
SKI PERSPEKTIV

Bakgrund

Verksamheter är idag ständigt utsatta för förändringar. På teknikområdet händer det mycket och små som stora förändringar av organisation och rutiner är något som förekommer hela tiden. Hantering av förändring och förändringsarbete blir av avgörande betydelse i en verksamhet där säkerheten kan påverkas av någon form av ändringar.

SKI:s syfte

Detta arbete syftar till att ge en övergripande bild av forskningsresultat och erfarenheter av förändringsarbete och därmed skapa en kunskapsöversikt vad gäller ”organisationsförändringar och säkerhet”. I uppdraget ligger också att göra en värdering av resultaten från ett säkerhetsperspektiv.

Resultat

I projektet har aktuell litteratur studerats inom området organisationsutveckling och förändringsarbete. Dagens nätverksorganisationer behandlas liksom dess organisatoriska agerande under förändringsarbete. Då organisationers värld, såväl internt som externt, ständigt är i omvandling blir slutsatsen att förändringsarbete därför bör ses som navigering mot rörliga mål. Då det inte finns mycket litteratur att tillgå där kopplingen förändringsarbete och säkerhetskONSEKVENSER specifikt behandlas har författaren ändå lyckats lyfta fram kritiska punkter från en säkerhetspunkt.

Fortsatt verksamhet inom området

SKI finner idag ett behov av fortsatta studier kring kulturperspektiv av såväl förändringsarbete som organisations- och ledningsfrågor i allmänhet. Organisations- och säkerhetskultur är begrepp det ofta talas om, men dess djupgående innebörd och konsekvenser, inte minst i förändringsskeden är inte alltid tydliga för alla aktörer. Här finns således ett mycket relevant behov av vidare studier.

Effekt på SKI:s verksamhet

Den kunskapsöversikt rapporten ger och de framlyfta säkerhetsaspekterna visar på områdets relevans för kärnkraftsbranschen. Forskningsområdet har också lett till att SKI håller en dialog igång med tillståndshavarna om organisationsförändringars svårigheter och konsekvenser.

Projektinformation

SKI:s projekthandläggare: Anna Lekberg
Projektnummer: 14.3-010063/98161

Tidigare har författaren genomfört litteraturstudier som behandlar rationaliseringsprinciper och säkerhet och kärnkraftsavveckling. Dessa resulterade i:
SKI Rapport 01:50; Rationaliseringsstrategier och säkerhet.

SKI Rapport 99:56; Kärnkraftsavveckling i Västeuropa.

SKI Rapport 98:13; Inför kärnkraftsavveckling – svenska erfarenheter av företagsnedläggningar och förändringsarbete.

Innehållsförteckning

<i>Sammanfattning</i>	3
<i>Summary</i>	6
<i>Bakgrund och syfte</i>	8
<i>Vad karakteriserar förändringsläget?</i>	10
IT-revolutionen och den globala konkurrensen	10
Nya affärsmodeller och organisationslösningar.....	10
Internets rationaliseringspotential	13
Nätverksföretagen expanderar	14
<i>Perspektiv på organisationer</i>	16
Organisationer som verktyg.....	16
Organisationer som öppna system.....	16
Organisationer som symboliska skapelser.....	17
Hur förändras organisationer?	18
<i>Förändringsstrategier</i>	21
Den programmatiska strategin	21
Lärandestrategin	22
Nätverksstrategin	23
<i>Förändringsarbete i praktiken</i>	25
Förändringsarbetets faser	26
Förändringsledning	28
<i>Organisationsförändringar och säkerhet</i>	32
Ta fram en egen förändringsmodell!.....	35
<i>Litteraturförteckning</i>	36

Sammanfattning

Bakgrund

Elmarknadernas avreglering har höjt omvandlingstrycket inom elindustrin. En förändringsfas som kan få konsekvenser för säkerheten har inletts. Säkerhetsfrågor kan inte separeras från andra verksamhetsfrågor, utan de måste innefattas i förändringsarbetet redan från början. Mot den bakgrunden har SKI uppdragit åt undertecknad att göra en översikt av förändringsarbetets framgångsfaktorer och risker med utgångspunkt från aktuell forskning och erfarenhet.

Metod

Översikten baseras på en genomgång av aktuell litteratur inom området organisationsutveckling och förändringsarbete. Den litteratur jag funnit avseende ”risk management” behandlar mer avgränsade frågeställningar.

Organisationsperspektiv och förändringsstrategier

Dagens ”multistandardorganisationer” är inga enhetliga skapelser, utan konglomerat av löst kopplade verksamheter. Denna organisationsform har vuxit fram under loppet av de senaste 30 – 40 åren och kallas i den här skriften också för ”nätverksorganisation”. Relativt autonoma aktörsgupper identifierar sig med motsvarande grupper i andra organisationer, vilka möts på externa utvecklingsarenor. Det rör sig bl a om personalexpert, chefer på olika nivåer, skyddsombud, kvalitetsexperten, ingenjörer, ekonomer m fl. Till detta kommer näverksföretagens expansion, som innebär närmare samverkan med leverantörer och kunder.

Förändringsimpulser kommer alltså in i en organisation från många olika håll varför inkongruenser, obalanser och spänningar hör till vardagen. Den traditionella föreställningen att förändringar initieras och styrs ”top – down” håller inte. Dagens organisationer är svåra att förändra på ett planerat sätt, eftersom så många krafter verkar.

Det organisatoriska agerandet är dessutom inte alltid ”rationellt”. En stark kraft, som ofta förbises, är den sociala eller symboliska miljö som organisationen befinner sig i och påverkas av. En organisations identitet formas i relation till andra organisationer och aktörer. Sökandet efter identitet är en stark drivkraft. Normer och konventioner påverkar hur organisationen bör vara utformad vid en viss tidpunkt. En rad organisationsmodeller och koncept, ofta med amerikanskt ursprung, har avlöst varandra under senare år. Mode och hur organisationens förebilder och jämförelseobjekt agerar är också styrande för beteendet.

Den ”programmatiska förändringsstrategin” utgår ifrån att organisationsförändringar kan detaljplaneras och styras mot utstakade mål. Den passar för välavgränsat tekniskt ändringsarbete, men inte när personal skall mobiliseras och när attityder, värderingar och arbetssätt skall förändras. En alternativ ansats är ”lärandestrategin”, som bygger på de berördas aktiva engagemang och deltagande. Tanken är att det genom dialoger och aktivitet

skapas ett gemensamt lärande och en delad kontroll över situationen. Vid organisatoriska ”totalförändringar” krävs en strategi som kan hantera flera olika förändringsprocesser samtidigt. Att bilda utvecklingsnätverk är en ny strategi som bygger på samverkan mellan företag. Nätverk bör också kunna bildas inom en koncern eller inom ett och samma ”löst kopplade” företag.

Nätverksstrategin bygger på samverkan mellan flera små självstyrande enheter, dvs man arbetar parallellt med förändring i verksamhetens samtliga delar. En utveckling enligt en linjär logik, dvs genom att man först fattar beslut om åtgärder och sedan genomför går för långsamt i vissa lägen. I nätverk arbetar man dessutom på jämlika villkor, vilket möjliggör ett mer informellt och situationsanpassat utvecklingsarbete. En annan fördel med nätverksstrategin är att utveckling och spridning kan hanteras parallellt, varvid spridningen blir en integrerad del av utvecklingsarbetet.

Förändringsarbete innebär navigering mot rörliga mål

Själva utgångspunkten för ett medvetet förändringsarbete är att man försöker teckna en bild av vart man vill nå. Denna bild eller vision blir sedan styrande för förändringsarbetet. För att förändringarna skall bli verklighet är det helt nödvändigt att alla berörda förstår motiven och delar framtidsvisionen.

Allra först gäller det att skapa förståelse hos alla för varför förändringar är nödvändiga. Genomförandet består sedan i att man gemensamt försöker förverkliga målbilden. Förändringsprocessen drivs idealt framåt genom ett ”lärande arbetssätt”, dvs genom att man formulerar stegvisa mätbara mål, utvecklar lösningar, gör upp handlingsplaner samt följer upp och reflekterar över resultatet. Det är genom att pröva och reflektera som man förändrar arbetssättet och därmed verksamheten. Att personalen utvecklas och kan påverka sin situation är avgörande för att en ny identitet skall kunna ta form. Ett aktivt deltagande i utvecklingsarbetet är en mycket viktig förutsättning för att förändringarna skall kunna förverkligas.

Faserna är i praktiken iterativa, dvs de upprepas genom att man ständigt formulerar nya delmål, gör upp handlingsplaner, genomför, följer upp och reflekterar över vad man åstadkommit. När processen upprepas växer förändringskompetensen. Faserna överlappar dessutom varandra. Det pågår inte heller bara en process, utan flera parallella processer som befinner sig i olika faser. Förändringsarbete måste därför koordineras och synkroniseras.

Punkter som är kritiska från säkerhetssynpunkt

- Säkerhetsfrågorna måste ses som en integrerad del av verksamheten.
- Förändringsarbetet kräver en genomtänkt strategi.
- Alla verksamhetsförändringar måste synkroniseras.
- Kompetens och bemanning måste upprätthållas.
- Alla i organisationen påverkas psykiskt i en förändringssituation.
- Delaktighet är en nyckel till framgång.
- Arbetsorganisationen måste ständigt utvecklas.
- ”Just in time” - tänkandet kan komma i konflikt med ”just in case”- tänkandet.

- Underbemanning.
- Tillfällig arbetskraft.
- Outsourcing.

Den bästa förberedelsen är att göra alla i organisationen delaktiga på ett tidigt stadium, dvs genom att redan i förväg arbeta fram en egen förändringsstrategi.

Summary

Background

The electricity sector is undergoing a restructuring due to deregulation. This might present a challenge to safety. Safety issues cannot be separated from organizational issues. They must be an integral part of the change process from the very beginning. The assignment given from SKI is to present an overview of the successes and failures of change work with respect to current research and experiences.

Method

This overview is based on a study of recent literature about organizational development and change management in general.

Organizational perspectives and strategies of change

The “multistandard” organizations of today are no consistent creations, but conglomerates of loosely coupled units. This form of organization has developed during the latest 30 – 40 years and is also called a “network organization”. Relatively autonomous groups of actors are identifying themselves with the same type of groups in other organizations and they meet on external scenes of development. They are for instance human resource experts, managers on different levels, safety delegates, quality experts, engineers and economists. The expansion of the network enterprise also means a closer interaction with suppliers and customers.

Impulses of change are reaching the organization from many angles and this creates plenty of imbalances and tensions. The traditional view that changes are initiated and steered top – down is challenged. The organizations of today are difficult to change in a planned way due to the influence of those powerful forces.

The organizational behavior is not so “rational” as could be expected. A strong, but often neglected force, is the social or symbolic environment of an organization. The organizational identity is formed in relation to other significant organizations and actors. The search for identity is a powerful driving force. Norms and conventions are influencing how a company shall be organized at a certain period of time. Several organizational models and concepts, often of American origin, have been replacing each other’s during recent years. Marketing, fashion and actions of significant others are also influencing the behavior of organizations.

Inherent of the “programmatically” change strategy is that changes can be planned and implemented in detail. This strategy can work under conditions that are clearly defined and demarcated, but are less useful when people are to be mobilized and when attitudes, values and ways of working are to be changed. An alternative approach is the “learning strategy”, in which the participation of those concerned is essential. The idea is that learning and shared control of the situation will be developed through dialogues and common activities. When the

total organization is to be restructured a strategy for dealing with several parallel change processes is needed. Creating developmental networks is a new strategy based on cooperation between companies. Networks can also be formed within a “loosely coupled“ enterprise.

The network strategy is built on cooperation between several self-steering units, which gives the possibility to work with change processes in several units at the same time. This will have several advantages. The change process will be speeded up, a more informal and situational way of working is possible, and development and spreading can be made in parallel.

Change management means navigating towards moving targets

The point of departure of a planned change process is to create a vision of the future. This vision will then steer the change work. For change to come through every one involved has to understand the reasons for change and share the vision.

The first step is to get everybody to understand the motives for change. The implementation will then be a joint realization of the vision. The change process is ideally driven by a “learning” way of working, which means formulating stepwise, measurable goals, developing of solutions, making up and continuously monitoring action plans, and reflecting over the results. By trying and reflecting the organization will be altered. Of utmost importance for a new identity to be formed is the staff’s participation and their possibilities of personal development.

The phases of the change process are in practice iterative, they will be repeated when formulating stepwise goals, making action plans implementing, monitoring and reflecting over what has been achieved. This will develop organizational change competence. The phases are over-lapping. Not only one, but several processes are going on in different phases. The on-going change processes have to be coordinated and synchronized.

Critical points of the change process

- The safety issues cannot be separated from other organizational issues.
- Change work demands a well thought out strategy.
- All organizational changes have to be synchronized.
- Issues of competence and staffing have to be continuously analyzed.
- The motivation of the staff will be effected in the beginning of a change process.
- Participation is a key to success.
- The work organization must be continuously developed.
- “Just in time”- thinking can be in conflict with “just in case”- thinking in high-risk environments.
- Undermanning.
- Temporary staff.
- Outsourcing.

A recommended way of preparing for change is to engage all the staff in the development of a company strategy for change.

Bakgrund och syfte

Verksamheter är ständigt utsatta för förändringar. Teknik, rutiner och bemanning anpassas fortlöpande. I vissa skeden måste dock omstruktureringar genomföras. Till skillnad från de spontana anpassningarna, så kräver planerade förändringar en väl genomtänkt förändringsstrategi.

Elmarknadernas avreglering höjer omvandlingstrycket inom kärnkraftsindustrin, som förväntas komma att renodlas och omstruktureras enligt samma modeller och recept som näringslivet i övrigt. Vi befinner oss i en omvandlingsfas som kan få konsekvenser för säkerheten.

Förändringar innebär möjligheter, men också hot. Förändringar som påverkar arbetsuppgifter, kompetenskrav och bemanning skapar oro och påverkar därmed personalens grundtrygghet och arbetsmotivation. Speciellt ångestfylld upplevs situationen när gränser är oklara, hotas eller rubbas. Förväntningar på förnyelse, som inte infrias, kan utlösa besvikelse och misstro. Organisationer förlorar energi och drivkraft, speciellt i inledningsfasen, om förändringarna inte initieras på rätt sätt. Förändringsarbetet måste dessutom genomföras på ett sådant sätt att den löpande verksamheten kan upprätthållas på ett kvalitetsmässigt och säkert sätt. Säkerhetsfrågor kan inte separeras från verksamhetsfrågor i övrigt, utan måste inkluderas redan från första början i förändringsarbetet.

SKI har mot bakgrund av ovanstående givit undertecknad i uppdrag att göra en översikt av aktuella kunskaper och erfarenheter om förändringsarbete i allmänhet samt att värdera resultaten från säkerhetssynpunkt.

Metod

Översikten baseras på en genomgång av aktuell litteratur om organisationsutveckling och förändringsarbete i allmänhet. Sökningar har bl a genomförts i Arbetslivsbibliotekets databas. Det bör tilläggas att Arbetslivsbiblioteket är ansvarsbibliotek inom arbetslivsområdet. Mycket av den allra senaste svenska litteraturen behandlar nätverksstrategier, dvs projekt där flera, ofta mindre, företag genomför förändringsarbete i sk utvecklingsnätverk.

Jag har inte funnit någon litteratur som behandlar den organisatoriska förändringsprocessen som sådan från ett säkerhetsperspektiv. Den frågeställningen har dock börjat uppmärksammas av både kärnkraftssammanslutningar och internationella organ såsom OECD/NEA. Det finns ett antal artiklar och konferensbidrag som behandlar olika typer av förändringar från ett sk risk management-perspektiv. I dessa slås exempelvis fast att företag som är välskötta och har goda rutiner i allmänhet fungerar både säkrare och effektivare.¹ Förändringsarbete som en riskfaktor diskuteras av Grote & Künzler, som har påbörjat ett forskningsprojekt.² Speciella

¹ Zimolong, 2000 samt Veltri, 2000.

² Grote & Künzler, 2000.

fenomen som börjat uppträda på arbetsmarknaden på senare tid, såsom den stora ökningen av outsourcing, downsizing och användning av tillfällig arbetskraft, har studerats.³

Rapportens uppläggning

Efter den här inledningen följer ett kort kapitel om vad som karaktäriserar det organisatoriska förändringsläget i allmänhet, dvs de nya strukturmönster som börjar avveckla sig och de nya organisationstrender som kan skönjas.

Därefter beskrivs några olika sätt att se på organisationer och organisationsförändring. Mot den bakgrunden analyseras några vanliga förändringsstrategier med avseende på styrkor och svagheter.

I kapitlet "Förändringsarbete i praktiken" diskuteras förändringsprocessens olika faser och vad som krävs för att leda ett förändringsarbete.

Det mesta som behandlas i rapporten har säkerhetsimplikationer. Allra sist följer några slutsatser om vad som i den nuvarande omstruktureringsprocessen kan vara speciellt kritiskt i verksamheter med höga säkerhetskrav.

³ Kets de Vries & Balaz, 2000, The downside of downsizing samt Rousseu & Libuser, 2000, Contingent workers in high risk environments.

Vad karakteriserar förändringsläget?⁴

IT-revolutionen och den globala konkurrensen

Verksamhetsförändringar drivs fram av många olika skäl. Avregleringar och skärpt konkurrens skapar ett ökat rationaliseringsstryck, tekniken utvecklas, kunderna kräver nya produkter, myndigheterna skärper kraven på säkerhet och nya organisationskoncept slår an. I det här kapitlet berörs kortfattat de nya mönster som håller på att utkristalliseras i skärningsfältet mellan företags- och arbetsvärld.

Genom elektronikens, telekommunikationens och datorernas framväxt har vi fått en ny infrastruktur, Internet, som när den vidareutvecklas under de kommande decennierna kommer att leda till omställningar på många plan. Internet håller på att revolutionera informationsutbytet och kapitalflödena, minska de hinder som den geografiska distansen utgör, samt skapa samverkansformer som annars inte skulle vara möjliga. Via ett världsomspännande nätverk av datorer flödar information i realtid över globen utan hänsyn till nationsgränser och tidszoner. Världen håller på att få en ny rytm. Informationsålderns dominerande funktioner och processer organiseras mer och mer kring nätverk, hävdar sociologen Manuel Castells i sin banbrytande trilogi om nätverkssamhällets framväxt.⁵

Det har uppstått en ny organisationsprincip, nätverkets, som förefaller vara väl anpassad till komplexitet och nyskapande. Potentialen ligger i nätverkens möjligheter att snabbt och flexibelt kunna omformas och expandera. De elektroniska och sociala nätverksstrukturerna uppvisar dessutom en allt större konvergens.

IT-utvecklingen möjliggör annorlunda organisationslösningar gentemot tidigare. Målsättningen för flertalet organisationsförändringar idag är att färre skall kunna utträta mer både snabbare och bättre än tidigare. Man kan iakttä en organisatorisk konvergens mot små enheter i nätverk. Resultatet av detta blir en ökande strukturlikhet; storföretag sönderfaller i mindre enheter och små företag går samman. Resultatet blir plattare processinriktade nätverkslayouter.

Internet befinner sig dock fortfarande på ett tidigt utvecklingsstadium. Historien visar att det brukar ta åtminstone tjugo till trettio år innan nya tillväxtkrafter får genomslag. Vi befinner oss med andra ord fortfarande bara på tröskeln till nätverkssamhället. Det mesta av omvandlingen återstår ännu.

Nya affärsmodeller och organisationslösningar

De närmaste decennierna förväntas alltså föra med sig omställningar på många plan. Vad gäller näringslivet, så förändras förutsättningarna avsevärt för de traditionella företagen,

⁴ Det här avsnittet utgör ett sammandrag av delar ur en tidigare SKI-rapport av undertecknad om "Nya affärsmodeller, rationaliseringsstrategier och säkerhet".

⁵ Castells 1996 – 1998: "The Information Age: Economy, Society and Culture" (Finns i svensk översättning.)

samtidigt som det ges möjligheter att skapa nya typer av företag. Nya affärsmodeller avlöser nu de gamla.

Att alltfler företag samverkar i nätverk är oomtvistligt. För att förstå det nya strukturmönstret är värdekedjemodellen en bra utgångspunkt. Den kan beskrivas som en serie värdeskapande aktiviteter som sammanlänkar ett företags tillgångssida (produktframtagning, råmaterial, inköps- och produktionsprocesser) med dess efterfrågesida (utleveranser, marknadsföring och försäljning) eller med andra ord samtliga steg i en produkts väg från idéstadiet till kunden.

En nyckel till lönsamhet är att utnyttja företagskapitalet väl. I ett tillverkande företag är mycket av kapitalet bundet i verksamheten i form av insatsvaror, produkter i arbete och färdigvarulager. (I ett kunskapsföretag binds kapitalet huvudsakligen i personalens kompetens.) Värdet av de produkter som är under tillverkning kan vara betydande, speciellt som det finns flaskhalsar och väntetider i produktionssystemet. Ju snabbare kapitalet omsätts, dvs ju snabbare det flödar i värdekedjan, desto bättre kan det utnyttjas.

Den gamla strategin: Totaltidsrationalisering

I kapitalrationaliseringens barndom inriktade man sig på att få ett snabbt materialflöde: Från råvaror in till produkt ut. Modulisering, just-in-time-produktion och kundorderstyrning blev därmed en naturlig utveckling. Till följd av kundorderstyrningen blev det möjligt att så smått ta hänsyn till att kunderna hade olika behov. Massproduktion började ersättas av flexibel produktion.

Först så småningom observerades det indirekta arbete, som vanligtvis utfördes av tjänstemän och hela kapitalflödet ”från order till leverans” kom i centrum för rationaliseringsintresset (jfr ABB:s T 50). Genom att eliminera väntetider och ”byråkrati” skulle man skapa ”raka rör” eller ”motorvägar” för att få en snabb rotation på företagets värdeprocesser. Det skulle inte bara minska kapitalkostnaderna, utan också ge snabbare respons på efterfrågan.

Verksamheterna i alla företag omfattar inte hela värdekedjan från produktutveckling till kund. Vissa företag är utvecklingsföretag, medan andra nöjer sig med att anpassa standardprodukter. Utgångspunkten för ett enskilt företags kapitalrationalisering är att kapitalet skall flöda snabbt från ”order till leverans”.

Kända affärsmodeller som Lean Production, Time Based Management (TBM) och Business Process Reengineering (BPR) bygger på tankegångarna om snabba flöden eller processer, vilka även tillämpas på verksamheter, som handläggning och sjukvård. Mycket av den ”strömlinjeförning” och processorientering, som många organisationer genomgått sedan den djupa lågkonjunkturen i början av 1990-talet, bygger på nämnda koncept.⁶

Kravet på att få ett snabbt kapitalflöde, att kunna utnyttja kapitalet till fullo, ligger bakom många av företagens rationaliseringssträvanden.

⁶ Rådet för arbetslivsforskningens antologier om ”Mager produktion”, 2000.

Den nya strategin: Effektivisera varje länk i kedjan

Genom att fokusera på stafettväxlingarna får de starkare länkarna i värdekedjan kompensera för de svagare. I praktiken är det nästan omöjligt för ett och samma företag att till fullo behärska samtliga länkar i värdekedjan, vilket många företagsledningarna kommit till insikt om.

Den nya framväxande modellen går istället ut på att försöka maximera effektiviteten (att nå konkurrensfördelar) i varje länk. Det sistnämnda kan bli möjligt om man renodlar och fokuserar på de delar som man är bäst på (dvs kärnverksamheten) och som skapar störst värde (exempelvis produktutveckling) och "outsourcar" resten. Beroende på omständigheterna har företag olika strategiska möjligheter när det gäller fokusering. Företag kan välja mellan att:

- "Orkestrera" ett nätverk av underleverantörer.
- Bli "länkspelare", dvs fokusera på någon länk i kedjan och ingå i företagsnätverk.
- Sätta standard och bemästra en värdefull länk.

Resultatet blir, som vi redan kunnat iaktta, en nedbrytning av traditionella industriella strukturer och skapande av nätverksföretag.

Företag med starka varumärken väljer ofta att "outsourca" icke-strategiska och kapitalintensiva delar av värdekedjan för att sedan "orkestrera" ett nätverk av underleverantörer. Den här strategin har länge varit vanlig inom mode- och livsmedelsindustrin och har nu spritt sig till många andra branscher.⁷ Framgångsrika exempel är Dell, Nike, Adidas, H&M, Zara, Scania och Skandias AFS-verksamhet. Strategin har sedan länge förekommit i de asiatiska handelsbolagen, som inte tillverkar någonting själva.

Det gäller alltså för ledningarna i varumärkesföretagen att "dekonstruera" värdekedjan i distinkta segment, lager och marknader, för att sedan konstruera om den. Det är inte bara frågan om att "outsourca" rätt, utan också att se hela kedjan som ett system som skall optimeras. Länkningen är också mycket viktig. I praktiken finns en mängd blandformer; hela skalan av outsourcing finns sannolikt representerad, men man kan avläsa en trend mot fokusering och renodling.

Andra företag blir "länkspelare", dvs fokuserar på något led i värdekedjan och levererar till större företag. Dessa företag ingår vanligtvis i någon form av nätverk med andra länkspelare. En typ av nätverk är "Value -Adding Partnerships" VAPs. Det sistnämnda innebär att ett antal självständiga företag slår sig samman för att hantera flödet av varor och tjänster längs hela värdekedjan. Var och en fokuserar på sin del och koordinerar sina aktiviteter med de övrigas. IT underlättar koordineringen och informationsflödet mellan företagen, men är inte nödvändig för att skapa samverkan. Somliga VAPs har uppstått till följd av datoriserade länkar, andra har uppkommit redan innan.

Ett exempel, som brukar nämnas är McKesson,⁸ ett framgångsrikt företag, som distribuerar läkemedel och hälsoprodukter. Det har omvandlats från en grossist till ett nav i ett stort VAP, som omfattar tillverkare, distributörer, detaljister och konsumenter. Varje apotek i nätverket fick tillgång till ett datorsystem, som de inte själva skulle kunna ha finansierat, vilket drastiskt

⁷ www.bcg.com "Patterns of Deconstruction".

⁸ Johnstone & Lawrence, 1991.

minskade antalet inköpare (från 140 – 12). Orderprocessen effektiviserades, priserna kunde sänkas, samtidigt som produktmixen och servicen förbättrades. Nätverket koordineras och leds av McKesson, som ser hela nätverket som en helhet. Man arbetar utifrån insikten att varje länk i kedjan måste bli så stark som möjligt. Norra Italien är känt för sina VAPs, där flera lokala småföretag samverkar längs värdekedjan för att kunna leverera sådant som glasögon, pjäxor eller klädesplagg. Lokomotivföretagen spelar här en viktig roll som samordnare mellan den globala marknaden och de regionala klustren av småföretag. Konfektionsföretaget Benetton är exempel på ett lokomotivföretag.

Det finns företag som går mot ”bemästring”, dvs som lyckats ta kommandot över en värdefull länk i värdekedjan och utvecklat den. Det klassiska exemplet är Microsoft, som fick uppdraget att utveckla operativsystemlänken till IBM. Genom att ta kontrollen över denna länk i PC-värdekedjan har Microsoft kunnat inkassera lejonparten av kundvärdet. Dominansen betingas av att man lyckats genomdriva en gemensam operativsystemstandard för persondatorer. Kundvärdet ökar i takt med att alltmer mjukvara, som är beroende av denna standard, tas fram. Microsofts enorma skalfördelar har gjort det möjligt för dem att styra utvecklingen inom hela PC-industrin.⁹

Internets rationaliseringspotential

Internet kan användas för att effektivisera varje länk i värdekedjan från produktutveckling till kundleveranser samt allmänt vad gäller kvalitet, problemlösning, erfarenhetsutbyte och alla andra tjänster. Det tycks bara vara fantasin som lägger hinder i vägen för hur man kan utnyttja nätet. Här följer några smakprov hämtade från Business Week.¹⁰

Vid *General Electric Power Systems* samarbetar konstruktörer och kunder i projekt över nätet vid framtagningen av turbiner. Man håller virtuella möten, där ritningar kan utväxlas och ändringar göras i realtid. Kunderna kan sedan följa hela produktionsprocessen (var än i världen den pågår) och göra ändringar. Att göra ändringar tidigt i processen och inte vänta tills turbinen är klar ger stora besparingar. Tiden för att bygga en turbin reduceras därmed med 20 – 30 procent. Stora produktivitetstvinsten förväntas framledas.

BP använder ett kontrollsystem från Honeywell för att via nätet snabbt kunna identifiera störningar i raffineringprocesserna. Vid en störning i en av reaktorerna i Grangemouth raffinaderiet i Skottland överfördes data via nätet från Skottland till Honeywell i USA, där störningen analyserades. Resultatet skickades tillbaka och raffinaderiet var i full gång igen dagen efter. BP säger sig se många fler möjligheter av det här slaget.

”Virtuella nätverksteam” för att sprida kunskaper och utbyta erfarenheter i stora internationella företag sägs öka effektiviteten och lärandet. BP har ett sådant. När de berörda började märka fördelarna med det här sättet att samverka ökade efterfrågan markant. Det virtuella nätverket omfattar nu samarbetspartners, leverantörer och entreprenörer.

Ett traditionellt företag som Honeywell International har lanserat en företagsövergripande nätstrategi, som redan sägs betala sig. En serie portaler har introducerats, av vilka MyPlant.com

⁹ www.bcg.com, ”Patterns of reconstruction”.

¹⁰ Business Week, 14 febr 2000, ”Why the productivity revolution will spread” samt e.biz i BW sept 2000

skall hjälpa chefer att lösa tillverkningsproblem online. Genom att länka ihop alla sina laboratorier förväntar sig företaget skapa produktivitetstvinster på 45 miljoner dollar under innevarande år.

Speciellt stor rationaliseringspotential bedöms den elektroniska handeln mellan företag få. Flertalet storföretag har någon form av e-handelsprojekt på gång. I första ledet står rationalisering av inköp och säljstöd. Många leverantörsportaler byggs dessutom upp. B2B-handeln förväntas ge stora besparingar i minskad administration, vilket också innebär att många jobb försvinner (så har redan skett i amerikanska företag). Det är för övrigt inte bara handeln som rationaliseras, utan genom att koppla samman underleverantörer, inköpsavdelningar, återförsäljare, kunder och alla övriga kontakter med hjälp av Internet, hoppas företagen så småningom kunna spara mångmiljardbelopp.

Nätverksföretagen expanderar

Man kan alltså skönja en tilltagande flexibel specialisering av produktionen samt en framväxande strukturkonvergens mellan stora och små företag. Storföretagen differentierar sin verksamhet geografiskt i mindre bolag som sin tur ingår i olika former av allianser med underleverantörer och kunder. I samband med exempelvis produktutveckling sker idag en nära samverkan och ett intensivt kunskapsutbyte mellan leverantörer och kunder. IT och elektroniska nätverk förväntas underlätta denna samverkansprocess. Småföretag går i sin tur samman i allianser utefter värdekedjan för att klara större orders från storföretagen och flätas därmed samman med kundföretagen. Dessa typer av horisontella företagsnätverk representerar nya organisationsmönster.¹¹

Den ökande användningen av elektroniska nätverk i kommunikationen mellan företag och mellan individer aktualiserar problemet med IT-säkerhet. Information, även sådan som är konfidentiell, som sprids via nätet kan bli sökbar och därmed allmänt tillgänglig. Åtskilliga websajter ägnar sig åt att spåra surfarnas besök i nätvärlden. Materialet de finner kan användas till allt från ID-stöld till spionering.¹²

Processorientering och horisontella organisationsformer

Går vi mot en konvergens mellan yttre och inre företagsstruktur? För att ett företag skall fungera flexibelt krävs att det har en cellstruktur, dvs består av små självstyrande enheter. Sedan förhållandevis lång tid arbetar många företag med att via processorientering och funktionsintegration försöka skapa horisontella organisationsformer. Något brott med funktionsorganisationen kan dock knappast konstateras i de traditionella industriföretagen. Funktionsorganisationerna består ännu, men de tvärfunktionella grupperingarna ökar.

Processorientering inleds vanligtvis med en kartläggning. Åsynen av den mycket komplicerade processkartan, som så tydligt uppenbarar snåriga beslutsvägar, dubbelarbete och senvägar, brukar ge de berörda en stark aha-upplevelse. Så långt är det förhållandevis enkelt, sedan kommer det svåra, förändringsarbetet. Att processorientera fullt ut innebär en mer

¹¹ Lundqvist, 2001.

¹² DN Näringsliv 16 jan 2002.

genomgripande förändring än vad man först skulle kunna tro. Enligt en nyligen genomförd enkätstudie tenderar företagsledningarna att underskatta förändringsarbetets komplexitet. Betydande skillnader i vad man säger sig vilja uppnå år 2001 i förhållande till utgångsläget år 1999 visar att företagen har synnerligen höga ambitioner med sitt förändringsarbete. Det får de forskare som genomförde studien att undra över om en del företag verkligen inser svårigheterna att på relativt kort tid införa helt nya arbetsätt och styrmedel.¹³

Projektorganisering och flyktigare arbetsvillkor

Man arbetar mer och mer i projekt både internt mellan funktioner och över företagsgränserna. När alltfler tillfälliga strukturer måste samsas med de permanenta ökar spänningarna. Dessa kan röra hur arbetstiden skall disponeras, vem som skall ha ansvaret för personal och budget – linjen eller projekten - om var medarbetarna bör ha sin lojalitet och tillhörighet osv. Det föreligger dessutom hinder i form av styrsystem som är uppbyggda för hierarkiska funktionsorganisationer. Kulturella barriärer finns fortfarande mellan funktioner i både svenska och utländska företag.

När nätverksföretagen breder ut sig så tenderar projektorganisationen att bli den dominerande formen. Informationsteknologin gör det möjligt att sprida många verksamheter geografiskt och samordna dem digitalt. För att samarbeta behöver medarbetarna inte längre befinna sig på samma plats eller ens inom samma företag, eftersom de kan nå varandra via elektroniska nätverk. Centralt baserade nätservrar växer fram, där man kan lägga sitt gemensamma arbetsmaterial. Från det virtuella ”nätkontoret” kan man som individ dessutom arbeta från vilken plats som helst och vid vilken tidpunkt som helst.

Företagens outsourcing av aktiviteter i värdekedjan och liering i nätverk får en rad konsekvenser för arbetsvillkoren. De arbetande uppdelas i en kärntrupp och i projekt- och tillfällighetsanställda. Av de senare kommer vissa att verka som ”fria agenter”, medan andra kommer att ha sin hemvist i något bemanningsföretag. Inte bara organisationsgränserna, utan också arbetets gränser är i uppluckring. Alltfler kommer i framtiden alltså att arbeta i projekt och tillfälliga arbetskonstellationer. Möjligheterna att själva välja tid och plats för arbetet är dock i huvudsak förbehållet dem som arbetar med symboler och information.

Arbetets karaktär håller på att förändras. I den ”nya” arbetsvärlden blir man plötsligt fri att själv strukturera sin arbetssituation, vilket kan upplevas både som en befrielse och som en frustration. Livet blir otryggare eftersom man själv måste se till att man är ”anställningsbar” och ta ansvar för sin kompetensutveckling. Man får frihet och flexibilitet, men upplever samtidigt isolering och utanförskap. Genom projektet får man bekräftelse på sig själv som person. Då det är resultatet som räknas och inte den tid man lägger ner, är det lätt att se sig själv som otillräcklig och ta på sig skulden, om man inte lyckas hålla tidsplanen. I dagens arbetsliv är stress och sk utbrändhet ett växande problem. Jag tror inte att man enbart kan hänföra detta till ”downsizing” och ”magra” organisationer, utan jag ser det också som ett uttryck för att arbetets karaktär håller på att förändras. Alltfler får ett arbete som består i att transformera symboler i en process, som varken har en objektiv början eller en objektiv slutpunkt. Det som traditionellt har varit ett problem för forskare och intellektuella börjar nu bli ett problem för alltfler yrkesutövare.

¹³ Bengtsson, m fl, 2000:138.

Perspektiv på organisationer

Metaforer är kraftfulla begrepp, som ofta används för att karakterisera organisationer. Gareth Morgan visar i "Images of Organizations"¹⁴ på några vanliga organisationsmetaforer. Organisationer liknas ofta vid maskiner, organismer, hjärnor och psykiska fångelser. Jag vill komplettera metaforarsenalen med pyramider och nätverk.

Språk och begrepp formar vår varseblivning. För att kunna fånga och bli varse omvälvande förändringar, krävs nya metaforer. Om vi anses vara en kugge i ett maskineri eller centrum i en hjärna påverkar självbilden och det vardagliga agerandet. Valet av metaforer påverkar inte bara organisationens och aktörernas identitet, utan också synen på hur organisationer förändras. Som bakgrund till diskussionen av förändringsstrategier ges en kortfattad karakteristik av några organisationsperspektiv och –metaforer.

Organisationer som verktyg

Grundläggande för den "rationalistiska" riktningen inom organisationsteorin är att organisationen utgör ett redskap för att nå ett mål, dvs att organisationer är medvetet skapade i ett bestämt syfte. Därför kan de också utvecklas på ett planmässigt sätt. Detta synsätt kan kallas för "verktygsperspektivet".¹⁵

Organisationen betraktas som en centralt kontrollerbar och konsekvent utformad helhet. Systemet är slutet i så motto att yttre påverkan kan hållas under kontroll. Förändringar initieras och styrs "top - down" mot önskade mål. Inbyggt är att det finns ett bästa sätt att organisera en verksamhet på.

Maskin- eller verktygsmetaforen dominerar helt det praktiska tänkandet kring organisationer. Den bottenar i teknisk syn där organisationen utgör ett manipulerbart system av typ verktyg eller maskin. I den kända amerikanska rapporten "The Machine that Changed the World," som behandlar "lean production" vid Toyota, liknas organisationen rätt och slätt vid en slagkraftig maskin.¹⁶ Samma synsätt ligger implicit i BPR-konceptet, i vilket företagen skall "reengineeras".¹⁷

Organisationer som öppna system

Senare kom den inverkan som omgivningen har på organisationer i fokus för forskningsintresset. Omgivningens grad av stabilitet – föränderlighet hade betydelse för vilken organisationsstruktur som var lämplig. I en stabil omvärld är ett mekanistiskt system att

¹⁴ Morgan, 1977.

¹⁵ Røvik, 2000.

¹⁶ Womack, JP, m fl, 1990.

¹⁷ Hammer & Champy, 1993.

föredra, medan en föränderlig omvärld kräver ett organiskt system. Ett mekanistiskt system utmärks bl a av specialisering, centralistisk styrning och formell-hierarkisk struktur. En organisation i förändring kan inte styras av strikta befattningsbeskrivningar, utan måste fungera organiskt och självorganiserande.¹⁸

Denna slutsats ledde till ett perspektivskifte inom organisationsteorin. Systemperspektivets huvudfrågeställning är hur organisationen skall utformas för att möta kraven från en komplex omgivning. I och med denna bröt man med den traditionella synen att det finns ett bästa sätt att organisera en verksamhet på.

Organisationer är, enligt den här inriktningen, öppna system som står i ständigt utbyte med omgivningen. En mångfald intressenter/ grupperingar (myndigheter, andra företag, kunder, professionella grupper osv) ställer krav. Det talas inte så mycket om mål, utan man beskriver hellre organisationens olika aktiviteter. En organisation har nämligen inte bara ett mål, utan flera. Organisationen liknas vid en organism, vars delar är beroende av varandra. Jämvikten måste upprätthållas, annars bryter systemet samman. Ledningens uppgift blir därför att sammanjämka och manövrera verksamheten i skärningen mellan alla dessa krav. Medvetna och planerade förändringar kan följaktligen vara svåra att få till stånd, eftersom så många krafter verkar.

Organisationer som symboliska skapelser

Symbolperspektivet, som började spira på 1980-talet, inriktar sig på den sociala och symboliska miljö som organisationer befinner sig i.¹⁹ Av betydelse är hur en organisation betraktar sig själv och hur den vill bli betraktad av andra. Självbild och image; identitet och legitimitet är nyckelbegrepp.

Identitet är ett begrepp som inom socialpsykologin används för att beteckna individens självuppfattning i relation till en nära referensgrupp av andra individer. Inte bara individer utan också organisationer och kollektiv kan ha en identitet. Identiteten kommer till uttryck i de mer eller mindre gemensamma uppfattningar som bildas bland medlemmarna om vem man är som organisation, vilka andra organisationer man liknar eller önskar likna och vilka man önskar vara olik.²⁰

Identiteten konstrueras alltså på den symboliska arenan, dvs i förhållande till andra viktiga organisationer och aktörer. Som organisation vill man hitta sin identitet bland de som liknar en själv, dvs man vill vara självständig med en egen profil eller ”image”. Som bekant blir varumärket en allt viktigare symbol för ett företag och dess framtoning. Samtidigt vill man markera att man tillhör en viss ”grupp” av organisationer. I det här spänningsfältet (mellan att vilja tillhöra och ta avstånd) ligger ”motorn” bakom moderna organisationers ansträngningar att utveckla och förvalta sin identitet, hävdar Røvik.²¹

¹⁸ Burns & Stalker, 1962.

¹⁹ Symbolperspektivet är ett samlingsnamn för flera olika inriktningar, som betonar betydelsen av organisationens symboliska och sociala omgivning.

²⁰ Røvik, 2000:132.

²¹ Røvik, 2000:134.

Idag när företagsgränserna håller på att luckras upp blir organisationsidentiteten en viktig gränssättare. De gränser som håller samman företag byggs alltmer upp kring identitet och identitetsskapande gemenskaper, vilket gäller både inom och mellan företag, hävdar Bengt-Åke Gustafsson.²²

En organisations sökande efter legitimitet och identitet är en minst lika stark drivkraft som den ”rationella”. Den är en viktig anledning till att organisationer sällan uppför sig som förväntat. Normer och konventioner påverkar hur organisationen bör vara utformad vid en viss tidpunkt. Dessa uttrycks ofta i vid tidpunkten populära ”organisationsrecept”. Ett antal modeller och koncept med amerikanskt ursprung har under senare år avlöst varandra med det gemensamma syftet att åstadkomma snabbare flöden. Det har gått så långt att man börjat tala om organisationsmoden.²³

Det började med Service Management (SM) på 80-talet. Omkring 1990 introducerades Lean Production, LP, (magra organisationer), Total kvalitetsledning (TQM) och Totaltidsrationalisering (TBM). Business Process Reengineering (BPR) började spridas 1993. Modellerna utgör varianter på samma tema; utgångspunkter och fokus kan skilja sig något. De innebär dock en inbördes stegring genom att efterkommande modeller till stora delar inkorporeras i de föregående. Man skulle kunna säga att dessa koncept eller ”recept” (som vissa föredrar att kalla dem) utgör specialförpackade tolkningar och lösningar på problem i tiden. Dessa anammas många gånger okritiskt av företag, som inte gjort någon egen analys.

Normer påverkar alltså inte bara problemuppfattningen, utan även vilka lösningar som väljs. Förändringssträvandena styrs med andra ord inte alltid av en ”rationell” problemanalys, utan i lika hög grad av mode och hur andra för en viktiga organisationer agerar. De senaste decenniernas dyrbara IT-satsningar är typiska exempel på påverkan av marknadsföring och mode samt företagsledningars önskan om att vara moderna, hävdar Schrage.²⁴ Han och många med honom har visat att oerhörda summor investerats i IT, utan att man kunnat avläsa några produktivitetsökningar. Enbart rationella överväganden kan inte ha legat till grund för besluten.

Hur förändras organisationer?

I praktiken skall organisationer fungera som effektiva verktyg, eftersom företag och myndigheter har affärs- respektive verksamhetsmål att uppfylla. Samtidigt kan det inte förnekas att även andra typer av mål styr verksamheten; personalen vill ha utvecklande arbeten och bra lön, ledningen vill framstå som framsynt, kommunen vill ha arbetstillfällen, de kringboende värnar om sin miljö, myndigheterna ställer säkerhetskrav osv. Organisationer är från det perspektivet öppna system, som starkt påverkas av omgivningens och intressenternas krav.

Under senare delen av 1900-talet har organisationerna dessutom ökat både i omfång och komplexitet, en process som nådde kulmen under 1970- och 80-talen. Genom bolagisering, renodling av kärnkompetenser och outsourcing av funktioner sönderfaller respektive lierar sig företag alltmer i nätverk med leverantörer och kunder.

²² Gustafsson, BÅ, 1998.

²³ Björkman, 2001.

²⁴ Schrage, 1997.

Rövik talar om ”multistandardorganisationen,” som är ett konglomerat av ”löst kopplade” verksamheter. Det är en organisationsform, som vuxit fram under loppet av de senaste 30 – 40 åren och som i den här skriften kallas för ”nätverksorganisation”. Genom informations- och kommunikationsteknikens utbredning har det fysiska avståndet mellan människor och organisationer världen över nära nog upphört, vilket starkt bidragit till spridningen av idéer och organisationskoncept. En världsomfattande organisationsidentitet har uppstått. Relativt autonoma aktörsgrupper identifierar sig med motsvarande grupper i andra organisationer, vilka möts på externa utvecklingsarenor. Det rör sig om professionella grupper, såsom personalexperter, chefer på olika nivåer, skyddsombud, kvalitetsexperter, ingenjörer, ekonomer m fl. Mycket nytt når organisationen den här vägen. Det är en överdrift att påstå att dagens organisationer är gränslösa, men faktum är att gränserna mot omvärlden håller på att luckras upp. Trots det kan skotten mellan grupper, som verkar på olika utvecklingsarenor, vara ganska vattentäta, vilket innebär att många idéer bara får spridning inom den de egna gruppen.²⁵

En synnerligen stark kraft är dessutom organisationens förvaltning av sin identitet i en process där aktörerna jämför sig med ”signifikanta andra” på den symboliska arenan. Att nya organisationskoncept och lösningar sprids via förebilder har vi sett många prov på under historiens lopp. För några år sedan hade exempelvis de flesta företag med självaktning någon form av ”styrkortsprojekt” på gång. Nu har ”styrkorten” blivit populära i den offentliga sektorn, som genomför många projekt av det här slaget. BPR blev ett innekonceptet i mitten av 90-talet, men när det inte visade sig hålla i praktiken, dvs att det var lättare sagt än gjort att ”reenigneera” ett företag, så dog det ut. Kvar blev ”processororientering”, vilket idag verkar sysselsätta majoriteten av de svenska företagen.

Flera olikartade ”förändringsrecept” kan tillämpas samtidigt i en organisation. Vissa av dem är överlappande, medan vissa kan vara motsägande. Ett exempel på det sistnämnda är ”ISO 9000-standardiseringen” och konceptet om ”lean production”. Ett annat är det hierarkiskt utformade ”styrkortet” och strävan mot att utveckla en ”horisontell” organisation.

Förändringsimpulser kommer, som sagt, från en mängd håll och det finns goda skäl att anta att många okoordinerade beslut fattas i de olika komponenterna i det organisatoriska byggnadsverket. Löst kopplade verksamheter går inte att styra på ett traditionellt centralistiskt sätt. Bilden av den enhetliga ”verktygsorganisationen”, som står under central kontroll utmanas därmed.

Även den spridda föreställningen om att organisationer i första hand förändras, när det i kritiska faser görs toppstyrda omläggningar, motsägs.²⁶ Förändringsimpulserna kommer långt ifrån alltid från ”toppen”. (Däremot krävs företagsledningens aktiva stöd för att förändringsarbetet skall få legitimitet.) Med tanke på de många förändringsimpulser som når en organisation och den ”lösa kopplingen” mellan enheterna, så är det inte svårt att förstå varför planerade förändringar är svåra att genomföra. Flera förändringsprojekt pågår ofta parallellt och i olika faser utan närmare kontakt med varandra. Kvalitetsfunktionen driver kanske ”ständiga förbättringar”, personalfunktionen tar fram ett nytt belöningssystem, ekonomifunktionen tar fram nyckeltal, medan underhålls- och produktionsenheterna inför en ”köpa- sälja”

²⁵ Rövik, 2000:299.

²⁶ Rövik, 2000:314.

– organisation, osv. I praktiken förekommer alltså många överlappningar och motstridiga budskap.

Stora organisationer ”bombarderas”, som sagt, av allsköns organisations- och ledningskoncept, men har också stor frikopplingskapacitet, hävdar Røvik. Allt nytt får inte fäste, utan mycket stöts bort på ett tidigt stadium. Under alla omständigheter måste det till en lokal anpassning av de idéer och lösningar som ”adopteras” av organisationen. Inga färdiga koncept och lösningar går att tillämpa rakt av.

Inkongruenser, obalanser och spänningar hör till vardagen i ”multistandardorganisationer”. Från den synpunkten är det nödvändigt att försöka synkronisera förändringarna. Frågan är hur synkronisering skall gå till i ett ”konglomerat av löst kopplade enheter”. Ett minimum måste dock vara att förändringarna stäms av mot varandra.

Förändringsstrategier

För att bedriva ett förändringsarbete, dvs att förändra en verksamhet på ett medvetet sätt, krävs strategi, organisation och ledning. För att lyckas med förändringsarbetet måste aktörerna förstå att organisationer är svåränvända ”verktyg” i ett system av löst kopplade verksamheter. Det är också viktigt att aktörerna inser att organisationer utgör delar i en social och symbolisk miljö, där ”identitetsförvaltningen” är en viktig drivkraft för agerandet.

Den programmatiska strategin

Inom industrin har man stor erfarenhet av att bedriva olika former av tekniskt utvecklingsarbete. Kärnkraftverken har exempelvis väl fungerande rutiner för att genomföra och dokumentera anläggningsändringar. Här är målet tydligt. Oftast rör det sig om att skapa eller förändra ett fysiskt objekt. Situationen är alltså förutsägbar och problemen kända. Arbetet bedrivs vanligtvis i projektform. Genom planering, ofta med hjälp av någon etablerad metod, erhålls en tydlig struktur och en överskådlighet som underlättar tidsplanering och ekonomisk uppföljning av insatserna. Denna planeringsstrategi har visat sig fungera väl vid löpande tekniskt utvecklingsarbete. En förutsättning för framgång är dock att komplexiteten är måttlig och omgivningsfaktorerna stabila.²⁷

När projekten ökar i omfattning och komplexitet, så blir också osäkerheten större. Många tids- och kostnadsplaner har sprängts i stora projekt på grund av oförutsedda händelser. I stora projekt är målen dessutom sällan entydiga, eftersom de i praktiken utgör en kompromiss mellan många intressen. Därför förordas istället småskalighet, dvs en nätverksbaserad projektorganisation bestående av många självgående enheter.

Projektstyrning har ett budgetsyfte – alla vet att det inte håller för projektgenomförandet.

”Alla vet att projektledningsmodeller inte fungerar. Ändå fortsätter man, och det beror på att projekt ofta handlar om andra saker, om centralisering, att ledningen vill veta vad folk gör”. (Jesper Blomberg, författare till ”Myter om projekt”.)

Blombergs forskning visar att målen inte kan förklara vad som sker i projektarbetet, lika litet som målen styr de olika projektdeltagarnas agerande. Det sker alltid målförskjutningar. Dessutom finns flera konkurrerande mål i en projektgrupp. Vad som kommer att uppfyllas, och hur, beror på projektdeltagarnas skiftande inflytanden och intressen. Det vill säga maktprocesser snarare än rationella processer.”²⁸

Den programmatiska ansatsen bygger på att organisationsförändringar kan detaljplaneras och styras mot utstakade mål. Idealet är att ta fram ”generalplanen”, dvs att åstadkomma en väl-analyserad formell process, som står under den centrala ledningens kontroll. Förändrings-

²⁷ Svensson & v Otter, 2000:30.

²⁸ Ur intervju med Jesper Blomberg, sid 23 i ”Personal och ledarskap ”nr 9/2001. Jesper har skrivit ”Myter om projekt”, 1998.

programmen fastläggs alltså centralt och genomförandet blir en angelägenhet för konsulter och andra experter. En projektorganisation bildas, som består av styr- och arbetsgrupper, i vilken chefer, experter och *företrädare* för medarbetarna deltar.

Cheferna utbildas, informationskampanjer genomförs och rutorna på organisationsschemat ritas om, men medarbetarna märker sällan föga. Ledningen får ett tankemässigt försprång som blir svårt för de övriga att hämta in. Man hamnar i otakt. Några mer genomgripande förändringar kommer sällan till stånd, eftersom de stora personalgrupperna inte känner sig berörda. Det är så att säga ”andra som tar hand om det.”

Här försöker man tillämpa en teknisk strategi på organisatoriska förändringar, vilket inte håller. Organisatoriska förändringar påverkar individers och gruppers intressen, inflytande, relationer, förhållningssätt, attityder och värderingar, vilket medför att tillvägagångssättet måste bli annorlunda än vid tekniska förändringar. Verksamhetens mål förverkligas ju genom medarbetarnas insatser. Därför är det en grundförutsättning att de berörda förstår och även accepterar motivet för förändringarna. Nya förhållningssätt kan inte tvingas fram. Medarbetarnas mobilisering, motivation och deltagande är oundgänglig för att förändringarna skall bli de avsedda.

Lärandestrategin

De organisatoriska förändringar som stod på dagordningen i samband med lågkonjunkturen i början av 90-talet berörde alla medarbetare. Personalen måste mobiliseras, eftersom nya samarbetsformer, kompetensutveckling och nya sätt att arbeta inte kan tvingas fram. Inom företag- och förvaltningar var man vid den tidpunkten ovan att bedriva den typ av förändringsarbete, som kräver ett brett engagemang.

En alternativ ansats, som bygger på att alla berörda deltar, började trevande växa fram. Vi kan kalla denna för ”lärandestrategin”.²⁹ Tanken är att det genom dialoger och allas aktiva medverkan skapas ett lärande, som innebär att man successivt utvecklar ett gemensamt synsätt och delad kontroll över förändringsprocessen.

Lärandeansatsen betonar en interaktiv istället för en linjär logik för såväl planering som implementering av förändring på arbetsplatser.³⁰ Det är omöjligt att skapa kontroll över utvecklingen utifrån de antaganden som den programmatiska strategin vilar på. Utgångspunkten här är istället att successivt försöka skapa mening och förståelse hos de berörda för varför förändringar är nödvändiga och vad som skall uppnås. I interaktionen mellan aktörernas olika viljor växer det så småningom fram förståelse och acceptans för förändringarna. Tyvärr är det inte ovanligt att ledningar försöker genomdriva förändringar utan att tillräckligt förklara skälet härför.

Organisatoriskt utvecklings- och förändringsarbete ses alltså här som en läroprocess. Grundstenar är öppenhet, brett deltagande och möjlighet att påverka förhållandena inom de ram-betingelser som står till buds. Dialogen är ett viktigt medel. Alla måste få komma till tals och

²⁹ Norrgren, 1996.

³⁰ Norrgren, 1996, Gustavsen & Hofmeier, 1997.

därigenom även bidra med sin kompetens i utvecklingsarbetet. Uppföljningar under arbetets gång är dessutom av största vikt för den gemensamma reflektionen och lärandet.

En enkätundersökning av Aronsson m fl,³¹ riktad till 350 projektledare från olika branscher som hade genomgått en projektledarutbildning i Arbetslivsfondens regi, ger ett kraftfullt stöd åt tesen om det breda deltagandets betydelse. Syftet var att fånga upp deras erfarenheter av förändringsarbetet. Frågeställningarna fokuserades på möjligheter och svårigheter att leda projekt som kombinerar mål som hälsa, arbetsmiljö, produktivitet, verksamhets- och organisationsutveckling.

34% av projektledarna uppger att projektet hade nått sina mål. Bred medverkan från anställda fack och ledning ger långt bättre resultat än snävare förankring. En jämförelse mellan projekt där projektledarna tycker att de fått tillfredsställande bredd i medverkan, respektive inte fått sådan, ger dramatiska skillnader i bedömt utfall. En fråga om olika parter idéstöd i projektets början visar att brett stöd är synnerligen viktigt. Bästa kombinationen är idéstöd från såväl anställda som fack och ledning. 44% av dessa projekt bedömdes ha nått målet. Av de projekt som från starten endast haft idéstöd från ledningen bedömdes endast 17 % ha kommit i mål.

Nätverksstrategin

Företag har alltid samverkat i olika former av nätverk för att minska kostnaderna och effektivisera produktionen. En medveten utvecklingsstrategi, som går ut på att bilda olika former av *kunskaps/utvecklingsnätverk* mellan företag, har börjat ta form under de senaste åren.³² Offentliga program av typ LOM (Ledning Och Medbestämmande) och EU:s Växtkraft mål 4 har satsat på denna utvecklingsstrategi. Genom lärande och uppbyggnad av gemensamma resurser i nätverk, förväntas de företag som ingår så småningom kunna utveckla sin egen verksamhet på olika sätt. I samverkan med andra kan en organisation/verksamhet utvecklas på ett långsiktigt, genomtänkt och nyskapande sätt.³³

Utvecklingsnätverk bör även kunna formas inom en koncern eller inom ett och samma ”löst kopplade” företag. Det kan vara en väg ut ur det linjära sättet att arbeta med förändringar. Vid totalförändringar av en organisation krävs en förändringsstrategi som kan hantera flera olika förändringsprocesser samtidigt. Nätverksformen bör kunna underlätta synkronisering av ”totalförändringar” inom koncerner och företag.

Nätverksstrategin bygger på samverkan mellan flera mindre självstyrande enheter, dvs man arbetar parallellt med förändring i hela verksamheten. Fördelen med nätverksstrategin är att den är flexibel, dvs aktiviteterna och samarbetsformerna kan snabbt anpassas både till yttre förändringar och inre behov. En utveckling steg för steg enligt en linjär logik fungerar inte i en snabbt föränderlig omvärld.³⁴ I nätverk arbetar man dessutom horisontellt, dvs på jämlika villkor, vilket möjliggör ett mer informellt och situationsanpassat utvecklingsarbete.

³¹ Aronsson, m fl, 1995.

³² Gustavsen & Hofmeier, 1997.

³³ Svensson & v Otter, 2000, Svensson, m fl, 2001.

³⁴ A.a. sid 68.

Nätverket ger stordriftsfördelar och minskar sårbarheten. Man kan bygga upp gemensamma stödfunktioner och utnyttja resurserna bättre. Lärande kan exempelvis organiseras i nätverksform.

En fördel med nätverksstrategin är dessutom att utveckling och spridning kan hanteras parallellt. Spridningen blir då en integrerad del av utvecklingsarbetet. Deltagarna får kontakt med varandra redan från början. Processen sätts i centrum. Det blir inte som i den ”programmatiska” planeringsstrategin att man först fattar beslut om åtgärder och sedan genomför dem, vilket kan gå för långsamt i vissa lägen. Samarbetet blir dessutom efterfrågestyrt, dvs utgår från deltagarnas behov och problem. Arbetet blir konkret och fokuserat, vilket underlättar bred medverkan på en arbetsplats.³⁵

Om det rör sig om en totalförändring (omstrukturering) av organisationen, så måste lärandeansatsen kompletteras med ett nätverksorganiserat förändringsarbete.

³⁵ A.a. sid 68 – 69.

Förändringsarbete i praktiken

Diskussionen i det här avsnittet begränsas till hur ett medvetet förändringsarbete bör bedrivas. Samtidigt måste man ta med i beräkningen att organisationer "bombarderas" av förändringsimpulser och att många förändringar sker spontant.

Låt oss inledningsvis diskutera förändringsarbetet på ett principiellt plan.

Själva utgångspunkten för ett medvetet förändringsarbete är att man försöker teckna en bild av vart man vill nå. Denna målbild eller vision blir sedan styrande för förändringsarbetet. För att förändringarna skall bli verklighet är det helt nödvändigt att alla berörda förstår motiven och delar framtidsvisionen.

Allra först gäller det att skapa förståelse hos alla berörda för varför förändringar är nödvändiga. Genomförandet består sedan i att man gemensamt försöker förverkliga målbilden. Förändringsprocessen drivs idealt framåt genom ett "lärande arbetssätt", dvs genom att man formulerar stegvisa mätbara mål, utvecklar lösningar, gör upp handlingsplaner samt följer upp och reflekterar över resultatet. Det är genom att pröva och reflektera som man förändrar arbetssättet och därmed verksamheten.

Starka sociala krafter verkar samtidigt för att vidmakthålla aktörernas/ organisationens identitet, kultur och image. Om man inte samtidigt arbetar med dessa aspekter kan de bli motkrafter. Att medarbetarna utvecklas och kan påverka sin situation är avgörande för att en ny identitet skall kunna ta form. Ett aktivt deltagande i utvecklingsarbetet är med andra ord en viktig förutsättning för att förändringarna skall förverkligas.

Faserna i förändringsprocessen är sammanfattningsvis:

- 1) Förändringsbehovet konstateras
- 2) Problemet analyseras och definieras
- 3) Visionen eller målbilden tydliggörs

Visioner och mål förverkligas stegvis genom:

- 4) utveckling av och 5) genomförande av nya lösningar av typ styr- och uppföljningssystem, kvalitet, kompetens, belöningsystem, ledningsstil, nya roller, kultur och värderingar. Det är till sjuende och sist aktörerna och deras sätt att arbeta som skall förändras.

Det bör tilläggas att uppföljning och reflektion under hela förändringsprocessen är en förutsättning för lärande och utveckling.

Förändringsarbetet har alltså sina nödvändiga faser, som inte får hoppas över. Faserna är i praktiken iterativa, dvs de upprepas genom att man ständigt formulerar nya delmål, gör upp handlingsplaner, genomför, följer upp och reflekterar över vad som åstadkommit. Processen upprepas och förändringskompetensen växer. Faserna överlappar dessutom varandra. Det

pågår inte heller bara en process, utan flera parallella processer i olika faser. Förändringsarbete måste därför koordineras och synkroniseras.

En utvärdering av de större arbetslivsfondsprojekten inom massa- och papper visade att man inom företagen varit okunniga om förändringsarbetets logik.³⁶ Ledningen formulerade i många fall ensam visionen och personalen fick komma med först i genomförandefasen. Det innebar att möjligheterna att skapa en gemensam problemuppfattning samt förståelse för varför man skulle förändras begränsades. Ledning och medarbetare kom så att säga ”ur fas” redan från början. Därmed rycktes grunden undan för det fortsatta förändringsarbetet och inte nog med det. I vissa fall hoppade man helt sonika över de inledande faserna, vilket medförde att problembilden blev diffus. Någon regelrätt analys av förändringsläget gjordes aldrig och några uttalade mål för vad man skulle åstadkomma formulerades inte heller. Istället prövade man sig mer eller mindre planlöst fram. Följaktligen misslyckades genomförandet eller blev en halvmesyr. Frånvaro av uppföljningar och utvärderingar innebar att man inte fick tillräcklig återföring. Reflektionen uteblev och inget kvalificerat lärande kom till stånd. Personalen förstod inte syftet och kände sig därför inte berörda.

Den allra vanligaste situationen är kanske den att genomförandefasen tappas bort, dvs att man inte inser behovet av förändringsarbete. Man genomför kartläggningar och utformar nya lösningar, exempelvis ”balanserade styrkort”, kvalitetssystem, processkartor, etc, ofta med konsult hjälp, men implementeringen, dvs själva förändringsarbetet, glöms bort. *Följden blir att man får ett dokument att visa upp, medan verksamheten fortsätter som förut.* I det sammanhanget kan man ställa frågan varför åtgärden vidtas. Vill man verkligen förändra? Här finns det anledning att förmoda att det gått mode i det hela. Många gånger är det dessutom för känsligt att attackera etablerade strukturer, så man nöjer sig med att skapa en ”papperstiger”.

Lika ofta glöms den ”mjuka sidan” av förändringen bort, dvs att verksamheten förändras genom personalen. Även arbetsorganisationen och personalen måste utvecklas. Det finns dessutom talrika exempel på hur viktiga faser i förändringsprocessen tappas bort med följden att allt förblir vid det gamla.

Förändringsarbetets faser

Nedan diskuteras förändringsarbetets faser något utförligare.

Konstaterande av förändringsbehov/ problemdefinition

Initiativet till förändring kommer från något håll. Exempelvis kan företaget ha brister i form av dålig lönsamhet, ineffektivitet, långa ledtider, missnöjda kunder, uppleva sig vara i otakt med tiden, ligga efter i förhållande till andra företag i branschen, vara utsatt för marknadsföring osv.

Det här är delvis en retorisk process; det gäller att missionera och skapa en känsla av att förändring är angelägen. Vilket skälet än må vara, så måste viktiga aktörer övertygas.

³⁶ Abrahamsson, m fl, 1995.

Problemet kanske utreds närmare. Många gånger är lösningen klar på förhand, varför problemanalysen sker ad hoc. Då gäller det att visa att åtgärden är den rätta. Man tänker sig exempelvis att processorientera, ta fram ett ”styrkort”, ”slimma” eller införa TQM.

Ofta stannar diskussionen om förändringsbehovet hos cheferna, vilka skall övertygas allra först. Personalen i övrigt får komma in i en senare fas, vilket innebär att den hamnar på efterkälken redan från början. Gapet blir svårt att hämta in speciellt om det rör sig om en omfattande förändring.

Därför är det viktigt att personalen mobiliseras redan i den inledande fasen, eftersom de berörda måste vara på det klara med varför förändring är nödvändig. Bred medverkan i kartläggnings- och analysarbetet underlättar formandet av en ny identitet både hos organisationen och medarbetarna. Den grundläggande analysen (problembilden) måste bli allmänt känd och accepterad, vilket innebär att det även måste finnas utrymme att kunna påverka den. Processen underlättas av att rambetingelserna, dvs de yttre förhållanden som inte är påverkbara, klargörs redan från början. Medarbetarna ser vanligtvis inte helheten, eftersom de utgår från av sin specifika position i organisationen. Därför behöver de allra flesta tillägna sig ett bredare perspektiv på verksamheten.

I inledningsfasen av ett förändringsarbete uppstår vanligtvis oro och osäkerhet. Om personal måste avvecklas, så bör det klargöras redan från början. Öppenhet är oerhört viktig. Risk föreligger dessutom att nyckelpersoner lämnar företaget. Verksamheten brukar tappa styrfart i det här förändringsskedet.

Förtydligande av visionen

Redan i inledningsfasen då problemet definieras finns med största sannolikhet en vision om hur det bör vara. (Många förändringsprocesser inleds med att ledningen presenterar sin vision – en ny chef förväntas komma med något nytt.)

I den här fasen är det fråga om att gemensamt förtydliga visionen, dvs bilden av det man vill uppnå. Visionen skall ju fungera som en ledstjärna för förändringsarbetet. Att ha en tydlig målbild ger trygghet i förändringen. I målbilden bör man på ett övergripande plan beskriva hur man skall arbeta i de nya organisationen; arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter, arbetsfördelningen och kompetenskrav.

Att skapa en ny organisationsidentitet

Vår varseblivning av verkligheten styrs av symboler och begrepp. Den nya verkligheten måste därför även konstrueras och gestaltas symboliskt. Ledarskap och retorik spelar en viktig roll härvidlag. Det konkreta arbetet med att förverkliga målbilden bidrar samtidigt till att skapa en ny identitet hos aktörerna och en ny image hos organisationen, vilket är avgörande för förändringsarbetets framgång.

Förverkligande av visionen - utveckling och genomförande av nya lösningar

Visioner är ofta vaga, varför det ges ett stort utrymme för tolkningar. En konkretisering bör ske under förändringsarbetets gång enligt modellen:

- a) ta fram lösningar
- b) genomföra lösningar

Förändringsarbete innebär i praktiken att navigera mot ett mer eller mindre rörligt mål. Uppföljningar måste därför utgöra ett naturligt inslag i förändringsarbetet enligt modellen: Mål – handlingsplan – genomförande – uppföljning – korrigerande av handlandet. Om hela ”lärandeloopen” tillämpas uppstår ett utvecklingsinriktat lärande. Observera här att det måste finnas tillräckligt med tid för reflektion.

Processgenomgångar skapar vanligtvis aha-upplevelser genom att man på ett mycket påtagligt sätt blir varse alla fördröjande turer och ”irrvägar” som ett ärende (motsvarande) kan ta i en organisation. Man kan dock inte processförenkla, utan att också analysera de arbetsorganisatoriska konsekvenserna. Dessa måste för övrigt beaktas vid införande av nya metoder och koncept. Arbetsorganisationen och befattningarna måste medvetet utformas så att medarbetarna utvecklas och så att arbetsbelastningen hålls inom rimliga gränser. Varje lösningsförslag måste därför stämmas av utifrån helhetsperspektivet! Organisationens olika ”styrvariabler” måste vara i samklang, vilket kräver synkronisering av förändringsarbetet.

Förändringsprocessens faser måste respekteras och delaktighet skapas. Projekt- och arbetsgrupper kan med fördel organiseras horisontellt så att olika enheter kan lära av varann. Mycket tyder på att en kombination av lärandestrategin och nätverkstrategin fungerar bäst i dagens komplexa förändringssituation.

Utvärdering och förändringskompetens

Uppföljningar måste göras kontinuerligt, medan oberoende utvärderingar bör vidtas i strategiska faser av förändringsarbetet för att se om man uppnått det man föresatt sig.

Organisationen måste utveckla ”en strategi för problemlösning”, dvs kunna hantera flera simultana projekt och förändringsarbetet ses som något kontinuerligt pågående.³⁷ Projekten fungerar som läroprocesser i en organisationsstruktur som till sin natur blir mer organisk, dvs gränsöverskridande och självreglerande. Organisationen måste dessutom kunna koordinera alla pågående processer och utveckla ett system för uppföljning och återföring. Organisatoriskt lärande förutsätter en kollektiv förmåga att reflektera över handlandet och överskrida de gängse föreställningsramarna, vilket ökar förändringskompetensen.

Förändringsledning

Förändringsarbete kräver organisation och resurser. En mängd undersökningar visar att högsta ledningens påtagliga stöd ger förändringsarbetet legitimitet och trovärdighet. Högsta

³⁷ Håkansson, 1995.

ledningen måste även bidra till att skapa en öppen och tillitsfull atmosfär, vilken är en viktig grund för samverkan. Medarbetarna mobiliseras bäst genom att engageras i utvecklingsarbetet på ett tidigt stadium.

Aronsson m fl³⁸ drar utifrån sin undersökning slutsatserna att en bred projektorganisatorisk förankring och ett brett idéstöd i kombination med ett demokratiskt, innovativt och jämlikt klimat i den permanenta organisationen har ett starkt samband med uppnåelsen av förändringsmålet.

Det gäller också för högsta ledningen att vara öppen och ge ärliga besked, speciellt om personalneddragningar är förknippade med förändringarna. Ryktesspridning kommer lätt igång och ett rubbat förtroende är svårt att återställa.

Ett motsättning som måste kunna hanteras är den mellan drift- och förändringsorganisationen, mellan det stabila och det föränderliga. Utvecklingsarbetet måste få resurser samtidigt som driften måste kunna upprätthållas på ett säkert sätt.

Det löpande förändringsarbetet kräver ledare och eldsjälur. I den tidigare nämnda undersökningen³⁹ framkom att det svåraste i rollen som förändringsledare var att jämka samman de olika intressena, vilket författarna anser höra nära samman med vad som är nyckeln till ett lyckat projekt, nämligen bred förankring och uppslutning kring projektets idéer. De kompetensbrister som rapporteras hos projektledarna handlar genomgående, oavsett vilken yrkesgrupp eller vilket yrkesområde de representerar, om projektstyrning, psykologisk och social kompetens samt att vara pedagogisk och tydlig.

I nätverksstyrda projekt måste förändringsledningen kunna samverka med olika grupper och bryta de barriärer som kan finnas mellan enheterna. Det gäller också att underhålla och ge energi åt utvecklingsprocessen. Relationerna är horisontella, vilket innebär att projektledaren måste förhandla sig fram. Ingen kan tvingas att delta. Förändringsledningens uppgift är att skapa struktur, samordna, coacha och eliminera barriärer, dvs manövrera förändringsarbetet mot målet.

Styrning och fokusering försvåras dock genom den lösliga och informella samarbetsformen. Gemensamma synsätt, koder och värderingar blir därför allt viktigare som sammanhållande kraft.⁴⁰

Mycket av arbetet i ett nätverksstyrt förändringsarbete består i att bilda utvecklingskoalitioner genom att skapa mötesplatser, medverka i förhandlingar, synliggöra hinder för utveckling (i form av regelsystem, värderingar, och attityder) samt organisera arenor för gemensam kunskapsbildning, (träffar, konferenser, möten, projektgrupper etc) och att tillföra idéer och expertkompetens utifrån.

Man kan sammanfatta det som så, att i ett planeringsstyrt tekniskt utvecklings- eller ändringsarbete är kravet på projektledarkompetens i huvudsak uppgiftsorienterat, medan kravet på ledning i ett förändringsarbete som bygger på en lärande- eller aktiveringstrategin är relations-

³⁸ Aronsson m fl, 1995:120.

³⁹ A.a.

⁴⁰ Castells, 1996,

orienterat. I det förstnämnda är det mycket viktigt att hålla tids- och budgetramarna. I det sistnämnda gäller det i mycket att skapa motivation och engagemang hos deltagarna. Deltagarnas självkänsla skall stärkas, varför relationen mellan förändringsledare och medarbetare måste kännetecknas av närhet, ömsesidighet, förtroende och tillit. Det finns inte ett enda sätt att leda på, utan det krävs situationsanpassning och ett dialogbaserat ledarskap.⁴¹

När organisationer förändras på ett genomgripande sätt utmanas den etablerade maktbalansen, vilket kan mobilisera motkrafter. Makt, organisationsförändringar och motstånd är nära relaterade begrepp. Olika aktörer försöker påverka varandra med olika medel. Genom deltagande och möjligheter till inflytande kan motstånd många gånger vändas till samtycke och omedvetet. Maktproblematiken diskuteras utförligare i en artikel av Boonstra & Brennebroek Gravenhorst.⁴²

Förändringsledningen måste ha en känsla för maktspelet och hela tiden förstå vilka som är med- respektive motspelare. I "Managing Sensitive Projects" hävdar d'Herbemont & César att projektets framgång är beroende av huruvida projektledningen kan analysera aktörerna i termer av allierade, motståndare och neutrala. Framförallt är det viktigt att mobilisera de allierade och få dem att ta ansvar för samt stödja och driva utvecklingsarbetet. Svensson & v Otter kallar denna strategi för att "verka via andra", dvs att använda de allierade för att påverka de övriga.⁴³

Förändringsledningen måste dessutom ha förmåga att utnyttja gruppens potential. Det gäller att skapa sammanhållning utifrån den temporära form som ett projekt utgör. Gruppen måste få handlingsutrymme, varför ledningen måste kunna "släppa taget" (men samtidigt vara medveten om att det är deras ansvar för att målet nås).

Oavsett vilken strategi som tillämpas kan man urskilja en kärna i rollen som förändringsledare. Enligt Svensson & v Otter består denna bl a av följande:

- En förändringsledare har stort ansvar och små befogenheter. Det handlar om att få ett arbete utfört via andra, utan att kunna beordra detta. Förmågan att samverka, kunna förankra beslut och att förstå organisationens och det politiska systemets spelregler är betydelsefull.
- En förändringsledare måste vara drivande och agera proaktivt, istället för reaktivt. Det går inte att sitta och vänta på att något skall hända, utan man måste ligga steget före.
- En förändringsledare måste ha ett reflekterande förhållningssätt, eftersom det är en förutsättning för insikt, analys och därmed lärande.
- En förändringsledare måste ha fantasi och kreativitet, eftersom förändringsarbete handlar om utveckling och förnyelse. Förmåga till omprövning och improvisation är viktiga

⁴¹ Svensson & v Otter, 2000: 102- 105.

⁴² I European Journal of Work and Organizational Psychology, 1998, 7 (2), 97 – 120.

⁴³ Svensson & v Otter, 2000:106.

inslag. Det är mycket en fråga om att kunna inspirera och motivera andra på ett trovärdigt sätt samt skapa mening för de som deltar.

Kraven på förändringsledningen är som synes mycket stora. Det talar för att det är för mycket för en individ att klara av. Istället är det tillrådligt att bilda ett ledningsteam bestående av personer med kompletterande kompetenser. I det här sammanhanget bör det betonas att även företagsledningarna har en viktig roll som pådrivare, barriärrivare och legitimitetsskapare i förändringsarbetet. Kontakterna mellan förändrings- och företagsledningarna bör vara täta.

Organisationsförändringar och säkerhet

I den här rapporten pläderas för ett vitt perspektiv på säkerhet. Säkerhetsfrågor kan inte separeras från verksamhetsfrågor i övrigt. Alla led i en förändringsprocess påverkar säkerheten på olika sätt, varför den föregående diskussionen om förändringsarbete i högsta grad även är tillämplig på högriskverksamhet.

I det här avsnittet summeras några aspekter av förändringsarbetet och den pågående omstruktureringen som bedöms vara speciellt kritiska vad gäller verksamheter med höga säkerhetskrav.

Säkerhetsfrågorna måste ses som en integrerad del av verksamheten

Förändringar innebär både möjligheter och risker. För att förebygga risker *måste säkerhetsfrågorna betraktas som en naturlig del av verksamheten* och således inkluderas i förändringsarbetet redan från början. Det är viktigt att betänka att förändringar som kan vara positiva för en enhet i organisationen kan påverka andra enheter och försämra säkerheten för dem. *Helheten måste därför alltid stå i fokus när förändringar skall vidtas.*

Förändringsarbete kräver en genomtänkt strategi och modell

En förändringsprocess går inte att förutsäga i detalj, eftersom man skjuter mot ett mer eller mindre rörligt mål. (Målet behöver med stor sannolikhet formuleras om under resans gång.) *En genomtänkt förändringsmodell samt resurser för att på ett säkert sätt kunna navigera sig fram är nödvändiga förutsättningar för att nå fram.* Dessutom krävs beredskap för att kontinuerligt kunna undanröja de hinder som står i vägen. Kontinuerlig uppföljning är dessutom oundgänglig, annars vet man inte vart det bär.

Alla verksamhetsförändringar måste synkroniseras

I en modern ”löst kopplad” organisation pågår många förändringar, ofta oberoende av varandra. För att undvika motstridigheter och konflikter mellan styrsystem (exempelvis mellan kvalitetssystem, ekonomiska uppföljningssystem, belöningsystem osv) krävs koordinering och synkronisering. *Ett minimum är att konsekvenserna av varje förändring för resten av organisationen analyseras.* Att sätta säkerheten i fokus kräver dessutom att man försöker tänka längre än den omedelbara situationen.

Kompetens och bemanning måste upprätthållas

Att bemanningen är tillräcklig och kompetensen den rätta måste analyseras i samband med alla organisationsförändringar. Samtidigt gäller det att kunna förutse vad som kan hända om

nyckelpersoner plötsligt skulle lämna organisationen. *Det måste alltid finnas beredskap i form av organisation, kompetens och bemanning för att kunna hantera oförutsedda händelser.*

Alla i organisationen påverkas i en förändringssituation

Förändringar upplevs som stressande inte minst i inledningsfasen, dvs när gränserna upplevs som oklara och innan medarbetarna vet vad som väntar dem. *Ledningen bör vara klar över att arbetsmotivationen vanligtvis dalar och att organisationen tappar "styrfart".* En källa till konflikt ligger i spänningarna mellan den löpande driften och förändringsarbetet. Att balansera dessa krav är både en fråga om organisation och resurser.

Öppenhet om eventuella personalnedskärningar är viktig, annars kan förtroendet för ledningen gå förlorad. Ett förlorat förtroende kan vara mycket svårt att återfå. Eventuella neddragningar måste hanteras professionellt och med största respekt för de människor som berörs. Alla påverkas i en nedskärningssituation. *Först när organisationen har bearbetat förlusten är det möjligt att få framtidstro och gå vidare i förändringsarbetet.*

Delaktighet är en nyckel till framgång

Att delaktighet är ett nyckelbegrepp i förändringsarbetet kan inte nog understrykas. Framtidstro erhålls genom att personalens nyorientering påskyndas och genom att alla blir delaktiga i skapandet av en ny målbild.

Även arbetsorganisationen måste utvecklas

Sambandet mellan rationaliseringar och arbetsorganisation, dvs hur arbetsuppgifter fördelas och roller samordnas, måste analyseras i varje enskild verksamhet. Det är hög tid att låta det goda arbetet fungera som ledstjärna i utvecklingsarbetet. *En viktig utgångspunkt är att konkurrenskraft, säkerhet, kvalitet och goda arbetsvillkor skall gå hand i hand.*

Kunskapen om sambandet mellan arbetsorganisation, ledarskap, stress och hälsa är mycket välutvecklad efter decennier av forskning. Nu är det hög tid att tillämpa den.

Sambandet mellan välbefinnande och arbetets kvalitet måste uppmärksammas. Ett bra arbete ger möjligheter till lärande och kompetensutveckling, bekräftelse, gemenskap och grundtrygghet. Arbetsvillkoren tenderar att bli flexibla och flyktiga i samband med att projektorganisering blir vanligare. Det ena projektet avlöser det andra innan man hinner hämta andan och inte nog med det, många deltar i flera olika projekt samtidigt. Det måste finnas en balans mellan uppgifter och krav. *Får man inte tillräckligt med tid för återhämtning mellan ansträngande perioder drabbas man av stress, vilket påverkar kropp och själ negativt samt ökar risken för felhandlingar.*

"Just in time" respektive "just in case" i högriskverksamhet

Processförenkling innebär att man försöker eliminera rundgång och onödiga rutiner. Detta kan strida mot barriärtänkandet inom kärnkraft och annan högriskverksamhet, i vilken delprocesser och sekvenser av säkerhetskäl ofta är utrustade med extra kontrollloopar. Här föreligger en motsägelse mellan ”just in time”- och ”lean production”-tänkandet och det ”just in case”-tänkande som utmärker säkerhetsarbetet.

Underbemanning

Det är väl känt att satsningar på utveckling och förebyggande arbete kommer i andra hand när tidspressen är stark. Om alla skall ha möjligheter att klara av den dagliga verksamheten, störningssituationer och det mer långsiktiga utvecklingsarbetet måste det finnas ett överflöd av personal. *Högt tempo präglar alltfler verksamheter, vilket skapar tidspress och ett reaktivt snarare än ett förebyggande arbetssätt.*

Andrahandseffekter av underbemanning visar sig i att ett man koncentrerar sig på det allra nödvändigaste och när det är fråga om samarbete inriktar man sig på vad som är viktigast för den andra parten. Bredden på vars och ens insatser tenderar att öka.

Som individ tycks man med andra ord uppleva att verksamheten står och faller med ens eget agerande. Om belastningen pågår under en längre period så blir pressen för stark. Det viktigt för hälsan att man får möjlighet att återhämta sig efter pressade arbetsperioder.

Tillfällig arbetskraft

Varje arbetsplats har sina specifika regler och normer som medarbetarna måste tillägna sig för att fungera väl. *Den lokala kompetensen är betydelsefull inte minst för kontinuiteten och säkerheten på arbetsplatsen.* Erfarenheter visar att olikheter i behandling och villkor mellan permanent och tillfälligt anställda skapar känslor av orättvisa och undergräver samarbetet mellan grupperna. Det blir ofta ”vi och dom”. Samordningssvårigheter kan uppstå, som utgör problem i miljöer där hinder för kommunikation och samarbete kan få stora säkerhetskonsvenser. Säkerhetsriskerna har dessutom visat sig vara högre i miljöer med en förhållandevis stor andel tillfällig arbetskraft, på grund av att de är obekanta med arbetsplatsen och dess rutiner.

Outsourcing

I den hårdnande globala konkurrensen kan ett och samma företag inte längre behärska allt. En viktig anledning att lägga ut aktiviteter i värdekedjan är att andra förväntas kunna göra det bättre och billigare. Outsourcing kan definieras som ”praxis att lägga ut planering, styrning och genomförande av funktioner på en oberoende tredje part.”⁴⁴

Ett företag, som väljer att outsource, måste alltid behålla så mycket kompetens så att det inte riskerar att mista kontrollen över verksamheten. *Företag måste kunna agera som ”intelligenta beställare”, dvs ha både kompetens och resurser för att kunna upphandla, bedöma och följa*

⁴⁴ Rothery & Robertsson, 1995:4.

upp underleverantörers och entreprenörers verksamhet. Det måste finnas ett gränssnitt mellan beställare och leverantör, som verkar överbryggande. Gemensamma styrsystem och standards underlättar samverkan. En fortlöpande dialog mellan företagen bidrar till lärande, kunskapsöverföring och ömsesidig anpassning. För att inte bli utlämnad och sårbar måste beställaren ha resurser att följa upp leverantörernas kvalitet, miljöregler, arbetsmiljö och säkerhetskompetens.

Ta fram en egen förändringsmodell!

En framgångsrik förändringsprocess kräver organisation och resurser för att på ett säkert sätt kunna navigera mot ett rörligt mål.

Att ledningen och personalen gemensamt har gått igenom förändringsprocessen och dess dynamik är den bästa förberedelsen inför kommande förändringar.

Alla företag rekommenderas därför att tillsammans med personalen arbeta fram en egen förändringsmodell.

Litteraturförteckning

Abrahamsson, B (1975): *Organisationsteori. – om byråkrati, administration och självstyre*. AWE/Gebers.

Abrahamsson, L, m fl (1995): *Organisationsförändringar inom massa- och pappersindustrin. Idéer och lärdomar från sex förändringsprojekt*. Ifa, Beckholmen, 115 21 Stockholm.

Allvin, M m fl (1992): *Frikopplad eller frånkopplad. Om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten*. Arbete och Hälsa 1992:2. Arbetslivsinstitutet.

Aronsson m fl (1995): *Förändringskompetens. Projektledares erfarenheter av 300 Arbetslivs-fondsprojekt*. Arbetslivsinstitutet. Stockholm.

Bengtsson, L, Lind, J & Samuelsson, LA (red) (2000): *Styrning av team och processer. Teoretiska perspektiv och fallstudier*. EFI.

Björkman, T (2002): *Management – en modeindustri?* I Sandberg (red): *Ledning för alla*. 4:e omarbetade upplagan. SNS.

Boonstra, JJ & Bennebroek Gravenhorst, KM (1998): *Power Dynamics and organizational Change: A Comparison of Perspectives*. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 1998, 7 (2), 97 – 120.

Burns, T & Stalker, GM (1962): *The Management of Innovation*. Tavistock.

Business Week, 14 Febr 2000.

Business Week e.biz, Sept 2000.

Castells, M, (1996 - 98): *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Blackwell Publishers. Volume I (1996): *The Rise of the Network Society*. (Svensk översättning: *Inträdet i nätverkssamhället*, 1998).

Grote, G & Kunzler, C (2000): *Change management as a risk factor*. Proceedings of the IAE/HFES 2000 Congress.

Gustafsson, Bengt-Åke (1998): *Symbolisk organisering – en studie av organisatorisk förändring och meningsproduktion i fyra industriföretag*. Lund Dissertations in Sociology, Sociologiska inst, Lunds universitet.

Gustavsen, B & Hofmeier, B (1997): *Nätverk som utvecklingsstrategi*. SNS.

Hammer, M & Champy, J, (1993): *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins.

De Herbemont, O & César, B (1998): *Managing Sensitive Projects. A Lateral Approach*. McMillan Press.

Håkansson, K (1995): *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Monograph from the Department of Sociology, No 57, Göteborgs universitet, 1995.

Johnstone, R & Lawrence, P (1991): Beyond vertical integration. The Raise of Value Adding Partnerships” i Thompson, G & Frances, J (eds): *Markets, Hierarchies & Networks*. Sage.

Kets de Vries, M & Balaz, K (1997): The downside of downsizing. *Human Relations*, nr 50.

Lundqvist, K (2001): *Perspektiv på nätverkssamhällets framväxt – mot en ny ekonomi och en ny arbetsvärld*, Vinnova-skrift VR 2001:10.

Lundqvist, K (2001): *Nya affärsmodeller, rationaliseringsstrategier och säkerhet*. SKI-rapport.

Lundqvist, K (1998): *Inför kärnkraftsavveckling. Svenska erfarenheter av företagsnedläggningar och förändringsarbete*. SKI-rapport 98:13.

Magra organisationer i arbetslivet (2000): Antologier utgivna av Rådet för arbetslivsforskning.

- Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer.
- Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer.
- Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer.

Morgan, JP (1997): *Images of Organization*. Sage.

Norrgrén, F, m fl (1996): *Förändringsstrategiers effektivitet*. Core WP 1996:3. CTH, Göteborg.

Personal och Ledarskap, nr 9/2001.

Rothery, B & Robertsson, I (1995): *The Truth about Outsourcing*. Glower.

Rousseau, D, M & Libuser, C (1997): Contingent workers in high risk environments. *California Management Review*, no 39, 103 – 123.

Svensson, L, Jakobsson, E & Åberg, C (2001): *Utvecklingskraften i nätverk. Om lärande mellan företag*. Santérus förlag.

Svensson, L & v Otter, C (2000): *Projektarbete i teori och praktik – med sagan om diamanten som sprängdes*. Santérus förlag.

Rövik, K A (2000): *Moderna organisationer – trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Liber.

Schrage, M (1997): "The Real problem with Computers". *Harvard Business Review*. Sept – Oct.

Thompson, J (1967): *Organizations in Action*. McGraw- Hill.

Veltri, A (2000): *Assessing environment, safety and health. Strategy and economic contribution to a firm's competitiveness*. Proceedings of the IAE 2000/HFES 2000 Congress.

Womack, JP, m fl (1990): *The Machine that Changed the World*. Rawson Associates.

www.bcg.com "Patterns of reconstruction".

Zimolong, B (2000): *Risk management: understanding the key principles of successful management systems*. Proceedings of the IAE 2000/HFES 2000 Congress.