skapa förutsättningar för att ta fram e-tjänster inom den egna förvaltningen
- Ett övergripande förslag på ett gemensamt arbetssätt för implementation och förändring av e-tjänsterna inom kommunen. Roller och ansvar skall baseras på gemensamma rutiner.
- Staden skall ha tydliga ramar och riktlinjer för vad som skall hanteras gemensamt i staden och vad varje förvaltning hanterar enskilt när det gäller framtagning av olika e-tjänster.

Projektorganisationen består av uppdragsgivare, styr- och referensgrupp. Referensgruppernas roll är att förankra projektet i den egna organisationen och att agera som specialister som stöd till projektet inom den egna förvaltningen och till central projektgrupp.

Förankringsenhetens mål med kommunikationen är att:

- Öka kunskap och förståelse i organisationen för hur man kan avgöra om en tjänst går att erbjuda som e-tjänst.
- Öka kunskap och förståelse i organisationen om nödvändigheten av att definiera och beskriva tjänsterna som processer.

- Öka kunskap och förståelse i organisationen om nödvändigheten av ett för staden gemensamt ramverk och regelverk för hur vi förverkligar och kvalitetssäkrar kommunala tjänster via internet.
- Motivera och engagera medarbetare att förstå och därmed se möjligheter med e-förvaltning.

För projektet finns en kommunikationsplan enligt tabell 2 nedan (Utdrag ur E-projekthandboken på www.got.se) som innebär att grundbudskapet skall vara detsamma för samtliga målgrupper och att kontinuerlig uppföljning skall ske för att säkerställa att man når alla målgrupper med rätt information.

Målgrupp	Aktivitet	Mål	Frekvens	Vem ansvarar
Styrgruppen	Styrgruppsmöten E-post Nyhetsbrev	Inför beslut Återkoppling Förankring	Möte var 6:e vecka Kontinuerligt	Styrgruppens ordförande
Samtliga Målgrupper	Information i projektdatabas och via webbplats Nyhetsbrev via e-post	Att nå ut med information till en så bred grupp som möjligt	Kontinuerligt	Projektledare för de olika delprojekten
Förvaltningsföreträdare, deltagare i delprojekten, förankringsgrupp,	Möten E-post Nyhetsbrev	Förankring Aktiviteter ute i organisationen	Kontinuerligt	Projektledare för de olika delprojekten

Tabell 1: Kommunikationsplan Stadskansliet. Källa: Utdrag ur E-projekthandboken på www.got.se.

Det börjar en morgon i februari 2008. Jag öppnar min mejl och läser följande brev:

”Hej

Jag arbetar i Staden och driver just nu ett projekt som handlar om att lägga en gemensam plattform för staden så att respektive förvaltning kan skapa e-tjänster för medborgarna på ett antal områden som idag sköts manuellt.

Ett av mina mål är att skapa insikt och förståelse hos tjänstemännen ute på förvaltningarna för detta vilket inte är helt lätt. Parallellt med mitt arbete läser jag på IT-universitetet och skriver just nu tillsammans med en annan person en uppsats som handlar om just förankring. Du föreläste om storytelling, som jag tyckte var mycket intressant på en tidigare kurs vi läste som handlade om förändringsarbete. Jag kommer att bilda en grupp inom mitt projekt som konkret ska arbeta med förankringsåtgärder. Jag har fastnat för det område du forskar inom storytelling. Det skulle vara mycket intressant om vi kunde ha en första träff och diskutera hur vi skulle kunna använda oss av dig och dina kunskaper i projektet. Jag tror att storytelling skulle vara ett mycket värdefullt sätt skapa förankring för detta projekt som är svårt att greppa och omfattande. Vill gärna ha kontakt med dig så snart som möjligt.

Mvh Mia.”

Mia har lyssnat på ett föredrag jag hade haft om kommunikation och förändringsarbete på IT-universitetet. Hon har blivit så nyfiken på att höra mera. Hon nämner att det projekt hon ansvarar för berör tusentals människor i kommunen på såväl politiker-, förvaltnings- och medborgarnivå. Hon behöver kommunicera på ett sätt som verkligen motiverar och skapar engagemang och förståelse för detta stora IT- och verksamhetsförändringsledningsprojekt. Projektledaren Mia skickar ut en formell inbjudan till sin grupp via Notes. Det är 12 personer. Gruppen består av

medarbetare från *Stadskansliet*, IT-avdelningen, kommunikationsavdelningen och stadsdelsförvaltningar.

Scenens interiör är i källarvåningen i kommunens hus mitt i staden. Det finns ca 10 moderna konferensrum. Rummen är olika stora beroende på hur många sittplatser som behövs. Vi kommer att ha våra möten i ett stort rum med 15 bekväma stolar och ett stort fyrkantigt konferensbord. På en av de vita väggarna hänger en tavla med ett abstrakt motiv. De andra väggarna är helt kala. Det finns en whiteboard, projektor och en gammal OH-maskin på golvet.

6.2 Mitt – En metaforisk resa på Stadskansliet

Gruppmöte 1

Gruppen har satt sig runt bordet och ser glada och förväntansfulla ut.

Jag hälsas hjärtligt välkommen och projektledaren informerar om att jag är forskare och att jag är där i syfte att presentera min forskningsidé. Jag inleder med berättelsen om Trojanska hästen för att skapa närvaro och intresse (se vidare bilaga 2). Förändringsgruppen ser engagerad ut och några av dem ler. En i gruppen ser lite konfunderad ut men lyssnar koncentrerat.

En kort tystnad råder efter att jag berättat myten i ca 3 minuter. Gruppen får en redogörelse för liknelsen om förändringsarbete på dagens arenor och den som råder i myten. Därefter sker en presentation om narrativer och förändringsarbete.

Under 2 timmars tid lyssnar gruppen intensivt och det kommer upp många frågor från gruppen. T.ex.

”Hur kan vi arbeta med detta i vårt projekt?”

”Måste man använda befintliga berättelser och myter?”

”Tar det långt tid att arbeta fram en egen berättelse?”

”Jag kan inget om narrativer, hur kan jag då arbeta med detta?”

Jag svarar på frågorna allteftersom de kommer och jag förstår att de blir mer och mer intresserade. Det sprids en glad och harmonisk stämning i rummet.

Det kommer inte upp några kritiska kommentarer om ämnet narrativer och förändringsarbete. Anledningar till detta kan vara många. Det kan t.ex. bero på att man inte öppet vill visa sin skeptism eller så är de inte intresserade men vill inte visa detta. Vid slutet av mötet frågar projektledaren om de skulle vilja gå vidare och pröva denna metod. Alla svarar ja och säger att det verkar mycket intressant och spännande. Det bestäms att ytterligare en presentation skall ske på ett stormöte nästa vecka där alla stadsdelsrepresentanter är med. Det blir ca 50 personer i kommunhuset.

När vi avslutar mötet kommer några i gruppen fram och säger:

”Vad glad jag blev av detta möte.” ”Det låter helt annorlunda mot något annat jag har hört.” ”Hur länge har du hållit på med detta? Var kan man läsa mer om detta?”

Noteringar från min dagbok: kan ett så stort komplext kommunalt projekt verkligen vara genuint intresserade?

Undrar hur min idé kommer att tas emot av Mias andra kollegor? Det är en sak att hon blev intresserad av min forskningsidé men vad kommer de andra att tycka. Jag ser fram emot att presentera min forskningsidé. Kommer det att bli något forskningsprojekt av detta och i så fall ska jag ta med detta i min avhandling då. Ja, tiden får utvisa.

Under denna akt har gruppen fått samma introduktion som i de andra scenerna. De verkar bli överraskade av att presentationen inleds med myten om Trojanska hästen och det visar sig att många känner igen berättelsen men inte riktigt kan säga när och var man hört berättelsen. Vad detta igenkännande står för kan ha många förklaringar. En faktor kan vara att narrativer är en universell mänsklig form. Det är fundamentalt för all mänskligt tänkande och skapande av kunskap. Med hjälp av

narrativer kan vi konstruera och kommunicera våra tankar såväl för oss själva som för andra (May, 1991; Riceur, 1985; Gabriel, 2004; Morgan, 1996). Myter kan uppvisa alla former av arketytiska mänskliga kognitiva mönster enligt Campbell (1973) Detta grundar sig på att en person kan relatera till en myt som är okänd och som talar till honom utan att man är medveten om detta. Vi kan också se att gamla grekiska myter används i eller relateras ofta till vardagssituationer vilket styrker dess betydelse. Det innebär dock inte att vi tar in dem på samma sätt som i antiken.

De verkar inte som att de riktigt kopplar myten till krig och förödelse trots mina ord. De verkar mer tycka att berättelsen och kopplingen till förändringsarbetets olika faktorer är spännande.

Efter den muntliga presentationen förklaras kort förändringsarbete kopplat till berättelser. Detta för att gruppen skall få en liten förförståelse om varför narrativer kan vara av intresse för förändringsarbete: Att som i myten så tar det lång tid att erövra något – dvs. att genomföra en förändring. Något måste ”dö” för att något skall ”födas”. T.ex. en organisation måste släppa en gammal rutin för att ett ny skall få fäste. Det krävs en stark ledare för att få med människor på stora utmaningar – i myten är det Odysseus. Det krävs kreativitet för att driva igenom förändringar – Hur vanligt var det att vinna ett krig genom att ”gömma sig” i en hästs buk. Jag får en känsla av att poängen med berättelsen är att skapa ett intresse för att lyssna och att de både kan se kopplingar och skillnader till dagens arenor.

Större delen av mötet rymmer presentationen om förändringsarbete och narrativer. Alla de som sitter med i gruppen arbetar som förändringsledare. Det gör att de är mycket intresserade av att höra mina erfarenheter av förändringsarbete från många olika organisationer. Jag nämner för dem att majoriteten av organisationer jag träffar på, tycker att de är så unika och även deras problem med förändringsledning. Jag kan dock se att vanligtvis är det samma problemställningar och utmaningar. Det är bara arenorna som är annorlunda.

Gruppmöte 2

Veckan därpå hålls en presentation om narrativer under en timmas tid. Det är blandat män och kvinnor i olika åldrar. Salen är stor, och det blir fullsatt. Det är minst ca 50 personer. Det råder en avslappnad stämning i rummet. Utifrån deras ansiktsuttryck får jag en känsla av att det är människor som är vana vid att gå på stormöten och hålla politiska och kommunala diskussioner. Klädseln är blandad. Några bohemisk klädda, några i vardagskläder och jag kan inte se några kostymklädda personer.

Presentationen inleds med den "Trojanska hästen" och dess liknelse till dagens förändringsarbete. Därefter sker en redogörelse om narrativ teori kopplat till exempel från förändringsarbete och organisationsutveckling i olika organisationer. Responsen under presentation är att många nickar med huvudet, och man lyssnar aktivt.

Presentationen avslutas med en frågestund. Det är ett 10-tal personer som ställer olika frågor såsom: "Varför kan detta fungera?". "Hur gör man konkret? ". "Måste man kunna mycket om berättelser och myter? Det låter spännande men verkar svårt."

En person från hemvården kommer spontant fram och frågar om det finns möjlighet att få ytterligare en presentation inom sin förvaltning.

Noteringar från min dagbok: Kommunens stora hall i Stadshuset

Jag har som konsult tidigare presenterat olika föredrag i denna stora lokal. Då har det dock handlat om kalla fakta för olika uppdrag inom Byggnadsnämnd och olika andra planenheter. Många kanske känner igen mig. Undra hur de uppfattar mig när jag nu ska presentera ett helt annat ämnesområde som inte är vardagsbruk för dem. Narrativer har de egentligen ingen kunskap om, flertalet människor läser böcker men att arbeta med detta i sitt dagliga kommunala arbete är nog inte lika vanligt.

En sak för denna grupp är att bli inspirerad. Att själv förändra sitt sätt att kommunicera. I en så stor organisation som kommunen är det lätt att information försvinner bort på vägen i allt brus som dyker upp. Hur angelägen är man verkligen att lägga ned sin själ att kommunicera och förankra sitt budskap? Är det en Davids kamp mot Goliat eller kan man nå ut till alla berörda förvaltningar på ett meningsfullt sätt. Det är en komplex frågeställning.

Gruppmöte 3

Senare den veckan har projektledaren via Notes kallat till ett forskningsmöte. Titeln på kallelsen är: *Välkomna till skrivardagen då vi ska börja skriva på våra berättelser*. Alla 12 inbjudna tackar ja.

Mötet inleds med att gruppen skall tänka ut och säga tre saker som är av stor betydelse för detta projekt. Gruppen diskuterar ca 5 minuter och därefter säger de: "Man använder processkartläggning, men inte nyttovärdering." "Man känner sig inte informerad i frågan e-kommun. Man behöver mer info om nyttan och vem som ansvarar för vad."

Därefter presenteras ett förslag på upplägg för gruppen. "Jag kommer att berätta för er om narrativer och ge er möjlighet att lyssna, läsa och skriva om detta ämne. Jag kommer att studera er process för hur ni använder er av dessa teorier och om och i så fall hur ni kommer fram till att lösa er uppgift – i detta fall ta fram en berättelse som i symbolisk form redogör för syftet, nyttan och effekten av ert 24-timmarsprojekt i narrativ kontext."

"Vad tycker ni om följande upplägg", frågar jag gruppen. "Vi kommer att gå igenom följande steg: Först kommer jag att ge er information om vad som menas med narrativer. Därefter kommer ni att få läsa och tolka myter och sagor. Jag kommer att presentera berättelserna 'Vildsvinet och tigern' och 'Haren och snigeln' för er. Ni skall därefter få pröva på att hitta er förankringsberättelse/plan med hjälp av de tolv stegen i en hjälteresa. Därefter skall ni få pröva att hitta en myt/saga som kan representera er kommunikations- och förankringsplan. Ni kommer att få pröva att skriva en egen berättelse. Sista steget är att gå ut och kommunicera berättelsen enligt er befintliga kommunikationsstrategi. Jag

kommer också att be er hämta in feedback i form av att intervjua grupper i organisationen om den narrativa kommunikationsmodellen.”

Gruppen tycker det låter som ett bra första steg och därefter börjar presentation om narrativer (se vidare för förståelse bilaga 1).

Först introduceras begreppen om vad inre och yttre kommunikation är. Därefter går presentationen över till att berätta om myter och berättelser – vad de säger oss.

Nästa del handlar om förändringsarbete, vad som kännetecknar lyckade och misslyckade förändringsprojekt och processer och dess kopplingar till narrativer.

Huvuddelen av diskussionerna som kommer upp vid presentationen handlar om hur man berättar en historia enligt ett klassiskt upplägg

<p><i>Aktörer:</i> De personer som figurerar i berättelsen</p> <p><i>Predikament:</i> De problem som aktörerna försöker lösa</p> <p><i>Avsikter:</i> Det som aktörer tänker göra</p> <p><i>Handlingar:</i> Det som aktörerna gör för att förverkliga sina avsikter</p> <p><i>Objekt:</i> De verktyg som aktörerna använder</p> <p><i>Kausalitet:</i> Effekterna (såväl de förutsedda som de oförutsedda) av att genomföra handlingarna</p> <p><i>Kontext:</i> De många detaljer som omger aktörer och handlingarna</p> <p><i>Överraskningar:</i> Allt oväntat som sker i berättelsen</p>
--

Figur 14: En sammanställning av komponenter i en berättelse.

Källa: Kouzes & Posner (2000).

Gruppen får därefter diskutera och presentera sina tankar runt denna berättelsestruktur genom att rita upp cirklar på anslagstavlan. Jag frågar dem om de önskar reflektera och diskutera vilka roller som finns inom kommunen och vad de representerar i detta förändringsprojekt. De vill det gärna, de sätter sig ned två och två och börjar utan uppmaning att diskutera. Under ca en timmas tid så pratas det på livligt och med stor energi. De kommer fram till hur roller i berättelsen motsvarar

aktörer i organisationen under första fasen i förändringsprojektet och olika arbetsuppgifter i projektet.

Roller i berättelsen	Organisationens mot-svarighet/aktörer
Antagonist	Godas likgiltighet
Givaren	Kommunstyrelsen
Hjälten	Projektgruppen
Hjälparen	Karl, intern projektledare, informatören, verksamhetschefer
Den eftersökta	Datumet, ”projekt klart”, publicering, portalen
Uppdragsgivaren	Kommunfullmäktige
Arbetsuppgifter i förändringsplanen	
Kommunikationsplan	Förnuft och känsla skall vara med vid utformning
Transformation	Hjärtat skall vara med vid utformningen
Vilka personer ingår i projektet och vad är deras uppgift	
VM-data, IBM, projektmedlemmar Webbredaktör, verksamhetsansvariga, förvaltningschefer, redaktörer, chefer, direktörer	Bygger en grund för förvaltning, information, organisation. Att skapa staden på webben med hjälp av en gemensam plattform för publicering genom tvärredaktioner
Intraservice	Flytta webbaserat innehåll
Politiker	Öka tillgängligheten

Tabell 2. En sammanställning av roller och uppgifter i förändringsarbetet.

Vid dagens slut frågar jag dem hur de tyckt att dagen varit. Några reflektioner var att:

”Å det har varit så kul.”

”Tiden har bara rusat iväg men det har varit intressant.”

”Känns lite jobbigt och krävande att tänka i dessa nya begrepp.”

”Jag känner mig riktigt upplivad och full av energi.”

Noteringar från min dagbok: Vad kommer gruppen att göra med min forskningsidé

Imorgon ska jag fortsätta med mitt upplägg från tidigare scener. Ska bli spännande att se hur de kommer att utveckla tankegångarna utifrån sina e-handelsproblem. Det är många i gruppen och de kommer från olika avdelningar och har säkert olika perspektiv på detta förändringsprojekt. Ser man projektet på samma sätt ute i en förvaltning som inne på Stadskansliet? Vilka rädslor, konflikter och hinder finns i detta projekt.

Tiden går mycket fort under denna akt. Vad kan detta bero på? Det verkar finnas en form av ett mycket kreativt klimat. Det uppstår ett s.k. ”flow” i rummet. (Csikszentmihalyi, 2008). Gruppen är mycket engagerad. De kommer snabbt in i att få upp rollerna. Det är dock stor skillnad på deras första presentation av bubblor och namn till att de kommer upp med den sista rollistan. De verkar inte vara vana vid att strukturerat sätta tankar på plats. När de samtalar med varandra så märks det tydligt att de har olika uppfattningar om vad som skall vara klart och vad olika delområden omfattar.

Tidsperspektivet är oklart och det är många frågetecken om vad förvaltningarna har för förväntan på sig att göra när 24-timmarsmyndigheten är på plats. Det känns som ett uppdämt behov av att prata av sig och berätta sin syn på vad projektets mål och syfte är. Varför avsätts inte mer tid för reflektion i näringslivet? När jag lyssnar på gruppen så verkar de inte ofta ta sig denna tid. Vad beror detta på? En anledning kan vara att tid är en bristvara och en annan är att man inte är riktigt engagerad i att se sin del för att uppnå det fastställda projektmålet.

Den narrativa rollmodellen verkar få gruppen att öppna upp sig och drar igång diskussionerna. När de t.ex. pratar om prinsessan, det eftersökta, så ställs diskussionerna på sin spets. När jag nämner rollen den falska hjälten så skruvar man på sig. Jag tror inte det är vanligt att man lyfter upp interna roller på detta sätt.

En del av mötestiden går åt till att prata om vad inre och yttre kommunikation är enligt dem. Gruppen tycker att det är stor skillnad på vad de anser talar till hjärtat och vad som talar till förnuftet. *”Vi förstår att vi måste ha tydliga dokument på vad projektet handlar om. Men hur ska vi få människor att lyssna på budskapet?”*

Som svar på deras reflektioner och diskussioner går jag över och ger dem en presentation om myter och berättelser och hur de kan tala till oss. Utifrån alla frågor som kommer från dem så uppfattar jag att detta ämnesområde är mycket intressant för dem.

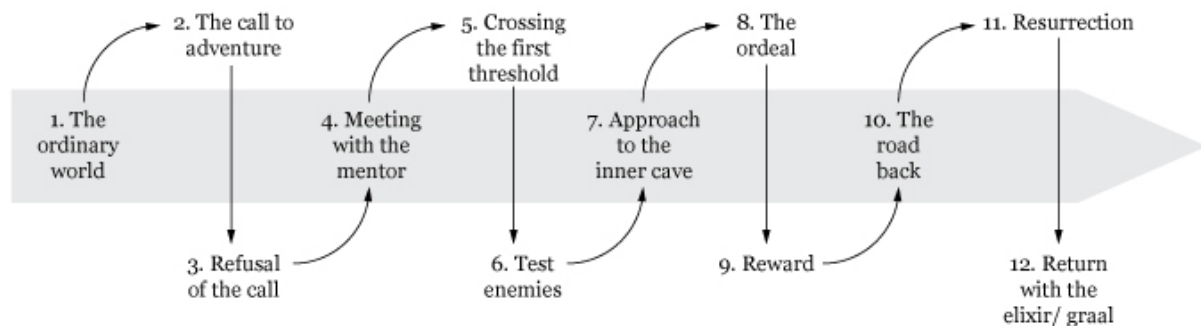
Hur stor betydelse har mottagandet av denna idé beroende av vilken typ av person man är eller vilken typ av arbete man har? Jag kommer inte att gå in och studera detta i denna avhandling men utifrån mina observationer så verkar alla i gruppen vara genuint intresserade. Det är dock en person som sticker ut med svårigheter att se vad en narrativ roll kan ha för motsvarighet i den egna organisationen.

Nästa del under akten handlade om förändringsarbete, vad som kännetecknar lyckade och misslyckade förändringsprojekt och processer.

Gruppmöte 4

På morgonen träffas vi och det råder en spänd förväntan i rummet. Under denna akt ber jag dem att som första övning gå laget runt bordet och prata sinsemellan om vad de tänkt och tyckt om förra gångens övningar. De börjar prata och efter att ha lyssnat på dem i ca 15 minuter bedömer jag utifrån deras samtal att det tyckt att det varit kul men krävande och ett nytt sätt att tänka och prata om projektets delar och roller.

Jag tar fram en PowerPoint-bild på hjälteresan. Jag berättar att man kan använda den som modell för att skapa sin egen berättelse och sin egen kommunikationsplan.



Figur 15. Hjälteresan i The Writer's Journey. Källa: The Writer's Journey Vogler (1978).

Gruppen får en fråga om vad de tänker när de hör de olika stegen enligt Voglers klassiska struktur.

”Det känns ovant att tänka såhär.” ”Jag visste inte att man kunde tänka på en process att skriva en berättelse i denna form.” “Det känns bra.”

Gruppen riktar in sig på att beskriva tester, dvs. prövningar som de tror kan uppstå, och fiender, dvs. människor som är motståndare till förändringsarbetet. Man anser att det är viktigt att vara medveten om dessa. När det gäller *tester och fiender* ser man följande faktorer av betydelse:

- Icke-vetandet i verksamheter
- Tiden, allt har tagit längre tid än beräknat
- Tekniken tarvar tålamod
- Stor organisation, stora förändringar, tar tid, kräver kraft
- Stjälpande teknik
- Olika grad av "tvång" (hur man känner inför uppgiften)
- Proaktivitet blir "brandsläckare"
- Revirbevarande
- Olika intressen (ingen gemensam målbild)

Noteringar från min dagbok: Utmaningar i projektet

När jag säger att vi ska prata om hinder och svårigheter genom hjälte- resans steg verkar det som att de kan distansera sig från sitt linje- ansvar och fritt prata öppet om konflikter, svårigheter och hinder. Vad är det som gör att reflektionsnivån blir annorlunda när de ska prata utifrån en berättelse och inte fritt tolkat från sitt ansvarsområde inom organisationen?

Gruppmöte 5

Under två heldagar ägnar vi oss åt att läsa och slå i böcker om narrativer. Det läggs mycket fokus på att studera symboler och teorin kring detta. Böckerna har slumpmässigt plockats ut från min bokhylla. Det är uppslagsböcker och narrativer från hela världen. En gruppövning handlar om att plocka in något känt, dvs. sin projektplan in i något okänt, dvs. i symbolform. Grupperna sätter sig tre och tre och börjar ta tag i uppgiften. Det diskuteras koncentrerat, ibland hörs ett skratt, ibland hör jag att de börjar diskutera något skvaller från korridoren. När jag går

förbi och lyssnar så går de snabbt tillbaka och pratar vidare om den ursprungliga uppgiften. Gruppen presenterar på eftermiddagen dag 2 en bild av hur de ser på organisationen i termer av narrativa element.

Delområden inom organisationen	Kännetecken – symboler i organisationen
<ul style="list-style-type: none"> • OMRÅDE 1 <ul style="list-style-type: none"> - Här är vi om fem år - Omvärlden - Position - Pengar - Resurser - Klimat - Tillfredsställelse - Teknik - Människor • OMRÅDE 2 <ul style="list-style-type: none"> - Vägen till målbilden - Vägen dit det som händer på vägen till målet - En del har en motorväg att ta sig fram på - En del måste röja en väg först för att kunna ta sig fram till motorvägen - Ritningen är klar och vi har karta och kompass • OMRÅDE 3 <ul style="list-style-type: none"> - Medborgarna - Medarbetarna - Folket - Politiker - Eldsjälar - "De ointresserade" - "Ögontjänare" 	<ul style="list-style-type: none"> • Fönster – nya möjligheter • Regnbåge – något nytt • Port – hinder och/eller möjlighet • Lejon – se in i framtiden utan att kisa • Sibyllan i Cumae – vet allt om framtida öden • Eos, morgonrodnadens gudinna • Latmaskarnas paradiset • Krösus • Lägereld, ved, syre • Babels torn • Troja • Källan – en gåva (att ösa ur?) • Båtar – möjlighet och/eller hinder – fågelvägen!? • Bro – övergång, kommunikation • Simalabim – trollformel • Valkyrrior – vet vilka som skall lyckas, stupa osv. • Labyrint – långt och svårt? • Lägereld, ved, syre • Hjul – dynamik, rörelse, evighet, frihet från plats • Fenja och Menja – starka kvinnor • Fjalar och Galar, dvärgar • Iros – tiggare • Krumelur – prins • Bröd – gemensamt ätande • Cirkeln – evigt kretslopp • Duvan – budbärare

Tabell 3. Översikt förändringsarbete Stadskansliet.

Noteringar från min dagbok: symboler i organisationer

Konferensrummet är glasat så att alla kan titta in. Jag ber dem att meditera tre minuter innan vi börjar. De skrattar och säger: ”Vad ska våra kollegor tro om oss ifall de ser oss sitta och blunda på arbetstid?”

”Jag tror att för att komma i kontakt med vårt omedvetna så behöver vi vara avslappnade”, svarar jag.

Denna akt omfattar övningen att försöka hitta symboler som motsvarar de roller och händelser som gruppen anser att projektet omfattas av. Varför är det viktigt att hitta genomtänkta symboler på det man skall förmedla? Enligt Gabriel (2000) är symboler så kraftfulla att om de skall förmedla kunskap på ett arketyiskt sätt så behöver de var väl analyserade och förstådda.

Denna grupp har aldrig tidigare gjort en sådan här övning. De har dock en stark tro på att det finns möjlighet att hitta symboler som de sedan skall bygga upp sin berättelse med. Projektet är mycket komplext men utifrån deras resultat så verkar de ha hittat exakt de symboler som de tycker verkar överensstämna. Det verkar uppstå ett kreativt klimat och de löser sin helt nya uppgift på ett roligt och engagerat sätt. Gruppen nämner för mig att det känns som ett flow att arbeta på detta sätt.

Gruppmöte 6, 7, 8 och 9

Under dessa möten så arbetar gruppen självständigt och jag går mer runt och lyssnar. Jag svarar på frågor om de har det och summerar ihop dagarna med gruppdiskussioner och individuella reflektioner. Nu skall gruppen påbörja processen att hitta en egen berättelse. I rummet råder en glad och avspänd atmosfär. Mötet kommer att inledas med att de skall diskutera hjälteresan utifrån vilka steg och faser projektet skulle gå igenom. Gruppen skall också koppla roller och handlingar till händelserna. Detta för att visualisera fram ett tänkbart scenario.

Gruppen delas upp i tre grupper och diskussionerna kommer igång direkt. Vid diskussionerna när man skulle koppla olika symboler till roller och faser i projektet så kommer det ofta fram att man har olika syn på mål och strategier med projektet när man vill framföra sitt budskap i en narrativ kontext. Speciellt kommer det fram mellan gruppmedlemmarna från förvaltningarna och stabsenheten inom projektet. Man har olika syn med nyttan och effekterna utifrån sitt organisatoriska perspektiv. När jag frågar dem vid slutet på mötet om hur de tycker att övningarna har varit så framkommer det att det var nyttigt och krävande att behöva förklara sin uppfattning i form av symboler och metaforer.

Nästkommande dag sätter sig grupperna direkt och börjar prata om vad berättelsen kan handla om. Jag går runt bland grupperna och lyssnar av. Under dagen råder stort engagemang och man koncentrerar sig hårt på uppgiften. Då och då hörs skratt och glada tillrop.

Jag hör att någon säger att vi måste ta att berättelsen utspelar sig någon annanstans än i Sverige. Det är viktigt att vi förflyttar miljön så att det inte känns så hotfullt men att de känner igen sig. Grekland nämner någon. Ja det är bra. Alla säger något om deras vistelse där. Det verkar som att alla har varit där och har en positiv bild av detta. Detta att de har en positiv bild om resmålet säger de är viktigt eftersom de tror att "alla människor de skall nå är positivt inställda till Grekland."

Någon säger restaurang, "Ja, vi ska ju 'servera' en internetjänstmenu", säger en annan och skrattar. Någon säger: "Nej vi ska ha ett gästbud. Vi ska ju bjuda in till en stor folkfest. Hela kommunen ska ju bli delaktig i detta projekt."

Gruppen spånar vidare vilken typ av symboler som kan finnas med i en restaurang och liknelsen med projektet.

På motsvarande sätt försöker de därefter hitta symboler som kan representera något likt i projektet man vill förmedla.

Gruppen frågar mig om grekiska gudinnor som de hört mig informera tidigare om. Jag ber dem slå i några böcker som handlar om dem och deras handlingar.

Man kommer fram till Athena. Man vill ha någon som representerar en plan och som är vis. Man tar upp att det ligger en motion och ett tjänsteföreliggande från kommunledningen och politikerna. Någon säger att vi skall ha med en kvinna och en man eftersom vi har detta inom projektet.

Gruppen diskuterar på ett öppet och konstruktivt sätt. När det uppstår oklarheter försöker de inte förklara för varandra med ”kalla fakta” utan de försöker fundera på den mytologiska gestalten, vad symbolerna står för och på så sätt hitta en fortsättning och en gemensam syn på händelseförloppet eller rollfigurer de diskuterar.

Mötet avslutas med att de skall skriva stycken med inledande meningar till berättelsen.

Under ca 15 minuter arbetar var och en fram detta. Till hemläxa får de uppdraget att fortsätta skriva på meningarna. Dagen därpå samlas alla och det råder en trevlig och lättsam atmosfär.

Jag frågar dem hur det har varit att skriva. Alla tycker det har varit kul, förutom en person som tycker det har varit svårt och inte hans ”grej”.

Under mötet skriver var och en 5 meningar. Därefter läser man upp sina meningar och diskuterar dess innebörd.

Gruppen är mycket engagerad och de faller lätt in i varandras tankar. Historien blir längre och längre. Efter dagens slut skickas ”dagens” framtagna berättelse ut till alla och under ett par dagar så arbetar var och en med att fortsätta att skriva på berättelsen.

Under nästkommande tillfällen observerar jag att de har lätt för att samarbeta och att tillsammans utveckla historien. Två personer i gruppen blir mer och mer dominerande. Det är de två som har lättast för att formulera sig kort och koncist och som vill snabbt framåt.

Vid det tredje tillfället förstår jag att de även har engagerat sig mycket utanför forskningstillfällena. Man är ivrig att hitta en berättelse.

Nu har man kommit fram till en berättelse. Alla i gruppen är mycket nöjda och tillfreds. Jag ber om deras reflektioner av detta arbete. De skriver ned dem på papper och läser sedan upp dem.

Några reflektioner är:

”Inte riktigt min metod vilket gör det svårt. Det är dock väldigt roligt. De andra verkar vara så mycket duktigare än mig.”

”Det här känns viktigt, roligt men svårt. Jag vill få med ALLT.”

”Omöjligt att de som ska förstå inte förstår detta.”

”Öppnar upp helt nya tankebanor.”

Jag ber dem vid nästa övning att strukturera upp berättelsen i en del vad de konkret skall förmedla ut till alla förvaltningar och medborgare och vilken del i sagan som representerar detta. Gruppen tycker att det är jättebra och man engagerar sig direkt och påbörjar arbetet. Diskussionerna är intensiva och många skratt hörs. Denna dag skriver de ihop en kortfattad berättelse. Hemläxan till nästa tillfälle är att läsa den och komplettera den.

På morgonen dagen efter får jag ett samtal från Mia i gruppen.

Mia: ”Jag och Kerstin satte oss ned här i förmiddags och arbetade ihop en berättelse. Var det ok? Kan vi skicka ut texten till de andra för kommentarer?”

Maria: ”Visst det är ok. Vad spännande det ska bli att se hela berättelsen. Vi ses imorgon”.

Vid nästa övningstillfälle går vi igenom varandras anteckningar och gruppen hittar en samsyn. Jag ber dem berätta om vad i historien som är konkret, dvs. den konkreta spelplanen. Jag ber dem också att sätta det konkreta in i narrativen.

Jag står framme vid whiteboarden och skriver upp deras kommentarer om projektet och dess koppling till narrativer. Resultatet blir en tabell (tabell 5) där det konkreta i förändringsarbetet motsvaras av en symbol eller del i berättelsen. Nedanstående är exempel på transformationen som gruppen presenterade.

Narrativ kontext	Projektets omfattning
Solen gick upp över den grekiska övärlden	Projektet startar
Öarna	Alla förvaltningarna
Berg, slätter och ängar	Bergen står för hur svårt det är att komma åt tjänsterna i vissa fall
Människorna	Medborgarna
Mat och vatten	Tjänsterna som erbjuds medborgarna
Bönder	Tjänstemän
Ön Hera	En av fackförvaltningarna
Kungen	Kommunstyrelsens ordförande alternativt kommunstyrelsen/kommunfullmäktige
Tomaso och Hera	Centrala politiker eller två tjänstemän som arbetar på Stadskansliet
Gästabud	Medborgarundersökning
Oliver och olja	Olika tjänster inom förvaltningarna

Tabell 4. En sammanställning av en narrativ kontext av förändringsarbete.

Noteringar från min dagbok: Hitta en gemensam mening och strategi

Detta projekt får så många olika konsekvenser för olika roller i kommunen. Samarbetet fungerar bra i gruppen och man löser de olika uppfattningar man har.

Det märks dock att det är projektledaren och kommunikationen dvs. Mia och Iris som tar befälet. De har mycket sakkunskap och har lättare att sätta in detta i den narrativa kontexten. Det verkar krävas en del fantasi och talang att hoppa mellan dessa spelplaner mentalt. Gruppen verkar tycka det är viktigt att de inte går vidare om inte alla har förstått symbolerna och dess innebörd. De verkar tycka det är roligt att prata i dessa termer. En form av "shared meaning" uppstår.

Under dessa akter har gruppen arbetat mycket självständigt med att skriva och diskutera berättelser. De har också kopplat ihop och gjort en narrativ modell över vad projektet omfattar i form av mål, syfte och aktiviteter. Vad kan det bero på att gruppen arbetar mycket ihärdigt med denna uppgift?

Att arbeta med narrativer som metod inom en organisation har visat sig vara mycket utvecklande enligt Kosteras (2007) forskning inom organisationer och hennes slutsatser om *The narrative collage* (2005). Hon har funnit att det är av stor betydelse att inom gruppen och för den enskilde medarbetaren strukturera upp sina tankar om vad en förändring innebär för att skapa samsyn och förståelse för förändringsarbetet.

Gruppen har under dessa tillfällen strukturerat upp en gemensam syn på projektet.

Reflektionerna från denna övning var att man tyckte att budskapet blev mycket klart och strukturerat för alla. Gruppen hade nu processat fram en gemensam bild om mål, syfte och nyttan och effekter av projektet. Denna samsyn hade man inte haft tidigare.

Vid mötets slut bestämdes det att hemläxan var att träna på berättelsen muntligt och alla skulle vid nästa tillfälle presentera berättelsen.

Gruppmöte 10 och 11

Vid dessa två mötestillfällen får var och en gå och upp och ställa sig framför gruppen och berätta berättelsen. Den tar ca 3 minuter att berätta.

De flesta känner sig lite nervösa, spända men också förväntansfulla. Alla tar presentationen på stort allvar och presenterar med entusiasm och glädje. Efter varje framförande ger alla feedback till varandra. Alla känner sig mycket nöjda.

Därefter går vi igenom kommunikationsplanen och planerar in vem som skall presentera på de olika mötestillfällena (se bilaga kommunikationsplan).

Noteringar från min dagbok: Muntliga övningar

Det ska bli intressant att se dem presentera berättelsen. Jag undrar om den håller kvalitetsmässigt och i så fall varför?

Gruppmöte 12 och 13

Gruppen träffas och ger varandra feedback från de olika presentationsmötena med kommunledning och förvaltningar.

Det var tre från gruppen som först hade presenterat detta för förvaltningarna och cheferna.

De hade börjat mötet med att inleda med berättelsen. Därefter hade de konkret informerat om projektet. Under denna presentation kopplade de många gånger det konkreta och gjorde liknelsen från berättelsen.

Jag hade bett dem att efter deras informationsmöte fråga vad de hade tyckt om deras presentation.

Den samlade bilden var att det hade mottagits mycket positivt. Ingen annan från kommunhuset hade någonsin presenterat ett så här komplext IT- och verksamhetsprojekt på detta sätt innan, dvs. i berättelseform.

En i gruppen berättar att hon på eget initiativ varit på saluhallen och köpt med sig dadlar, oliver och citroner till kommunikationsmötet. Ingen vågade ta för sig av detta i början. Efter ett tag när chefen på mötet hade börjat ta lite godsaker så hade alla "huggit i". Hon hade läst sagan i 3 minuter. Därefter hade hon kopplat det konkreta i projektet till liknelser i sagan. Hon berättade att hon hade fått mycket bra respons ifrån mötesdeltagarna. Alla hade förstått budskapet mycket tydligt och de hade varit mycket engagerade och varit positiva till det hon informerat om.

En annan berättar att de hade fått synpunkter på själva berättelsen. "I berättelsen borde ni ta med mer nytta för folket. Detta behöver vi förstärka för medborgarna."

Noteringar från min dagbok: Feedback från kommunens chefer och förvaltningar

Mia och Kerstin är så glada. De har fått mycket positiv respons från sina presentationer. Det verkar vara viktigt för budskapet att koppla det konkreta till detaljer i berättelsen. Det verkar förstärka budskapet. Symbolerna är ju väl genomtänkta trots brist på tidigare kunskap. Symboler verkar för denna grupp inte vara ett kunskapshinder. De har ju aldrig arbetat med detta tidigare.

Jag har inte själv varit med och lyssnat på Mias och Kerstins första presentationer. De andra i gruppen kommer att ta sina presentationer enligt tiderna i kommunikationsplanen. De verkar bli mycket inspirerade av de genomförda presentationerna.

Denna berättelse har presenterat för hundratals människor på förvaltningar i kommunen. Gruppen har också tryckt upp sin berättelse och den ligger som presentationsmaterial på kommunens alla förvaltningar. Man har lagt den vid fikabord och i konferensrum.

Hur kommer det sig att man ”vågat” stå upp och berätta en egenhändigt skriven berättelse för människor som det är mycket viktigt att få med i detta projekt?

Min analys är att gruppen har känt så stor tillit till denna metod och dess kraft att förmedla kunskap.

Hur kommer det sig att de har ändrat sitt vanliga arbetssätt att kommunicera sitt skriftliga budskap ut i kommunen? Detta är ju ett av de största projekten på många år i kommunen.

Min tolkning är att gruppen känner sig tillfreds med att ha fått med sig den viktigaste information om förändringsarbetet som finns i den ”vanliga” broschyren in i den narrativa broschyren. Budskapet är detsamma, det är bara språkarenan som är annorlunda.

Gruppmöte 14

Forskningsprojektet har börjat lida mot sitt slut. Det har gått mycket fort. Gruppen har bjudit in mig till ett möte. De säger att detta känns så viktigt och så rätt så de vill gå vidare och planera för nästa etapp i projektet och hitta en berättelse som bärare av denna fas.

Iris: *”Jag trodde aldrig att vi i början skulle få ihop en egen berättelse på detta sätt. Jag är så förvånad.”* Många nickar igenkännande. Responsen är att detta verkligen har varit något annorlunda som berikat dem mycket.

Anna: *”Nu ska jag ta tag i mitt eget skrivande hemma också. Jag arbetar ju med kommunikation och har alltid velat skriva själv. Jag har sedan tidigare försökt börja skriva deckare.”*

Noteringar från min dagbok: Nästa steg.

Vi bestämmer oss för att fortsätta samarbeta tillsammans efter sommaren och vi sätter upp en grov tidplan för detta. Denna studie omfattas dock ej av denna process.

6.3 Slut – Berättelsen som ledstjärna för förändringsarbete

Denna studie har varit inriktad på hur en ansvarig kommunikations- och Change Management-grupp kan använda narrativer som ett kompletterande angreppssätt och metodstöd i sitt förändringsarbete och därigenom hittat en berättelse för att förmedla sitt förändringsbudskap.

Studiens resultat är en påhittad och egen skriven berättelse som heter Athenas plan – den stora marknadsplatsen. Se vidare reflektion i nästa kapitel 7.

Del III

Kapitel 7

Diskussion: Narrativers transformerande och meningsskapande kraft i förändringsarbete

Studien har omfattat tre förändringsprojekt i olika kontexter och sammanhang, beskrivna i den empiriska delen som tre scener. Det har dels varit inom en konstnärlig verksamhet, en industriell verksamhet och en kommunal verksamhet. I detta kapitel kommer viktiga insikter som har framkommit under de tre studierna att belysas. Förutsättningarna för de tre förändringsprojekten har varit olika med avseende på ägarformer, organisationskultur och förändringens syfte. Kapitel 7 inleds med en redogörelse av dessa olikheter. Grupprocesserna i de tre verksamheterna reflekteras i avsnitt 7.2. I två av studierna står IT i fokus för förändringen och där t.ex. språkbarriärer och skillnader mellan IT- och verksamhetsaktörers perspektiv präglar studierna. Detta reflekteras vidare i avsnitt 7.3. Under avhandlingsarbetets gång och reflektioner efter varje enskild studie har det utkristalliserats grunderna för en narrativ metod för förändringsarbete som presenteras i slutet av kapitlet.

I detta kapitel analyseras och reflekteras över avhandlingens forskningsfråga: *Hur kan man använda narrativer för att engagera, motivera och förankra förändringsarbete hos medarbetare i organisationer* utifrån Senges femstegsmodell för att åstadkomma förändring och lärande samt hur meningsskapande processer skapas utifrån Weicks teorier om mening.

I början av kapitlet presenteras de tre studiernas kontexter och problemställningar och hur de kan ha påverkat resultatet av studien. I mitten analyseras processen för de narrativa övningarna i de olika förändringsprojekten och i slutet av kapitlet diskuteras de olika studiernas resultat

och den narrativa metod som utvecklats under de olika studiernas genomförande.

7.1 De tre scenerna

Scenerna har olika förutsättningar beroende på bl.a. *ägarformer* såsom *privat* och *offentlig* verksamhet. Studien i den konstnärliga verksamheten var privat men finansierades till 50 % av kommunala medel. Problemet i detta förändringsprojekt var ökade krav på lönsamhet för att reducera den kommunala bidragsdelen, något som organisationens medlemmar var emot. Detta innebar ett krav på att ”dra in mer pengar” till verksamheten genom att bredda sin repertoar och därmed förändrade arbetsvillkor.

Den andra studien utspelar sig i ett privat bolag. Problemet i den studien var att ett bolag hade köpt upp ett annat. Det uppköpta bolaget skulle byta ut sina IT- och logistiksystem till huvudägarens system. Detta uppfattades mycket negativt pga. att majoriteten i det uppköpta bolaget ansåg att det var föråldrade IT-standardssystem. Liknelsen som att ”tidigare arbetade vi med datorer nu ska vi gå tillbaka till skrivmaskiner” framfördes i olika sammanhang. Att motsätta sig en stark utländsk ägares förändringsstrategier är inte enkelt. Strategin i det uppköpta bolaget var förhållningsprincipen och man hittade många olika ”svårigheter” för att skjuta upp införandet av de nya strategierna.

Den tredje studien bedrivs i en kommunal verksamhet. Problembilden här var att skapa samsyn och förankring mellan olika roller såsom politiker, kommunala förvaltningar och medborgare i ett projekt om att införa en 24-timmarsmyndighet, som skulle resultera bl. a i en gemensam portal för medborgarna.

Förutsättningarna på scenerna har varit olika pga. hur *förändringsarbetet* tidigare har bedrivits inom organisationen. I den första studien inom den konstnärliga verksamheten var förutsättningarna inte de bästa för att driva visionsarbete beroende på maktkamperna mellan ledning och anställda. Klimatet var infekterat och facket var inblandat för att lösa dessa maktkamper. Det sätt som ledningen tidigare hade genomfört

förändringar var av instrumentell art. De hade använt olika processkartläggningar och målanalyser för att få med personalen. Att motivera dem på djupet och arbeta mer med mindre instrumentellt inriktade metoder hade inte prioriterats. Det kan vara en anledning till att ledningen inte gick ut och presenterade visionsarbetet utifrån hjälteresans perspektiv utan mer valde att arbeta med övrig organisation på ett traditionellt sätt. Om ledningen hade valt att ta med någon av musikerna och fått dem mer delaktiga i visionsarbetet så kanske resultatet i organisationen utvecklats på ett mer positivt sätt dvs. att musikerna hade anammat ledningens nya idéer och förslag på hur man agerar som en professionell orkester.

I den andra studien (i den industriella verksamheten) rådde ett stort problem med att många människor var involverade i projektet. Det var dels en stark ny ägare, en intern IT-avdelning, flera fabriker och ett programledarkontor som gemensamt skulle ta fram och genomföra förändringsprojektet. Att få ihop så många viljor med olika perspektiv och olika agendor var en stor utmaning. Inom denna organisation används i huvudsak instrumentella metoder såsom Six Sigma, processmodellering och standardiserade projektledningsmetodiker. Det kan ha spelat in i valet av att man tog en gammal välkänd saga som man sen modifierade för att passa projektets syfte. En möjlig orsak till att projektet inte lyckades genomföra alla systembyten och ändrade processer kan ha att göra med att flertalet i projektet ansåg att det andra företags system (dvs. de nya ägarna) inte höll tillräckligt hög kvalitet när det t.ex. gällde ny teknik och användarvänlighet. Vid många mötestillfällen och diskussioner om de nya systemen så var ett utmärkande drag att många i projektet använde sig av olika subtila förhållningsmetoder för att slippa IT- och logistiksammankopplingar. Ett sätt var t.ex. att bordlägga många beslut eller att dra ut på tiden med att komma med förslag på lösningar som bestämdes på olika möten. Berättelsen följdes upp i de olika projekten med hjälp av en värdebarometer som hjälpmedel. Det var dock inte tillräckligt kraftfullt för att påverka medarbetarna så starkt att de blev övertygade om nyttan med projektets huvudsakliga förändringsmål.

När det gäller den kommunala verksamheten så var förutsättningarna för att använda en narrativ ansats metod mycket bättre än för de två andra studierna. Organisationen var van vid olika kognitiva och psykologiska

metoder inom förändringsledning, t.ex. UGL (Utveckling av grupp och ledare). Deras uppgift inom detta förändringsprojekt var också att nå ut till förvaltningar och intressenter på ett övertygande sätt. Gruppen var van vid att arbeta med kommunikation och information, vilket förmodligen bidrog till såväl förändringsledningens positiva syn på att använda den narrativa metoden, som att själva förändringsprojektet lyckades, dvs. införandet av en 24-timmarsmyndighet. Trots många olika intressenter (t.ex. politiker, tjänstemän, medborgare) och många olika synsätt så skapades en gemensam förståelse av nyttan med förändringen.

En annan viktig faktor var att kulturen inom de tre organisationerna var mycket olika. Kulturen finns i det "rum" som uppstår mellan en grupp människor där innebörder och uttryckssätt förmedlas och uttrycks offentligt (Alvesson, 2005). De skilda kulturerna inverkar naturligtvis också på förutsättningarna i de tre förändringsprojekten för såväl mottagandet av den narrativa ansatsen som förändringsprojektets genomförande. Flera forskare menar att den kulturella dimensionen är mycket viktig för kreativiteten i en förändringsprocess, eftersom värderingar, attityder och beteenden i en organisation påverkar hur man kommer att agera och lösa problem under förändringsarbetets gång. Kulturen har en central betydelse för att vi skall förstå beteende, attityder och processer inom en organisation. Kulturen blir den ram inom vilken dessa fenomen blir begripliga (Hatch & Schultz, 2004; Meyersson & Martin, 1987; Smircich, 1983).

Kulturen i *den konstnärliga verksamheten* var präglad av individuellt tänkande, misstänksamhet mot nya idéer, en kritisk attityd gentemot ledning och det rådde ett oengagerat förhållningssätt till nya idéer. De anställda var "känslostyrda" enligt ledningsgruppen. Att genomföra en radikal organisationsutvecklingsförändring var därför en svår uppgift för ledningsgruppen. Ledarskapskulturen präglades av distansering till musikerna och deras ideal. Ledningen var också mer affärstänkande. Detta synsätt kan ha påverkat ledningen att inte låta någon medarbetare från musikerna delta i studien och på så sätt påverka diskussionerna samt delta i förändringsarbetet inom organisationen.

Ledarskapskulturen inom *den industriella organisationen* kännetecknades av t.ex. svagt ledarskap, svårigheter att fatta beslut samt att många viljor spretade åt olika håll. Inom projektet rådde en familjär stämning

och en hel del maktkamper förekom mellan konsulter och organisatoriska enheter. Inom projektkontoret fanns en glädje att pröva nya tekniker och metoder men inget enhetligt ansvar att säkerställa projektets målsättning. Att få till en gemensam värdegrund byggd på önskvärda beteenden och attityder var därför av central betydelse för förändringsprojektet. Kulturen i stort hos organisationen präglades av att man värderade oberoende och självständighet högt, vilket skapade motstånd mot de standardiseringar som förändringsprojektet syftade till.

Kulturen inom *den kommunala verksamheten* präglades av många olika synsätt och perspektiv pga. att gruppmedlemmarna i förändringsprojektet både kom från olika förvaltningar och organisationsnivåer. De hade olika roller, ansvar och befogenheter. Ledarskapskulturen präglades av vikten av förankringsarbete och samsyn när det gäller att föra ut myndigheters beslut. Detta kommer sig av att ledarskapet verkar i en offentlig organisation med krav på transparens. Trots detta, eller tack vare detta, fanns det en viss skepsis till nya arbetsmetoder och planer som skapade mer öppenhet. Att ”flytta ut tjänster på nätet” kan ju innebära ett mindre antal praktiska rutinarbeten och därmed risk för uppsägningar. Att i en portal också visa sina processer på ett öppet sätt kan även innebära en rädsla pga. blottläggning av den egna verksamheten.

De tre olika kulturerna kan sammanfattas i en kamp mellan ledningens mål och visioner och de berörda inom organisationen. Olika ledningsgrupper vill forma projektets eller organisationens medlemmar och intressenters föreställningar, värderingar och beteenden utifrån organisationens visioner och mål. I den kommunala verksamheten med många organisationsnivåer hade ledningen svårare att förankra förändringen än i den konstnärliga verksamheten som var mer platt i sin struktur. I den industriella organisationen med stor mångfald var kulturen ”ett mönster av grundantaganden” (Schein 1992) dvs. uppfunna och utvecklade av en given projektledningsgrupp i dess ansträngning att lära sig komma till rätta med problem som rörde yttre anpassning och inre integrering av projektmedlemmar.

7.2 Narrativer på individ- och gruppnivå i förändringsarbete

Individen och narrativer

Början av hjälteresan inleds med steg 1 Anta en utmaning. I detta narrativa steg sker en initiering till problemet och en uppmaning till hjälten att anta uppgiften.

Varje introduktion har inletts med en tre minuters muntlig presentation av "Den trojanska hästen" från historien om Homers Odyssey (Berghs, 1994) "*During ten years followed attack on attack and still the Trojan walls stood. Great heroes had fallen in Patrokolos and Hector*". Ett syfte är att fånga lyssnarens intresse och förflytta dem bort från vardagen. Ett annat syfte är att fånga individens intresse av att skapa nyfikenhet på om man kan hitta nya eller andra lösningar på såväl organisationens som individens problem från en annan kontext. Detta kan jämföras med den första disciplinen i Senges femstegsmodell för att åstadkomma förändring och lärande, dvs. att utveckla disciplinen personligt mästerskap inom individen.

I studierna har alla grupperna fått en introduktion i narratologi och förändringsarbete. Introduktionen av ett narrativt perspektiv var ett första steg att utveckla sig som person och i sin yrkesroll. Varje individ har fått sätta sig in i ett nytt kunskapsområde dvs. narratologi och skifta perspektiv och på så sätt utveckla sin kreativa förmåga vilket enligt Senge är en viktig parameter inom disciplinen. Personligt mästerskap handlar om att utveckla sig som person och att växa i sin roll såväl privat som i yrkeslivet. Det handlar inte enbart om att öka nya kunskaper och färdigheter utan att lära och utveckla sin andliga mognad. Senge betonar vikten av att hitta sin personliga vision och att tänka målinriktat på hur den kan uppfyllas.

Om individen sätter sina egna mål i relation till förändringsvisionen, dvs. vad organisationen vill nå för mål, så skapas en "kreativ spänning" vars funktion är att förena individens mål med bilden av organisationen. Att kunna släppa sina farhågor och rädsla på vägen mot visionen är en mycket viktig faktor. När man kan släppa sina förutfattade meningar om förändringen, så blir det lättare för individen att se hur framtiden kan

påverkas och formas. Att skapa en "kreativ spänning" med hjälp av narrativer kan vara ett sätt att ändra människors föreställningar. Enligt Bacharach, Bamberger & Sonnenstuhl (1996) så krävs att människor gör upp med sina mål och sin uppfattning om verkligheten, för att de skall kunna förändra sina föreställningsramar. Att skapa insikt och ändra människors föreställningar i förändringsarbete är dock svårt och inte minst då det gäller förändringar som är av identitetskaraktär (Dutton & Dukerich, 1991; Ericsson, 2001; Gagliardi, 1986). Människor med ett stort fokus på personligt mästerskap tenderar att se sitt arbete mer som ett kall än en uppgift. Vanligtvis har de enligt Senge en realistisk bild av verkligheten och har accepterat sin del i den. De ser livet som "en konst" och en skapande process där individen är en del. En nackdel med att identifiera sig med sitt arbete och att se det som ett kall kan vara risken för utbrändhet, som är ett stort samhällsproblem (Flood; 1999). Denna risk får sättas i relation till att man är hängiven och vad det kan innebära i form av positiv och negativ stress. Att individer identifierar sig med sitt arbete är därför en svaghet då det leder till att de kan uppfatta en förändring som ett avvisande av sig själva som person, och inte enbart av sin yrkesroll inom organisationen. Ett syfte med att använda en narrativ i förändringsarbete är att skapa en berättelse där man vill förklara organisationens verklighet och där var och en kan se sin roll och uppgift för att nå målet. När det gäller Musikorkestern så låg dock t.ex. inte organisationens mål nära majoriteten av orkestermedlemmarnas personliga mål, vilket kan vara en bidragande orsak till att ledningen hade svårt att få orkestern delaktig i förändringsarbetet. Att lära sig att skapa och bevara kreativ spänning är enligt Senge en huvudfärdighet inom disciplinen personligt mästerskap. Som individ bör man fokusera på att forma sin framtid som man vill ha den, och att hitta sin vision som driver en mot rätt mål.

Gemensamt för alla studierna är att det är svårt att bedöma hur mycket och djupt individerna har utvecklats och hur självkritiska de är gentemot sin egen personliga utveckling när de påtalar att detta skett vid utvärderingarna. Studierna kan inte påvisa huruvida det narrativa perspektivet är bättre eller sämre än andra uttrycksformer att utveckla denna förståelse. De kan däremot visa att narrativer är ett kraftfullt hjälpmedel. De som deltagit i studierna anser att de har utvecklats på ett mycket insiktsfullt sätt. En anledning att det skulle kunna vara ett instrument är att

människor kan läsa, förstå och ta till sig narrativer trots att de inte har en medveten kunskap om detta ämne (Campbell, 1973). Man kan säga att narrativer är en universell mänsklig form för lärande och utveckling (Boje, 2001; Gabriel, 2000; Ricoeur, 1985). Vi kan med hjälp av narrativer konstruera och kommunicera våra tankar såväl för oss själva som för andra (May, 1991; Morgan, 1996). Detta är något som studiegrupperna har lyft fram då jag intervjuat dem om deras reflektioner efter varje övningstillfälle.

Vi kan också uppfatta värderingar och forma våra omdömen och etik med hjälp av narrativer (Gabriel, 1995). Vi kan därför säga att våra berättelser blir en del av vår kultur och vårt sätt att skapa mening för oss. Genom berättelser kan vi sortera in våra intryck och erfarenheter som gör att världen blir mer överskådlig och lättare att hantera (Gabriel, 2000). När det gäller personligt mästerskap där man skall försöka komma ifrån fördomar och förutfattade meningar om personer och händelser så kan detta vara ett sätt att tydliggöra dem och på så sätt öppna för möjligheten att släppa dem och utveckla sig som person. Det osäkra tillstånd och motsägelsefulla faktorer som lätt uppstår i förändringsprojekt kan synliggöras på ett tydligare sätt och bli klarare för de involverade (Flory och Eglesias, 2010). Många studier fokuserar på att förändringsarbete handlar om att hantera olika former av motstånd och motverkande krafter som skall övervinnas. Är motståndet mer av identitetskaraktär, dvs. ett hot mot vem individen eller företaget är, så bör insatser på att hantera motståndet främst inriktas mot att skapa förståelse och uppmuntran för att reducera förändringsoviljan (Sörgärde, 2006).

Kostera & Obloy (2010) menar att en viktig anledning till att människor tar emot det narrativa synsättet på ett positivt sätt i en organisation är att narrativer har en stark symbolisk påverkan på människors fantasi och organisationskultur på grund av dess djupa rötter i de kollektiva processerna när det gäller lärande och tolkning. Hon vill i en studie om den polska radiokanalmarknaden undersöka den narrativa dimensionen på organisationsmiljöer. I hennes studie djupintervjuas chefer från polska radiostationer om deras användning av arketyper i sitt strategiska arbete för att beskriva konkurrens mellan olika radiostationer och avdelningar. Det framkom tydligt hur chefers tankemodeller styrde deras uppfattning om konkurrens och rivaler i relation till de arketyper som framkom i

studien. Resultatet från studien visar på att intervjupersonerna skapade perceptuella modeller som både beskrev och begränsade deras berättelser om deras konkurrenssituation på den turbulenta radiokanalmarknaden. Det centrala i deras berättelser handlade mer om hur de själva såg på sig och sina konkurrenter i form av hjältar som försvarade sig och besegrade de mörka krafterna, dvs. drakarna. Hjärtebeskrivningarna kategoriserades i studien i tre huvudarketyper såsom Athena, Apollo och Hermes. Athena som representerar rivalitet som liknar strategisk krigsföring. Hjälten använder sig av taktiken att ligga steget före och att se verkligheten som den är. För arketyperna Apollo är rivaliteten tävling och den vinner som är mest kreativ och briljantare än sin rival. För Hermes den stora budbäraren innebär rivalitet en fråga om effektivitet och att snabbt sätta in åtgärder vid konkurrens. Intressant i hennes studie är att cheferna förtränger bort den komplexa omvärlden. På ett liknande sätt har förändringsledarna i min studie svårt att se helheter i sin förändringsprocess och fokuserar på att hitta lösningar inom olika delområden. Gamla tankemodeller gör att man har svårt att se skogen för alla träd och vi är fångar i vårt eget sätt att tänka enligt Senge (1990). Vi försöker gärna hitta syndabockar istället för att se hur vi kan påverka och se vårt eget ansvar. Senges beskrivning av systemarketyper som standardfraser eller enkla berättelser är intressant. Precis som i narrativer där teman och roller återkommer så tar Senge upp nio återkommande arketyper som påverkar organisationens miljö. Det är t.ex. balanserad process med fördröjning dvs. den tid det tar för effekter från ett led till ett annat att nå i mål, tillväxtbegränsningar, ”lätta på trycket” som kan vara i form av att ta en konsult i förändringsarbetet osv. Systemtänkandet och förståelsen för feedbackprocesserna i förändringar visar hur språket begränsar oss. Enligt Senge så är vi fast i ett linjärt språk för att beskriva våra kunskaper och erfarenheter. Detta språk räcker självklart många gånger då vi beskriver vardagliga händelser men det krävs ett helt nytt språk för att beskriva dynamisk komplexitet. Kostera & Obloy (2010) försöker i sin studie visa på hur komplext det kan vara att beskriva rivaler och konkurrens inom en organisation och i sin studie försöker hon förenkla bilden med att använda gudar och gudinnor för att fånga tankemodeller i ovanstående studie.

När studien och det narrativa perspektivet och språk presenterades för *Blåsorkestern* så är receptiviteten vid mottagandet av den första presen-

tationen att ämnesområdet inspirerade till många frågor och tankar. Efter första mötet så bestämde sig gruppen för att gå vidare och påbörja en studie. En tolkning av detta är att presentationen skapade nyfikenhet, motivation och engagemang att testa något nytt. Detta är ett första steg att uppnå personligt mästerskap enligt Senge. Att en grupp är villig att på arbetstid avsätta ca 10 tillfällen visar på ett engagemang att pröva idén. Hur kommer det sig att de, trots rädsla för ett helt okänt område, ville pröva på och lägga ned tid på detta? En tolkning är att människor är villiga att pröva nytt om deras problem eller utmaning är av tillräcklig stor betydelse. Man vill ändra strategi för att nå en uppsatt vision. Vägen är inte det viktiga som Senge påtalat utan det viktiga är att man når målet. En annan tolkning skulle kunna vara att några inte tyckte att idén var intressant men man ville inte uppfattas som stelbent med att pröva nya idéer och offentligt säga detta. Under studiens gång har dock inte några indikationer på att så var fallet dykt upp.

Även Ricoeur (1988) anser att en narrativ kan vara ett sätt att konstruera ett meningsfullt sammanhang av osammanhängande och svårförståeliga frågeställningar och händelser. Detta visade sig också i studien där ledningsgruppen behövde hitta ett angreppssätt för att inom ledningsgruppen komma till klarhet med vad det innebär att gå från en semiprofessionell organisation till en professionell organisation. De behövde komma fram till vilka aktiviteter som krävs, vad de kan förvänta sig för reaktioner från ägare och musiker. Gruppen lyckades skapa och arbeta fram ett gemensamt synsätt (mening) under forskningstiden genom att använda det narrativa angreppssättet. Gruppen tyckte det var spännande och utvecklande att arbeta enligt detta angreppssätt. De ansåg att de blev kreativa och nådde varandra utifrån ett helt annat språkbruk än det gängse i gruppen. Svårigheten med detta begrepp är dock att få fram hur djupt och ärligt man menar det, då man säger att man har nått en organisatorisk samsyn. Politik och personliga agendor kan mörkläggas.

På *Bilproducentföretaget* blev mottagandet att de snabbt tog till sig detta förslag på metod för att använda i sitt förändringsarbete. När studien påbörjades var gruppen nyfikna och förväntansfulla. Ett bidrag till detta kan vara deras egna personliga intresse för berättelser samt att de gärna ville sätta sig in i nya områden och metoder. Det fanns en motivationsfaktor med redan från början, nämligen att se om det finns andra

angreppssätt på kommunikation och förändringsarbete än man tidigare kände till. De tyckte det kändes mycket tryggt att ha någon som styrde arbetet och som kunde vägleda dem genom denna process. Den teoretiska ansatsen och introduktionen de fick när det gäller narrativer tyckte gruppen var mycket inspirerande men också mycket krävande att ta till sig.

På *Stadskansliet* ville man starta med det narrativa angreppssättet direkt efter den första presentationen. En bidragande orsak till det mycket positiva mottagandet kan vara att den projektansvarige själv kontaktade mig för att få en djupare introduktion i ämnet samt presentera det narrativa perspektivet för sin kommunikation och förändringsgrupp. Det fanns redan en viss förväntan på att detta kunde vara en potentiell metod för dem; de var vana vid att använda emotionellt inriktade metoder.

Narrativer i gruppprocesser

I mitten av hjälteresan (Campbell, 1973) utsätts hjälten för många prövningar och tester i form av möten med olika rollgestalter och genom att hamna i olika händelser som måste förklaras och lösas. För grupperna innebar denna fas att man i grupp analyserade och diskuterade förändringsprojektet utifrån ett helhetsperspektiv och i delparametrar för genomförande av projektet, såväl i linjärt språk, dvs. företagstermer, som i ett narrativt språkbruk där gruppen använde sig av narrativa begrepp. I *Bilproducentföretaget* ser man hur gruppen i form av en modell beskriver narrativens faser, dvs. början, mitt och slut i relation till organisationens processteg för rollerna verksamhet och IT-enheterna inom projektet. I berättelsen om haren och snigeln (Epstein, 2004) så börjar den i form av att dessa två olika djur med märkbart stora fysiska skillnader ska se vem som först kan komma över mållinjen. Att välja ut denna historia som representant för projektet avseende värderingar, attityder och beteende är intressant. Det uttalas aldrig om det är det ena företaget som ska ses som haren och det andra uppköpta företaget som snigeln. Kan det vara verksamheten som representerar det ena djuret och IT-enheten det andra djuret? Oavsett så kan man notera att berättelsen handlar om att oavsett ”storlek på kostymen” så vinner snigeln över haren pga. idoghet och att inte vila på vägen. I relation till förändringsprojektet blev resultatet att det uppköpta företaget bara driftsatte ett IT-system från det andra bolagets bestämda standardsystem. Nya föränd-

ringsvindar blåste och idag är de två bolagen inte fusionerade. Målet med alla hela företaget skulle ha gemensamma system gick om intet. När det gäller *Stadskansliet* beskriver gruppen först projektets omfattning i relation till en narrativ kontext. T.ex. alla förvaltningarna beskrivs i form av öar i berättelsen, vilket skulle kunna tyda på att man omedvetet ser förvaltningarna som isolerade från varandra och som man kan välja att bygga broar till eller inte. Medborgarna beskrivs som människor, tjänstemännen som bönder och centrala politiker i form av Tomaso och Hera. Dessa benämningar kan tyda på att man omedvetet i narrativen bygger in hierarkier och segmenterar denna syn på t.ex. tjänstemannen som bonde och utförare i samhällets tjänst.

Denna benämning fanns också på *Blåsorkestern* där man i hjälteresan benämnde musikerna som bönder och "de som är" och ledningen som beskrevs i termer av den vise, som hjälparen och den nya kungen dvs. "de som gör något" enligt dem själva.

I relation till Senges andra och fjärde disciplin, som betonar vikten av organisationers "mentala tankemodeller" (tankemönster) och teamlärande, så kan man från studierna i denna avhandling se att denna gruppfas handlar om att medvetandegöra de mentala tankemodeller som råder inom organisationen. Individer och team har ofta egna idéer om hur verkligheten ser ut. Medvetandegör vi dessa tankemodeller så kan man enligt Senge tydligare se hur vi agerar i organisationen. Kan vi tydligt klarlägga hur gruppen tänker så kan vi också hitta nyckeln till hur man kan förändra dessa tankemönster. När tankemönster om hur man brukar lösa uppgifter går från att vara enskilt händelsestyrda till mönsterstyrda så skapas möjlighet att se helheter och mening med t.ex. förändringsarbeten i organisationen. För att utveckla en organisations förmåga att arbeta med tankemodeller så måste man enligt Senge *lära sig nya färdigheter och förändra organisationens arbetssätt* när det gäller t.ex. processer, system, rutiner etc. Det narrativa perspektivet adderade ett mervärde till Senges ovanstående discipliner genom att tydliggöra dem på ett mer lättillgängligt sätt.

Ett exempel på ett tankemönster som tydliggjordes och/eller förändrades är i t.ex. *Bilproducentföretaget*. Där lyftes värderingsgrunden om att vara aktiv eller passiv i form av symbolformerna haren och snigel upp. Teamlärande uppstod i alla grupperna i form av att individerna överförde

och förflyttade kunskap utifrån sina olika kunskapsområden och ansvarsområden genom det narrativa språkbruket. Vi kan dock inte utifrån studierna påvisa hur mycket som inte uttalades i form av motstånd och rädsla. Detta gäller för alla studierna. När det gäller *Blåsorkestern* så visar inte studierna på att ledningen fick med sig organisationen bättre trots att ledningsvisionen blev tydligare för ledningsgruppen. När det gäller *Bilproducentföretaget* så tydliggjordes organisationens mentala tankemodeller, däremot visar inte studierna hur mycket det påverkade resultatet av införandet av det nya verksamhets och IT-stödet. T.ex. om man inte hade prövat det narrativa perspektivet hur hade resultatet skilt sig åt. På *Stadskansliet* begränsades studien av att observera kommunikationsgruppen och bara det första tillfället då de presenterade berättelsen för de olika förvaltningarna inom kommunen. Hur väl det praktiska införandet på förvaltningarna därefter blev kan studien inte ge svar på.

På den första scenen, *Blåsorkestern* använde sig ledningsgruppen av den klassiska hjälteresan och dess 12 steg för sitt visionsarbete med att skapa visionen om den professionella orkestern. Hjälteresan är enkel och tydlig att följa i sitt upplägg. Att detta förfaringssätt är viktigt visar Wangs studie (2010) på. I denna studie visar han på att merparten av Kinas organisationer står inför stora utmaningar då det gäller att gå från kommunistiskt inriktade organisationer till mer marknadsinriktade globala organisationer. Mycket fokus ligger på förändringsarbete som går ut på att tydliggöra och förbättra interna mekanismer som berör medarbetarnas motivation. Hans studier visar och betonar vikten av att arbeta med en vision på ett tydlig och enkelt sätt för att ta fram enligt honom de mest betydelsefulla strategier som t.ex. strategier för informationssystem, personalfrågor och ekonomisk rapportering. I hans studie av en kinesisk organisation BT ville man skapa en gemensam syn på sin vision och värderingsgrund. Enligt Wang så måste visionen vara kulturellt förankrad och kommuniceras av förändringsledare på ett trovärdigt och engagerat sätt för att motivera människor i förändringsarbeten.

På *Blåsorkestern* lyckades man inte bra med att förankra och kommunicera visionen på ett trovärdigt sätt pga. stora motsättningar inom organisationen. Däremot hade ledningsgruppen en stor nytta av den narrativa ansatsen i sitt interna visionsarbete. De kunde sätta in konkreta

organisationsaktiviteter i de olika stegen. Gruppen ansåg att ”tankarna klarnar lätt med detta sätt att visualisera en målbild”. Sprickorna mellan ledning och övrig organisation blev dock mycket tydligare och insikten om hur långt man stod ifrån varandra då det gäller framtida mål och inriktning. Dialog och diskussion är en förutsättning inom disciplinen teamlärande för att hantera konflikter och försvarsrutiner i organisationen enligt Senge. Synen på vision av en professionell organisation inom *Blåsorkestern* var en konflikt mellan musikerna och ledningen. Att vara en professionell organisation var mer utifrån ett ekonomisk och marknadsmässigt perspektiv enligt ledningen. Musikerna såg det mer ur ett musikaliskt repertoarperspektiv. Ledningens oförmåga att hantera musikernas rädsla för det ekonomiska perspektivet kan vara en bidragande orsak till att ledningen inte lyckades förankra visionsbilden. Om ledningen hade tagit med någon från musikergruppen i sitt visionsarbete så kanske försvarsrutinerna som musikerna tog till för att värja sig mot hoten hade kunnat elimineras. En annan anledning att ledningen inte tog med sig musikerna i gruppövningarna kan vara att man inte ville blottlägga sina resonemang för musikerna när man diskuterade och på så sätt undvika en öppen konflikt. Detta är en vanlig försvarsrutin i teamlärande (Argyris, 1982).

På den andra scenen, *Bilproducentföretaget*, så tog man en gammal narrativ ”Haren och snigeln” och modifierade slutet så att den passade förändringsintentionen och de bestämda kulturella värdena i denna narrativ. Detta skulle kunna jämföras med hur Sławomir (2010) beskriver hur filmen ”Slumdog Millionaire” används i en global mediekoncern för att transformera filmens budskap till organisationens egen kontext. Problematiken i detta globala förändringsprojekt var att skapa en gemensam värdegrund bland ett stort antal projektdeltagare från många delar av världen. För att tydliggöra denna problematik använde man sig av filmens ”Pulp Fiction-tema”. I filmen ligger narrativen prinsen och fattighjonen som grund och filmen speglar ett ”äktenskap” mellan Hollywood och Bollywood där temat rikedom och fattigdom mellan människor återspeglas. Den virtuella miljön gör det möjligt för den rike att vandra runt i slumområden via en knapptryckning på datorn tillika att den fattiga kan vandra runt i den övre klassens villaområden. Flera forskare har betonat vikten av kulturskillnader som orsak till problem i globala förändringsprojekt. Nandhakumar & Baskerville

(2006) fann i sin studie av ett oljebolag att grupper som arbetar virtuellt och på olika platser måste ha en tydlig förankrad värdegrund för att skapa tillit och samsyn i projektgruppen. Även Espinosa, DeLone och Lee (2006) har i sin studie av globala IS-projektledare visat att kulturskillnader är ett stort problem i globala IS-förändringsprojekt, men att användningen av kognitiva metoder i kombination med kommunikation kan överbrygga dessa kulturbarriärer och på så sätt reducera implementeringskostnader.

På den tredje scenen, *Stadskansliet* i en kommun, så skrev man en egen berättelse där man använde mytologiska roller, miljöer och symboler för att beskriva sin förändringsprocess. Ramen den använde för att strukturera sin berättelse var enligt Aristoteles klassiska berättelsestruktur med en början, mitt och ett slut. Berättelsens uppbyggnad har troligen påverkats av att stadskansligruppen bestod av människor på olika nivåer (från strategisk till operativ nivå) inom kommunen vilket innebar att berättelsen beskrev syfte, mål, roller och händelser utifrån många perspektiv. Det verkar generellt vara viktigt i narrativa metoder att inkludera människor med olika roller. Se t.ex. Vickers (2008) narrativa studie av mellanchefer som deltog i strategiarbete i tillverkande industri. Fördelen är att de har god kännedom om praktiken på en operativ nivå och kan koppla ihop det operativa med det strategiska.

Berättelsen skapades genom ett antal olika narrativa övningar. Gruppen fick fram en mycket klar gemensam bild över förändringens olika konsekvenser för kommunen genom sin egen narrativa gestaltning. Barner (2008) beskriver ett likartat förfarande och slutsatser i en studie på ett stort amerikanskt tjänsteföretag, där han låter en grupp ta del av ett antal olika metaforer i bildskapande för ett förändringsprojekt. Gruppen skapar och konstruerar till sist en bild av ett mörkt torn för att förmedla tillståndet och känslor i sin förändringsprocess. Gruppen på Stadskansliet uppfattade i början att det var mycket svårt att koppla in det narrativa perspektivet på sitt komplexa förändringsproblem trots att det kändes utvecklande och inspirerande. Det utvecklades dock en form av teamlärande (Senge 2010) på så sätt att gruppen utvecklade en kreativ dialog genom att pendla mellan fackspråk och narrativt språkgrupp mellan individerna. Diskussionen byggde på en stark vision av att lyckas med projektet och att ventilerade såväl konflikthärdar som framgångs-

faktorer med att införa en 24-timmarsmyndighet. Den narrativa metoden inspirerade förändringsgruppen att utveckla sina tankar och åsikter om projektet på ett öppet sätt. Man kunde inte "gömma sig" bakom sitt eget fackspråk utan var tvungen att i narrativa termer förmedla var man stod och vad man tänkte om olika sakfrågor.

Berättelsen skulle kommuniceras ut på alla kommunens förvaltningar och att trycka upp en berättelse i broschyrform var något helt nytt för organisationen. Gruppen ansåg att man var stolt över sin narrativ, Athenas plan, och att detta var ett kreativt sätt att föra ut sin vision med en 24-timmarsmyndighet. När en gruppmedlem skulle ut och presentera berättelsen och förändringsarbetet så hade man också med sig grekiska oliver och dadlar som symboler vid sin presentation för att förstärka budskapet i narrativen. Betydelsen av att nå ut med ett genomtänkt och grupp-specifikt budskap i en organisation samt att det går en röd tråd genom kommunikationsprocessen visar många studier på (Kostera, 2006; Kotter, 1998). I *Stadskansliets* fall var reflektionerna från gruppen att man ute på förvaltningarna tog emot och uppfattade detta nya kommunikationssätt som mycket inspirerande. De tyckte att det komplexa budskapet förmedlades på ett enkelt och lättförståeligt sätt. Dessa förändringsagenter beskrev att de kände sig mer karismatiska och intressanta när de gick ut i organisationen som "storytellers" än vad de brukar uppfatta sig som då de går ut som kommunikatörer i organisationen. Gabriel (2000) hävdar att när vi skriver berättelser så skapar vi mening genom/baserat på våra erfarenheter. I relation till denna studie uppvisar gruppresultatet att utan att ha haft större kunskap om narrativer, har de lyckats få fram berättelser som återspeglar deras specifika förändringsutmaning och skapat förståelse och samsyn inom gruppen vilket bekräftar att narrativer kan betraktas som ett generellt verktyg. De samlade erfarenheterna från de tre scenerna är att grupperna oavsett kultur tycker att angreppssätt och metodupplägg har varit stimulerande, intressant, och kreativt. Det har också varit utvecklande för individerna, som ett led i personligt mästerskap samt på grupp-nivå för att skapa möjlighet att uppnå fastställda mål och visioner.

Trots att de tre studierna hade samma upplägg med övningarna så utvecklade grupperna olika sätt att arbeta med den narrativa metoden. Alla studierna startade med att gruppen fick en introduktion om ämnet

narrativer. Syftet med detta var att skapa en form av förförståelse om det nya området narrativer innan de praktiskt började pröva metoden. Inläring är viktigt för att uppnå det resultat man vill enligt Senges ansats på personligt mästerskap. Detta är en viktig grundsten i disciplinen om teamlärande. En duktig grupp består av talangfulla individer men det räcker inte som enskild parameter för att uppnå ett kreativt teamlärande. Inom denna disciplin finns ett fenomen som kallas "alignment", dvs. att en grupp individer verkar som en helhet, dvs. ett team. Teamlärande är en process som utvecklar teamets förmåga att skapa det resultat som teamets gruppmedlemmar eller organisation vill uppnå (Senge, 2010). Gruppen fick under övningen lyssna, läsa, reflektera och diskutera ett antal olika narrativer. Böckerna och berättelserna var slumpmässigt utvalda från mitt egna hembibliotek. De består av ett 30-tal klassiska berättelser från hela världen. Alla grupperna arbetade med övningarna mycket snabbt och utvecklade dem på sitt sätt.

Metaforer som medel för att transformera en kontext till en annan benämns ofta i samband med ansatser inom förändring och lärande (Bhatnagar & Budhwar, 2010; Eisenbach & Watson & Pillai, 1999; Paulsen & Maldonado & Ayoko, 2009; Thomson, 2010). Att transformera innebär att överföra något från en kontext till en annan och på så sätt inspirera till lärande och utveckling för såväl individ som grupp. Detta tankesätt har vissa likheter med symboltänkande där man också försöker överföra en form av känd innebörd till en okänd kontext (Morgan, 1996) eller narrativens sätt att i metaforiska former förmedla kunskap och insikter i form av olika gestalter och händelser (Campbell, 1973). För att utveckla ett lärande inom individen och organisationen, vilket är grunden i systemtänkande enligt Senge, så är det viktigt att se helheter och att kunna se sambandet mellan olika händelser och orsaken till dem. Det är detta som har tydliggjorts i denna studie: genom att sätta organisationens visioner och mål för förändringsprojekt i en narrativ kontext och på så sätt skapa en ny form av inläring för individen ökar kunskapen och förståelsen vad förändringen innebär för individen och organisationen. Vad man tar med och vad man utesluter i en narrativ berättar också mycket om personernas eller organisationens syn på sig själv. Enligt Gabriel (2000) så handlar mycket om vad man tar med i en berättelse och vad man inte tar med om självidentitet samt om organisationens identitet (Albert & Whetten, 1985). "Vem är jag och vem identifierar jag

mig med egentligen” är frågor som kommer upp till ytan. Frågeställningar av denna art är något som narrativer till sin natur öppnar upp för enligt Boje (2001). Att skapa kunskap och förståelse om den egna personligheten och hur man samverkar med andra människor på ett djupt och existentiellt plan är något som narrativer kan hjälpa individer med (Campbell, 1973; May, 1991). En reflektion från studien på *Bilföretaget* är hur starka diskussionerna blev då man diskuterade om man var en ”hare” eller ”snigel” som person och inom organisationen. Man kanske ville vara en ”snigel” men självinsikten sa att man istället var en ”hare”. Hur ärliga personer är i sådana här diskussioner kan man aldrig veta. Varför man väljer en historia som handlar om två motparter dvs. ”haren” och ”snigeln” som skall tävla är också intressant, givet den ”vi och dem-kultur” som präglar organisationen. Här finns risken att befästa skillnaderna mellan verksamhet kontra IT alternativt mellan de två olika organisationerna som gått samman. Som diskussionerna gick inom gruppen så utvecklades inte dessa tankebanor, snarare framkom vikten av att använda denna berättelse för att visa på vilka värderingar, attityder och beteende som man ansåg vara önskvärda.

Studierna undersökte också om ett mytologiskt perspektiv går att använda för att lösa uppgifter inom en grupp för att på så sätt reducera *motsägelser* inom gruppen och öppna upp för ett nytt sätt att ta sig an problemlösning. Den stämning som skapades vid övningarna påminner mycket om det som Czarniawska (2004) har funnit i sina analyser, dvs. att en historia kan ses som en ”transition” och att historien kan utvecklas mellan två olika tillstånd eller områden i en turbulent förändringsfas. Berättelser kan också skapa ett slags ”fritt utrymme” skilt från fakta och teknik. Detta tankesätt knyter också an till vad Gabriel (2004) har funnit i sina studier. Hans forskning visar att man med hjälp av en narrativ kan strukturera processen med att skapa mening och förståelse i olika förändringsmiljöer. Hans studier visar på att berättelser i och om den organisatoriska kulturen avspeglar mer uppfattningen om vad människor tror eller vill tro händer inom organisationen än vad som verkligen hänt. Detta kan jämföras med observationer från den industriella och kulturella studien där man i den industriella organisationen skapade en berättelse där man lyfte fram två metaforer i form av hare och snigel, snabb eller långsam prestation eller process som förenklar den verkliga bilden mycket påtagligt. I den kulturella studien hade man en bestämd

syn på t.ex. musikerna som man använde metaforen bönder för, vilket skulle kunna vara ett uttryck för hårt arbetande praktiska människor eller en hierarkisk maktsyn.

Dessa visar på att ledningen har en uppfattning om vad som händer inom organisationen och projektet till skillnad med vad som faktiskt händer ”nere på golvet”.

Tidigare hade man på alla delstudierna arbetat mycket med olika former av brainstorming och notisar/lapptechnik för att komma fram till nya idéer, skapa målbilder och hitta lösningar på olika organisationsproblem. På *Blåsorkestern* ansåg man att dessa former var bra för att kartlägga olika problematiker men inte för att tänka ”out of the box”. När det gäller *Bilproducentföretaget* tyckte man att det var ett mycket gott stöd att ha de bestämda standardmetoder som organisationen valt att bygga sina processer och verksamhetsuppföljning på. Det som kunde vara en nackdel med dem är att de formaliserade processen och därmed minskade möjligheterna att ”ta ut svängarna” och hitta mer okonventionella lösningar. På *Stadskansliet* ansåg man att olika metoder stöttade olika bra beroende på problemområde och vad man önskade för resultat. Erfarenheten var dock att de tyckte att gängse använda metoder var konventionella och inte så kreativa till sin natur.

Vilket mervärde skulle då den narrativa metoden bidra med i relation till traditionella metoder? Där traditionella metoder fokuserar på själva problemet, försöker den narrativa metoden symboliskt omforma förändringsproblemet till en neutralare kontext och därmed göra det mindre laddat. Bl.a. Siler (2010) menar att en sådan symbolisk omformning ger mer kreativa och originella svar på komplexa frågeställningar, och kreativitet är en central ingrediens i de flesta förändringsarbeten (Bennis, 1980; Feldman, 1990; Kostera, 2006; Smircich, 1983; Tsoukas & Chia, 2002). Siler (2010) har visat att symboliska modeller är ett bra alternativ till traditionella förändringsmodeller som t.ex. brainstorming och processmodeller. I sin studie på ett kommunikationsbolag, där man skulle ta fram en ny affärsstrategi i en bolagssammanslagning provade han en metodik som kallas *metaphorming* (från det grekiska ordet *meta* och *phora* som betyder transcendera och transformera). En annan teknik som ligger nära den narrativa ansatsen, har beskrivits av Thomson (2010). Han använde sig av det han kallar ”performing art technics” för

att skapa ett kreativt och positivt klimat för en grupp i ett förändringsprojekt. Enligt Thomson sker förändringar i t.ex. dynamiken mellan positiva och kreativa samverkansformer i grupper.

I denna studie så uppvisas liknande resultat dvs. att ett kreativt klimat utvecklas bland gruppmedlemmarna varvid de utvecklar och upptäcker symboler och meningstänkande i narrativer. De hittar ett redskap att transformera konkreta förändringsfakta till en symbolisk kontext i form av t.ex. gestalter, föremål och tillstånd. I alla grupperna har man utvecklat ett helt nytt arbetssätt inom sitt ansvarsområde. I den första scenen på *Blåsorkestern* utvecklade man sitt strategianalysarbete genom att använda en universell klassisk uppbyggd narrativ, dvs. hjälteresan. Gruppen utvecklade ett transformativt lärande tillsammans. Både noviser och experter inom området hittade ett gemensamt språkbruk för att diskutera strategier för att nå sitt mål. I denna studie visualiserade gruppen fram en tydlig bild över vilka steg som krävs samt vad de innebar övergripande, i form av rädslor och möjligheter.

På den andra scenen, *Bilproducentföretaget*, utvecklade gruppen ett *transformativt* sätt att lösa problem på. Förändringsgruppen hittade ett nytt verktyg för dem, dvs. den narrativa metoden för att ta fram en modifierad berättelse som metafor för att förmedla värderingar, attityder och beteenden i projektet. Berättelsen kom även med i introduktionsmaterialet för nyanställda i projektet.

På den tredje scenen, *Stadskansliet*, utvecklade man sin kommunikationsprocess. Gruppen analyserade fram och skrev en helt egen berättelse som skulle förmedla hela projektets mål, syfte och strategi. Tidigare forskare såsom Abelli (2007), Balogun & Johnson (2004), Beer & Nohria (2000) och Collins & Rainwater (2005) påvisar i många av sina studier att det är viktigt att utveckla nya angreppssätt i förändringsarbete då man vill skapa kreativitet och utveckling. Meningsskapande är en annan viktig faktor för att skapa engagemang, motivation och förankring för en förändring.

7.3 Narrativer och den meningsskapande processen

Många forskare menar att sensemaking och shared meaning är av central betydelse för ett lyckat förändringsarbete (Alvesson, 2004; Argyris, 1982; Balogun & Johnson, 2004; Bennis, 1980; Gustafsson, 1998; Marshak, 2002; Weick, 1995). Detta begrepp kan dock omfatta två olika infallsvinklar beroende på om det handlar om individuellt meningsskapande eller utifrån ett meningsskapande som sker inom och mellan olika medarbetare i en grupp (Daft & Weick 1984). Ett teoretiskt bidrag som denna studie kan bidra med är hur det narrativa perspektivet kan explicitgöra och understödja de meningsskapande processerna i förändringsarbete enligt Senge metodsteg för att skapa motivation, engagemang och förankring samt Weicks ansatser om meningsskapande processer. Detta begrepp relaterar till ett skapande av mening och förståelse för såväl den enskilde individen som för gruppen som helhet. Senge betonar vikten av vision och systemtänkande i den tredje och femte disciplinen för att skapa ett proaktivt och lärande förändringsarbete och på så sätt främja en skapande organisation. Att dra lärdom och utveckla sina färdigheter från de förändringsprojekt som medarbetaren har deltagit i är en stark motivationsfaktor för att skapa engagemang och meningssyn även i nästkommande projekt. Att individen kan se hur dess insats har påverkat helheten är viktigt enligt denna studies resultat. Tidsaspekten för självförståelse och att dra lärdom av erfarenheter för såväl individ som organisation är dock en komplicerad process. Även om vi har berättelser runt omkring oss i organisationen eller skapar dem tillsammans så behöver vi mer utvärdera hur berättelsens roll spelar in för uppbyggande av mänsklig erfarenhet och skapa betydelse och mening för de aktiviteter vi planerar när det gäller olika former av t.ex. förändringar (Polkinghorne, 1988).

Meningsskapandeprocessen omfattar enligt Weick (1995) sju kvalitéer såsom identitet, sociala relationer, medskapande, pågående händelser, ledtrådar, sannolikhet och förmågan att minnas saker som hänt i det förflutna. Identitet och medskapande är påtagliga i denna studie för att explicitgöra den meningsskapande processen. Begreppet identitet är kopplat till vilken bild individen har av sig själv och när det gäller medskapande som är starkt kopplat till begreppet enactment till hur individen formar den omgivning de verkar i (Weick, 1995). Det är i rela-

tion till dessa begrepp och av narrativers innebörder i berättelser, symboler och metaforer (Somers, 1994; Somers & Gibson, 1994) som den meningsskapande processen ska tolkas och diskuteras i detta avsnitt.

I studien på *Blåsorkestern* hade gruppen inte en klar bild över organisationens vision med att vara en professionell orkester och vilka steg organisationen behövde göra för att nå dit. Var och en hade en egen syn på organisationens målbild. Med hjälp av hjälteresans 12 steg så kunde det narrativa angreppssättet visualisera och gestalta kunskapen och förståelsen av förändringen på en djupare medvetandenivå inom gruppen. ”Musikerna gillar inte att vi schemalägger mer tid för repetition på plats i huset”, säger Bertil vid ett av övningstillfällena. ”De är inte intresserade av marknadsföring och ekonomiska spörsmål”, är en annan kommentar från ledningsgruppen. Av citaten att döma kan man utläsa att en konfliktorsak är att ledningen har en syn på musikerna att de är oprofessionella utifrån ett lönsamhets- och effektivitetsperspektiv. Musikerna uppfattar att ledningen prioriterar främst sin egen frihet att välja arbetstider för musikträning samt nuvarande artist och musikrepertoar. Under gruppövningarna växte en insikt fram om att ledningen bör ta tag i denna brist på samsyn; att de borde starta sitt strategiarbete med att ”ta musikerna där de befinner sig just nu” och avsätta aktiviteter för musikerna med syfte att skapa incitament till att pröva de förslag på repertoarer som krävde dels mer gemensam träning inom organisationens väggar, dels nya och fler ekonomiskt inbringande konserter med andra typer av artister. Ledningsgruppen kunde metodiskt, genom att narrativt gestalta varje delsteg/delmål, komma fram till en gemensam bild över det strategiska arbete som krävdes för att uppnå sin förändringsintention inom organisationen. Genom dialog och diskussioner narrativiserade de den framtida visionen och bilden och på så sätt skapades en meningsskapande process genom att de gruppmissigt mentalt förflyttat sig genom förändringsprocessen från nutid till framtid på ett djupt mentalt plan. Mening uppstår efter att händelser inträffar (Weick, 1995) och det är det som var syftet med visualiseringsövningen. Resultatet av den genomförda förändringen, dvs. den konkreta hjälteresan och dess mening för ledningen, omfattas inte av studien, därför kan vi inte utläsa om ledningens meningsskapande gruppövningar ledde till att även omfatta organisationen.

På *Bilproducentföretaget* låg fokus på att skapa ett bra förändringsprojekt genom att vara tydlig med attityder, beteende och värderingar inom projektet. För att kunna studera om ett meningsskapande har skett så är en vanlig förutsättning att händelsen ägt rum (Weick, 1995). Handling skedde här i form av att en förändringsledningsgrupp i narrativa gruppövningar genom dialog och diskussion konstruerat en berättelse som beskriver de värderingar som eftersöks i projektet. Den har därefter presenterats, diskuterats och förankrats inom hela projektet.

De kärnvärden som låg till grund för berättelsen var passion dvs. att arbeta entusiastiskt och glädjefullt. Det var kreativitet, dvs. att vara lyhörd för att arbeta och lösa problem på nytt sätt. Ett annat kärnvärde var målorientering samt teamwork, dvs. att samverka med andra projektmedlemmar och arbeta utifrån ett helhetsperspektiv.

Gruppen läser och diskuterar berättelsen haren och snigeln.

“Ja denna berättelse kan passa våra kärnvärden, men vi vill inte ta den rakt av. Vi vill ändra på slutet lite. Vi vill konstruera fram ett slut som passar vår sensmoral i projektet.”

Utifrån gruppens diskussioner med vilka som är harar och sniglar i organisationen, så kan det vara ett sätt att skapa mening för den enskilde med vem man är och vilka identiteter man vill förhålla sig till. Gruppens bild av organisationen, dvs. identitet enligt Alvesson & Björkman (1992), är i förenklad form en berättelse om två olika djur med olika fysiska tempon. Detta är ett sätt att förmedla den identitet som man uppfattar finns såväl enskilt som i sin omgivning, vilket är en förutsättning för att skapa mening. Mening skapas inte enskilt utan vi är alltid påverkade av yttre faktorer (Weick, 1984). Social interaktion främjar meningsskapande processer (Weick, 1995) och att gruppen ville omkonstruera slutet på berättelsen kan vara ett sätt att de ville skapa den omgivning de ville ha.

”What difference does it make if you are fast, if you can’t persevere long enough to reach the goal.”

Konflikter rådde mellan de två olika organisationerna i form av att det ena företaget ansåg att det andra företaget hade föråldrade IT-system. En uppfattning var att ”vissa IT-system kunde liknas med att gå tillbaka till

skrivmaskiner för att stödja interna processer”. Snigeln väntade in att haren skulle vila på vägen och att högmodet skulle få den på fall. Resultat av projektet blev att den ena organisationen väntade in ”nya tider” och genom olika former av maktstrategier förhalade man IT-implementeringar och resultatet blev att bara ett IT-stödsystem implementerades. Denna konflikt om värdering avseende IT-nivå och IT-kompetens kan vi se försvårar den meningsskapande processen.

På *Stadskansliet* var den stora utmaningen att kommunicera ut budskapet med att skapa en 24-timmarsmyndighet inom en kommun. Det är en omvälvande förändring för såväl människor, processer och IT-stödsystem. Projektets visioner, mål och strategier fanns väl beskrivna i dokument och broschyrer. Vid de inledande gruppövningarna framstod att det rädde olika uppfattningar om t.ex. målet utifrån förvaltningarnas perspektiv och *Stadskansliet*. Den meningsskapande processen startade med hjälp av att gruppen visualiserade och delar upp projektets visioner, mål och strategier i olika delar, dvs. utifrån hjälteresans 12 steg.

Detta kan liknas med systemtänkande där man studerar en helhet t.ex. en hjälteresa som man delar upp i olika delar som tolkas varvid man därefter sätter tillbaka delarna i en helhet. Här sker handling genom att gruppen tillsammans använder symboler som metaforer för det specifika förändringsarbetet. Ett huvudmål i projektet är t.ex. att skapa hög tillgänglighet under dygnet för medborgaren att nå förvaltningar. Symbolen för detta är fönster. I berättelsen talas det också om gästbud. Gruppen ville här förmedla visionen av att ha delaktiga medborgare i projektet. I form av dialog och diskussioner så hittar man alltså olika förklaringar till syftet med förändringen och utifrån gruppmedlemmens egen referensram skapas en förståelse. En form av meningsskapande process startar inom såväl individ som för gruppen som helhet. Personligt mästerskap är grunden för att kunna utveckla gemensamma visioner enligt Senge. I gruppen fanns det några personer som bidrog mest till att ta vara på den kreativa spänningen, dvs. de hade en klar syn på visionen och var motiverade och nyfikna på att undersöka den rådande verkligheten.

När gruppen arbetar med hjälteresans steg så fokuserar man mycket på tester och fiender i projektet. En anledning kan vara att de har många

erfarenheter från misslyckade projekt inom kommunen pga. konflikter och vill lyfta fram detta i sin bearbetning av gemensam syn på projektet. Konflikter som grupper lyfter fram i övningarna med hjälteresan är t.ex. att vissa verksamheter är vad de kallar icke-vetande, många förvaltningar anser att tidplaner aldrig håller, många revir förekommer inom kommunen liksom många olika intressekonflikter.

Berättelsen Athenas plan som gruppen konstruerar beskriver projektets vision, mål och strategi för en 24-timmarsmyndighet i en narrativ kontext. Gruppen hade i det första steget med de narrativa övningarna påbörjat en meningsskapande process och nu ville gruppen gå vidare och förmedla ut denna form även till berörda förvaltningar. Meningsgivande (Ericsson, 1998) är ett begrepp inom meningsskapande. I detta projekt ville gruppen medvetet ge mening åt viktiga mål och händelser inom projektet för medarbetarna på de olika förvaltningarna. Det kan vara en anledning till att man tryckte upp en broschyr som narrativt kommunicerades ut till alla förvaltningar.

”Solen gick upp över den grekiska övärlden. Öarna låg som ett pärlband i det glittrande blå havet. Under många års tid hade människorna på öarna levt nöjda och lyckliga. Det fanns mat och vatten till alla. Bönderna på öarna var duktiga och planerade sina dagsverken noga. På Citrusön fanns många citrusodlare och på Olivön odlades oliver av olika slag. Tiderna förändras dock och fler och fler människor började knorra och var lite missnöjda med att behöva fara runt mellan öarna för att skaffa olika sorters mat.

En dag kallade kungen på Storön till sig de kloka rådgivarna Tomáso och Hera.

– Jag vill att ni ordnar ett gästabud för alla människorna här på öarna.”

Gruppen vill förflytta miljön så att den inte känns så hotfull. Det blir i den grekiska övärlden. En anledning kan vara att gruppen när de skulle gå ut och kommunicera denna stora förändring var mycket utsatta och uppgiften kändes mindre laddad om budskapet var paketerat i en helt annan kontext.

Kommunikation är en viktig parameter för meningsskapande (Weick, 2001) eftersom en form av handling startar när vi kommunicerar muntligt eller skriftligt. Kommunikation kan dock inte lösa allt, beroende på hur problemen är relaterade till beslut och beroende på hur väl

organisationens mål ligger inom ramen för medarbetarnas egna personliga mål. Berättelsen kan dock hjälpa lyssnarna att komma ihåg var projektet befinner sig och vart det är på väg. När gruppen konstruerade berättelsen så skapades ett sammanhang och ett medskapande där förståelse och mening kopplades ihop. Om vi kan förstå hur mening skapas i en organisation så kan vi också förstå själva kärnan i hur organisationen fungerar. Senges femte disciplin, systemtänkande, fogar samman de andra disciplinerna gemensamma visioner, tankemodeller, teamlärande och personligt mästerskap. När det gäller denna studie så har ett lärande utvecklats under studiens gång genom att erfarenheterna från respektive studie har adderats på allteftersom fler studier har genomförts. På *Blåsorkestern* prövades hjälteresans 12 steg i form av att utveckla en gemensam vision om en professionell orkester. På *Bilproducentföretaget* utvecklades gruppövningarna vidare genom att man efter hjälteresans introduktion fördjupade sina narrativa kunskaper och resultatet blev att man modifierade en vedertagen berättelse och organisationens tankemodeller lyftes fram när det gäller värderingar, attityder och beteenden. Erfarenheterna från dessa två studier kom sedan att styra gruppövningarna på Stadskansliet och omfattade alla delområden: från introduktion av hjälteresan följt av narrativ teori-förkovring till konstruktion av berättelse.

Metoden som har utvecklats i denna studie har hjälpt till att skapa en mer gemensam samsyn istället för att ha flera olika perspektiv. Utifrån observationerna och intervjuerna framgår det tydligt att metoden har hjälpt dem att utveckla sina tankar, känslor och åsikter om förändringsprojektet. Hur mycket det har påverkat att man vill vara nyskapande och visa sig "kreativ" gentemot de andra i gruppen är svårt att bedöma. Genom att grupperna i övningarna fick förhålla sig till en ny metod skedde en samverkan i gruppen för att skapa en enhetlig samsyn och förståelse inom gruppen. Vikten av att ha en starkt enad förändringsgrupp som kan kommunicera målbilden på ett tydligt sätt samt förklara och vara väl insatta i de problem som organisationen står inför har bl.a. påvisats av Bhatnagar och Budhwar (2010). Det är viktigt att både det positiva och det negativa med förändringen diskuteras och analyseras inom förändringsarbete; att man har en förståelse för att lyfta fram motståndet mot förändringen och få med detta i den narrativa analysen. Motstånd för förändringar kan också vara en skyddsvakt för att ha en

alltför positiv förväntan på förändringen som diskuterats bl.a. av Frondas och Moriceau (2008).

7.4 Narrativ som möjliggörare för gemensam grund mellan verksamhet och IT

Både Senge (1990) och Weick (1995) betonar vikten av att ingen förändring i organisationer kan ske utan kommunikation. I den andra och tredje studien är en nödvändig förutsättning att få förändringsprojektet på plats att det råder god samverkan, förståelse och acceptans mellan IT-personer och verksamhetspersoner. Att hantera olika perspektiv och begreppsapparater är en stor utmaning i förändringsarbete. Studier av sociala processer och interaktioner mellan olika verksamhetsområden i förändringsarbete betonar detta. Ofta handlar det då om motstånd och maktkonstruktioner (Alvesson, 2008; Berg, 1985; Dubé & Robey, 1999; Marcus, 2004). Detta resonemang styrks även av Czarniawska (1997) som hävdar att förändring sker bara då berörda parter anammar förändringsidén och översätter den så att den passar deras egen värld. Förändring är alltså en i hög grad social process där kognitiva metoder skulle kunna ha en funktion som kontrast till de vedertagna och ofta använda instrumentella förändringsmetoder. Eftersom det inte finns en enda sanning, utan flera beroende på vilket perspektiv man väljer, så blir hanteringen av olikheter och uppfattningar av central betydelse för ledarskapet i förändringsarbete.

Enligt Fincham (1999) och Vann (2004) uppstår många problem i förändringsarbete pga. missuppfattningar i språkbruk mellan olika yrkeskategorier. Detta är ett vanligt problem mellan verksamhet och IT-avdelningar (Andersson, 1997); Andersson, 2005; Dubé & Robey, 2008). I bildproducentföretaget fanns det många exempel på detta. Det uppstod ofta språkförbistringar mellan IT-personer och verksamhetspersoner pga. att begreppsapparaten såg olika ut och ofta hördes det i projektet "Vi pratar inte samma språk och vi talar ofta förbi varandra".

Att undersöka om och hur det finns möjlighet att skapa en "ny gemensam språkarena" utifrån ett berättelseperspektiv och utveckla ett gemensamt språkbruk för IT- och verksamhetspersoner för att skapa samsyn och

förståelse för varandras olika perspektiv och begreppsvärld har varit en viktig drivkraft i studien. Det finns ett uttryck som lyder ”att sätta sig in i någon annans mockasiner”. Ibland kan det vara lättare att förstå någon eller något genom att ”förflytta” sig bort från sin egen föreställningsvärld och se saker utifrån ett annat håll. Genom transformation har grupperna ”flyttat ut” sin problemlösning, analys och resultattänkande till en annan kontext, dvs. den narrativa. Syftet var att undersöka hur denna process ser ut och hur gruppen upplever och uppfattar detta metodsätt. En stor utmaning för projektet i studien på *Bilproducentföretaget* var att skapa en gemensam vision då det gällde mål och syfte med projektet och skapa ett gemensamt arbetssätt baserat på likvärdiga värderingar, attityder och beteenden. Att driva ett projekt med 80 projektmedlemmar från olika externa och interna konsultbolag, samt egna anställda ställer stora krav på samverkan. Dessutom var mångfalden stor i projektet pga. en stor internationell geografisk spridning av deltagarna.

Mångfalden kan vara positiv på så sätt att den innebär en möjlighet att kritiskt diskutera och analysera sin egen uppfattning med människor som är av en helt annan uppfattning. Detta kan innebära helt nya insikter om ens eget ställningstagande i en fråga eller en lösning, och leda till ändrade uppfattningar. Ett exempel på detta var att IT-personerna först ansåg att deras ansvar bara sträckte sig fram till att en applikation var klar för testfasen. Man menade att det var verksamhetens uppgift att därefter praktiskt testa systemet. Detta uppfattades helt annorlunda från verksamhetens sida som ansåg att de inte hade kunskap, tid, eller tillräckliga resurser för att göra detta. Efter hand så ändrade sig verksamhetspersonerna och såg nyttan av att de själva hade huvudansvaret för testerna och på så sätt kunde påverka IT-systemens slutgiltiga utformning.

En viktig fråga för IT-projektet var hur man såg på tidsplaner och vad som skulle göras i varje fas för att nå projektmålet. En annan viktig komponent var att enas om ett gemensamt förhållningssätt gentemot varandra. För att skapa en gemensam bild över tidplan och projektfaser så arbetade gruppen fram nedanstående modell som visar på faserna i de olika perspektiven samt dess koppling till de universella faserna i en berättelse enligt Aristoteles principer.

Modellen skulle vara en ledstjärna för hur deltagarna i projektet skulle hitta ett gemensamt språk som förmedlade var de befann sig tidsmässigt i projektet, vilka hot och möjligheter de stod inför och hur de skulle agera för att få projektet i hamn.

En narrativ (Haren och snigeln)	Början	Mitt	Slut
Förändring och kommunikationsplan	Process: En beskrivning av förändringsplanering för projektet	Processer: Dialog, kunskap, förståelse och acceptans inom projektet	Process: Utbildning och support inom projektet
Verksamhet och IT-leverabler	Process: En kartläggning av verksamhetsprocesser/ Business case-utveckling inom projektet	Process: IT-system utveckling i projektet	Process: Implementation av nya processer och IT-lösningar inom organisationen

Figur 16. En sammanställning av språkarenor på Bilproducentföretaget.

Motsvarande ovanstående faser hittar vi i den klassiska hjälteresan enligt Joseph Campbell där *början* motsvarar 1 Den vardagliga världen (dvs. formulering av problemet), *mitten* motsvarar arbetet med att lösa problemet och slutet motsvarar 12 Hittar elixiret (dvs. lösningen).

Början i berättelsen skulle förmedla projektets förändringsstrategi och plan vilket motsvarar verksamhets- och IT-människornas Business Case Development. Mitten av berättelsen motsvaras av förändringsgruppens arbete med att förankra, motivera och ge kunskap om projektet. För IT-människorna och i viss mån verksamhetsrepresentanter motsvarade detta fasen för utveckling av IT-systemet. Slutet på berättelsen handlar för förändringsledningen om att utbilda verksamheten i de nya processerna och för IT-människorna handlar det om att alla nya IT-lösningar är implementerade. På detta sätt hoppas gruppen att istället för att prata IT-termer med verksamhetsmänniskor och vise versa när det gäller t.ex. tidplaner så pratar man i form av fasen i berättelsen och förmedlar på så

sätt var man befinner sig och vad som krävs i denna fas. Ett exempel är att i början av berättelsen då haren och snigeln pratar om ett mål så representerar detta när kommunikationsgruppen förmedlar projektets mål och strategi inom och utanför projektet. För IT-gruppmedlemmarna så innebär detta att man tar fram planen för sina "Business Case Development" (se ovan-stående figur 9).

Brist på kommunikation och missförstånd mellan verksamhet och IT-avdelning är ett vanligt problem i många organisationer. Att skapa samsyn mellan dessa olika perspektiv är synnerligen viktigt, då många stora förändringsprojekt inkluderar just dessa olika grupper. Det var också tydligt i den tredje studien.

Även på kommunen var det en stor utmaning för IT- och förvaltningsverksamheter att samverka för att driva ett gemensamt projekt för staden om e-tjänster och e-förvaltning. Se vidare för förståelse bilaga 3. Medverkan skulle ske både från centralt och lokalt håll för att leverera en gemensam plan för hur staden på ett systematiskt sätt skulle, utveckla, förvalta och driftsätta e-tjänster för kommunens förvaltningar och medborgare.

Gruppen tog gemensamt fram en egen berättelse där de satte in sitt projekts mål, syfte och strategi. Denna berättelse blev mycket strukturerad enligt narrativ metod och trycktes därefter upp som broschyr för att förmedlas och spridas ut inom alla förvaltningar i kommunen. Att sätta in något känt in i något okänt uppfattades som ett mycket användbart sätt att känna sig kreativa och skapa samförstånd trots olikheter i begreppsapparater pga. perspektiv.

Den narrativa ansatsen hjälpte gruppen att transformera sitt problem till en annan kontext. Man hittade ett helt nytt sätt att arbeta med kommunikation och förankring. Detta ledde till öppnare och tydligare diskussioner. De blev tvungna att prata med varandra på ett helt nytt språk och förmedla sina kunskaper och tankar genom den narrativa ansatsen. Ett exempel på detta är när de skulle prata om målet för förvaltningarna och medborgarna och förklara varför de ville använda en metafor istället för en annan som diskuterades i gruppen. Metaforvalet hjälpte dem att precisera tydligare vad de menade inför de andra. De var tvungna att argumentera och förmedla sina åsikter på ett språk som var

helt okänd för hela gruppen. När de var tvungna att förklara vad de menar med en sak så styrde de narrativa begreppen dem på ett helt annat sätt.

Att hantera osäkerheter och skapa förtroende mellan olika aktörer är centralt i allt förändringsarbete (Alvesson, 2008; Argyris, 1985; Bateman, 1980; Beer & Nohira, 2000). Studien på kommunens 24-timmarsmyndighetsprojekt handlar om att skapa ett förtroende att IT kan förmedla snabba tjänster på ett lika bra sätt som på det personliga planet. Projektet behövde också hantera rädsla för att IT minskar behovet av personlig service och på sikt rationaliserar bort tjänster. Berättelsen som skapades av kommunikationsgruppen togs mycket väl emot av förvaltningar och det narrativa språket var en hjälp att förstå och skapa förtroende för projektet. Inom kommunikationsgruppen uppfattade gruppmedlemmarna att IT-deltagarna och verksamhetspersonerna hittade en neutral språkarena där gruppen med hjälp av symbolspråk kunde uttrycka sina åsikter, känsla och idéer på ett sätt som "den andra" gruppen kunde förstå. Begrepp inom IT och begrepp inom verksamheten transformerades in i en narrativ begreppsmodell: Berättelsen om Athenas plan (Se vidare bilaga 4). Deltagarna har via "ett narrativt språk" förmedlat och förankrat sin syn på projektets olika delar. Detta har skapat ett gynnsamt klimat och deltagarna har med intresse förmedlat sina åsikter och tankar och känsla på ett lättförståeligt och tydligt sätt.

Studien på *Bilproducentföretaget* och även kommunen handlade alltså om att IT skulle ses som en möjliggörare för att driva den verksamhetsförändring som organisationerna stod inför. En förutsättning därmed var att dessa två perspektiv kunde mötas och att det rådde god förståelse mellan de individer som ingick i projekten. Det narrativa perspektivet har i studierna möjliggjort att dessa två grupper har hittat en "ny språkarena" för båda grupperna där ingen av grupperna har övertaget när det gäller kunskap och begrepp.

Värderingar, attityder och beteende är mycket styrt av vilken bakgrund och erfarenhet man har (Alvesson, 2001). Detta innebär att projekt som består av människor från olika organisationsperspektiv kan få svårt att hitta en gemensam värdegrund. I studien på *Bilproducentföretaget* tog man därför en, utifrån organisationen, neutral berättelse och använde den för sin kommunikation inom projektet. Berättelsen haren och sni-

geln är en gammal klassisk saga och studien visar på att projektledarna och dess gruppmedlemmar hade enkelt att ta till sig berättelsens budskap om värderingar och attityder som skulle råda inom projektet. Vid gruppdiskussioner på olika projektmöten så bidrog denna nya kunskap till att tona ned de attityder och beteende som inte var önskvärda och framhävde dem som man ville skulle främja god dialog och samarbete.

7.5 Mot en narrativ metod

Studien har gett ett praktiskt bidrag i form av utvecklandet av grunderna till en narrativ metod. Denna metod har utkristalliserats och utvecklats efterhand som studien har fortskridit. Metoden ska inte ses som färdig-utvecklad, utan som en första ansats av en narrativt baserad emotionell förändringsmetod som provats i praktiken. Metoden är tänkt att kunna användas av förändringsledare i de flesta typer av förändringsprojekt.

Den narrativa metoden har fyllt två funktioner i förändringsprojekten den provats i, dels som ett angreppssätt att initiera kreativa tankebanor och dels utifrån ett sätt att kommunicera och driva en förändring ur ett berättelseperspektiv.

Angreppssättet att initiera kreativa tankebanor, motivation och engagemang i grupper som aktivt arbetar med förändringsarbete och kommunikation prövades på den konstnärliga och industriella scenen. Det andra angreppssättet att skapa en berättelse för att visualisera och kommunicera en förändringsplan såväl internt inom en projektgrupp som gentemot en stor organisation, dvs. gestalta ett helt förändringsprojekt som en narrativ prövades bara fullt ut i den kommunala studien.

Det sista angreppssättet har likheter med hur psykologen Polkinghorne uppfattat berättelser. Han menar att berättelsen är den främsta form genom vilket mänsklig erfarenhet görs meningsfull. Detta meningskapande kan ses som en kognitiv process. Liknande tankegångar hittar vi hos Ricoeur (1991) som i begreppet *emplotment* beskriver processen som omvandlar erfarenhet till en berättelse. Genom att organiseras i en berättelse kan enskilda organisatoriska händelser ges en mening för berörda inom en organisation. En svaghet med detta synsätt kan dock vara att man förenklar begreppet mening för såväl organisation som individ. Det är viktigt att inte behandla komplexa fenomen som t.ex. narrativer som statiska objekt eftersom det kan ses som ett sätt att kontrollera hur vi förhåller oss och kommunicerar kring detta fenomen. Att berätta och förmedla en narrativ innebär alltid en form av osäkerhet eftersom i detta fall förändringsledaren eller forskaren inte kan kontrollera och bestämma hur mottagaren uppfattar och tar till sig den narrativa

metoden. Detta ställer stora krav på förändringsledare som använder narrativa metoder.

Metodsteg

När man pratar om narrativ metod vid undersökningar så omfattar den vanligtvis textanalys, observation, intervju och/eller audiovisuell inspelning och transkribering (Johansson, 2005). Den här utvecklade metoden syftar till att vara en komponent i förändringsarbete, och följer likt de flesta förändringsmetoder ett antal givna steg. Dessa steg ska vara möjliga för en förändringsledare att följa och förmedla till berörda medlemmar i förändringsarbetet.

Stegen i metoden skulle översiktligt kunna beskrivas med hjälp av Aristoteles narrativa grundtillstånd för en berättelse, dvs. en början, en mitt och ett slut. Omformulerat i termer av Campbells element i hjälteeposet (som följer Aristoteles principer) så kan metoden beskrivas i tre grundkomponenter eller steg:

Metodsteg 1: *Anta utmaningen*: Det första steget är att muntligt presentera en *introduktion* till organisationerna för att presentera och förankra den narrativa metoden och dess roll i förändringsarbetet. Om detta lyckas så följer arbete med att sätta sig in i och lära sig om narrativer, och hur dessa kan kopplas till förändringsarbete. Detta bidrar bl. a till att grupperna får en *förförståelse* för området och dess tillämpning i sin organisation.

Metodsteg 2: *Möte med en mentor; tester och prövningar*: Det andra steget är att låta gruppen göra olika övningar och använda narrativer för att sätta sig in i ett nytt område samt hitta nya lösningar på gamla problem, dvs. omforma sina förändringsproblem och förändringsmål till en narrativ kontext.

Metodsteg 3: *Hittar elixiret*: Det tredje steget handlar om att gruppen ska försöka hitta ett narrativt angreppssätt på sitt förändringsproblem. Detta kan handla om delområden eller delproblem i förändringsprojektet. Det kan också handla om att använda narrativer som metafor för att gestalta hela förändringsprojektet och t.ex. innebära att man kommunicera förändringsplan, förändringsmål eller problematiker förknippade med förändringsarbetet i en narrativ form.

De tre grundläggande stegen består av ett antal moment. Alla moment måste inte alltid vara med och de måste anpassas till förutsättningarna för det förändringsprojekt det gäller.

1. Information om narrativer
2. Att läsa och tolka narrativer
3. Att sätta sig in i hjälteresans 12 steg
4. Att sätta sig in i hur man skriver en berättelse
5. Att läsa och tolka symboler
6. Pröva att hitta eller skriva en narrativ som kan representera förändringsplanen
7. Pröva att skriva en egen berättelse som går igenom de 12 stegen i förändringsplanen
8. Kommuniera ut i organisationen
9. Feedback. Intervjua grupper i organisationen om kommunikationsmodellen.

Figur 17. En sammanställning av de nio momenten i metoden. Källa: Handlingsplan inför studien.

Metodsteg 1 består av följande moment:

1. Information om narrativer
2. Att läsa och tolka narrativer
3. Att sätta sig in i hjälteresans 12 steg
4. Att sätta sig in i hur man skriver en berättelse

I detta steg är det viktigt att man börjar med att ge en teoretisk bakgrund till vad en narrativ är och vad det inte är. Detta för att skapa en förståelse för området och dess tillämpning. Det kan underlätta om man ger en

historisk bakgrund samt visar på betydelsen av narrativer utifrån olika kulturers syn.

Praktiska övningar med att läsa och skriva olika narrativer är viktigt för att på ett kognitivt sätt närma sig narrativa metoder. Se vidare i del 2 dvs. empiridelen för beskrivning och observationerna från dessa gruppövningar. Problem som kan uppstå är att många människor anser att de inte kan skriva eller känner att de inte är så bra på detta. Det kan kännas negativt och prestationsfyllt att pröva nya metoder inför andra kollegor.

Som förändringsledare är det därför viktigt att vara lyhörd inför individens och gruppens tankar och signaler vid detta första steg. Känns det t.ex. som att gruppen tycker det är stimulerande och positivt eller uppvisas ett motstånd redan här inför att pröva en ny teknik och metod.

Metodsteg 2 består av följande moment:

5. Att läsa och tolka symboler

6. Pröva att hitta eller skriva en narrativ som kan representera förändringsplanen

7. Pröva att skriva en egen berättelse som går igenom de 12 hjältestegen i relation till förändringsplanen

I detta steg presenterar man teori och praktisk tillämpning inom kunskapsområdet symbol och symbolperspektivet. Detta för att individen och gruppen ska få en förståelse om kunskapsfältet. Här är det viktigt att även ge information om symbolers psykologiska betydelse eftersom människor påverkas av dessa på det omedvetna planet och det är viktigt att medvetandegöra detta.

Nästa moment är att individen och gruppen praktiskt får träna på att transformera konkreta gestalter, roller, händelser i förändringsplanen till olika symboler.

En stor del av dessa övningar går åt till att slå i böcker om symboler eftersom den praktiska tillämpningen och kunskapen om symboler många gånger är mycket begränsad.

I detta steg diskuterar och gör gruppen praktiska skrivövningar kring sitt konkreta förändringsarbete. Denna process kan vara mindre eller större tidskrävande beroende på erfarenheten av att skriva berättelser.

I detta steg är det viktigt för en förändringsledare att kunna hantera människor och de känslor som kan uppstå vid diskussion och tolkning av symboler. Det är viktigt att vara vaksam på att konflikter kan uppstå vid gruppdiskussioner på vad en konkret roll eller arbetsuppgift motsvaras av för symbol. Här kan olika individer ha mycket olika uppfattningar.

Metodsteg 3 består av följande moment:

8. Kommuniera ut i organisationen

9. Feedback. Intervjua grupper i organisationen om kommunikationsmodellen.

I detta steg går gruppen ut och presenterar och informerar förändringsplanen i en narrativ kontext. Detta förbereds genom att individer får presentera och öva inom gruppen innan man går ut i organisationen.

Viktigt att tänka på här är att många människor kan tycka det är krävande att presentera berättelser muntligt och vissa kan behöva träna mycket på framställningsteknik.

Att göra uppföljningar efter presentationer i organisationen kan uppfattas känsligt eftersom det innebär att man får konkret feedback på sin berättelse och i vissa fall även feedback på sin muntliga framställning.

Momenten i de steg 2 och 3 kan i många fall överlappa eftersom de går i varandra och ibland får man gå tillbaka till teori pga. att man glömt kunskap eller kommit till nya insikter som man vill reflektera runt.

I speciellt konfliktfyllda förändringsprojekt är det viktigt att tänka på att "andra gamla händelser" eller spänning mellan individer kan påverka hur de arbetar i grupp samt inställningen till att våga pröva nya tekniker och metoder. Att blottlägga sina tankar och idéer kräver mod och kraft vilket innebär att miljön bör vara någorlunda stabil och öppen.

Metoden har tillämpats inom miljöer där klimatet har varit öppet vilket innebär att metoden kan utvecklas vidare på hur den kan tillämpas inom konfliktfyllda grupper.

7.6 Reflektion över svagheter med metoden

När det gäller metoden så handlar det om att använda berättelser för att förmedla förändringsplaner, skapa förståelse och förankring för ledningens förändringsintentioner så att budskapet blir tydligt. Detta innebär att metoden som alla förändringsmetoder är ett instrument för ledningen att genomföra förändringar.

Det innebär att metoden kan uppfattas som manipulativ på så sätt att grupper inom ett förändringsprojekt tar fram en berättelse som är fylld av för gruppen medvetna val av gestalter, händelser, symboler och sensmoral men som inte är självklar för övriga inom organisationen. Denna kritik är något som stöds av forskare såsom Flory och Iglesias i en artikel "Once upon a time" (2010). I en mycket konfliktfylld organisation med mycket motstånd mot förändringar, kan en narrativ metod dessutom i sig uppfattas som manipulativ.

En reflektion från studierna är att för den icke insatta åhöraren av den framtagna berättelsen så är han/hon inte medveten om att budskapet inte bara är en medveten sak utan att detta når åhöraren också på ett omedvetet mentalt plan. Gruppen kan på så sätt manipulera budskapet dvs. budskapet är inlindad i en "osynlig slöja". Att manipulativt sälja in idéer och förmedla känslor på ett omedvetet sätt är något som är vanligt inom marknadsföring och kommersiella sammanhang. Därför är det mycket viktigt för en facilitator som ska vägleda grupper att informationen är korrekt om berättelser och symbolers betydelse och tolkningar. Värderna som etik och moral kommer då också in här.

Vid framtagning av en berättelse blandas vanligtvis både goda och elaka rollgestaltningar. Det kan vara händelser som beskrivs på ett positivt eller negativt sätt.

När det gäller insikten om olika rollgestaltningars inverkan och påverkan i en berättelse så kan detta uppfattas negativt, särskilt i konfliktfyllda miljöer. Om en berättelse omfattar negativa gestalter såsom falsk hjälte, elak kung/drottning osv. och en gruppmedlem kommer till insikt om att han/hon är denna person så kan detta leda till obehagliga konsekvenser såsom t.ex. mobbning, utpekning, stigmatisering och krackelerande självinsikt. Vem i ett förändringsprojekt ska hantera detta. Krävs det t.ex. terapihjälp?

Lång inläring kan vara ett annat problem. Att sätta sig in i, lära sig läsa, skriva, tolka berättelser kan ta lång tid. Det är svårt att uppskatta rätt tidsåtgång. Genom de tre fallstudierna har jag kommit fram till en ungefärlig plan för hur många tillfällen som krävs. Man får räkna med ca 10–15 tillfällen blandat med eget skrivarbete. Tidsåtgången är också beroende på hur många man är i gruppen. När det gäller den individuella delen så har studien visat på att gruppdeltagarna initialt tycker det är svårt att sätta sig in i den narrativa kontexten. Att ”byta spelplan mentalt” och hitta en språkarena där gruppmedlemmarna ska förklara sina åsikter, förmedla dem till de andra samt hitta en gemensam lösning på ett problem.

När det gäller integritet så finns en risk att metoden uppfattas som ett intrång i den personliga integriteten. När man analyserar berättelser och symboler öppnar sig människor på ett sätt som de kanske inte är medvetna om från början. Man blottlägger mycket av sina värderingar i denna typ av metod. Personen berättar hur man tänker, känner och reagerar på olika gestalter, händelser och symboler. T.ex. när det gäller berättelsen Haren och snigeln i fallstudie 2 så hade resultatet kunnat bli att man officiellt gjorde narr av en chefsperson som kunde relateras till haren. Detta hände inte under studiens gång men kan mycket väl uppstå någon gång i framtiden. Denna faktor har inte lyfts fram av grupperna i denna studie, däremot är det något som jag som forskare kan tänka mig kan bli ett problem vid annan studie med annan gruppsammansättning.

7.7 Prolog

Några år har gått och hur blev resultatet med projekten och förändringsintentionerna på de tre scenerna? Att göra en uppföljning i alla tre organisationer visade sig vara svårt. På *Blåsorkestern* är inte ledningen kvar utan är ersatt av en ny ledningsgrupp. Organisationen finns kvar inom staden men om orkestern är mer professionell och vinstdrivande än tidigare är oklart utifrån allmänna sökningar på webben. På *Bilproducentföretaget* är projektledningen också upplöst vilket gör det svårt att göra någon större uppföljning av projektet. Från några allmänna efterforskningar av gamla kollegor så blev införandet av gemensamma IT-system och processer inte av den omfattning som målet var enligt projektplan. *Bilproducentföretaget* har ny ägarstruktur och merparten av projektmedlemmarna är inte kvar i sina gamla roller inom organisationen. På *Stadskansliet* är projektet med en 24-timmarsmyndighet införd och drivs i förvaltningsform i samverkan mellan kommunens alla förvaltningar. De interna projektmedlemmarna finns fortfarande kvar inom kommunen och är fortfarande mer eller mindre involverade i den nya e-tjänsteorganisationen. Denna omständighet gjorde det möjligt att göra en uppföljning av projektet. I en intervju med projektledaren framkom följande synpunkter och reflektioner över projektet när det gäller implementering inom kommunen samt om forskningsansatsen.

”Projektet 24-timmarsmyndigheten blev kan man säga såhär i efterhand ett lyckat projekt”, enligt projektledaren. Tidplan, ekonomiska resurser och införande av tjänster på förvaltningarna infördes enligt plan och tjänsterna fungerar idag i stort sett enligt de visioner och mål som sattes upp för införandet. Det tog dock många fler år än vad man beräknat att få tjänsterna inom förvaltningarna att fungera smidigt och kundorienterat pga. i huvudsak tekniska IT problem. Detta innebar för förvaltningarna att processerna inte från början höll den kvalité som man önskade. En anledning kan vara att den tekniska lösningen inte hade prövats innan i en kommun. Projektgruppen hade ingen extern kundreferenspartner att be om råd och hjälp av, utan många oväntade problem fick lösas inom ramen för projektet och som leverantören fick åtgärda löpande under projekttiden. Ett stort IT-bekymmer var t.ex. användarvänligheten för de ca 200 redaktörer som skulle skapa och uppdatera alla förvaltningarnas dokument fortlöpande på portalen. Tekniskt sett så skulle 300 webb-

platser ersättas av en gemensam webbplats för alla förvaltningar. ”En anledning att tekniken fungerar bättre idag kan bero på att tiden har kommit ikapp i form av tester och lärande så att IT-stödet bättre stödjer processerna idag”, säger projektledaren. Många publiceringsverktyg har kontinuerligt förbättrats och den tekniska infrastrukturen har blivit stabilare. En lärdom från projektet är dock att man skulle haft tekniken på plats innan start av de nya processerna enligt projektledaren. När t.ex. utbildning av webbredaktörerna skulle ske så fungerade inte systemet och projektet fick sätta in fler utbildningstillfällen vilket kostade både tid och resurser. En konsekvens av detta blev att motivationen sjönk hos medarbetarna och många medarbetare tvivlade på att tekniken skulle hålla för verksamhetsförändringarna enligt projektledaren. ”Förankringsarbete är inte lätt trots alla våra kommunikationsaktiviteter med många workshops och presentationer. Vid några utbildningstillfällen förstod vi att många av redaktörerna hade missat projektintentionen att man skulle ha ett gemensamt arbetssätt och bara en teknisk webbplats inom kommunen”, säger projektledaren. Vid utbildningstillfällen så önskade ett flertal webbredaktörer från förvaltningarna ha sin struktur på webbplatsen vilket inte var möjligt. Denna motsättande syn mellan ledning och förvaltning har tagit många workshoppar att överbrygga.

När det gäller förändringsarbetet var det en lång resa att få förvaltningarna att känna att det inte var nödvändigt att ha en egen hemsida där man profilerade sig och var ansvarig för informationen. Det var ett hårt motstånd mot att förvaltningen inte ägde sin egen information och var ansvarig för den. Idag är den allmänna uppfattningen enligt projektledaren att det är självklart att alla förvaltningars information och kundkommunikation ligger under en gemensam kommunportal och med en webbsida. Det tog dock nästan 3 år att komma dithän enligt projektledaren.

Det som släpar efter från projektet är att tydliggöra processägarskapet för information från förvaltningarna. Idag är det inte tydligt vem som ansvarar för vissa delar av informationen som ska utgå från förvaltningarna. Kommunens strategi när det gäller processägarskapet är att kommunen centralt ansvarar för webbportalen. Det innebär att man centralt ska hålla ihop webbportalen så att en enhetlig struktur råder på webbplattformen. Att ha gemensamma processer och rutiner för rubriksättning på

en webbportal är av stor betydelse ur t.ex. ett sökmotorperspektiv. Detta arbete är påbörjat och beräknas vara klart under detta år. För att hålla alla uppdaterade på nyheter finns det idag inom kommunen ett veckobrev. Trots detta är det ett stort problem att säkerställa att alla berörda snabbt blir informerade och uppdaterade pga. den personalomsättning som råder inom kommunen. Här är det viktigt att säkerställa att man har en tillförlitlig process med uppdaterad information om aktuell personal inom kommunen. En annan viktig central roll är att aktivt stödja förvaltningarna i dess kontinuerliga webbarbete. Här ligger en stor utmaning att få med alla redaktörer och förvaltningar på att kontinuerliga träffas och samverka med varandra. Att avsätta tid för gemensamt centralt arbete blir ofta en konflikt mellan linjearbete och centralt arbete. Detta är ett klassiskt organisationsdilemma. Vem bestämmer över den anställdes tid i projekt och om det uppstår konflikt mellan linjearbete och centralt arbete? Ska man följa sin linjeförvaltnings prioriteringar eller den centrala? En erfarenhet är enligt projektledaren att ca 20 procent av förvaltningarna gör sin hemläxa medan övriga inte hinner med att göra sin del inom området. En daglig intressekonflikt råder här för de 45 förvaltningarna inom kommunen.

Projektet har varit krävande enligt projektledaren men man är idag stolt över att webbsajten fått ett första pris i en offentlig tävling för kommunal webbportal. Göteborg kom i den tävlingen före både Stockholm och Malmö kommun.

När det gäller studien så tillförde berättelsen Athenas plan ”en extra dimension” som gjorde det lättare att skapa insikt och förståelse varför vi gör denna förändring inom kommunen. Den engagerade och förankrade förändringsintentionen enligt projektledaren; ”Det är dock oklart om hur stor majoritet inom förvaltningen som tyckte att själva berättelsen var bra”, säger projektledaren. Den feedback som projektledaren har fått från förvaltningarna är att berättelsen förenklar den komplexa bilden och metaforerna i den skapar en förståelse för sammanhang. Berättelsen sitter fortfarande kvar i projektledarens huvud och hon kan till stor del fortfarande berätta den muntligt vid intervjun. Synpunkter som framkommit då den berättats är att några tycker att berättelsen känts för lång att höra trots att den bara är på tre minuter. ”Ibland kände även jag att berättelsen var lång då jag presenterade den”, säger projektledaren.

Några har också undrat varför man har lagt berättelsen i Grekland och inte som kanske mer naturligt i Bohuslän. ”Var detta i spektakulärt syfte eller vad?” har några personer frågat projektledaren efter presentationerna. Vid ett forskningstillfälle diskuterades denna fråga, dvs. i vilken miljö ska berättelsen utspela sig? Gruppen bestämde då att lägga den utanför Norden för att förflytta miljön till en neutral plats och där åhöraren själv kunde fylla i specifika tankar runt personerna och föremålen i berättelsen utan rädsla för att trampa på något eller någon. Detta är något att reflektera vidare på om det är en styrka eller svaghet att vid konstruktion av en berättelse lägga miljön så lik eller olik den aktuella förändringsmiljön.

En reflektion är att berättelsen beskrev mer *vad* man skulle göra än *hur*, vilket så här i efterhand hade varit bra att tänka på när man skrev berättelsen enligt projektledaren. Att även få med *hur* på ett mer detaljerat sätt i berättelsen hade kanske ännu mer underlättat förståelsen på hur man skulle genomföra förändringen på förvaltningarna och för medborgarna i kommunen. Förvaltningarna uppfattade detta ibland oklart som t.ex. vid utformning av nya tjänster på webbportalen. ”Jag tror det är viktigt att skriva och presentera berättelsen tidigt i en förändring och vi skulle haft med berättelsen redan från projektstart”, säger projektledaren. ”Vid presentationerna förstod vi att berättelsen gjorde att man direkt förstod projektets budskap. Vi märkte att vår saga fastnade direkt”, säger projektledaren. Att trycka upp broschyren Athenas plan var en bra kommunikationslösning. ”Broschyren har varit ett bra verktyg för oss att sprida vårt projektbudskap. Tanken när vi bestämde oss för att trycka upp berättelsen var att förvaltningarna både skulle få höra berättelsen men också kunna läsa den igen vid tillfälle vid t.ex. kafferummet eller i konferensrummen”, säger projektledaren.

Som avslutning på intervjun säger projektledaren att metoden var intressant att lära sig och att hon absolut kan tänka sig att använda denna narrativa ansats igen i förändringsprojekt. Att vi följde upp projektet kontinuerligt och försökte dra lärdom från varandra i relation till att vi skapade berättelsen var en viktig motivationsfaktor för att både engagera sig i projektet men också för att skapa ytterligare engagemang för nästkommande faser i projektet. ”Jag försöker fortfarande i mitt arbete använda metaforer eller berätta något som stärker upp mitt budskap.

Narrativer är en spännande arbetsform och ett effektivt motivationsverktyg att kombinera text och bild då man vill berätta något”, avslutar projektledaren.

Kapitel 8

Slutsatser

Motivation, engagemang och förankring är viktiga hörnstenar för att lyckas med att genomföra alla former av förändringsarbete i organisationer. Det är dessa krafter som driver människor att handla och utveckla sig och sin organisation i en turbulent situation. Att förstå vilka värderingar och attityder som genomsyrar organisationskulturen är viktiga faktorer för t.ex. förståelsen med motstånd och acceptans samt av förankring av förändringsarbete.

Denna avhandling har försökt belysa hur det narrativa perspektivet kan utifrån ett berättarperspektiv åskådliggöra dessa faktorer och på så sätt underlätta införandet av en förändring. Narrativer fångar upp kulturer, symboler och metaforers betydelse för att transformera och gestalta dem för att skapa ett positivt och lärande förändringsklimat.

Forskningsfrågan i denna avhandling är: *Hur kan man använda narrativer för att engagera, motivera och förankra förändringsarbete hos medarbetare i organisationer?*

Avhandlingens studier visar på att det går att använda narrativa teorier för arbetsgrupper i förändringsarbete med syfte att transformera organisationens eller projektet förändringsintention i en narrativ kontext för att skapa motivation, engagemang och förankring.

- Grupperna har tillsammans kunnat transformera organisationens förändringsintention in i något okänt, dvs. i olika narrativa kontexter och på så sätt skapat och utvecklat ett nytt arbetssätt för sitt förändringsarbete.
- Förändringsarbetet med narrativer har skapat mening om och kring förändringen för de involverade pga. att när vi skriver och kommunicerar berättelser så skapar vi mening genom våra erfarenheter

De tre studierna visar att grupperna som vill använda narrativer i sitt förändringsarbete upplever att det är stimulerande, utmanande, kreativt och lärorikt. De involverade menade att diskussionerna blev mera öppna och tydligare än vad de var vana vid inom sin organisation. I studien har de pratat med varandra på ett helt nytt språk och förmedlat sina kunskaper och tankar. De har varit tvungna att argumentera och förmedla sina åsikter på ett språk som var helt okänd för hela gruppen. När de förklarade vad de menade med en sak så hjälpte den narrativa metoden dem att på ett helt annat sätt förklara och utveckla deras tankar och känslor än vad de har gjort tidigare. Denna process har gett de involverade en insikt om betydelsen av att utveckla sina tankemodeller, utvecklat deras teamkompetens samt påvisat vikten av att tydliggöra vision och målbilder för individen.

Det teoretiska bidraget från denna avhandling är att visa på och medvetandegöra hur narrativa teorier i förändringsarbete kan skapa mening och transformation utifrån ett berättelseperspektiv för människor som är involverade i förändringsarbete.

För praktiken kan studiernas resultat inspirera till att använda mindre instrumentellt inriktade metoder för att skapa motivation, förståelse, engagemang och mening i alla former av förändringsarbete.

Eventuella nackdelar med metoden är att den kan uppfattas komplex och tidskrävande. Dessa faktorer kan dock vägas mot priset att många förändringsarbeten inte är lyckat genomförda. En annan risk med metoden är att den kan uppfattas som manipulativ för de förändringsberörda.

Förslag på vidare forskning är att studera förändringsledarens påverkande roll när det gäller kunskap och erfarenheter av narrativ teori och metod samt hur man hittar narrativer för strategiska förändringsarbeten. Ett annat område är att studera organisationens mottagande och praktiskt användning av metoden över en längre tidsperiod och om lärandeprocessen med att använda narrativer är en motivationsfaktor för nästkommande förändringsarbete för individen.

Referenser

- Abelli, B. (2007) *On Stage! Playwriting, Directing and Enacting the Informing Processes*. Mälardalen University Press Dissertations No 46.
- Adamson, G. Pine, J. Van Steenhoven, T. Kroupa, J. (2006) How storytelling can drive strategic change. *Strategy & leadership*, 34/1: 36-41.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985) *Organizational identity*, I Cummings, L. L. & Staw, B. M. (red): Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press.
- Alexandersson, M. Eriksson, L, Wikström, J. (1998) *Att lyckas med processledning*. Stockholm: Liber.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984) *Theories of organizational Culture*, *Organizational Studies*, 5/3: 193-226.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1985). "How to implement Radical Strategies in Large Organizations". *Sloan Management Review*, 26/3: 19-34.
- Alvesson, M. (1993) *Cultural Perspectives on organizations*. UK: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2000) *Ledning av kunskapsföretag – en studie av ett datakonsultföretag*. Stockholm: Nordstedts Tryckeri.
- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Daleke Grafiska AB.
- Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. (2008) *Förändringsarbete i organisationer*. Malmö: Daleke Grafiska AB.

Alvesson, M. & Spicer, A. (2012) *Ledarskapsmetaforer*. Spanien: Graficas Cems S. L.

Argyris, C. (1985) *Strategy, Change and Defensive Routines*. Boston, MA: Piyman Cop.

Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating organizational Learning*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Argyris, C. (1982) *How learning and reasoning processes affect organizational change*. In Goodman, P. (ed) *Change in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading Mass: Addison Wesley.

Armistead, C. & Rowland, P. (1996) *Managing business processes : BPR and beyond*. Chichester Wiley.

Andersson, D. L. (2005) What You'll Say is...Represented Voice in organizational Change Discourse. *Journal of Organizational Change Management*, 18/1: 63-77.

Bacharach, S. B. Bamberger, P. & Sonnenstuhl, W. J. (1996) The Organizational Transformation Process: The Micropolitics of Dissonance reduction and the Alignment of Logics of Action. *Administrative Science Quaterly*, 41/3: 477-506.

Balogun, J. & Johnson, G. (2004) Organizational Restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47/4: 523-549.

Bateman, T. S. (1980) Organizational Change and the Politics of Success. *Group & Organization Studies*, 5/2: 198-209.

Barner, R. (2008) The dark tower. *Journal of Organizational Change Management*, 21/1: 120-137.

- Barthes, R. (1997) *Mythologies*. New York: Hill and Wang.
- Beer, M. & Nohria, N. (red) (2000) *Breaking the code of Change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Beer, M & Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990) *The Critical Path to Corporate Renewal*. Harvard Business School Press.
- Bengtsson, J. (2003) Possibilities and limits of self-reflection in the teaching profession. *Studies in Philosophy and Education*, 22: 295–316.
- Benjamin, R & Levinson, E. (1993) A Framework for Managing IT-Enabled Change. *Sloan Management Review*, 34/4: 23.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1970) *Ledare och deras strategier*. Stockholm: Svenska Dagbladet.
- Bennis, W. (1980) *Så skapas en ledare*. Stockholm: Svenska Dagbladet Förlag.
- Berg, P. O. (1985) Techno-Culture: The Symbolic Framing of Technology in a Volvo Plant. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 1/4: 237-256.
- Berghs förlag AB. (1994) *Mytologiboken*. Nye Fotosättning, Nye Italien.
- Bhatnagar, J. & Budhwar, P. (2010) Organizational change and development in India: A case of strategic organizational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 23/5: 485-499.
- Bion, W. (1961) *Experiences in Groups*. London Tavistock Publications (Svensk utg. 1974). Gruppterapiteorier och erfarenheter. Stockholm: Prisma.
- Björk, L., Docherty, P., Forslin., J. & Stjernberg, T. (1990) *Att behärska föränderligheten*. Arbetsmiljöfonden.
- Boje, D. M. (2001) *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: Sage.

- Boje, D. M. (2008) *Storytelling Organizations*. London: Sage.
- Bolin, M., Bergquist, M. & Ljungberg, J. (2004) A Narrative Approach to Change Management. *Proceedings from The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC)*. 2–3 April, Innsbruck, Austria.
- Boonstra, J. (2004) *Dynamics of organizational change and learning*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Bredmar, K. (2002) *Att skapa organisatorisk mening*. Kungälv: Grafikerna Livréna i Kungälv AB.
- Brown, A. (1995) *Organizational Culture*. London Pitman.
- Buchanan, D. & Boddy, D. (1992) *The Expertise of the Change Agent. Public performance and Backstage Activity*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Buchanan, D. A. & Badham, R. J. (1999) *Power, Politics, and Organizational change*. London: Sage.
- Bunker, B. B. & Alban, B.T. (1997) *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, W.W. (2002) *Organizational Change. Theory and Practice*, London. Sage.
- Burn, J, M. (1993) Information systems strategies and the management of organizational change- a strategic alignment model. *Journal of Information Technology*, 8: 206-216.
- Burnes, B. (2009) *Managing Change*. Ashford Colour Press Ltd Gosport.
- Campbell, J. (1973) *The hero with a thousand faces*. Princeton University Press.
- Carlshamre, S. (2005) På spaning efter berättelsen. Om narratologi, Propp och undersagans morfologi", i *BerättarBoxen*, Fabel förlag, Göteborg 2005.

- Chatman, S. B. (1993) *Reading Narrative Fiction*. New York: MacMillan.
- Checkland, P. & Holwell, S. (1998) *Information, systems and information systems*. John Wiley and Sons, Chichester.
- Ciborra, C. U. (1997) De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 9/1: 67–82.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2005) *Doing action research in your own organization*. Wiltshire: Cromwell Press Ltd Trowbridge.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17/ 1-25.
- Collins, D. & Rainwatr, K. (2005) *Managing change at Sears: a sideways look at a tale of corporate transformation*. *Journal of Organizational Change Management*, 18/1: 16-30.
- Connor, P. E. & Lake, L. K. (1994) *Managing Organizational Change*. Connecticut: Praeger .
- Coste, D. (1989) *Narrative as Communication*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Czarniawska, B. & Sevon, G. (1996) (eds) *Translating Organizational Change*. New York: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the Organization: Dramas of Institutional identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (1998) *A Narrative approach in Organization Studies*. London: Sage
- Czarniawska, B. (2004) *Narratives in Social Science Research*. London: Sage.
- Czarniawska, B. (2009) *Den tysta fabriken. Om tillverkning av nyheter på TT*. Malmö: Liber.

Cummings, T. G. & Worley, C.G.(2001) *Organization Development and Change*. Cincinnati, Ohio: South Western College.

Dahl, T. (1965) *Tuppen och solfågeln*. Stockholm: Tiden-Barnängen tryckerier ab.

Davison, R. M. & Martinsson, M. G. (2004) Principles of canonical action research *Information Systems Journal*, 14: 65-86.

De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2003) *Learning to Change: A Guide for Organizational Change Agents*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Denning, S. (2001) *The Springboard. How storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Butterworth-Heinemann USA.

Dobers, P. & Tengblad, S. (2002) Metaforer som verktyg för ideologisk styrning. Fågel, fisk eller mittemellan? *Nordiske Organisasjonsstudier*, 4/1: 60-82.

Dubé, L. & Robey, D. (1999) Software stories: three cultural perspectives on the organizational practices of software development. *Accounting, Management and Information Technology* , 9: 223-259.

Dubé, L. & Robey, D. (2008) Surviving the paradoxes of virtual teamwork. *Information Systems Journal*, 19: 3-30.

Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991) "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption". *Academy of Management Journal*, 34/3: 517-554.

Earl, M. J. (1989) *Management strategies for information technology*. New York: Prentice Hall International.

Eckes, G. (2001) The Six Sigma Revolution. *Technometrics* 44/2: 199.

Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999) Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12/2: 80-88.

Eliade, M. (2002) *Myten om den eviga återkomsten*. Falun: Scandbook.

- Eriksen, M. (2008) Leading adaptive organizational change: self-reflexivity and self-transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 21/5: 622-640.
- Ericsson, T. (1998) *Förändringsidéer och meningsskapande: en studie av strategiskt förändringsarbete*. Linköping. Studies in Management and Economics, Linköping University.
- Ericsson, T. (2001) Sensemaking in Organizations - towards a conceptual Framework for Understanding Strategic Change. *Scandinavian Journal of Management*, 17/1: 109-131.
- Epstein, S. red. (2004) *The Race between the Slow Slimy Snail and the Speedy Rabbit Lao Folktales: tales of turtles, tigers and toads*. Vientiane Times Publications.
- Espinosa, J. A. & DeLone, W. & Lee, G. (2006) Global boundaries, task processes and IS project success: a field study. *Information Technology & People*, 19/4: 345-370.
- Feldman, S. P. (1990) Stories as cultural creativity: On the relation between symbolism and politics in organizational change. *Human Relations*, 43/9: 809-829.
- Fincham, R. & Rhodes, P. S. (1999) *Principles of organizational behavior*. Oxford: Oxford University Press.
- Flood, R. L. (1999) *Rethinking the fifth discipline. Learning within the unknowable*. New York: Routledge
- Flory, M. & Iglesias, O. (2010) Once upon a time. *Journal of Organizational Change Management*, 23/2: 113-119.
- Fludernik, M. (2009) *An introduction to narratology*. London: Routledge.
- Fronza, Y. & Moriceau, J. L. (2008) I am not your hero: Change Management and culture shocks in a public sector corporation. *Journal of Organizational Change Management*, 21/5: 589-609.

- Gabriel, Y. (1995) The Unmanaged Organizations Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies*, 16/3: 477-501.
- Gabriel, Y. (2000) *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2004) *Myths, stories, and organizations: Premodern Narratives for Our Times*. Oxford. Oxford University Press.
- Gagliardi, P. (1986) "The creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework". *Organization Studies*, 7/2: 117-34.
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Genette, G. (1983) *Narrative Discourse*. New York: Cornell University Press.
- Greenwoos, D.J. & Levin, M. (1998) *Introduction to Action Research Social Research for Social Change*. Thousand Oaks: Sage.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Vol 12.
- Grant, D., Wailes, N., Michelson, G., Brewer, A. & Hall, R. (2002) Editorial Rethinking organizational change. *Strategic Change*, 11: 237-242.
- Gustafsson, B. Å. (1998) *Symbolisk organisering. En studie av meningsproduktion i fyra industriföretag*. Lund: Sociologiska institutionen. Lunds Universitet.
- Gällmo, G. (1994) *Vildsvinen och tigern*. Motala: Borgströms Tryckerier.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (1995) Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, June 309-42.
- Hammer, M. (1990) Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993) Reengineering the corporation. New York: Harper Business. *Business Review*, July/August 1990.

Harris, S. (1994) Organizational Culture and Individual Sensemaking: A schema-based Perspective. *Organization Science*, 5/3: 309-321.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (red) (2004) *Organizational Identity. A reader*. New York: Oxford University Press.

Hatch, M. J. ,Kostera, M. & Kozminski, A. K. (2005) *The three faces of leadership: manager, artist, priest*. Malden, MA: Blackwell Pub.

Heracleous, L. & Langham, B. (1996) Strategic change and organizational culture at Hay management Consultants. *Long Range Planning*, 29/4: 485-494.

Heracleous, L. (2001) An ethnographic study of culture in the context of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37/4: 426-446.

Heracleous, L. (2002) The contribution of a discursive view to understand and managing organizational change. *Strategic Change*, 11: 253-261.

Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.

Henderson, R. M. & Clark, K. B. (1990) Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established firms. *Administrative Science Quaterly*, 35/1:9-30.

Herman, Jack. (2007) Six Sigma is a key Implement in the quality toolbox. *Automotive News*, 8/6 Vol. 81 Issue 6267.

Hernes, T & Maitlis, S. (2010) *Process, Sensemaking, and Organizing*. New York: Oxford University Press.

Heygate, R. & Bebach, G. (1991) Rethinking the Corporation. *The McKinsey Quarterly*, Vol 2.

Hoshin, Kanri. (2008) *The Strategic Approach to Continuous Improvement*. Hampshire England : International Ltd Padstow Cornwall.

Iveroth, E. (2010) Inside Ericsson: A framework for the practice of leading global IT-enabled change. *California Management Review*, 53/1.

Jacobs, R. W. (1994) *Real Time Strategic Change*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Johansson, A. (2005) *Narrativ teori och metod*. Sverige: Studentlitteratur.

Kaarst-Brown, M. (1999) Five Symbolic Tales of the External Consultant. Integrating Change. Power and Symbolism. *Journal of Organizational Change Management*, 12/6: 540-561.

Keen, P. W. G. (1991) *Shaping the Future: Business Design through Information Technology*. Harvard Business School Press.

Kolb, D. A. (1984) *Experimental Learning*. Englewood Cliffs N J: Prentice Hall.

Kostera, M. (2006) The Narrative Collage As Research Method. *Storytelling, Self, Society*, 2/2:5-27.

Kostera, M. & Obloj, K. (2010) Archetypes of rivalry. *Journal of organizational Change Management*, 23/5:564-577.

Kotter, J. P. (1998) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kouzes, J. M. & Posner, B. (2000) *Encouraging the Heart: A leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*. San Fransisco Jossey-Bass.

Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.

Lewin, K. (1947) Frontiers in Group Dynamics:1. Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change. *Human Relation*, 1/1:5-41.

Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York : Harper & Row.

Levin, M. (ed.) (2002) *Researching enterprise development. Action research on the cooperation between management and labour in Norway*. Amsterdam: John Benjamin.

Lévi-Strauss, C. (1966) *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press.

Lévi-Strauss, C. (1995) *Myth and Meaning. Cracking the Code of Culture*. New York: Schocken Books.

Lillrank, P. Holopainen, S. (1998) Reengineering for business option values. *Journal of Organizational Change Management*, 11/3:246-259.

Linde, C. (1993) *Life Stories. The creation of Coherence*. New York: Oxford University Press.

Magoulas, M., Hadzic, A., Saarikko, T., & Pessi, K. (2012) Alignment in Enterprise Architecture: A Comparative Analysis of Four Architectural Approaches. *Electronic Journal Information Systems Evaluation Volume 15*.

Marshak, R. J. (2002) Changing the language of change. How new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change *Strategic Change*, 22: 279-286.

Mathiasen, L. (2002) Collaborative Practice Research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 14/1.

Mc Lennan, R. (1989) *Managing Organizational Change*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.

Maslow, A. (1970) *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.

May, R (1991) *The cry for myth*. ABM-Tryck, Avesta.

May, R (1975) *Modet att skapa*. Stockholm: Natur och Kultur.

May, T. (2002) *Qualitative Research in Action*. London: Sage.

Miller, J. G. (1978) *The body in question*. New York: Jonathan Cape

Hydén, L. C. & Hydén, M. (1997) *Att studera berättelser. Samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv*. Stockholm: Liber.

Mishler, E. G. (1999) *Storylines: Craftartists Narratives of Identity*. London: Harward University Press.

Morgan, G. (1989) *Creative Organization Theory* London: Sage.

Morgan, G. (1996) *Images of Organization*. London: Sage.

Morfaw, John. (2009) *Total Quality Management (TQM): A Model for the Sustainability of Projects and Programs in Africa*. University press of America.

Nandhakumar, J. Baskerville, R. (2006) Durability of online teamworking: pattern of trust. *Information Technology & People*, 19/4: 371-389.

Newman, K. L. (2000) Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25 /3: 602-619.

Nielsen, K. A. & Svensson, L. (2006) *Action Research and Interactive Research. Beyond practice and Theory*. The Netherlands: Shaker Publishing.

Nissley, N. (2010) Art-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy*, 32/4:8-20.

Nowotny, H. Scott, P. & Gibbons, M. (2002) *Re-Thinking Science*. Gateshead: Athenaerum Press.

Oakland, J. (1993). *Total Quality Management: The Route for Improving Performance*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (2003) The false promise of organizational culture change. *Journal of management Studies*, 40: 1151-117.

Orlikowski, W. J. & Hofman, J.D. (1997) An improvisational model for change management: the case of groupware technologies. *Sloan Management Review*, 38/2:11-21.

Orlikowski, W. (1993) Case Tools as Organizational Change: Investigating Incremental and Radical Changes in System Development. *MIS Quarterly*, 17/3: 309-340.

Orlikowski, W. J. & Tyre, M. J. (1994) Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptions in Organizations. *Organization Science*, 5/1: 98–118.

Orlikowski, W. J. (1993). Learning from Notes: organizational issues in groupware implementation. *The Information Society*, 9/3: 237-250.

Paulsen, N. Maldonado, D. Callan, V. J. Ayoko, O. (2009) "Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization", *Journal of Organizational Change Management*, 22/5: 511–523.

Peters, T. J. & Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence; Lessons from America´s Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

Pettigrew, A., Woodman, R. & Cameron, K. (2001) Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44/4:697-713.

Pfeffer, J. (1981) Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3: 1-52.

Piderit, S. K. (2000) Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A multidimensional View of Attitudes Toward and Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25/4:783-794.

Prince, G. (1987) *Dictionary of Narratology*. London: University of Nebraska Press.

Polkinghorne, D. E. (1988) *Narrative knowing and the Human Science*. USA: State University of New York, Albany.

Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Propp, Vladimir (1968) *Morphology of the Folktale*. University of Texas Press.

Reason, P. & Bradbury, H. (2001) *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M. & Mullane, J. V. (1994) "Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said than Done". *Academy of Management Review*, 19/3: 565-584.

Remneland, B. (2007) *Entreprenörskapets Vidunderliga Resa*. Västra Frölunda: Intellecta Docusys.

Richardsson, B. (2000) Recent Concepts of Narrative and the Narratives of Narrative Theory *Style*, 34/2.

Ricoeur, P. (1985) *Time and Narrative (vol.2)* Chicago: University of Chicago.

Ricoeur, P. (1988) *Time and Narrative (vol.3)* Chicago: University of Chicago.

Rönnerman, K. (2004) *Aktionsforskning i praktiken – erfarenheter och reflektioner*. Lund : Studentlitteratur.

Schein, Edgar. (1988) *Process Consultation*. Reading: Addison Wesley.

Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge,P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Siler, T. (2010) Pointing your way to success through metaphorming. *Journal of Business Strategy*, 31/4:47-58.

Silverman, D. (1993) *Interpreting Qualitative Data*. London. Sage.

Simon, K. A. (2003) BPR in the Pharmaceutical Industry. *Gothenburg studies in informatics, Vol 26*.

Shpilberg, D. & Berez, S. & Shah,S.(2007) Avoiding the Alignment Trap in Information Technology. *MIT Sloan Management Review*, 49/1.

Sławomir, M. (2010) Slumdog Millionaire: The rhetoric of chance or sentimental management of inequalities in pulp fiction. *Journal of Organizational Change Management*, 23/2:152-156.

Smircich, L. (1983) *Organizations as shared meaning*. In Pondy, L. R. et al (eds) *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press.

Smircich, L. & Morgan, G. (1982) leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 257-273.

Smith, J. A. (2003) *Qualitative Psychology*. London: Sage.

Snowden, D. (2002) The Art and Science of Story or “Are you sitting uncomfortably”. *Business Information Review*, 17/3.

Somers, M. R. (1994) The narrative constitution of identity: A relational and network approach. *Theory and society*, 23/5:605-649.

Somers, M. R. & Gibson, G. D. (1994) Reclaiming the epistemological other: Narrative and the social constitution of identity. I C. Calhoun (red), *Social Theory and the Politics of Identity*. Oxford: Blackwell Publishers.

Stenbock-Hult, B. (2004) Kritiskt förhållningssätt: en vetenskaplig, etisk attityd och ett högskolepedagogiskt mål. Lund Studenlitteratur.

Stjernberg, T & Philips, Å. (1993) Organizational Innovations in a Long-term Perspective: Legitimacy and Souls-of-Fire as Critical Factors of Change and Viability. *Human Relation*, 46/10: 1193-1219.

Sturdy, A. & Grey, C. (2003) Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives. *Organization*, 10/4: 651-662.

Sörgärde, N. (2006) *Förändringsförsök och identitetsdramatisering. En studie bland nördar och slipsbärare i ett IT-företag*. Lund: Lund Business Press.

Tajfel, H. (red) (1982) *Human Groups and Social Categories*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tajfel, H. & Turner, J. (1979) An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In Austin, W. G. & Worchel, S.(Eds).*The Social Psychology of Intergroup relations*, 33-47.Monterey.CA:Brooks/Cole.

Thomke, S. & Reinersten, D.(1998) Agile Product Development: Managing Development Flexibility in Uncertain Environments. *California Management Review*, 40/1: 8-30.

Thomson, G. (2010) The art and science of experiential leadership: culture at the core of process change success. *Journal of Business Strategy*, 31/4:85-89.

Thong, J. Y., Yap, C. S. & Raman, K. (1993) *Top Management support in small business*. Singapore: Department of information systems and computer science, National University of Singapore.

Tietze, S. & Cohen, L. & Musson, G. (2003) *Understanding organizations through language*. London. Sage.

Trice, H. & Beyer, J. (1993) *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.

Tsoukas, H. (2005) Afterword: Why Language Matters in the Analysis of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 18/1:96-104.

Tsoukas, H. & Chia, R. (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13/5: 567-582.

Tullberg, M. (2000) *Växelsång. Om organisering för förändring på SJ*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management review*, 38/4: 8-30.

Vann, J. L. (2004) Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at "Clashing Grammas" in Large-Scale Information Technology Projects. *Public Organization Review*, 20/3:510-540.

- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995) Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20/3: 510-40.
- Van Maanen, J. (1988) *Tales of the field: On writing Ethnography*. Chicago: University.
- Wang, J. (2010) Transforming China's business practices. *Development and Learning in Organizations*, 24/6: 29-31.
- Ward, J. & Peppard, J. (2006) *Strategic Planning for Information Systems*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Vickers, D. (2008) Beyond the hegemonic narrative – a study of managers. *Journal of Organizational Change Management*, 21/5: 560-573.
- Vogler, Christopher. (1998) *The Writer's Journey*. CA: Michael Wiese Production.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E. & Quinn, R.E. (1999) *Organizational Change and Development*. *Annual Review of Psychology*, 50:361-86.
- Weisbord, M.R. (1992) *Discovering Common Ground*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- White, H. (1987) *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Bilagor

Bilaga 1 Agenda vid introduktion för studie	3
Bilaga 2 Berättelsen: Vildsvinen och tigern	5
Bilaga 3 Berättelsen: Haren och snigeln	13
Bilaga 4 Om att skapa E-tjänster i Göteborgs Stad	17
Bilaga 5 Den stora marknadsplatsen eller Athenas plan	33
Bilaga 6 Sammanställning över datainsamling	41
Bilaga 7 Figurförteckning	43
Bilaga 8 Tabellförteckning	45

Bilaga 1 Agenda vid introduktion för studie

- **Inre och yttre kommunikation**
- **Myter, sagor och berättelser**
- **Myter, sagor och berättelser i förankringsarbete**
- **Förslag på planering av gruppövningar**
- **Information om Narrativer**
- **Att läsa och tolka myter och sagor**
- **De 12 stegen i en hjälteresa**
- **Övningar**

Bilaga 2 Vildsvinen och tigern

En gång, för länge, länge sedan, levde en snickare. Han bodde i en by alldeles utanför Benares i Indien.

En dag gick han ut i skogen för att hugga ett träd. Då hittade han en ett litet vildsvin, en unge, som hade ramlat ned i en grop. Snickaren tyckte synd om den lilla grisen. Han tog den med sig hem och skötte om den.

Och vildsvinet växte upp och började hjälpa snickaren i hans arbete. Med trynet grävde han upp trädens rötter så att träden föll omkull. Sedan släpade han hem träden till snickaren. Han lärde sig också att bära verktyg i munnen.

Så småningom växte vildsvinet och blev jättestort. Snickaren älskade honom som om han hade varit hans egen son. Men han var rädd att någon skulle göra hans vildsvin illa. Det fanns många i byn som inte tyckte om snickarens vildsvin. Det visade de öppet.

Därför tänkte snickaren att det var nog bäst om han släppte sitt vildsvin fritt. Så en dag tog han med sig sitt vildsvin ut i skogen. Där lämnade han honom. Sedan gick han hem igen.

Nu förstod snickarens vildsvin att det skulle bli svårt för honom att leva ensam i skogen. Han måste söka upp sina släktingar, en vildsvinsflock, för det är mycket lättare att leva om man inte är ensam.

Snickarens vildsvin letade länge. Till slut hittade han en vildsvinsflock. Han gick fram till vildsvinen och sade till dem:

- Hej. Jag har varit borta länge från de mina. När jag var liten tappade mina föräldrar bort mig, så jag växte upp bland människor. Men nu har jag återvänt till vildsvinen. Jag hoppas att jag fortfarande kan uppföra mig som ett riktigt svin, fast jag har växt upp bland människor. Jag skulle gärna vilja vara med i er flock. Det verkar trevligt att bo här, rötter och frukter och annat. Och jag tänkte som så, att om jag lever tillsammans med er så får jag skydd mot faror och fiender.

Då svarade ett av vildsvinen:

- Där lurar du dig. Visst får du bli medlem i vår flock, om du vill det. Och visst finns det gott om mat här, rötter och frukter och annat. Men tro inte att du får skydd mot faror och fiender om du lever tillsammans med oss. Då är det nog bäst att du söker upp en annan flock. Här lever vi i ständig fara, för vi har en stark och grym fiende. Han tar alltid den bästa av oss.

- Jaså, sade snickarens vildsvin. Vad är det för en fiende?

Tala om det för mig!

Vem är er starke fiende?

Vem är det som är så grym mot er, som alltid tar den bästa av er, men som ännu inte har gjort slut på er? Tala om det för mig!

- Han är en stor och stark härskare, svarade det andra vildsvinet. Han är alldeles randig över hela kroppen. Han har vassa tänder. Med dem kan han bita och riva.

- Jamen, sade snickarens vildsvin, är det någonting att vara rädd för?

Har vi då inte längre kvar vår styrka?

Har vi ingen kraft i kroppen?

Har vi inga betar som vi själva kan sticka och riva med?

Är vi inte kamrater?

Om vi kan hålla ihop kan vi vinna.

Annars kan vi det inte.

Ska vi försöka?

- Det är roligt, sade det andra vildsvinet, att höra dig tala på det viset. Det ger oss mod att höra dig.

Då vände sig snickarens vildsvin till resten av flocken. Han frågade:

- Hur dags brukar tigern komma?

- Idag kom han tidigt på morgonen, fick han till svar. Han dödade en av oss och släpade bort honom. Imorgon kommer han tillbaka vid samma tid.

Då tittade snickarens vildsvin sig omkring. Han hittade ett säkert ställe där vildsvinsflocken kunde klara sig. Sedan sade han åt alla vildsvinen att de skulle äta under natten, så att de inte var hungriga på morgonen när tigern kom.

Tidigt på morgonen samlade snickarens vildsvin alla vildsvin i flocken. De samlades på det ställe som han hade hittat. Där skulle de kunna klara sig.

Så här lät han dem ställa upp sig:

- I mitten stod alla smågrisarna. Runt dem stod smågrisarnas mammor.
- Runt mammorna stod suggorna som inte hade ungar.
- Runt dem stod de litet äldre grisarna.
- Runt de litet äldre grisarna stod de unga svin som just hade fått betar.
- Runt dem stod de äldre vildsvinen med stora betar.
- Runt de äldre vildsvinen med stora betar, allra ytterst, stod de gamla galtarna.

Här och där placerade snickarens vildsvin ut små grupper.

En del grupper innehöll tio vildsvin.

En del grupper innehöll tjugo vildsvin.

En del grupper innehöll trettio vildsvin.

Sedan sade han åt några starka vildsvin att gräva två gropar. Den ena skulle han själv hoppa ned i om det blev nödvändigt. Den andra skulle tigern ramla ned i, hoppades han. Mitt emellan de båda groparna skulle snickarens vildsvin stå när tigern kom.

Till slut gick snickarens vildsvin runt till var och en av grupperna och muntrade upp dem.

Under tiden gick solen upp.

I närheten fanns det en kulle. På kullen stod det en hydda.

I hyddan bodde det en eremit. En eremit är en god man som lever alldeles ensam och har dragit sig tillbaka från världen. Men det här var ingen riktig eremit. Det var en fuskeremit. Han var inte alls så snäll som han låtsades. Han höll ihop med tigern. Tigern brukade ge fuskeremiten kött, och fuskeremiten lät tigern sova i sin hydda.

Och nu kom tigern ut ur fuskeremitens hydda.

Hela flocken vände sig mot snickarens vildsvin.

Hela flocken ropade:

- Där är han!
Där står vår fiende.
Nu gäller det!

Då sade snickarens vildsvin:

- Var inte rädda.
Gör precis likadant som tigern, vad han än gör.

Då skakade tigern på sig och pissade på marken. Alla vildsvinen gjorde likadant.

Då glodde tigern på vildsvinen. Han röt högt. Alla vildsvinen gjorde likadant.

Då tänkte tigern för sig själv:

- Vildsvinen är sig inte lika i dag.
När jag visar mig brukar de springa sin väg. Det gör de inte idag. I stället står de där de står. De ser inte rädda ut. Det ser ut som någon har sagt åt dem hur de ska göra. Det är nog bäst att jag låter dem vara i fred, åtminstone i dag.

Och så stack tigern svansen mellan benen och smet in igen till fuskeremiten i hyddan. När fuskeremiten såg att tigern inte hade något byte med sig, retades han med honom.

Han sade:

- Vad är det med dig?
Äter du inte kött längre?

Eller har du blivit feg?
Vill du inte döda längre?
Eller har du kanske börjat tappa tänderna?
Du har mött en hel flock med vildsvin.
Ändå har du inte kunna döda ett enda svin.
Vad är det med dig?

Då svarade tigern:

- Det ligger någonting i det du säger. Mina tänder kanske inte lossnar direkt. Men jag har ingen användning för dem.
Jag menar, vad kan jag göra?
De där vildsvinen uppför sig inte som de brukar. Vildsvinen är sig inte lika i dag. När jag visade mig brukar de springa sin väg. De brukar bli så rädda att de pissar på sig. Men så är det inte i dag. I stället står de där de står, sida vid sida, som bröder. När jag ryter åt dem grymtar de bara tillbaka och står kvar där de står. De ser inte rädda ut. De ser ut som om någon har sagt åt dem hur de ska göra. Det är nog bäst att låta dem vara i fred, tänkte jag. Åtminstone i dag. För när de håller ihop på det viset kan de göra mig illa. De kan till och med döda mig.
- Struntprat, sade fuskeremiten.
Ber örnen om lov när han vill ta en and?
När en stor, stark tiger som du får syn på hel flock med vildsvin, då tar han det djur han vill ha. Annars är han feg, en riktig sillmjölke.
- Nu snackar du skit, sade tigern.
Om en andflock höll ihop, så som vildsvinen håller ihop i dag, då skulle inte ens en örn kunna ta en and.
- Undanflykter, undanflykter, sade fuskeremiten.
Du är lat, det är alltsammans. Känner du inte din egen styrka?
Du behöver bara ryta en enda gång och kasta dig över vildsvinen. Då kommer hela flocken att springa benen av sig. Det lovar jag dig.

Då tyckte tigen att kanske var det så i alla fall. Han var väl ingen feg stackare heller! Han gick ut ur hyddan igen, ut på kullen. Där stod han en stund och tittade ner på vildsvinsflocken.

Alla vildsvinen stod kvar där de stod, och snickarens vildsvin ställde sig mitt emellan de båda groparna.

Nu tog tigern ett språng. Han kastade sig rakt mot stället där snickarens vildsvin stod. Men när han kom fram hade snickarens

vildsvin hoppat ned i sin grop. Och tigern kom farande så fort att han inte kunde hejda sig, utan halkade själv ned i den andra gropen.

Då rusade snickarens vildsvin upp ur sin grop och hoppade ned i tigerns grop. Han körde betarna i kroppen på tigern. Han slet sönder tigern och åt upp en del av köttet. Resten föste han upp ur gropen. Sedan bad han de andra vildsvinen att komma och smaka.

När alla hade ätit färdigt, och ingenting fanns kvar av tigern, frågade snickarens vildsvin:

- Vad tycker ni nu då?
- Jo, det gick ju bra det här, svarade de andra vildsvinen. Vi måste verkligen tacka dig. Men vi har en fiende kvar.
- Har ni det, frågade snickarens vildsvin. Vad är det för en?
- Det är en fuskeremit, svarade de andra vildsvinen. Han bor i hyddan som tigern kom ut ur. Han har levt på köttet som tigern brukade ge honom.
- Följ med mig, sade snickarens vildsvin. Visa honom för mig. Vi ska nog ta itu med honom också, precis som vi gjorde med tigern.

Och alla vildsvinen började gå uppför kullen.

Nu fick fuskeremiten se att det kom en massa vildsvin uppför kullen, och inte tigern, som han hade väntat sig. Då förstod han vad som hade hänt. Han förstod att vildsvinen hade dödat tigern. Nu var de ute efter honom. Då klättrade han upp i det högsta trädet som han såg, och satte sig på den högsta grenen. Det var ett fikonträd.

När vildsvinen kom fram såg snickarens vildsvin att fuskeremiten satt uppe i fikonträdet. Då förstod han vad han skulle göra. Han sade åt alla suggorna att hämta vatten, så mycket vatten de fick plats med i munnen, och hälla ut vattnet runt fikonträdet. Sedan sade han åt ungsvinen att böka upp jorden runt fikonträdet. När det var gjort kom trädets rötter fram.

Då lade sig snickarens vildsvin på knä och började skära i rötterna med betarna. Snart hade de flesta rötterna gått av. Då föll fikonträdet omkull med ett brak, och fuskeremiten ramlade ner på marken.

Sedan levde inte fuskeremiten så länge. Alla vildsvinen kastade sig över honom. De slet sönder honom och glufsade i sig honom.

Innan de lämnade kullen frågade snickarens vildsvin de andra vildsvinen:

- Har ni några fler fiender?
- Nej, sade de andra vildsvinen.
Nu har de tagit slut. Vill du bli vår kung och skydda oss i framtiden också?
- Det kan jag väl, sade snickarens vildsvin.

Då såg alla vildsvinen sig omkring. De fick syn på en snäcka. Den hade fuskeremiten brukat dricka ur. När de undersökte snäckan såg de att den var vriden åt ett annat håll än snäckor brukar vara.

Vildsvinen fyllde snäckan med vatten. De lär snickarens vildsvin sätta sig på roten till fikonträdet, där fuskeremiten hade klättrat upp. Sedan hällde de vattnet i snäckan över huvudet på snickarens vildsvin. Så krönte de honom till kung.

Och sedan dess, krönte men i Indien sina kungar på samma sätt under många hundra år.

Man lät kungen sätta sig på en stol av fikonträ. Sedan hällde man vatten över huvudet på honom ur en snäcka, som var vriden åt andra hållet än snäckor brukar vara.

Berättelsen Vildsvinen och tigern ur Gunnar Gällmo (1994): Vildsvinen och tigern.

Bilaga 3 Berättelsen: Haren och snigeln

En dag satt haren i skuggan av ett träd invid dammen och vilade sina ben. Snigeln kröp långsamt förbi. Haren flinade åt snigelns söliga fart och åt den våta randen den lämnade efter sig.

"Herr Snigel," fnittrade haren, "din gångstil är lustig."

"Sidu, Herr Hare. Varför säger du så där?", snigeln svängde på huvudet.

"Därför min kära snigel, för att du går så långsamt och för att du lämnar slem efter dig."

"Jag går som jag går. Du går som du går. Inte skrattar jag heller åt ditt skuttande. Så varför skrattar du åt mig? Det är oartigt. Vad är det för fel på att gå långsamt och på att lämna efter sig en slemrand?", svarade snigeln. "Ser du trädet där? Låt oss diskutera i skuggan av det."

Haren hoppade snabbt fram till trädet. Han satte sig ner och väntade, mumsade på en morot och tog sig sedan en lång tupplur. Efter några timmar kom snigeln fram.

"Äntligen," sa haren med lite hån i rösten. "Var blev du?"

"Vart skulle jag ha brättom?" svarade snigeln. "Jag vill dofta på blommor, lyssna på fåglarnas sång och byta några ord med mina vänner. Jag tycker också om att rita åttor på marken med mitt slem ibland. Vart borde jag ränna? Jag kan vara snabb om jag vill. I själva verket kan jag röra mig snabbare än du, men det har jag ingen lust till."

"Allt ska man få höra!", skrockade haren. "Att en snigel skulle vara snabbare än jag?"

"Nå, det får vi väl se. Jag utmanar dig till en kapplöpning imorgon här på samma plats. Är du rädd för att förlora?", sade snigeln lugnt och långsamt. "Rädd? Jag? Att jag skulle förlora en kapplöpning med en snigel? Hah!", fnyste haren. "Det får vi väl se imorgon!"

Haren skuttade iväg hem och berättade vad som hade hänt för sina vänner. Hararna skrattade och skrattade. Sen lade han sig och drömde om snigeln och hans klibbiga steg.

Snigeln, däremot, samlade ihop till ett snigelmöte. Han hade funderat ut en plan.

"Vänner och släktingar", började han, "jag har utmanat en hare till en kapplöpning imorgon. Haren tycker att vi rör oss skrattretande långsamt."

Haren hånar oss. Därför måste vi visa honom. Jag vet hur vi ska göra det. I harens ögon ser alla sniglar likadana ut." Och så berättade snigeln sin plan för sina släktingar och vänner.

Tidigt nästa morgon träffades snigeln och haren vid dammens strand.

"Är du säker på att du är redo för den här tävlingen?", undrade snigeln.

"Nå, det är klart," svarade haren. "Är du redo att förlora?" "Ropa inte hej före du är över bäcken. Kapplöpningen går runt dammen. Den som är först över mållinjen vinner", sa snigeln.

"Klart. Om jag inte vinner över dina slemmiga snigelsteg så heter jag inte längre 'Herr Hare'", skrävade snigelns motståndare. "Då startar vi!"

"Ja, då startar vi," försäkrade snigeln. "Vi ses på mållinjen."

Haren gapskrattade, intog startposition och rusade iväg. Det tog inte lång stund före han var på andra sidan dammen. Haren tittade bakåt men snigeln syntes inte till.

"Snigeln, var är du?", ropade haren. "Här", sa snigeln. Till sin förvåning såg haren snigeln framför sig i gräset. "Skynda dig!", manade snigeln, "vi ska springa ända till mållinjen."

Men kära lyssnare, vi ska nu berätta en hemlighet för dig. Det här var inte samma snigel. Du kommer väl ihåg att haren tycker alla sniglar ser likadana ut i det täta gräset.

Haren trodde inte sina ögon. Hur hade snigeln hunnit ända hit? Han beslöt sig för att springa ännu fortare. Han sprang och sprang. Han sprang förbi snigeln och skuttade och skuttade och skuttade och skuttade. Till slut stannade han för att titta bakåt. Han såg inte ett spår av snigeln.

"Var är du, snigel?", flåsade haren.

"Här är jag, Herr Hare. Varför dröjer du? Jag kommer ju snart att vinna över dig," svarade snigeln framför haren inne i gräset. "Det kan inte vara sant!", haren var helt förbryllad. "Hur kan ett slemranddjur vara snabbare än mig? Jag är trött men jag måste vinna den här tävlingen. Nu får jag dra till med en slutspurt!" Haren skuttade huvudlöst mot mållinjen.

Men just innan mållinjen hörde han en späd liten snigelröst: "Hej på dig hare, jag har redan väntat på dig! Var blev du? Jag har redan varit i mål en god stund."

"Oj nej! Vad ska de andra hararna säga? Jag har förlorat mot en snigel!", grät haren, "och jag är jättetrött i benen."

"Nå, Herr Hare, vems gångstil är nu lustig?" Haren skämdes. "Förlåt mig för att jag sa att snigelns gångstil var lustig! Jag ska aldrig mer skratta åt dig." Haren svängde undergivet om och lunkade sakta iväg genom gräset.

Snigelsläktingarna skrattade sitt lilla snigelskratt, sjöng snigelsången, dansade sin långsamma snigeldans och ritade tillsammans en fin slemåtta i sanden på stranden invid dammen.

Berättelsen Haren och snigeln ur Tora Dahl (1965): Tuppen och solfågeln (utdrag i modifierad form).

Bilaga 4 Om att skapa E-tjänster i Göteborgs Stad



Göteborgs
Stad

hur och varför

om
e-tjänster i
Göteborgs Stad

Leion-net, etapp 2

Faktaruta

e-tjänst

En e-tjänst är en tjänst som levereras med elektronisk kommunikation, inte bara via internet utan även sådant som kan skickas via sms eller annan teknik.

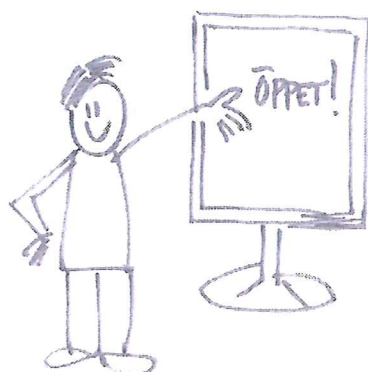
e-förvaltning

Med e-förvaltning menas att processerna är automatiserade genom hela arbetsflödet.

exempel

Att lämna in en ansökan via Internet är exempel på en e-tjänst. Det finns sådana e-tjänster redan idag men där tar en tjänsteman hand om ansökan på "insidan". För att det ska vara e-förvaltning krävs att hela arbetsflödet är automatiskt från att ansökan skickas in via portalen tills dess verksamhetssystemet har uppdaterats och tjänsten levererats.

hur och varför - om e-tjänster i Göteborgs Stad



Nu finns portalen goteborg.se. Där är all information samlad utifrån de tjänster vi erbjuder och inte i första hand utifrån vilken organisation som ansvarar för tjänsten.

Ledorden för portalen är: Modern - Effektiv - Säker.

Nu är det dags att gå vidare och erbjuda interaktiva tjänster utifrån kommunfullmäktiges beslut, i september 2006, med inriktning mot e-tjänster och e-förvaltning!

Etapp 2 av projekt Leion-net ska ta fram riktlinjer för att staden ska kunna utveckla, implementera och förvalta e-tjänster. Dessa riktlinjer ska vara ett stöd till verksamheterna både ur ett tekniskt, ekonomiskt och administrativt perspektiv.



Modern

– användbar och inbjudande

Medborgare, företagare och tjänstemän ska kunna göra en rad saker på nätet som idag görs manuellt av tjänstemän. Det kan vara allt från att kunna ställa sitt barn i dagis till att ansöka om boendeparkering direkt på nätet. Tjänsterna kan vara helt eller delvis automatiserade. Tjänstemän ska även kunna utföra avancerad handläggning över organisationsgränser.

Det här innebär att medborgarna på flera områden själva kan utföra delar av tjänstemännens arbete. Alltså på samma sätt som du idag kan deklarerar, utföra bankärenden, boka resor eller sköta dina biblioteksärenden. Vissa av nuvarande arbetsuppgifter kommer att förändras eller försvinna helt.

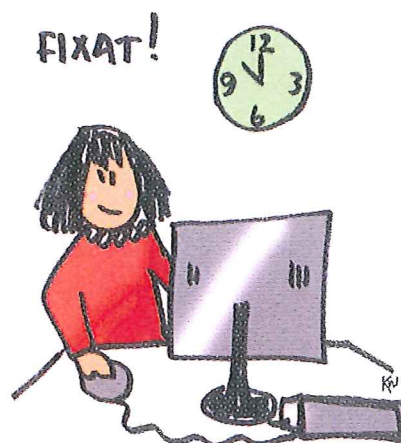
hur och varför - om e-tjänster i Göteborgs Stad

För att kunna skapa e-tjänster och en e-förvaltning behöver Göteborgs Stad en gemensam vägledning och en plan för hur man systematiskt ska utveckla och förvalta e-tjänster.

För att lyckas krävs att vi arbetar och tänker organisationsövergripande. Vi ska tänka ”utifrån och in” och lämna ”inifrån-och-ut” perspektivet bakom oss.

Effektiv – tillgänglig, snabb och enkel

För medborgare och företagare innebär e-tjänster att man har tillgång till tjänsterna större delen av dygnet utifrån det unika behovet och önskemålet.



Idag använder vi tjänstemän mycket av vår arbetstid åt att utföra rutinärenden. Genom att omvandla rutinärenden till e-tjänster kan tiden användas till andra mer kvalificerade arbetsuppgifter. E-tjänster och e-förvaltning är alltså bra för alla.

Säker

– uppdaterad, korrekt och trygg

Det ska finnas inloggning till portalen för att personliga uppgifter ska hämtas och lämnas från verksamhetssystemen på ett säkert sätt. Medborgarna ska kunna logga in till kommunens olika e-tjänster på liknande sätt som man idag kan logga in på Försäkringskassan eller Skatteverket, med en e-legitimation.

hur och varför - om e-tjänster i Göteborgs Stad

Det ska vara tryggt att använda sig av goteborg.se. Därför måste informationsansvariga utses som ser till att all information som finns på goteborg.se är aktuell, korrekt och uppdaterad för att säkerställa nyttan. Det gäller även den information som finns i de system som försörjer e-tjänsterna.



Vägledningen

Vår gemensamma kokbok med redskap

För att Göteborg i framtiden ska kunna kalla sig e-förvaltning krävs att en del grundläggande frågor får sin lösning. Etapp 2 av projekt Leion-net går ut på att skapa en vägledning för hur vi i Göteborgs Stad ska omvandla administrativa manuella tjänster till e-tjänster och hur vi ska automatisera det arbetet inom förvaltningarna, det vill säga skapa en e-förvaltning.



Vägledningen blir en slags kokbok med olika recept som beskriver ingredienser och nödvändiga steg för hur man går från ax till limpa. Alltså hur de olika processtegen ser ut.

Vägledningen ska vara konkret och ge svar på de vanligaste frågorna oavsett om det handlar om att ta fram en tjänst



hur och varför - om e-tjänster i Göteborgs Stad

inom den egna organisationen eller en tjänst där flera organisationer är inblandade och därför måste samverka.

Nyttovärdering

Det är lätt att bli entusiastisk över e-satsningar. Därför är det viktigt att i förväg kunna mäta nyttan av e-tjänsten.

Ett av recepten i kokboken är en nyttovärderingsmetod. Med hjälp av den ska man kunna analysera nyttan och få ett svar på om det är värt att utveckla e-tjänsten.



Processutveckling

Vägledningen innehåller bland annat redskap för hur den framtida processen bör se ut för en e-tjänst jämfört med hur det går till idag.

Det är inte alls säkert att det sätt som tjänsten utförs på idag kan eller ska utföras så när det är en e-tjänst.



Tillgänglighet

Tjänsterna ska vara tillgängliga, användbara och enhetliga för att alla ska kunna använda dem. Det innebär att utseendet på formulär och annat som utgör e-tjänsten måste vara enkelt och begripligt.

Till exempel är det viktigt att knappar, kommandon och formuleringar följer samma standard.

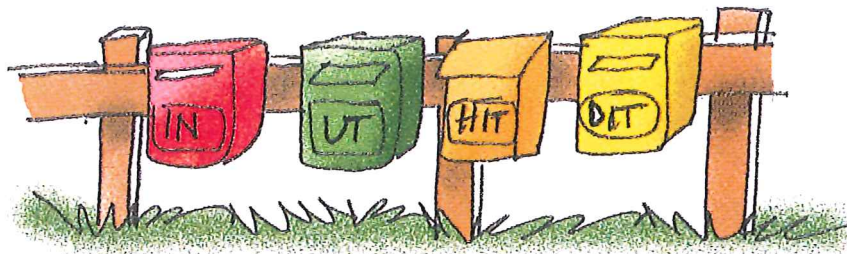


Medborgaren ska kunna följa sina egna på-gående ärenden. Utmaningen blir att här hitta en lösning då stadens verksamhet är så skiftande och mångfacetterad, med många olika verksamhetssystem.

Gemensamt arbetssätt

Vi ska också hitta ett enhetligt arbetssätt för att kunna förvalta de e-tjänster som är i drift. Till vår hjälp ska vi ha gemensamma recept och redskap som är bäst för ändamålet.





Teknisk arkitektur

Tanken är ju att medborgarna själva ska utföra en del av tjänstemännens arbete och då måste det naturligtvis också vara möjligt att kunna göra det. Det måste därför finnas en grundläggande teknisk arkitektur för hur portalen ska visa, skicka och ta emot information från stadens olika verksamhetssystem.

Inloggningsfrågan måste också lösas på ett enhetligt och säkert sätt.

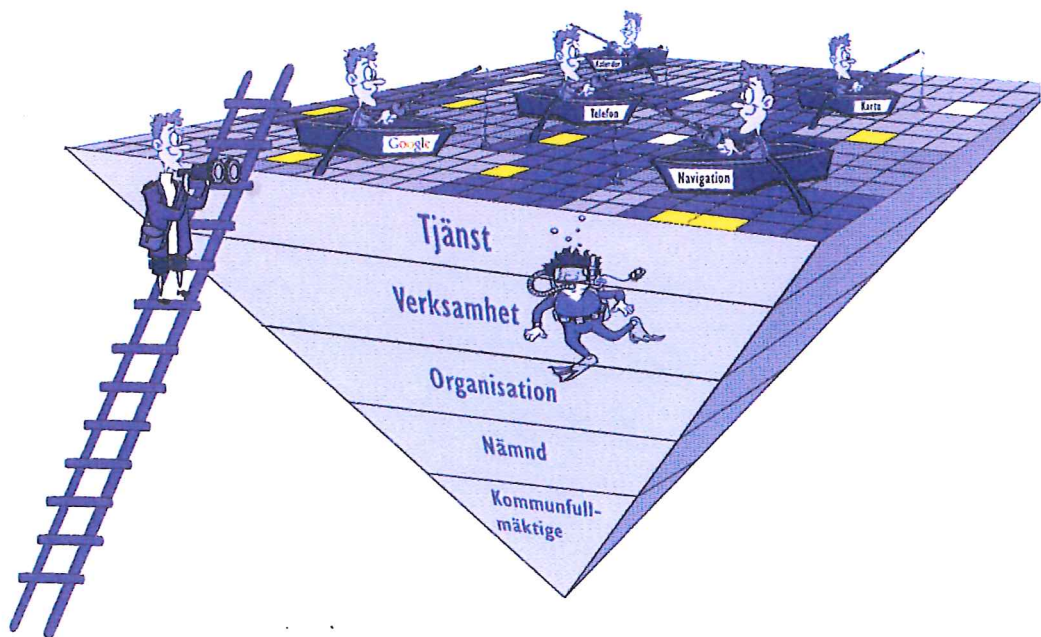
Hinder som måste passeras

Samsyn och helhetssyn är två viktiga framgångsfaktorer. Det är helt avgörande för framgången att lösningarna inte blir ett lapptäcke utan utgår från samma plattform.

Det kommer i sin tur att innebära ett visst mått av kompromissvilja mellan olika förvaltningar. Därför är det viktigt att

man som tjänsteman inte enbart ser till sitt eget arbetsområde, utan även försöker se till helheten. Detta för att det ska bli så bra som möjligt utifrån olika perspektiv - medborgarens, företagarens och tjänstemannens.

Det är också viktigt att förstå hur e-tjänsterna hänger samman med verksamhetssystemen. Till exempel vilka uppgifter som hämtas eller läggs in direkt i verksamhetssystemet och vad som enbart sker i portalen. Därför måste vi ha redskap för att uppmärksamma beroenden och hur systemen hänger ihop.



hur och varför - om e-tjänster i Göteborgs Stad

Projekt Leion-net

Projektet började efter att kommunfullmäktige i september 2006 biföll Agneta Granbergs motion om medborgarservice.

Kommunstyrelsen fick då uppdraget att samordna ett utvecklingsarbete med inriktning mot e-tjänster och e-förvaltning.

Motionen beskriver en förändring av stadens verksamheter ur flera perspektiv. Där nämns bland annat vikten av att Göteborgs Stads offentliga service och ärendehantering blir öppen och tillgänglig oberoende av tid och plats.



Kontaktcenter

Det finns ett förslag om att inrätta ett kontaktcenter för Göteborgs Stad. Beslut ska tas i kommunstyrelsen.

Ett kontaktcenter är en gemensam telefoncentral där göteborgaren kan få sin fråga eller sitt ärende löst eller vidarebefordrat till rätt instans.

Ett kontaktcenter skall utgå från ett medborgarperspektiv. Huvudsyftet är att öka servicegraden för medborgaren.

Uppbyggandet av ett kontaktcenter skall ske i nära samverkan med portalen goteborg.se.



hur och varför - om e-tjänster i Göteborgs Stad

Kontakt:

maritha.enstrom@intraservice.goteborg.se

kerstin.wistedt@stadshuset.goteborg.se

Mer information om Leion-net, etapp 2
och vad uppdraget går ut på finner du på:

www.goteborg.se/eforvaltning

På webbredaktörernas hemsida

www.goteborg.se/redaktion

finns information om till exempel skrivregler,
tillgänglighet och effektkartläggning för portalen.

Produktion:

Göteborgs Stad, projekt Leion-net hösten 2008

Grafisk form: Kerstin Wistedt

Illustrationer: Kerstin Wistedt, Björn Bergqvist (sid 12)

hur och varför

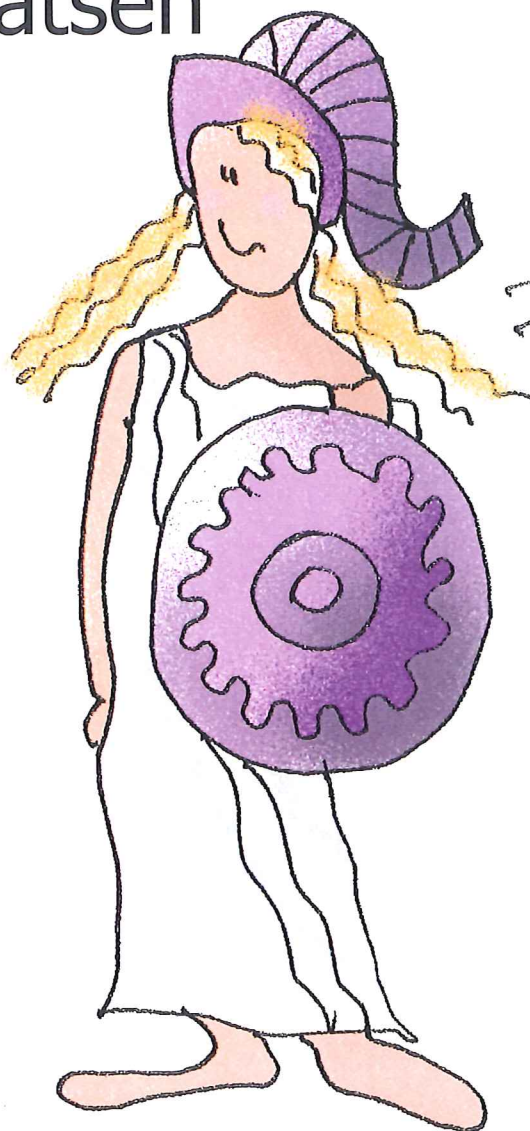
om
e-tjänster i
Göteborgs Stad

www.goteborg.se/eforvaltning

Den stora marknadsplatsen

eller

Athenas plan





Solen gick upp över den grekiska övärlden. Öarna låg som ett pärlband i det glittrande blå havet. Under många års tid hade människorna på öarna levt nöjda och lyckliga. Det fanns mat och vatten till alla.

Bönderna på öarna var duktiga och planerade sina dagsverken noga. På Citrusön fanns många citrusodlare och på Olivön odlades oliver av olika slag.

Tiderna förändras dock och fler och fler människor började knorra och var lite missnöjda med att behöva fara runt mellan öarna för att skaffa olika sorters mat.

En dag kallade kungen på Storön till sig de kloka rådgivarna Tomásó och Hera.

- Jag vill att ni ordnar ett gästabud för alla människorna här på öarna.

Tomásó fick i uppdrag att ordna maten medan Hera skulle boka spelemän och dansare till det stora gästabudet.

En tidig morgon gav sig Tomásó iväg till Olivön för att köpa oliver och olja.

- Jag vill ha 10 kg gröna och 10 kg svarta oliver och 3 liter olja säger han.

- Tackar, var har du krusen där jag kan lägga oliverna och hålla i oljan, undrar bonden Fídias?

- Krusen? Har du inte några kärl till dina varor?

- Nej, det måste du ha med dig själv och de köper du på Krusön, förklarar Fídias

- Så jag är tvungen att åka ända dit? När går nästa båt då?

- Du får gå ner i hamnen och prata med skepparna, svarade Fídias.

På Krusön upptäckte Tomásó att han inte hade någon vagn med sig för att kunna transportera alla de krus han behövde köpa. Nu började en stor trötthet komma över honom. Bröd och vin måste

man väl ändå kunna köpa överallt,
tänker han förtvivlat. Det kan man, men
på Krusön öppnade inte affärerna förrän p
å eftermiddagen.



- Jaha, då tar jag tar båten till Dadelön, där
kan jag köpa både dadlar, bröd och vin på samma ställe innan det
blir kväll säger han till sig själv och ler.

Men ack, väl framme på Dadelön visade det sig att de hade stängt
för dagen.

- På Krusön var det ju öppet på eftermiddagarna så jag trodde att
det var samma sak på Dadelön utbrister Tomásó förtvivlat till en
av byborna, en gammal man med vitt skägg som sitter på en bänk
i skuggan.

- NEEJ det är inte samma öppettider på alla öarna. Det bestämmer
varje ö själv vilka öppettider de vill ha så det är HELT olika, säger
den gamle mannen.

På kvällen träffade Tomásó Hera för att berätta om alla vedermö-
dor. Det visade sig att Hera hade precis samma upplevelse. Båda
var överens om att det inte kunde få fortsätta på det viset.

Nästa morgon går de till kungen och berättar om vad som hänt
dagen innan.

- Vi kommer inte att hinna ordna gästbudet man måste åka kors
och tvärs för att få tag på olika varor.

- Men säger kungen det här hade jag ingen ANING om! Hur ska vi
lösa det här, låt mig fundera och kom tillbaka i morgon.

Kungen kallade till sig ugglan och berättade vad han hade hört.
Ugglan svarade

- Jag har ingen lösning på det här, så här har det ju alltid varit, men
jag håller med dig om att det INTE är bra. Jag flyger till Athena,
visdomens gud för att se om hon har något råd.

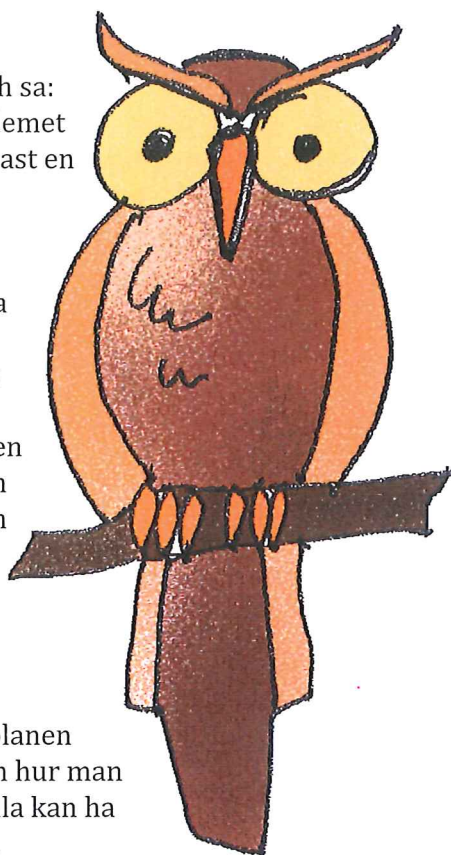
Nästa morgon kom ugglan tillbaka och sa:
- Athena kände till hur man löst problemet i andra delar av världen och hade genast en plan. Den låter så här.....


- Alla bönderna ska kunna skicka sina varor till en STOR marknadsplats på Storön. Då behöver man inte åka kors och tvärs för att få tag på mat utan endast till EN plats som ska vara öppen VARJE dag. Men inte nog med det man ska också kunna beställa varor genom att skriva ner vad man vill ha. Våra duktiga brevduvor kan sedan hämta upp alla beställningar och båtarna kan lämna varorna.

Alla blev entusiastiska när de hörde planen
- Jag kan se framför mig, säger kungen hur man samlar alla goda idéer i en bok som alla kan ha till sin hjälp, som en slags vägledning. Precis som kocken har sitt recept, bonden sin skördealmanacka och byggmästaren sin ritning. Bönderna kan då ägna sig åt att förädla sina odlingar och utöka sina marker.

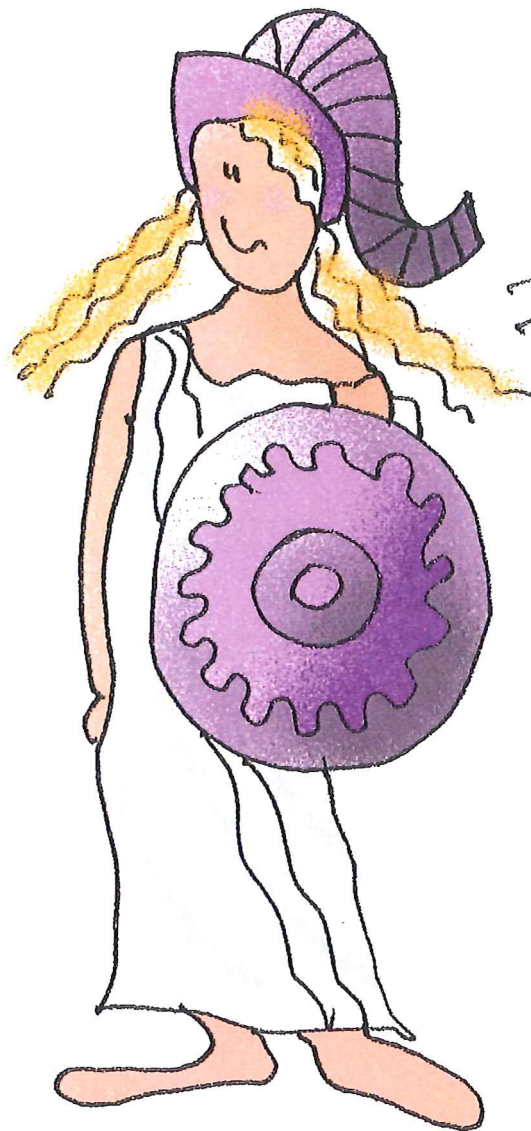
- Det här låter ju jättebra, sa Tomáso men hur ska vi göra för att det ska bli verklighet, hur får vi med bönderna på de här tankarna det innebär ju ganska mycket arbete.
- Och alla tycker ju att deras sätt är det bästa eller hur, säger Hera.
- Ja, säger kungen det håller jag med om. Vi börjar med att gå ut och sprida de här goda idéerna till alla bönderna.

Nästa morgon när solen gick upp så färdades många öbor till den stora marknadsplatsen.





* Athena var hård och modig i strider som var till för att försvara hem från fiender. Hon var gudinnan över städer, hantverk, olivträdet och visheten. Hon uppfann trumpeteten, flöjten, vagnen, skeppsbyggarkonsten, plogen och mycket annat som blev till nytta för mänskligheten och civilisationen. Hennes evige följeslagare var en ugglan.

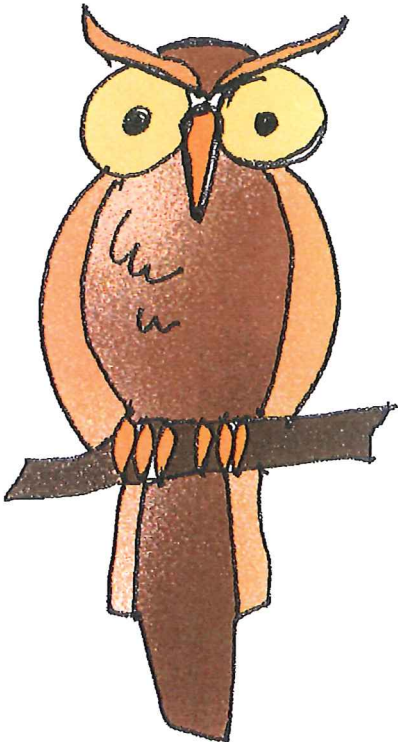


Produktion:

Göteborgs Stad 2008

Leion-net, etapp 2, förankringsgruppen

Grafisk form och illustrationer: Kerstin Wistedt



Göteborgs
Stad



Bilaga 6: Sammanställning över aktiviteter för datainsamling

Bilaga 5- Sammanställning över aktiviteter för datainsamling																													
År	2005							2006							2008							2009							
Månad	febr	mars	april	maj	sept	okt	nov	dec	jan	febr	mars	april	maj	aug	sep	febr	april	aug	sept	okt	nov	dec	febr	mars	april	maj	aug	sept	okt
Organisation A Blåsorkester																													
Presentationmöte	xx	xx	xx	xx																									
ledningsmöte för gruppövning																													
ledningsmöte avstämning	x			x																									
Intervjuer																													
vd Anna				x																									
ekonomi och adm chef Bertil				x																									
Organisation B Bilproducentföretaget																													
Presentationmöte					x																								
CM möte för gruppövningar					xx	xx	x	x	x	xx	x	x	x																
CM avstämningsmöte																													
Kick-off dag för hela projekt														x															
interna delprojektmöten														x	x														
Intervjuer																													
Change manager ansvarig Pia						x				x																			
Kommunikationsansvarig Åsa						x				x																			
IT delprojektledare Anna															x														
IT delprojektledare Bertil															x														
Organisation C stadskansliet																													
presentation huvudprojektledare															x	x													
Presentation kommunikationsgrupp																													
Presentation för förvaltningar inom kommunen																													
Kommunikationsmöte för gruppövningar																													
Intervjuer																													
gruppintervjuer																													
intervjuer																													
huvudprojektledare Mia																x													
kommunikationsansvarig Iris																													
kommunikationsansvarig Beda																													
projektledare förvaltning Cilla																													
IT projektledare Sune																													

Bilaga 7 - Figurförteckning

Figur 1. Hjalteresan. Baserad på Vogler's The writers journey Vogler, 1998 (bearbetad av Krister Hansson och Mats Gunnarsson). Sid 42

Figur 2. Den första scenen, Blåsorkestern. Sid 61

Figur 3. Den Trojanska hästen Källa: Berghs Förlag (1994). Sid 67

Figur 4. Sammanställning av en narrativ kontext i förändringsarbete Sid 74

Figur 5 Hjalteresan. Baserad på Vogler's The writers journey Vogler, 1998 (bearbetad av Krister Hansson och Mats Gunnarsson). Sid 78

Figur 6: Den andra scenen, bilproducentföretaget. Sid 87

Figur 7. Sammanställning av komponenter i en berättelse. Sid 93

Figur 8. Prinsessan och de tre friarna. Källa: Berghs Förlag (1987). Sid 96

Figur 9. Sammanställning av språkarenor på Bilproducentföretaget. Sid 100

Figur 10. Berättelsen om haren och snigeln i modifierad form. Sid 103

Figur 11. Värdebarometer på Bilproducentföretaget. Sid 105

Figur 12. Den tredje scenen, Stadskansliet. Sid 107

Figur 13. Utdrag om E-handelsprojektet på stadskansliets hemsida Källa: (www.got.se). Sid 109

Figur 14: En sammanställning av komponenter i en berättelse Källa: Kouzes & Posner (2000). Sid 118

Figur 15. Hjalteresan i The writers journey Källa: The writers journey Vogler (1978) Sid. 122

Figur 16. En sammanställning av språkarenor på Bilproducentföretaget.
Sid 163

Figur 17. En sammanställning av de nio momenten i metoden Källa:
Handlingsplan inför studien. Sid 169

Bilaga 8 Tabellförteckning

Tabell 1. Kommunikationsplan Stadskansliet. Källa: Utdrag ur E-projekthandboken på www.got.se. Sid 111

Tabell 2. En sammanställning av roller och uppgifter i förändringsarbetet. Sid 119

Tabell 3. Översikt förändringsarbete stadskansliet. Sid 124

Tabell 4. En sammanställning av en narrativ kontext av förändringsarbete. Sid 129

Gothenburg Studies in Informatics

ISSN 1400-741X (print), ISSN 1651-8225 (online)

1. Ulf Sundin. A Logic Programming Approach to Information Modelling and Database Design, May 1990. (Licentiate Thesis).
2. Thanos Magolas and Kalevi Pessi. En studie om informationssystem-arkitekturer (in Swedish), February 1991. (Licentiate Thesis).
3. Peter Nordenstam. Individbaserade relativt öppna informationssystem (in Swedish), February, 1990. (Licentiate Thesis).
4. Bo Dahlbom and Lars Mathiassen. Struggling with quality; The Philosophy of Developing Computer Systems, August 1991. (Revised edition: Computers in Context. The Philosophy and Practice of Systems Design, Oxford: Blackwell, 1993.)
5. Börje Langefors. Essays on infology. Summing up and Planning for the Future, Edited by Bo Dahlbom, August 1993.
6. Bo Dahlbom (ed.). The Infological Equation. Essays in honor of Börje Langefors, March 1995.
7. Bo Dahlbom, Frederik Kämmerer, Fredrik Ljungberg, Jan Stage and Carsten Sørensen (eds.). Designing in Context. Proceedings of the 18th Information Systems Research Seminar in Scandinavia, June 1995.
8. Bo Dahlbom, Fredrik Ljungberg, Urban Nuldén, Kai Simon, Jan Stage and Carsten Sørensen (eds.). The Future. Proceedings of the 19th Information Systems Research Seminar in Scandinavia, June 1996.
9. Agneta Ranerup. Användarmedverkan med representanter (in Swedish), August 1996. (Doctoral Thesis).
10. Ole Hanseth. Information Technology as Infrastructure, November 1996. (Doctoral Thesis).
11. Fredrik Ljungberg. Networking, September 1997. (Doctoral Thesis).

12. Jan Ljungberg. From Workflow to Conversation, October 1997. (Doctoral Thesis).
13. Thanos Magoulas and Kalevi Pessi. Strategisk IT-management (in Swedish), March 1998. (Doctoral Thesis).
14. Fredrik Ljungberg (ed.). Informatics in the Next Millennium. Essays in honor of Bo Dahlbom, June 1999.
15. Urban Nuldén. e-ducation, May 1999. (Doctoral Thesis).
16. Lars Erik Holmquist. Breaking the Screen Barrier, May 2000. (Doctoral Thesis).
17. Nina Lundberg. IT in Healthcare - Artifacts, Infrastructures and Medical Practices, May 2000. (Doctoral Thesis).
18. Henrik Fagrell. Mobile Knowledge, October 2000. (Doctoral Thesis).
19. Staffan Björk. Flip Zooming - The Development of an Information Visualization Technique, October 2000. (Doctoral Thesis).
20. Johan Redström. Designing Everyday Computational Things, May 2001. (Doctoral Thesis).
21. Dick Stenmark. Designing the new Intranet, March 2002. (Doctoral Thesis).
22. Pouya Pourkomeylian. Software Practice Improvement, March 2002. (Doctoral Thesis).
23. Rikard Lindgren. Competence Systems, June 2002. (Doctoral Thesis).
24. Ulrika Lundh Snis. Codifying Knowledge, October 2002. (Doctoral Thesis).
25. Lars Svensson. Communities of Distance Education, December 2002. (Doctoral Thesis).

26. Kai Simon. BPR in the Pharmaceutical Industry, April 2003. (Doctoral Thesis).
27. Per Dahlberg. Local Mobility, May 2003. (Doctoral Thesis).
28. Alexandra Weilenmann. Doing Mobility, June 2003. (Doctoral Thesis).
29. Carina Ihlström. The Evolution of a New(s) Genre, September 2004. (Doctoral Thesis).
30. Antonio Cordella. Information Infrastructures in Action, November 2004. (Doctoral Thesis).
31. Helena Holmström. Community-Based Customer Involvement for Improving Packaged Software Development, November 2004. (Doctoral Thesis).
32. Christian Hardless. Designing Competence Development Systems, March 2005. (Doctoral Thesis).
33. Andreas Nilsson. Sport Informatics – Exploring IT Support for Spectators at Sporting Events, November 2005. (Doctoral Thesis).
34. Johan Lundin. Talking about Work – Designing Information Technology for Learning in Interaction, November 2005. (Doctoral Thesis).
35. Agneta Nilsson. Contextual Implementation of Organizational Networking Systems, August 2006. (Doctoral Thesis).
36. Mathias Klang. Disruptive Technology – Effects of Technology Regulation on Democracy, October 2006. (Doctoral Thesis).
37. Ulrika Josefsson. Coping Online – Patients’ Use of the Internet, February 2007. (Doctoral Thesis).
38. Magnus Holmqvist. Developing And Implementing IS/IT in Aftermarket Logistics, June 2007. (Doctoral Thesis).

39. Jonas Landgren. Designing information Technology For Emergency Response, September 2007. (Doctoral Thesis).
40. Magnus Andersson. Heterogeneous IT Innovation. Developing industrial architectural knowledge, October 2007. (Doctoral Thesis).
41. Nicklas Lundblad. Law in a Noise Society, February 2008. (Doctoral Thesis).
42. Maria Åkesson. Digital Innovation in the value networks of newspapers, September 2009. (Doctoral Thesis).
43. Marie Eneman. Developing Effective Child Protection Strategies: Critical Study of Offenders' Use of Information Technology for Sexual Exploitation of Children, December 2010. (Doctoral Thesis).
44. Elisabeth Frisk. Evaluating as Designing, March 2011. (Doctoral Thesis).
45. Ann Svensson. Kunskapsintegrering med informationssystem i professions orienterade praktiker (cover paper in Swedish), May 2012. (Doctoral Thesis).
46. Maria Bolin. Narrativer i förändringsarbete – från projekt till Athenas plan. September 2014.