

7 Förändringsprocesser och förändringsstrategier

Att det är en komplex problematik att förändra sociala system som organisationer torde ha framgått av diskussionen i de tidigare kapitlen. Denna komplexitet har bland annat uttryckts på följande sätt:¹

Organisationsförändring är ett slags kaos. En rad förhållanden förändras samtidigt, och omfattningen av förändringar i omgivningen, liksom det ofta förekommande motståndet från olika grupper, skapar en mängd sammanflätade processer som är extremt svåra att förutse och nästan omöjliga att styra.

Att förändringsprocesser kan vara ganska kaotiska borde heller inte komma som någon överraskning.² Som vi sett i tidigare kapitel är det många krafter som strävar mot förändring och lika många krafter som spjärnar emot. Vad resultatet blir av en sådan "dragkamp" är inte så lätt att förutsäga. Dessutom varierar förändringsprocesser mycket kraftigt beroende på vilket slags förändring det gäller (förändringens innehåll), dess omfattning, tidsperspektiv och kontext. Att förändra en maskinbyråkrati med en starkt rotad och enhetlig kultur är för det mesta något helt annat än att ändra en ad-hoc-krati med en fragmenterad kultur. Att ändra en professionell byråkrati i Japan är knappast detsamma som att genomföra en liknande förändring i Sverige. Och att införa ett nytt datasystem är inte samma sak som att försöka förändra grundläggande värden bland de anställda.

Ändå förutsätter de flesta av oss att förändringar kan styras, åtminstone till en viss grad. Alternativet vore att falla tillbaka i ett slags determinism, som kan utmynna i handlingsförlamning där vi tänker att "det är ingen idé att pröva, vi vet ju att det inte går". Historien är faktiskt full av organisationer som klarat att genomföra förändringar, även om de skiljer sig åt med avseende på hur framgångsrika förändringarna varit.³ Sådana belägg pekar på att planerad förändring är möjlig.

Det grundläggande antagandet i denna bok är att planerade förändringar går att genomföra under förutsättning att två villkor är uppfylla: (1) att man valt den rätta förändringsstrategin, det vill säga att förändringsprocessen är strukturerad på ett sådant sätt att den är anpassad till den typ av förändring som man avser att genomföra, och (2) att förändringen leds på ett riktigt sätt i den mening att ledningsformen är anpassad till förändringsprocessen och till kon-texten.

Därmed kan vi också hävda att det finns många olika sätt att närma sig förändringsproblematiken, det vill säga olika strategier för att uppnå förändring i en organisation och olika sätt att leda förändringsprocessen. Planerad förändring består inte bara av en entydig strategi eller en enda ledarstil, utan vi har att göra med ett brett spektrum. För att förenkla framställningen ska vi i det följande lyfta fram två huvudtyper av strategier, två grundläggande sätt att organisera förändringsprocesser. Man kan säga att de är ett slags idealtyper i den mening att de är renodlade i syfte att få fram de centrala kännetecknen hos var och en av processerna. Det betyder samtidigt att det inte är säkert att vi kan återfinna empiriska exempel på dessa bägge huvudtyper av strategier. I verkligheten är det ofta så att strategierna överlappar varandra och glider in i varandra. De beskrivna strategierna fyller alltså primärt en analytisk funktion.

Var och en av dessa bägge förändringsstrategier korresponderar också med två i grunden olika perspektiv på ledarskap. Dessa ledarstilar kommer vi att diskutera mer detaljerat i kapitel 8. I sista kapitlet kommer vi att anlägga ett situationellt perspektiv, där vi diskuterar under vilka förhållanden som den ena strategin och ledarstilen kan vara mer förnuftig än den andra. På frågan om vilken strategi som är bäst kommer vi alltså luta oss mot det klassiska situationella svaret att "det beror på".⁴ Ett sådant synsätt står i kontrast till det vi ofta finner i den så kallade "managementlitteraturen", där man brukar hitta mer universella recept på hur man bör genomföra förändringar eller leda förändringsprocesser.⁵

Två huvudstrategier

Antagligen gestaltar sig alla förändringsprocesser på sitt specifika sätt och det kan ofta vara svårt att se några gemensamma drag mellan dem. Vi kan ta den snabba och mycket omfattande förändring som genomfördes vid sammanslagningen av två av Norges största företag, delar av Aker RGI och Kværner, som resulterade i giganten Aker Kværner år 2002. Denna process har inte mycket gemensamt med exempelvis den kontinuerliga förändring och utveckling som äger rum i våra grundskolor. Trots de stora skillnaderna resulterar bägge processerna i en organisatorisk förändring. I ett försök att förstå sådana viktiga förändringsprocesser arrangerade Michael Beer och Nitin Nohria ett stort seminarium vid Harvard Business School där de samlade flera av de tongivande forskarna och teoretikerna inom organisatorisk förändring. Detta resulterade i boken *Breaking the Code of Change*.⁶

I den boken presenterar de båda redaktörerna två i grunden olika strategier för förändring av organisationer. Den första strategin kallar de "strategi E", där E står för *economic* (ekonomisk), och de beskriver den på följande sätt:⁷

Strategi E har som mål att skapa ökat ekonomiskt värde, ofta uttryckt i form av avkastning för ägarna. Strategins fokus ligger på formella strukturer och system. Den drivs fram av ledningen med betydande hjälp från externa konsulter, och man använder sig av finansiella incitament. Förändringen är planerad och programmatisk.

Den andra strategin kallar de "strategi O", där O står för *organization* (organisation), som beskrivs så här:⁸

Strategi O har som mål att utveckla organisationens mänskliga resurser så att de kan tillämpa strategin och lära sig av erfarenheterna från förändringsåtgärder. Strategins fokus är att utveckla kulturen för att skapa större engagemang. De verktygsmedel som används är att låta de anställda själva delta så mycket som möjligt, och man utnyttjar i betydligt mindre grad konsulter och finansiella incitament. Förändring är något som sker successivt och är inte lika planerad och grammatisk.

Var och en av dessa strategier har olika kännetecken som särskiljer dem från varandra, och skillnaderna kan systematiseras längs följande dimensioner:⁹ (1) vilket mål som ligger till grund för föränd-

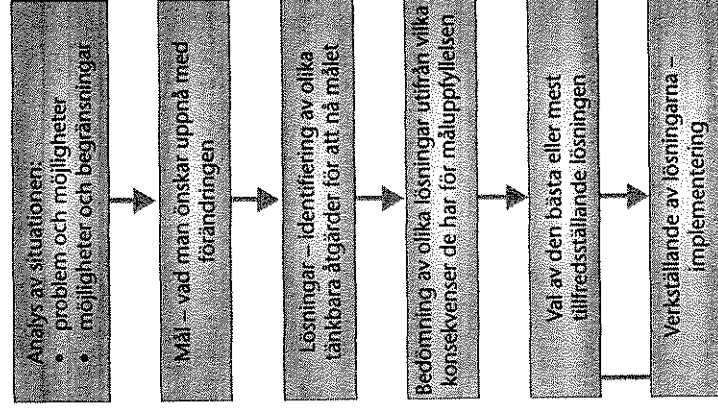
ringen, (2) vilken roll den formella ledningen spelar, (3) vad som är innehållet i förändringen, (4) hur förändringen planeras, (5) hur man skapar motivation för förändringen och (6) hur användningen av konsulter ser ut i processen.

Låt oss se lite närmare på de enskilda strategierna utifrån dessa sex dimensioner.

Strategi E

En grundläggande tanke bakom denna strategi är idén om att en liten grupp människor, som regel den formella ledningen eller styrelsen, har gjort bedömningen att det föreligger ett behov av förändring, varefter de utarbetar lösningar för att möta de problem eller utmaningar som organisationen står inför, och när lösningarna väl är utarbetade så implementeras de i organisationen. Förändringen drivs alltså fram av ledningen och liknar i det avseendet det som vissa kallat "kommendörsmodellen för förändring"¹⁰, andra kallat "diktatorisk förändring".¹¹ Vi kan också hitta gemensamma drag med den traditionella litteraturen om implementering, där man fokuserar på hur en liten grupp centrala beslutsfattare ser till att åtgärderna också förverkligas¹², liksom med litteraturen om hur strategier ska implementeras.¹³ Förändring betraktas enligt detta perspektiv som en i grunden rationell process, vilket illustreras i figur 7.1.¹⁴

Processen är huvudsakligen linjär i den meningen att faserna följer en fastlagd sekvens där en fas måste infinna sig före en annan. Man kan inte sätta upp mål förrän man har analyserat situationen, och man kan inte genomföra bra lösningar förrän man vet vad man vill uppnå (mål). Detta perspektiv på förändringsstrategier har också andra utmärkande drag.



Figur 7.1 Strategi E – förändring som en sekventiell process.

Målet för förändring: synliga resultat

Målet för denna typ av strategier är relaterat till mätbara resultat av förändringen. Och definitionen av resultat brukar vara ganska snäv. För organisationer som opererar på en marknad är det viktigaste resultatet att man kan uppvisa en förbättrad avkastning på det egna kapitalet – helt enkelt högre vinst eller profit. Det innebär att förändringen bara verkställs när det föreligger klara empiriska indikationer på att den ekonomiska situationen håller på att förvärras. Det kan vara att försäljningsinkomsterna sjunker, att orderingen går ner, att produktionskostnaderna ökar eller att aktiekursen sjunker när det gäller börsnoterade företag. Enligt denna strategi går de ekonomiska indikatorerna före alla andra förhållanden som kan vara väsentliga, till exempel tillväxt eller marknadsposition. Genom att

fokusera på förändring av ekonomiska indikatorer kan man få en snabb och relativt "objektiv" feedback på om förändringen fungerar eller inte. Därmed kan ägarna göra rationella val när det uppstår frågor om det lönar sig att företa en förändringsprocess, om man ska avsluta processen eller om man måste hitta nya åtgärder.¹⁵

Det är betydligt svårare att bedöma sådana mål inom offentliga och frivilliga organisationer som inte opererar på en marknad. Ekonomisk teori hävdar att målet för dessa organisationer också ska vara nyttomaximering för sina egentliga ägare, det vill säga folket. Men i en representativ demokrati, där folket väljer sina representanter, betyder detta i praktiken en maximering av politikernas nytta. Om man antar att politiker uppträder som rationella aktörer och att de önskar bli omvalda – eller åtminstone de partier de representerar – söker man också resultat som är enkla att förmedla till väljarna.¹⁶ Synliga resultat kan då för politikerna ge klara indikationer på om de bör fortsätta förändringen eller inte – alltid utifrån en bedömning av om förändringarna går att "sälja" till väljarna.

Offentliga organisationer har ofta svårigheter att klart definiera vad som menas med inkomster och kostnader.¹⁷ De opererar inte på någon marknad med priser, köp och försäljning, och de har ofta komplexa och motstridiga målsättningar. Därmed inte sagt att denna typ av organisationer inte kan fokusera på synliga resultat. Det kan vara att man på ett sjukhus beslutar antalet personer som får stå på väntelistan eller antalet patienter som blir behandlade; på ett universitet kan det vara antalet utexaminerade studenter; för en kommunal verksamhet kan det vara hur många kilometer väg som man har byggt. I de fall där det är svårt att kvantifiera resultat kan man likväl hänvisa till synliga förändringar av formella strukturer och procedurer. Som exempel på det senare kan nämnas den norska högskolereformen i mitten på 1990-talet, då 98 högskolor slogs samman och blev till 26 högskolor, samtidigt som man fick en gemensam lag för universitet och högskolor.¹⁸ Sådana strukturella reformer är mycket påtagliga och synliga.

Fokuseringen på entydiga och synliga resultat leder också till att man undviker att gå i det som många menar är en fälla, nämligen att försöka beskriva de mer osäkra händelser, åtgärder och processer som ingår i en förändring.¹⁹ Här rör det sig om förhållanden som ofta är

svåra att mäta, som innehåller en betydande grad av osäkerhet, som är svåra att förmedla på ett enkelt och klart sätt, samtidigt som det är svårt att säga vilket förhållande som eventuellt är viktigast bland alla andra förhållanden. Detta har uttryckts på följande sätt:²⁰

Det är svårt att knyta olika aktiviteter till bestämda resultat just därför att de flesta organisationer sätter igång flera åtgärder samtidigt i en förändringsprocess. Man kan likna det med en forskare som försöker komma fram till en medicin mot en sjukdom genom att ge en grupp patienter tio nya läkemedel på en gång.

Denna strategi har alltså ett klart fokus på synliga resultat, på det som kan mätas på ett relativt objektivt sätt. Vissa menar rent av att när det gäller förändringar så bör man inte ha andra mål än slutresultatet. Det är bara ett mål som gäller och det är det långsiktiga värdet som organisationen skapar.²¹ Om man inte klarar att hålla fast vid detta mål slutar det med att man inte har något mål alls. Den kände ekonomen Michael C. Jensen hävdar exempelvis följande:²²

Det är logiskt omöjligt att maximera mer än en dimension åt gången, såvida inte dimensionerna är monotona transformeringar av varandra. Om du säger till en chef att han eller hon ska maximera kortsiktig vinst, marknadsandelar, framtida tillväxt av vinsten eller något annat som man tycker är viktigt, kommer man att göra det omöjligt för chefen ifråga att företa ett väl genomtänkt beslut. I realiteten leder det till att chefen inte har något mål överhuvudtaget.

Ju enklare och entydigare målet är, och ju mer objektivt det kan mätas huruvida man närmar sig målet eller inte, desto lättare blir det att undvika målförskjutningar i själva förändringsprocessen. Ett klart och tydligt mål gör det svårare för ledningen att prioritera sådana mål som de personligen värderar högre, exempelvis tillväxt eller att ge sig in i en exklusiv nisch på marknaden som ger status eller att försöka framstå som en hjälte. Det gör det också svårare för de anställda om man lägger in andra mål som exempelvis bättre arbetsvillkor, mer utmanande jobb och högre lön. Klara mål och entydiga resultat skärper koncentrationen hos både chefer och anställda på att uppnå just detta.

Feedback i form av tydliga resultat som indikerar hur det går med förändringen kan också fungera som en motivationsfaktor. Att ha något att sträva mot, och att få tydlig feedback på om man når målet eller inte, är en central dimension i människors motivation.²³

Ledarskap: förändring framdriven av ledningen

I denna strategi spelar den formella ledningen eller styrelsen en helt central roll. Skälen till det kan vara många. Det första kan vi hitta i den information som en person i en hög formell chefsposition får tillgång till.²⁴ En hög chef är alltid central i de informationsflöden som finns i en organisation. En stor del av informationen från omgivningen hamnar exempelvis hos den verkställande direktören därför att han eller hon i de flesta fall fungerar som ett led mellan organisationen och omgivningen. Det innebär ofta att vd är den som har bäst översikt över de hot och möjligheter som finns i omgivningen. Det medför också att ledningen är den som har bäst information om hur stort behovet är av förändring. På lägre nivåer i organisationen har man inte samma tillgång till informationer, och det som en person upplever som ett behov av förändring kan gå en annan person "spårlost förbi". På samma sätt är vd eller ledningen ofta den person eller grupp som har den bästa totala översikten över vad som sker internt i organisationen. I kraft av sin position mottar ledningen stora informationsmängder om vad som försiggår på alla avdelningar och enheter och kan därmed skaffa sig en god överblick av organisationens starka och svaga sidor.

För det andra är det bara ledningen som har ett helhetsperspektiv, ett förhållande som är nära förbundet med tillgången till informationer. En hel del forskning har visat att den specialisering som sker på lägre nivåer i en organisation ofta leder till att synfältet "krymper ihop".²⁵ Chefer för och anställda inom en speciell enhet i en organisation exponeras för och söker även efter starkt specialiserad information, som ofta är knuten till den uppgift eller funktion man utför inom organisationen.²⁶ De har visserligen en bra överblick av situationen på sitt område, men sämre insikter om områden som de inte själva har direkt ansvar för. Ledningen är däremot mindre specialiserad och mottar information från alla enheter inom organisationen. Det gör att de höga cheferna sannolikt är bättre rustade att göra helhetsbedömningar när det gäller förändringar av den totala organisationen. Det är nämligen²⁷

[...] mindre sannolikt att de högsta cheferna har ett snävt definierat perspektiv. Det är också mer sannolikt att de genom sin position har större kapacitet att se hur organisationen består av delar som är ömsesidigt beroende av varandra och bildar ett system där förändringen av en del får konsekvenser för de andra delarna.

För det tredje är ledningen den instans som har den formella makten att driva igenom förändringar trots motstånd. Positionen som vd innebär en betydande formell makt, framför allt en kontroll över olika materiella belöningar som kan utnyttjas för att få igenom förändringar. Det innebär att ledningen har störst möjlighet att isolera grupper som är starka motståndare till förändringen, att belöna de människor och grupper som bidrar till att man når målet och att övertyga andra om att göra något.²⁸ Den formella makten kan ledningen också använda för att sätta upp mål, och inte minst för att bestämma vilka indikatorer som ska vara de centrala när man ska bedöma om man når målet eller inte.

För det fjärde är ledningen ofta den enda grupp i en organisation som har myndighet att ingå större kompromisser som följd av förhandlingar. Eftersom man vid alla förändringar kan förvänta sig motstånd, som i vissa fall kan bli nog så intensivt, är det naivt att tro att formell makt alltid är tillräcklig för att man ska kunna driva igenom en förändring. I moderna samhällen och organisationer är makten ofta fördelad på olika arenor. I Norge exempelvis har de anställda relativt stor formell myndighet när det gäller förändringar på arbetsplatsen. Detsamma gäller externa aktörer på vissa områden, till exempel tillsynsmyndigheter. Förändringar blir därmed ofta föremål för förhandlingar. Förhandlingar på relativt begränsade områden, som inköp och försäljningskontakter, delegeras som regel till lägre nivåer inom organisationen, åtminstone inom vissa ramar. Det är däremot svårt att se hur man skulle kunna delegera förhandlingsansvaret för organisatoriska förändringar. Det gör att ledningen blir central i sådana förhandlingar.²⁹

Slutligen har de höga cheferna som regel också en betydande symbolisk makt, även det i kraft av sin position. De är på många sätt "galjonsfigurer" för organisationen.³⁰ De profilerar sig ofta starkt i medierna, och de är mycket synliga för de anställda i organisationen. Vad vd och andra höga chefer gör tillskrivs stort symbolvärde, vilket gör att det som kan kallas deras symboliska beteende har stark genomslagskraft.³¹ Vad de säger, hur de säger det och vad de gör – exemplets makt – kan få stora konsekvenser för hur de anställda i sin tur uppfattar behovet av förändring.

I de flesta populärvetenskapliga läroböcker om förändring betonar man hur viktigt det är att få ledningens stöd om förändringen ska lyckas, och detta betonas även i böcker som rent generellt tonar ner ledningens betydelse.³² Poängen med denna förändringsstrategi är emellertid inte bara att ledningen sluter upp kring förändringen. Ledningen förutsätts enligt detta perspektiv vara själva drivkraften bakom förändringen, vilket kräver både ett aktivt förändringsledarskap och en ledning som förpliktigar sig till förändringsprocessen.

Förändringens innehåll: strategier, strukturer och system

Inledningsvis skisserade vi en modell där vi påpekade att organisationer består av två huvudelement: dels de formella elementen som är knutna till teknologi, struktur och strategi, dels de mer informella elementen organisationskultur och interna maktförhållanden. Denna indelning har en lång historia inom organisationsteorin.³³ Även om de här elementen hänger samman och därför inte helt kan skiljas från varandra, betonar denna typ av förändringsstrategi huvudsakligen organisationens formella element. Detta kan vi se i centrala och mycket populära teorier om förändring som hävdar att man bör börja med att förändra strategi och struktur, vilka först senare följs upp av förändringar i kulturen.³⁴ Denna strategi säger inte att kulturell förändring är något oviktigt. Många påstår faktiskt att den kulturella förändringen är väl så viktig som den strategiska och den strukturella. Poängen är bara att anhängarna av denna strategi menar att man ska börja med att förändra organisationens formella element. Och det finns flera skäl till det.

För det första är det framför allt de formella elementen som ledningen i en organisation kan kontrollera. Ny teknologi kan man köpa in, man kan få specialister att installera den när det handlar om maskinteknologi, man kan arrangera kurser och upplärning när det gäller ny kunskap och kompetens. Strukturer kan man fatta beslut om att de ska ändras och man kan verkställa förändringarna genom att slå samman eller dela upp enheter, delegera eller centralisera beslutsmyndigheten, eller genom att övergå från en funktionsbaserad till en marknadsbaserad gruppering. Mål och strategier kan formuleras av ledningen, och de kan beslutas i formella fora. Kort sagt handlar det om förändringar som ledningen kan genomföra ganska snabbt.³⁵

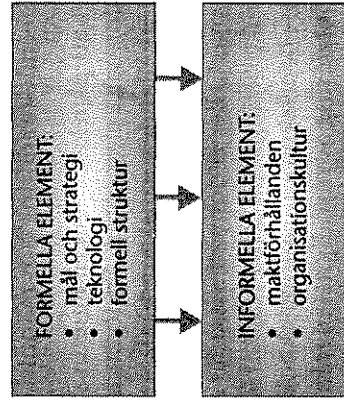
För det andra är det ett väldokumenterat faktum att det råder ett – om än inte entydigt – samband mellan å ena sidan de formella strukturerna och strategierna och å andra sidan beteenden.³⁶ Strukturer och mål fungerar som normativa måttstockar som anger vilket beteende som organisationen anser vara önskvärt, därmed vilket beteende man belönar och vilket man bestraffar. I de flesta fall anpassar sig människorna inom en organisation till de förändrade strukturerna eller ramvillkoren, som vi kan kalla dem. Att man får nya uppgifter, förlorar gamla kolleger och tvingas samarbeta med nya personer, att det införs nya rutiner och procedurer, allt detta tvingar fram en beteendeförändring hos människorna.

Det är också viktigt att påpeka att det råder ett samband mellan de formella och de informella elementen. En förändring av strukturen kan påverka maktförhållanden ganska radikalt. Det kan för det första leda till att den formella makten omfördelas, antingen genom att en del förlorar makt eller genom att vissa får mer makt än tidigare. Många omstruktureringar på senare år, till följd av införandet av ny informations- och kommunikationsteknologi (IT), har medfört en dramatisk överföring av myndigheten från chefer på mellan- till operativa nivåer och till ledningsnivå.³⁷ Vidare kan strukturförändringar påverka kommunikationskanalerna, vilket får betydelse för anställdas kontroll över och tillgång till information. Slutligen kan omstruktureringar också innebära att vissa förlorar kontrollen över centrala uppgifter. Så kan exempelvis en uppgiftslösning omorganiseras genom att man inrättar ett team där flera personer behåller uppgiften i stället för som tidigare då bara en eller ett par människor innehade denna position.

På samma sätt kan strukturförändringar på sikt leda till förändringar av kulturen. Strukturella ändringar innebär för det första att man ofta förlorar gamla kolleger och får nya. Därmed utsätts alla i den nya gruppen för nya impulser. De kommunicerar med varandra, kommer i konflikt med varandra, samarbetar eller undviker att samarbeta. Detta är en kontinuerlig läroprocess där man med tiden lär sig "hur vi gör saker och ting hos oss".³⁸ Omfördelning av arbetsuppgifter och ansvar leder också till att människors sök- och exponeringsmönster förändras.³⁹ Nya uppgifter och nytt ansvar leder till att man mottar en annan typ av information än tidigare. Man interagerar med nya kunder och brukare, nya leverantörer, nya

lobbyister och så vidare. Och man söker efter information hos nya aktörer som nu är relevanta för att lösa den nya uppgiften. På sikt skapar detta också en förändring av vilket slags perspektiv man anlägger även på annat. Man lär sig att se saker och ting från sin nya "utsiktspunkt".⁴⁰ Med tiden utvecklar man nya sätt att tolka världen, vilket är centralt i alla kulturer.

Sambandet mellan de formella och de informella elementen kan framställas i en figur.



Figur 7.2 Strategi E – huvudfokus på organisationens formella element.

Fokuseringen på formella element betyder emellertid inte att man bortser från de mer informella elementen. Det betyder att man börjar med de formella elementen i visshet om att dessa förändringar på sikt kommer att skapa förändringar i maktförhållanden och kultur.

För det tredje får man inte undervärdera den symboliska effekten av att förändra organisationers formella element.⁴¹ I likhet med människans kläder är också de formella elementen synliga både för individerna internt i organisationen och inte minst utåt i omgivningen. Och på samma sätt som människor använder kläder för att signalera vilka de är eller vill vara, så använder organisationer formella element för att tala om hur de är.⁴² Inköp av ny teknologi visar att man "följer med i tiden"; förändringar av strukturen visar att man håller sig ajour med vad som är det senaste inom ledarskaps- och organisationsteori; genom mål- och strategidokument kan man "flagga" för värden som har hög status i omgivningen. Att förändra

formella element kan således vittna om att det är en organisation med handlingskraft, att man gör något för att möta problemen.

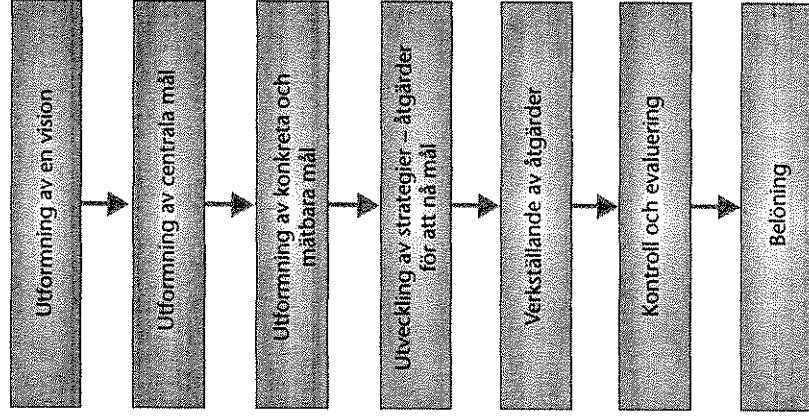
I vissa fall kan det faktiskt vara så att man inte är intresserad av att förändringen av de formella elementen ska få några djupare konsekvenser på beteendepланet inåt i organisationen. Förändringarna är symboliska. Men i många fall kan symboliska förändringar ge ökad legitimitet och större stöd i omgivningen, vilket i sin tur kan underlätta tillgången på materiella resurser. Därmed kan symboliska förändringar vara både nödvändiga och effektiva. Problemet är emellertid att förändringar av formella förhållanden oftast har en viss effekt på mer djupgående förhållanden. Det gör att symboliska förändringar kan få icke önskvärda faktiska konsekvenser. I sådana fall rekommenderar en del att man medvetet frikopplar förändringarna från beteendet. Man säger att man gör en viss sak medan man medvetet gör något annat, vilket vissa har kallat "organisatoriskt hyckleri".⁴³ Hur som helst ska man inte bortse från den symboliska effekten av förändringar av en organisations formella struktur, strategi och teknologi.

Planering: formell och sekventiell

Denna förändringsstrategi lägger stor vikt vid den formella planeringen av förändringen. Som vi inledningsvis påpekade föreställer man sig inom denna strategi att förändring huvudsakligen är en linjär process, det vill säga att förändringen kan delas in i olika faser som tidsmässigt följer på varandra. Det är en tankegång som illustrerats mycket klart av Johnson och Scholes, som framställer förändringen enligt följande faser:⁴⁴

I denna modell framkommer det tydligt att man först måste sätta upp visioner och mål för att veta vartåt man ska, varefter man finner de åtgärder som krävs för att man ska nå målet, och sedan verkställs åtgärderna för att därefter kontrolleras och utvärderas, och slutligen delas belöningar ut om målen nås.

En central punkt i denna modell är begreppet *strategisk analys*. Mål och åtgärder måste utvecklas som en konsekvens av grundliga analyser av själva organisationen, både dess omgivning och de interna förhållandena.⁴⁵ Innan man kan sätta upp målen måste man enligt denna strategi skaffa sig en överblick av det vi kan kalla "möjlig-



Figur 7.3 Strategi E – planering som en lineär process.

hetsrummet”, det vill säga de möjligheter och begränsningar som valet av en viss strategi rymmer.

Första steget är som regel att analysera de externa förhållandena. I denna fas används ofta ganska formaliserade tekniker, exempelvis PEST-analyser. Här företar organisationen en systematisk bedömning av följande förhållanden:

- P: politiska och juridiska förhållanden, som bland annat inbegriper en analys av eventuell konkurrenslagstiftning, olika regleringar och skattemässiga förhållanden;
- E: ekonomiska förhållanden (där E står för *Economic*), som bland annat innehåller analyser av konjunkturer, räntenivå och inflation;
- S: sociokulturella förhållanden, bland annat demografiska rörelser, attityder bland kunder och brukare, bostadsförhållanden och utbildningsnivå;
- T: teknologiska förhållanden, exempelvis tillgång till ny teknologi, teknologiska innovationer.

De tekniker man kan använda sig av vid sådana analyser spänner över ett brett spektrum, allt ifrån användningen av scenarier via konkurrentanalyser till analyser av kundsegment och kundnas egenskaper. En vanlig metod är också att man analyserar de förhållanden som råder inom branschen⁴⁶, där man försöker kartlägga sina kunder, sina leverantörer, vilka substitut som kan hota en produkt eller tjänst samt potentiella nya aktörer inom branschen (konkurrens).

Förutom att analysera externa förhållanden företar man också analyser av interna förhållanden. Som regel koncentrerar man sig på vilka starka och svaga sidor som organisationen har. En flitigt använd teknik, som kopplar samman både interna och externa förhållanden, kallas SWOT-analys.⁴⁷ Här analyserar man fyra interna förhållanden:

- S: starka sidor internt, exempelvis sådana som är knutna till finansiella förhållanden, mänskliga resurser, teknologi och interna samarbetsförhållanden;
- W: svaga sidor internt (W står för *Weaknesses*), bland annat bristande kompetens, gammal utrustning och nerslita lokaler, olämplig fysisk lokalisering och koordinationsproblem;
- O: externa möjligheter (O står för *Opportunities*), bland annat framväxande marknader, nya regleringar som öppnar nya möjligheter samt konkurrenter som har problem;

T: externa hot (T står för *Threats*), exempelvis sådana som är knutna till ny teknologi, nya konkurrenter, framväxten av substitut och nya regleringar som hotar organisationens verksamhet.

När analysen är färdig väljer man grundläggande strategi, och även i detta fall har man ofta en uppsättning "standardstrategier" att välja mellan. Michael Porter hävdar exempelvis att det finns ett begränsat antal strategier men att dessa kan blandas så att man får en bredare repertoar.⁴⁸ De tre huvudstrategier som han lyfter fram är: (1) strävan efter att vara "kostnadsledande", som innebär att man kan erbjuda produkter och tjänster billigare än konkurrenterna, (2) differentiering, där man försöker skapa produkter och tjänster som skiljer sig från konkurrenternas, exempelvis genom att skapa olika former av märkesvaror, och (3) fokusering, där man koncentrerar sig på ett speciellt marknadssegment och på att bli bäst inom detta segment.

När strategin ska verkställas måste man försöka kartlägga vilka hinder som kan tänkas dyka upp under implementeringsprocessen. Återigen ligger fokus på analys och kartläggning. För att kunna genomföra strategin måste verkställandet delas in i tydligt definierade faser, där man klargör vad som ska göras vid olika tidpunkter. Man skapar planer som översiktligt visar åtgärder och tidsramar, delmål och resultat samt resursförbrukning.⁴⁹ Planerna skrivs ner och förmedlas till olika led i organisationen. Detta gör att man vid varje tidpunkt kan gå in och mäta hur genomförandeprocessen ser ut i förhållande till planen. Om man inte gör upp sådana planer – klart definierade "recept" – riskerar förändringen att bli kaotisk och oöverskådlig.⁵⁰

Att skapa motivation för förändring: användning av finansiella incitament

Ett avgörande element för att förändringsprocesser ska lyckas är, som vi tidigare varit inne på, att få centrala aktörer att acceptera, bli intresserade av och entusiasmeras av förändringen. Inom denna strategi har användningen av finansiella incitament – pengar eller belöningar som kan omsättas i pengar – en mycket viktig ställning. Och mer än så: finansiella belöningar, eller löften om sådana, utgör en central *drivkraft* för förändring.

Tanken är att löften om framtida belöningar kanaliseras beteenden till de åtgärder och aktiviteter som faktiskt belönas.⁵¹ För att sådana belöningar ska fungera som drivkraft måste vissa förutsättningar vara uppfyllda. För det första måste belöningarna vara knutna till resultat, inte till aktiviteter. Detta system måste vara utformat på ett sådant sätt att de människor som ser de möjliga belöningarna framför sig får individuella erkännanden för handlingar som organisationen uppfattar som positiva och värdefulla.⁵² Ett exempel kan vara anställda som får löften om ekonomisk bonus om företaget går bra och om förändringen visar sig ha de önskade ekonomiska effekterna. Detta förutsätter att förändringens målsättningar huvudsakligen är formulerade i ekonomiska termer. För det andra måste belöningarna vara utformade så att man hittar en bra balans mellan individuella, grupprelaterade och organisatoriska belöningar. Att enbart bygga på individuella belöningar kan leda till att den enskilde blir mer intresserad av att maximera sin egen vinning, kan ske på bekostnad av att gruppen eller organisationen som helhet presterar bra. För det tredje måste belöningarna uppfattas som möjliga att uppnå. Om kraven för att få belöningar sätts alltför högt, så att människorna uppfattar det som mycket svårt eller omöjligt att uppnå dem, riskerar man att motivationen för förändringen sjunker.

Om belöningar används på rätt sätt kan de bidra till att minska motståndet mot förändring. Man skapar en överensstämmelse mellan det som upplevs vara bra för den enskilde och det som upplevs vara bra för organisationen. Belöningar knutna till organisatoriska resultat medför att det som är bra för organisationen även kommer den enskilde till godo i form av finansiella belöningar. Detta motiverar de anställda att aktivt delta i förändringsprocessen.⁵³ Därmed understryker man också att belöningsystem måste formuleras innan man försöker genomföra förändringen. Om man inte går till väga på det sättet kommer belöningsystemen inte att fungera som en motiverande drivkraft för förändring.

Att använda konsulter: externa specialister

De flesta planerade organisationsförändringar använder någon form av externa konsulter, som regel representanter för större marknadsföringsbyråer och konsultföretag. I takt med att organisationer

rent generellt allt oftare genomför förändringar har också konsult- verksamheten fått ökad betydelse.⁵⁴ När det gäller strategi E intar konsulter ofta det som vissa kallat en "expertroll" eller en "läkare- klient"-roll.⁵⁵ I sin mest vildvuxna form kan denna användning beskrivas på följande sätt:⁵⁶

När organisationen har ett problem – kalla in konsulterna. Tala om för konsulterna vad de bör söka efter [...] och släpp sedan lös dem. Konsulterna kan sin sak och har hanterat liknande problem många gånger tidigare. De arbetar på ett lugnt och metodiskt sätt, väljer ut människor, lyssnar och drar sina slutsatser. Efteråt går några centrala chefer igenom resultaten och fattar de nödvändiga besluten.

Detta tillvägagångssätt kallar författarna ifråga för "maffiamodel- len" eftersom den liknar maffians arbetsmetoder, där en allsmäktig ledning hyr in sina mest kompetenta "torpeder". Om man bortser från de negativa associationer som själva beteckningen ger, är detta en flitigt använd modell när det gäller användning av konsulter i förändringsprocesser.

Genom att hyra in externa konsulter uppnår man flera fördelar.⁵⁷ För det första har externa konsulter ofta en mer öppen och fri syn på organisationen än de personer som arbetat inom den ett tag. Anställda inom organisationen blir ofta "hemmablinda" som man brukar säga. De ser helt enkelt inte vissa saker därför att de är så vana vid dem. Externa konsulter är inte hämmade av sådana skygglappar och kan därmed lättare komma fram till de rätta dia- gnoser.⁵⁸ För det andra är externa konsulter just specialister på organisation och ledarskap, en kompetens som många anställda inom organisationen saknar. Det kan göra att konsulterna är bättre rustade att diagnostisera situationen och inte minst att hitta rätta lösningar på problemen. För det tredje är det ofta lättare för externa konsulter att inta ett helhetsperspektiv på organisationen. Anställda tenderar att se problem och lösningar från sin speciella synvinkel, vilket ofta kan medföra att man lyfter fram problem och lösningar som ligger närmast det man arbetar med till var- dags. Externa konsulter opererar också med analysverktyg som tvingar dem att granska flera element i en organisation – som McKinseys kända 7S-ramverk⁵⁹, eller "Andersen Consulting Human Performance Framework" som används av en annan stor konsultbyrå.⁶⁰

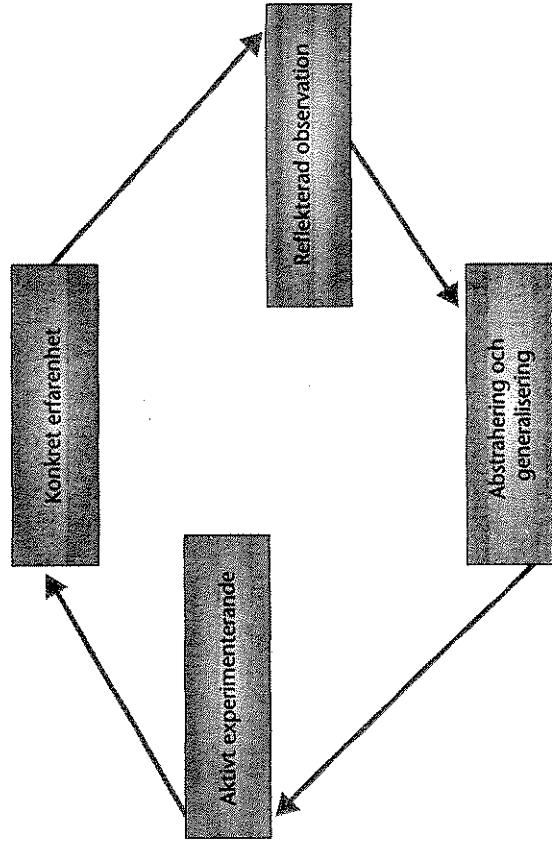
Det som kännetecknar denna användning av konsulter är också den täta kopplingen mellan den formella ledningen och konsul- terna. Konsulterna förhåller sig inte till hela organisationen utan till de mest centrala beslutsfattarna.⁶¹ I vissa fall går detta så långt att konsulterna själva träder in i den formella ledningen eller styrel- sen som ett slags *management-for-hire*, vilket faktiskt verkar bli allt vanligare vid förändringsprocesser. I dessa sammanhang blir det ingen skillnad mellan konsulterna och den formella ledningen.

En vanlig föreställning inom denna förändringsstrategi är att externa konsulter formulerar både en översikt av vad som utgör problemet och vilka åtgärder som krävs för en lösning. Men konsul- ter kan också användas i mer begränsade projekt, till exempel enbart för att kartlägga problem. Oavsett vilket så spelar konsul- terna rollen som "doktor", som diagnostiserar sin patient och skri- ver ut den rätta medicinen. Om patienten sedan vill ta sin medicin eller inte, det är patientens eget ansvar.

Strategi O

Även detta perspektiv på förändring är rationellt i den meningen att man kan analysera problem, sätta upp mål och genomföra lös- ningar på problemen. Men metoden och de förhållanden som beto- nas skiljer sig betydligt från de drag som utmärker strategi E.

I stället för att tala om förändring är det inom denna strategi vanli- gare att tala om utveckling. Förändring betraktas inte som någon engångshändelse utan som en kontinuerlig och interaktiv pro- cess.⁶² Vissa har beskrivit detta som ett "inkrementellt" perspek- tiv⁶³, eller som ett "deltagarperspektiv" på förändring⁶⁴ – eller helt enkelt som "organisationsutveckling" (OU).⁶⁵ På senare tid har många också använt begrepp där förändring uppfattas som en kon- tinuerlig läroprocess. I stället för att uppfatta förändring som en lineär process ser man den som en cirkel, där en förändring leder till ständigt nya förändringar. Detta kan illustreras med en figur.⁶⁶



Figur 7.4 Strategi O – förändring som en kontinuerlig process.

Genom att skissera förändring som en cirkelrörelse får man i detta perspektiv tydligt fram att förändring betraktas som något kontinuerligt som sträcker sig över en längre period. Till skillnad från strategi E utför man här ingen fullständig analys av problem och tänkbara lösningar. I stället betonas osäkerhetsmomentet, att det i de flesta fall är mycket svårt att kartlägga vad som utgör problemet och vad som är den rätta lösningen. I en situation präglad av osäkerhet och tvetydighet blir det desto viktigare att experimentera och att skapa system som ser till att man kan lära sig något av sina experiment.⁶⁷

Mål för förändringen: förmågan att lära

Den här strategins utgångspunkt kan på många sätt ses som en kritik av och som en antites till den fokusering på organisationens ekonomiska resultat som kännetecknar strategi E. Grundantagandet är att det är oerhört svårt att föreställa sig en organisation som en maskin, som kan konstrueras och omkonstrueras för att möta nya utmaningar. Organisationer bör heller inte betraktas som levande organismer i ständig utveckling. Ett väsensdrag hos både

organisationer och omgivningar är att de befinner sig i ständig förändring, och försök att skapa en enhetlig förändring leder bara till att den lösning som man försöker verkställa är "gammalmodig" när den väl genomförs. Då har nämligen organisationen och omgivningen förändrats ytterligare, vilket i sin tur kräver andra lösningar.⁶⁸ Målet är enligt denna strategi att få organisationer att företa kontinuerliga förändringar för att anpassa sig till omgivningen. Detta kan man bara uppnå genom att skapa en lärande organisation: Det vill säga:⁶⁹

[...] en organisation som kontinuerligt förbättrar sin förmåga att skapa sin egen framtid. För en sådan organisation är det inte tillräckligt att bara överleva. "Överlevnadslärande" eller "anpassningslärande" är viktigt och nödvändigt. Men för en lärande organisation måste anpassningslärandet kompletteras med ett "generativt lärande" som främjar vår skapande förmåga.

Detta strider inte mot strategi E:s fokusering på resultat. Även strategi O fokuserar på de resultat som en organisation uppnår i ekonomiskt avseende. Men här ligger betoningen mer på vilka processer som måste skapas för att man ska uppnå resultaten, och då betonar man mer osynliga, mänskliga egenskaper och processer.

För att skapa en lärande organisation är det nödvändigt att koncentrera sig på människorna i organisationen. Organisationer kan definitionsmässigt inte lära; det är bara individer som kan lära. För att organisationer ska kunna framstå som lärande måste de alltså bestå av individer med en förmåga och en vilja att lära och av grupper där kunskapen sprids både inåt i gruppen och mellan olika grupper.

En av de mest tillämpade teorierna om individuellt lärande har utvecklats av Chris Argyris och Donald Schön (1974). Deras utgångspunkt, som baserar sig på många empiriska studier i flera olika kulturella kontexter, är att de flesta människor har ett speciellt sätt att lära, som styrs av det de kallar "bruksteorier". Bruksteorierna är grundläggande uppfattningar om hur man bör handla, och de styr hur den enskilde reagerar när han eller hon konfronteras med konsekvenserna av sina handlingar. Bruksteorierna kännetecknas också av att de som använder dem inte är medvetna om att de handlar enligt dessa teorier – just på grund av att de är ett resultat av en lång socialisationsprocess.

Kärnelementen i de flesta människors bruksteorier är: (1) definition av målen och försöken att uppnå dem, (2) strävan efter att vinna och undvika att förlora, (3) undvikande att skapa eller visa negativa känslor och (4) strävan efter att vara rationell. Argyris och Schön menar att detta sätt att betrakta världen är starkt dysfunktionellt i många sammanhang. Det leder ofta till ett beteende som snarare syftar till att försvara de egna handlingarna än att lära sig av de eventuella misstag man gör. Man lär sig att utveckla det som Argyris senare har beskrivit som sofistikerade försvarsmekanismer.⁷⁰ Denna form av lärande kallar Argyris och Schön "enkelrets lärande" eller lärande enligt modell I, som har beskrivits på följande sätt:⁷¹

Människor som handlar enligt modell I har en tendens att utveckla gruppnormer som understöder modellen [...] till exempel i form av organisationsstruktur och strategi – och de blir vana vid den. Elementen i modell I förstärker varandra [...] och spänningar, kamp mellan grupper, negativa uppfattningar om andra och politiska lögnar blir lika naturliga som kaffe och tårta. När dessa fenomen blir en del av det sociala landskapet upplever individerna inget större behov av att förändra dem, och de kan till och med utforma strategier som gör att man anpassar sig till dessa processer.

Kärnan i denna form av lärande är försvar för det bestående, inte förändring.⁷² För att bryta den onda cirkel som enkelrets lärandet skapar är det nödvändigt att bryta dessa försvarsmekanismer och övergå till en annan form av lärande, det som kallas "dubbelrets lärande" eller lärande enligt modell II. Ett centralt moment i denna form av lärande är att den enskilde måste bli medveten om de bruksteorier som styr beteendet. Först när dessa kommer upp i dagen kan man ändra dem. Det görs genom att man ständigt konfronteras med hur man faktiskt uppträder. Argyris och Schön påpekar att om man ska få till en sådan konfrontation måste den enskilde diskutera sina handlingar offentligt, det vill säga med andra. Om det ska lyckas krävs att man skapar ett klimat eller en anda av tillit och trygghet som gör att man inte behöver känna rädsla för att bli angripen och kritiserad när man diskuterar sina handlingar. På så sätt kan man komma fram till en situation där bruksteorierna ständigt provas.

Detta är absolut ingen enkel process, eftersom man först måste bryta ner vissa försvarsmekanismer.⁷³ För att skapa ett individuellt

lärande måste organisationer framför allt nedmontera försvarsrutiner och skapa en anda som gynnar lärande och utveckling. Men detta är inte tillräckligt. Samtidigt måste man skapa system som ser till att grupper och inte bara enskilda individer lär sig. Det är vad som ligger i begreppet organisatoriskt lärande. I detta sammanhang är det framför allt två tänkare som haft en central ställning under det senaste decenniet: Peter Senge och Ikujiro Nonaka.

Peter Senge lyfter fram en del centrala åtgärder som måste genomföras för att man ska lyckas skapa en lärande organisation.⁷⁴ Två av dessa har klara likheter med dubbelrets lärande, nämligen att man ständigt kritiserar sina mentala modeller (det som Argyris och Schön kallar bruksteorier) och att man utvecklar det personliga bemästrandet. Det senare handlar om att sätta upp mål som man ständigt evaluerar utifrån relevant information. Det innebär ett stort mått av självkritik. Vidare hävdar Senge att det är helt nödvändigt att tänka i system, det vill säga att organisationer måste betraktas som helheter där delarna är beroende av varandra. På gruppnivå måste man också utveckla förmågan att formulera gemensamma visioner och inte bara sätta upp individuella mål. Man måste se till att gruppen – och inte bara den enskilde – får möjlighet att lära sig.

Grupplärande grundar sig enligt Senge på dialog och diskussion, på ett fritt utbyte av åsikter och synpunkter inom en grupp. Detta är sällan något som sker av sig självt, utan kräver träning. Den enskilda gruppmedlemmen måste lära sig hur man kommunicerar med andra, både verbalt och icke-verbalt, och man måste bli medveten om de centrala gruppprocesser som äger rum där människor samlas. Man måste också lära sig att hantera konflikter och inse att konflikter i många fall är något konstruktivt. För att skapa lärande i en grupp måste kort sagt kommunikationen få flöda fritt inom gruppen. Och för att grupper ska kunna lära sig måste de få möjlighet att experimentera. Det kräver förändringar av strukturen, inte minst en decentralisering av ansvar.

Nonaka kompletterar tidigare läro teorier genom att fokusera på det som brukar kallas tyst eller implicit kunskap.⁷⁵ Utgångspunkten är att människor lär sig hela tiden, även när de inte är medvetna om det. Man observerar andra, experimenterar själv och utvecklar sina egna teorier om vad som fungerar bra eller mindre bra. Problemet

med dessa teorier, denna kunskap, är att den ofta inte förmedlas till andra. Och det som gör det ännu besvärligare: man är ofta inte själv medveten om den kunskap man har. För att denna kunskap ska kunna användas av andra i organisationen måste den konkretiseras och kommuniceras. Kunskapen måste omformas från att vara implicit till att bli explicit.⁷⁶ För att skapa en kunskapsutveckling måste organisationen också utveckla system där det råder ett samspel mellan den explicita och den implicita kunskapen. Den dolda kunskapen måste komma upp i dagen och förmedlas till andra, exempelvis genom manualer eller träningsprogram. Och för att den explicita kunskapen ska kunna tas i bruk måste den internaliseras av den enskilde.

Därmed sätts fokus på hur man kan få fram den implicita kunskapen, hur denna kan förmedlas till andra i organisationen och hur den slutligen kan internaliseras hos andra och bli en del av organisationens gemensamma kunskapsbas. Detta skapar en organisation som inte bara lär och utvecklar sig utan som också blir innovativ. Betoningen inom strategi O ligger alltså på individens förmåga att lära samt grupperns förmåga att kommunicera och lära sig tillsammans. Detta mål är betydligt otydligare och "vagare" än de klara och synliga resultat som man enligt strategi E bör sträva efter.

Ledningen: delegering och deltagande

Ledningens betydelse är inte något som nödvändigtvis föringas i strategi O, men dess roll blir en helt annan än i strategi E. I stället för att ledningen ska vara den grupp som utvecklar och genomför förändringar, betonar man i denna strategi ledningens uppgift att skapa ett engagemang bland de anställda i organisationen. Eller som Warren Bennis uttrycker det:⁷⁷

Om det finns något generellt att säga om förändringsledarskap så är det följande: ingen förändring kan ske utan att ledaren har villiga och engagerade medspelare.

För att skapa förändring måste ledaren – chefen, ledningen eller vd – framför allt se till att de anställda är villiga att ändra sig och att de går in för förändringen med liv och lust och med en önskan om att uppnå förändring. Detta kan man bara uppnå genom att begränsa ledningens roll till att formulera de centrala visionerna för föränd-

ringen, för att sedan låta de anställda – genom generös delegering och möjlighet till deltagande – utveckla lösningar och känna att de själva "äger" förändringen. I stället för att vara instruerande och kommanderande måste ledningen vara deltagande, stödjande och delegerande.⁷⁸ Det är de anställda som ska vara den centrala drivkraften i förändringen, inte den formella ledningen eller styrelsen.

Man kan lyfta fram flera skäl till varför denna form av ledarskap är den bästa när det ska skapas förändringar. För det första är det som regel de som arbetar i organisationen, de som befinner sig på det operativa planet, som vet bäst vilka de mest centrala problemen är och som ofta också har de mest relevanta lösningarna. Den operativa kärnan består av de människor som har den dagliga kontakten med det som rör sig i omgivningen och som därför först brukar upptäcka behovet av förändring. För det andra innebär en ledarstil där man försöker få med de anställda att man också får fram fler synpunkter på ett förhållande. Om vi ansluter oss till den i dag allt vanligare uppfattningen att omgivningen präglas av en grundläggande osäkerhet⁷⁹, förutsätter en bra analys av de utmaningar som omgivningen representerar att man får in en rad varierande synpunkter. Genom en dialog, genom ett öppet utbyte av olika synpunkter och uppfattningar, kan man skapa sig en nyanserad bild av både problem och tänkbara lösningar.⁸⁰ Att få med de anställda kan därför stärka rationaliteten i de beslut om förändringar som en organisation fattar.

Dessa två poänger handlar huvudsakligen om att *analysen* om varför man bör genomföra förändringar – och vad som är relevanta och bra lösningar – blir bättre om ledningen inte försöker utföra analysen helt på egen hand. Men den tredje poängen är kanske viktigast, nämligen att det vid en *top-down*-modell för ledarskap kan uppstå stora problem vid själva *genomförandet* av förändringarna. Vi påpekade tidigare att motstånd mot förändringar är ett centralt fenomen och att motståndet också kan vara tätt förbundet med hur själva förändringsprocessen är organiserad.⁸¹ Det kan nämligen vara på följande sätt.⁸²

[...] att om en anställd upplever beslutet som negativt för honom själv eller att han förlorar en diskussion, men upplever att själva beslutsprocessen var rättvis och riktig, så uppfattas beslutet som legitimt, och sannolikheten minskar för att den anställda kommer att motsätta sig beslutet.

Genom att bjuda in till deltagande och inflytande i beslutsprocessen kan man förbättra beslutets legitimitet, vilket kan minska motståndet mot sådana beslut som man egentligen inte tycker om. För att uttrycka det ännu mer positivt kan det tänkas att deltagandet i analyser och utarbetandet av lösningar också skapar en känsla av att man "äger" den lösning som väljs. Man har själv varit med om att utveckla den, vilket kan göra att man upplever lösningen som "sin egen" och inte något som man har blivit påtvingad av en avlägsen ledning. Om man uppnår en sådan känsla av att man äger förändringen behöver organisationen i mindre grad använda sig av "piska och morot" för att få de anställda att aktivt arbeta för förändringen.

Denna form av ledarskap kräver att ledningen i hög grad avhänder sig en del av makten, både med avseende på analys och genomförande. Det kräver en ledarstil som vissa kallat demokratisk, till skillnad från en mer toppstyrd och autokratisk ledarstil. Delegering och deltagande blir två centrala ledarskapsförmågor. Eller som Dexter Dunphy uttrycker det:⁸³

Den ledning som inte involverar de anställda (eller deras representanter) utsätter sig för stora risker. Ledningen kan visserligen ha en bred överblick av verksamheten, men i komplexa organisationer med dynamiska teknologier och turbulent och komplexa omgivningar behöver de också ha ett bra "fotfolk" som kan hålla dem ajour med förhållanden som inte är så lätta att se från de höga höjderna. Och [...] när det kommer till verkställandet av förändringen är ledningen ganska kraftlös om den inte har stöd och engagemang från en välinformerad arbetsstyrka.

Ledningen delegerar myndighet, konsulterar andra i organisationen och fattar beslut på basis av processer som präglas av ett stort deltagande från de flesta nivåer i organisationen. Samtidigt är ledningen uppmärksam på centrala gruppprocesser så att den kan fungera som konfliktlösare och *coach* och stödja de andra medlemmarna i gruppen.⁸⁴

Förändringens innehåll: individer, grupper och kulturer

Ett viktigt element i strategi O är att man sätter människorna inom organisationen i fokus. Om en organisation kommer att förändras eller inte beror på de förändringsfärdigheter och önskemål om förändring som man finner hos de anställda och grupperna inom orga-

nisationen. Betoningen överflyttas därför från de mer formella elementen inom organisationen – struktur, strategi och system – till människorna och de mänskliga relationerna. Det som i första hand bör förändras blir då:⁸⁵

- förmågan att samhandla och kommunicera med människor, så kallad interpersonell kompetens;
- människors värderingar och känslor;
- förhållandet mellan grupper och förmågan att hantera spänningar mellan grupper;
- förmågan att samarbeta med människor, utveckling av teamarbete;
- förmågan att hantera konflikter på andra sätt än genom att använda sig av ren makt och myndighet.

Dessa drag har gjort att en del karakteriserat denna strategi som en utbildningsstrategi.⁸⁶ Den enskilda individen måste utveckla en kompetens att samverka med andra människor, grupper måste lära sig att interagera och samarbeta med andra grupper, och man måste lära sig gemensamma normer, värderingar och sätt att betrakta världen. Det är "det personliga engagemanget hos de anställda, deras identifikation med organisationen och dess vision som blir det centrala".⁸⁷

Åtgärder som vidtas för att skapa förändring riktar sig då mot det som vissa kallat "djupstrukturen" i organisationen, nämligen den enskildes grundläggande uppfattningar och färdigheter, sociala relationer och kulturella element.

På individnivå har åtgärderna ofta handlat om rena upplärningsprojekt, men också om att utveckla mer personliga egenskaper i det sociala umgänget. En mycket omdiskuterad åtgärd har varit den så kallade sensitivitetsträningen eller transaktionsanalysen, som syftar till att utveckla kunskap och medvetenhet om hur man själv framstår för andra och hur man kommunicerar.⁸⁸ Andra åtgärder har handlat om rollanalyser – vilka förväntningar man har på sig själv och vilka förväntningar andra har på en själv – och att göra upp karriärplaner och livsplaner.⁸⁹

På gruppnivå har man satsat på utbildning i gruppprocesser, till exempel hur känslor påverkar utförandet av uppgifter inom en

grupp, och utveckling av gruppsamarbete. I förhållandet mellan grupper har man lagt stor vikt vid hur olika grupper ser på varandra, och man har försökt skapa dialog och diskussioner mellan grupper, exempelvis i form av dialogkonferenser.⁹⁰ När det gäller att få grupper att lära av sina handlingar så har Peter Senge skapat begreppet "mikrovärldar". Hans utgångspunkt är att när vi handlar i organisationer, som ofta är komplexa system, så blir⁹¹

[...] konsekvenserna av våra handlingar varken omedelbara eller otvetydiga. De ligger ofta långt ifrån oss i tid och rum. [...] Vi lär oss bäst genom erfarenheten, men vi upplever inte konsekvenserna av våra viktigaste beslut. Så hur ska vi då kunna lära oss?

Att etablera en mikrovärld kan lösa några av dessa problem. Det innebär att man skapar en realistisk situation – som att anställa en person, sälja en produkt eller interagera i en grupp – men att man gör det i mindre skala. Detta kan man göra genom olika former av rollspel, experiment eller olika former av datasimuleringar, som blivit allt mer populära. I sådana avgränsade situationer kommer reaktionerna eller feedbacken mycket snabbare och på ett mer omedelbart sätt än vad som är fallet i den verkliga världen. Därmed kan man lättare se konsekvenserna av det man gör, vilket kan skapa ett mer direkt och erfarenhetsbaserat lärande.

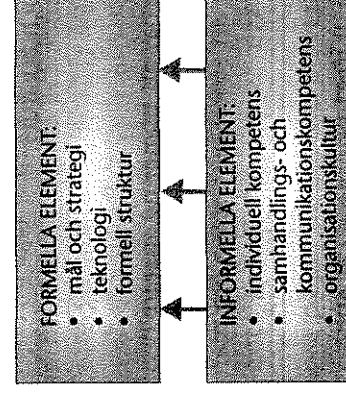
På organisationsnivå har strategi O ofta inriktat sina åtgärder på att förändra centrala kulturella element, det vill säga rådande uppfattningar, normer och värden inom organisationen. Exempel på sådana åtgärder är att man aktivt använt fysiska symboler, att man berättat historier med ett speciellt värdeinnehåll samt skapandet av myter och hjältar som förmedlar speciella värden och normer.⁹² I den mån kulturen ska förändras på ett planerat sätt måste man också skapa rutiner för hur den enskilde ska socialiseras – och därmed införliva och lära sig de önskvärda normerna och värdena – på ett specifikt och förutbestämt sätt.⁹³

Det viktigaste skälet till att man väljer en sådan utgångspunkt för förändring är ett antagande om att varaktig förändring måste komma inifrån; det måste vara något som den enskilde i organisationen önskar, inte något som man påtvingas av andra. Organisationsforskningen kryllar av exempel på att om man bara försöker förändra formella strukturer och strategier så ger det mycket litet

utslag i det vi kallat beteendeförändringar.⁹⁴ Strukturella förändringar kan bli så kallade "yttsiktsförändringar" med små konsekvenser för det faktiska beteendet, vilket gör att det hela snabbt kan sluta i rena symboliska förändringar.⁹⁵

Ett annat viktigt skäl till varför man fokuserar just på denna typ av förändringar är att de ger en klar signal om att det är de anställda – människorna – som utgör organisationens centrala element. Det gör att de anställda också får bättre möjligheter att företa förändringar som inte bara är till organisationens bästa utan som även förbättrar de anställdas situation.⁹⁶ Sådana signaler kan i sig ofta skapa engagemang och medverkan, vilket leder till en utvecklingsprocess där organisationen blir mer effektiv och där den enskilde får det bättre. Idén om att skapa system och strukturer som underlättar möjligheterna till självförverkligande har en stark ställning inom strategi O. Det gör strategi O till en i grunden humanistisk strategi för förändring av organisationer.⁹⁷

Det betyder inte att strategi O anser att strukturella förändringar är betydelselösa, utan snarare att strukturen måste anpassas till den mänskliga kunskapen och till de sociala relationer som utvecklas inom organisationen. Det är mer en fråga om var man startar förändringen. Först måste man förändra de anställda, arbetet i grupper och kulturen i organisationen. Därefter kan man anpassa strukturen till de nya relationerna, normerna och värderingarna. Detta kan illustreras i en figur.



Figur 7.5 Strategi O – fokus på organisationens informella element.

Tanken bakom strategi O är att man först måste ändra beteendet, varefter de mer formella elementen måste anpassas till det ändrade beteendet. Därmed tonar man ner tanken på att det är möjligt att utforma beteenden genom att skapa system och strukturer. Strukturer och system har ett begränsat inflytande när det gäller att forma beteendet, men de kan utgöra hinder för en förnuftig interaktion mellan människor.

Planering: inkrementell och experimenterande

Precis som inom strategi E betonar strategi O att det måste skapas en vision, en grundläggande formulering om varför man ska förändras och vad man vill uppnå. Men där slutar också de flesta likheter mellan dessa strategier. Inom ramen för strategi O betraktas planering som en icke-lineär process, det vill säga planeringen består inte av en rad aktiviteter som följer efter varandra enligt en fastställd ordningsföljd. Det handlar i stället om "en serie sammanflätade delbeslut, som i sin tur hänger samman med andra beslut inom andra delar av organisationen".⁹⁸

Det är just den täta sammanflätningen av flera förhållanden som enligt anhängarna av strategi O gör det omöjligt att tänka sig att man fattar ett "stort" beslut, skapar en "stor" plan för genomförandet, och att man sedan skulle lyckas med förändringen på kort tid. När man fattar ett beslut så kommer det att påverka andra delar av systemet på ett sätt som man i förväg inte kunde förutse. Därmed kan man riskera att hela grundvalen för det ursprungliga beslutet inte längre existerar, utan man befinner sig i en ny situation som kräver nya beslut och åtgärder.

Det är med tanke på sådana sammanhang som James Quinn har hävdats att förändringsplanering är bäst när den har ett inkrementellt drag. Det innebär att planering snarare betraktas som en process än som ett resultat. Att planera blir att sjösätta små åtgärder, utvärdera dem, för att sedan bestämma om man ska fortsätta eller inte. Nyckelorden blir "små steg". Denna form av planering har flera fördelar.

För det första att man inser att världen är komplex och att den kan förändras på oväntade sätt, även inom den närmaste framtiden. Man intar därmed en realistisk hållning till vad människor kan

klara av med avseende på planeringar om vad som ska hända i framtiden. Den planerare som har en sådan inställning är en "smart, resurstark problemlösare som modigt kämpar i en värld som han klokt nog inser är alltför omfattande för honom".⁹⁹

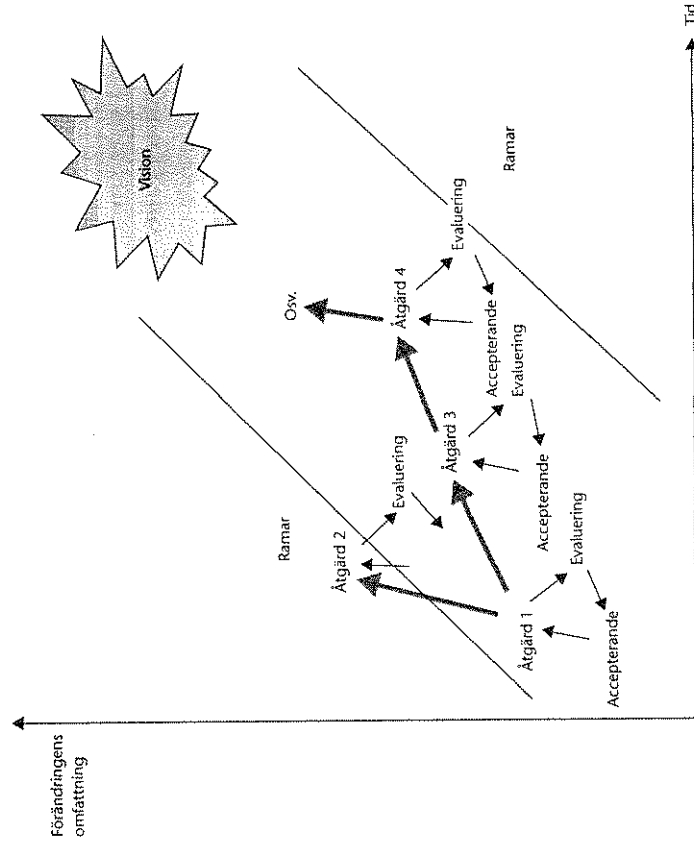
För det andra fungerar strategin på ett sådant sätt att man maximerar insamlandet av information. Genom att fatta beslut med små konsekvenser eller genom att verkställa smärre åtgärder fattar man beslut i sista stund. Därmed får man maximal information om det som beslutet gäller. Ju längre fram i tiden som planerna sträcker sig, desto större blir osäkerheten eftersom det blir svårare att samla in säker information. Det gör att inkrementalismen antagligen också höjer kvaliteten på de planer som utformas.¹⁰⁰

För det tredje innebär mindre planer att man även skapar mindre motstånd. Stora och omfattande planer kan verka skrämmande för många eftersom dessa planer vid en bestämd tidpunkt lägger fram en fullständig översikt av alla förändringar som ska ske. En inkrementell plan innehåller bara en översikt av de närmaste aktiviteterna och konsekvenserna, vilket framstår som mindre skrämmande för många i organisationen. Det gör att man kan dämpa det eventuella motståndet mot förändring.

I denna form av planering har visioner, experimenterande och evaluering en central ställning.¹⁰¹ Om den inkrementella planeringen inte samordnas och styrs kan den bli osammanhängande, vilket kan sluta med att man planerar och genomför flera åtgärder eller steg som inte hänger ihop. Man får ingen enhetlig riktning. Därför måste man ha en standard eller måttstock som åtgärderna och konsekvenser kan värderas utifrån. Denna evalueringsstandard består av en vision, en strategisk intention,¹⁰² eller "vidsträckt mål som kan innehålla en mängd olika specifika åtgärder [...] men som samtidigt ger riktlinjer".¹⁰³

Inom dessa ramar kan man hela tiden bedöma om de åtgärder som genomförs stämmer med visionen eller inte. Många små åtgärder gör det lättare att experimentera: man kan själv pröva åtgärder om man inte är helt säker på hur de kommer att verka. En sådan experimenterande inställning är möjlig just tack vare att åtgärderna är av begränsad art och att man därför inte lagt all världens resurser och prestige i dem. Om något inte fungerar som man tänkt sig så

kan man lättare överge det och pröva något annat. Men det krävs att man har en utvecklad procedur för bedömning och evaluering. Denna form av planering kan illustreras i en figur.



Figur 7.6 Strategi O – planering som en inkrementell process.

Figuren visar att åtgärder som ligger inom ramen för visionen blir accepterade, att man bygger vidare på dem och genomför nya åtgärder. Vi ser att åtgärd 2 faller utanför de ramar som visionen dragit upp, vilket medför att denna åtgärd förkastas i den efterföljande evalueringen. Denna form av planering möjliggör många lokala initiativ, och utvecklingen kan drivas framåt genom många "små seg-rar" snarare än genom ett enda stort slag.¹⁰⁴ Dessutom blir planeringen en kontinuerlig process som hela tiden är nära förbunden med konkreta åtgärder, något som också kan bidra till att skapa ett gynnsamt förändringsklimat i hela organisationen.¹⁰⁵

Att skapa motivation för förändring: inre drivkrafter

I strategi E har användningen av finansiella incitament en central ställning när det gäller att åstadkomma förändringar. Den enskilde förespeglas alltså en belöning om han eller hon handlar i enlighet med de förändrade förhållandena i organisationen. Finansiella incitament betraktas som en drivkraft. I strategi O betonas snarare de oönskade effekter som kan uppkomma när man använder pengar som belöning. Det klassiska motargumentet mot användningen av pengar i detta sammanhang kommer från Fredrick Herzberg¹⁰⁶, som hävdar att löften om pengar inte är något annat än en hygienartikel som inte motiverar till något nytt beteende. Motivation kommer inifrån, enligt Herzberg, ur känslan av att man gör något som är spännande och utvecklande för en själv. Empiriska studier visar också att de som har en känslomässig anknytning till förändringen deltar mer konstruktivt och är mer samarbetsvilliga när det gäller att driva igenom förändringen än de som känner sig tvingade, exempelvis genom hot om att man inte får några belöningar om man inte stöder förändringen.¹⁰⁷ Ett annat argument är att finansiella belöningar är en mycket känslig fråga i de flesta organisationer.¹⁰⁸ Människor jämför sig alltid med vad de själva och andra inom organisationen får i rena pengar. Om fördelningen uppfattas som orättvis kan det snabbt sprida negativa stämningar i organisationen. Visar det sig dessutom att skillnaderna i belöning är kopplade till förändringar kan detta ytterligare förstärka en skeptisk inställning till och ett motstånd mot själva förändringen.

En sådan utgångspunkt får också konsekvenser för hur man ska motivera människor att medverka till förändringen. Kort sagt måste man använda metoder där den enskilde själv får lust att förändras.¹⁰⁹ För att åstadkomma det måste man framställa förändringen som något positivt för den enskilde, något som kan förbättra arbets-situationen och skapa en mer intressant och utmanande vardag. Det kräver att de som ska genomföra förändringen klarar av att måla upp både dagens situation, själva förändringsprocessen och det slutgiltiga resultatet av förändringen.¹¹⁰

För det första måste man förmedla ett missnöje med dagens situation. Det brukar man göra på två sätt¹¹¹, där man i det ena fallet understryker att det är omöjligt att fortsätta på den inslagna vägen. Man kan exempelvis hävda att utan en förändring så kommer man

att bli tvungen att säga upp personal, att enheter måste läggas ner eller att man kommer att gå miste om olika förmåner. Ju skickligare och mer övertygande man kan presentera denna information, desto starkare känner individerna att förändringen är både nödvändig och önskvärd. Det andra sättet är att understryka att man här har en unik möjlighet som man måste utnyttja, en möjlighet som aldrig kommer tillbaka om man inte genomför en förändring. Bägge förhållandena kan skapa en upplevelse hos den enskilde inom organisationen att det är nödvändigt att förändras, något som i sig kan vara en motivationsfaktor i förändringsarbetet.

För det andra måste alla som arbetar inom organisationen få en känsla av att de är "medägare" till förändringsprocessen. Den vanligaste metoden för att uppnå detta är genom att utforma förändringsprocessen på ett sådant sätt att så många som möjligt blir deltagare, att man delegerar myndigheten och att den enskilde får en chans att påverka förändringens inriktning.

För det tredje måste man förespegla att lösningen i sista hand leder till en bättre arbetssituation för individen och att organisationen inte bara genomför förändringen för att nå bättre ekonomiska resultat. Här bör man knyta an till den enskildes jobb genom att exempelvis utlova större variation i arbetet, att den anställda i högre grad kan utnyttja sina färdigheter och sin kompetens – ja, att man helt enkelt uppnår en situation där individen får större utvecklingsmöjligheter än i dag. Resultat på organisationsnivå är inte oviktiga, men för att skapa motivation måste man även betona de mänskliga förhållandena. Det innebär också utsikter till bättre sociala förhållanden, exempelvis genom att en förändring medför ett tätare samarbete, mer teamarbete och större möjligheter till socialt umgänge.¹¹² Kort sagt kommer motivationen att höjas till följd av missnöjet med dagens situation, upplevelsen av att förändringsprocessen skapar deltagande och inflytande och att resultatet av förändringen kan påverka den enskilde positivt.

Slutligen betonar strategi O symboliska belöningar starkare än materiella belöningar.¹¹³ Förändringsprocessen innehåller därför laddade symboliska handlingar. Det kan vara stora ceremonier för att belöna vissa som varit särskilt viktiga i en fas av förändringsprocessen, eller det kan handla om att arrangera "sorgeritualer" när

man exempelvis måste flytta från en byggnad, övergå till ny teknologi eller när man förlorar en kollega som flyttas till en annan enhet.¹¹⁴ Man kan också arrangera olika arenor där man kan ventiler sina tankar, kanske även sitt missnöje, vilket man kan göra genom att exempelvis gå på den lokala puben eller krogen tillsammans.¹¹⁵

Insikten om att motivationen måste komma inifrån betyder inte att finansiella incitament helt saknar betydelse. Det tycks snarare vara ett antagande att sådana incitament inte är särskilt effektiva som drivkraft i förändringar. Om man ska ändra på finansiella incitamentsystem bör det ske efter att förändringen genomförts.¹¹⁶ Då kan det vara nödvändigt för att undvika missnöje med den nya situationen.

Att använda konsulter: processspecialister

I strategi O tonar man ner vikten av externa specialister, men fortfarande accepterar man användningen av konsulter. Däremot förväntas att konsulterna ska inta en helt annan roll, nämligen som processkonsulter.¹¹⁷ Uppgiften för denna typ av konsulter har beskrivits på följande sätt:¹¹⁸

[...] det är klienten som har problemet och som fortsätter att ha det genom hela hjälpprocessen. Konsulten bistår klienten i att hantera problemet, men övertar det aldrig. [...] Den expertis som här efterfrågas har förmågan att involvera klienten i en självdiagnos och förmågan att göra klienten skicklig på att själv interвенера när det gäller problemet.

Det finns flera olika roller som processkonsulter kan inta, men tre sådana roller tycks ge en bra beskrivning av konsulternas uppgift enligt detta perspektiv. För det första kan konsulten fungera i rollen som *processdesigner*.¹¹⁹ Här utformar konsulten hur själva förändringsprocessen ska läggas upp och genomföras. Det kan gälla att planera vilka som ska sitta i olika arbetsgrupper, vilka teman som ska diskuteras i de enskilda grupperna, vilka tidsramar man har och hur resultatet ska presenteras. Konsulten går däremot inte in på innehållet i det som händer inom grupperna, utan lägger bara upp ramarna så att organisationen själv – på ett systematiskt sätt – ska kunna ge sig i kast med att lösa problemen.

Den andra huvudrollen kan vi kalla *processhjälpare*.¹²⁰ Här hjälper konsulten till med själva problemlösningen. Det kan vara som ordförande i debatter, en som följer med i diskussionerna och ser till att alla synpunkter kommer fram. Konsulten kan också ge personlig hjälp – och rent av tröst – till dem som känner att processen är påfrestande. En annan hjälparoll är nära förbunden med det som kallas aktionsforskning.¹²¹ Här fungerar konsulten som en forskare som ständigt "matar" de enskilda grupperna med information om hur situationen ser ut. Aktionsforskning kan vara när en grupp ber konsulten att kartlägga ett speciellt tema, exempelvis genom att göra en enkät i organisationen. Eller så kan konsulten ha en friare ställning och själv bestämma vilken information som ska samlas in och vidareförmedlas. Poängen är inte att konsulten ska komma med lösningar, utan det handlar snarare om att lägga fram informationer som organisationens medlemmar kan reflektera över.

Den tredje rollen kan vi kalla *processbevarare*.¹²² Här är konsultens roll att se till att processen inte stannar upp på grund av konflikter, utbrändhet eller bristande resurser. I detta fall fungerar konsulten på två sätt. Dels ska han eller hon övervaka hela processen och aktivt söka efter förhållanden som kan sabotera hela processen, och här kan konsulten också inter文nera för att förebygga eventuella kriser. Dels ska han eller hon fungera som en ren krislösare, till exempel genom att gå direkt in i en konfliktsituation och media mellan parterna.

Kraven på konsultens fackkunskaper om exempelvis datasystem, strukturer, marknader eller ledarskapsformer tonas ner i detta sammanhang, medan konsultens processkunskaper blir det centrala, inte minst förmågan att interagera med andra människor. I stället för att leverera lösningar åt organisationen ska processkonsulten få organisationen själv att lösa problemen.

Strategi E och strategi O – en kort sammanfattning

Man kan med en enkel tabell sammanfatta de drag som definierar de två strategierna:

Tabell 7.1 Översikt av de centrala skillnaderna mellan strategi E och strategi O.

	Strategi E	Strategi O
Mål	Ekonomisk förbättring	Förmågan att lära
Ledarskap	Instruktivt och imperativt	Delegerande och stödjande
Innehåll	Strategi, struktur, system	Människor, grupper, kultur
Planering	Sekventiell och analytisk	Interaktiv, experimentell rande och inkrementell
Motivation	Finansiella incitament	Inre motivation, önskan om förändring
Konsulter	Externa specialister	Processkonsulter

Elementen i strategi E framstår säkert för många som en "hård" förändringsstrategi. Det är organisationens behov som sätts i centrum (överlevnad, vinst och liknande), inte människorna som arbetar i organisationen. Desutom finns det lite utrymme för deltagande; de centrala besluten drivs igenom av den formella ledningen eller styrelsen, med behjälpligt bistånd från externa specialister. Perspektivet på förändring är analytiskt och planmässigt, där mänskliga känslor och behov inte har någon större plats. Förändringen är också inriktad på det vi kan kalla "hårda" element inom organisationen – strukturer, strategier och system – och inte på de mer "mjuka" sociala förhållandena. Slutligen är det viktigt att lägga märke till att igångsättningsfasen ägnas betydligt mindre uppmärksamhet än själva planeringsfasen. Bakom detta ligger ett uttalat antagande om att de som utarbetar lösningsförslag och skapar planen för hur lösningarna ska verkställas också har makt att driva igenom förändringen om den stöter på motstånd.¹²³ Hur makten utövas – genom tvång, expertis eller karisma, för att nu nämna några maktgrunder – är mindre viktigt. Det avgörande är att en central ledning besitter förmågan att verkställa sina önskemål om förändring trots eventuellt motstånd. För många signalerar strategi E också en ganska negativ människosyn, där anställda i första hand

betraktas som ett möjligt hinder för förändring och som måste lockas med belöningar eller hot om straff¹²⁴, och det mänskliga beteendet måste "designas" i syfte att uppnå maximal avkastning för ägarerna.¹²⁵

Elementen i strategi O framstår för de flesta som mer positiva och "mjuka". Fokus ligger här på människor och grupper och deras förmåga att lära och experimentera. De anställda deltar på bred basis och påverkar utvecklingen lika mycket som ledningen. Denna strategi möjliggör en mer "lekfull" inställning där man kan pröva olika saker. Eller som James March har uttryckt det:¹²⁶

En lekfull inställning innebär en medveten och tidsbegränsad upplösning av regler så att man kan utforska de möjligheter som nya regler ger. [...] En lekfull inställning tillåter experimenterande.

Självva verkställandet ägnas också större uppmärksamhet, och man betonar att förändring bara kan ske om den uppfattas som något önskvärt av många inom organisationen. Resultaten av förändringen bedöms inte bara i förhållande till den ekonomiska avkastningen, utan handlar också om möjligheter att förbättra arbetsförhållanden och sociala relationer på arbetsplatsen. Människosynen är i grunden positiv.¹²⁷

Även om många säkert uppfattar en stor del av elementen i strategi E som obehagliga råder det knappast någon tvekan om att en rad förändringar inom dagens organisationer faktiskt sker på detta sätt. I en studie av förändringar inom australiensiska storföretag fann forskarna att nästan 70 procent av förändringarna hade ägt rum på ett sätt där maktanvändning var det dominerande.¹²⁸ "Mjukare" och mer deltagarorienterade strategier utgjorde en klar minoritet. Att strategi E också är en strategi som kan vara mycket framgångsrik råder det heller ingen tvekan om.¹²⁹ Men det finns också många exempel på att förändringsförsök utifrån denna typ av strategi misslyckas.¹³⁰ Därför kan man dra slutsatsen att strategin mycket väl kan vara bra i vissa sammanhang men att den inte fungerar i andra. Eller annorlunda uttryckt: båda strategierna kan vara bra och effektiva men under olika förutsättningar. Dessutom måste strategierna relateras till olika sätt att utöva ledarskap. Det är ämnet för nästa kapitel.

8 Att leda förändringsprocesser

Ledarskapet har en central plats i de bägge strategier som vi skisserade i förra kapitlet. Men vi sade inte mycket om själva *utövandet* av ledarskap, utan vi beskrev bara vilken roll den formella ledningen borde spela i förändringsprocesser. I detta kapitel ska vi gå närmare in på begreppet *förändringsledarskap*, som blivit ett mycket populärt begrepp på senare tid. Själva uttrycket förändringsledarskap låter antagligen som "tårta på tårta", eftersom man kan fråga sig: Vad vore ledarskap utan förändring?

Ett viktigt resultat som man kommit fram till i forskningen om ledarskap på senare år är att flera förhållanden inom organisationen och i omgivningen kan neutralisera effekten av ledarskap.¹ Eller annorlunda uttryckt: i vissa sammanhang betyder det som ledningen gör ganska lite för hur organisationen fungerar. En mycket central insikt av denna forskning är att det finns en klar tendens mot att ledningen och ledarskapet betyder allt mindre i organisationer som opererar under stabila förhållanden. I den kontexten kan ledarskap ersättas med bra rutiner, fasta system och delegering av de flesta ledningsuppgifter till experter.

Däremot finns det mycket som tyder på att ledarskapet är särskilt viktigt vid just förändringsprocesser. Det hänger samman med, som vi tidigare påpekat, att förändringar oftast innebär ett uppbrott från det etablerade. Förändringsprocesser kännetecknas av att stabila rutiner och processer luckras upp, att invanda uppfattningar utmanas och att maktförhållanden förändras. I sådana situationer ökar betydelsen av personer som kan fatta icke-rutinerade beslut, som kan måla upp visioner för framtiden och som kan skapa ordning i det som framstår som kaos. Detta har man fångat upp i modern ledarskapsteori, som skiljer mellan å ena sidan det som kallas admi-