

# Förändringsledning – mer än bara ett strukturerat angreppssätt för organisationsförändringar

En studie i hur konsulter arbetar med  
förändringsledning och förändringsberedskap

ANNA JENSEN  
SOFIA SUNDSTRÖM



**KTH Industriell teknik  
och management**

Examensarbete  
Stockholm, Sverige 2012

# Förändringsledning – mer än bara ett strukturerat angreppssätt för organisationsförändringar

En studie i hur konsulter arbetar med  
förändringsledning och förändringsberedskap

av

Anna Jensen  
Sofia Sundström

Examensarbete INDEK 2012:42  
KTH Industriell teknik och management  
Industriell ekonomi och organisation  
SE-100 44 STOCKHOLM



KTH Industriell teknik  
och management

Examensarbete INDEK 2012:42

## Förändringsledning – mer än bara ett strukturerat angreppssätt för organisationsförändringar

En studie i hur konsulter arbetar med  
förändringsledning och förändringsberedskap

Anna Jensen  
Sofia Sundström

Godkänt 2012-06-12	Examinator Monica Lindgren	Handledare Monica Lindgren
	Uppdragsgivare	Kontaktperson

### Sammanfattning

Förändringstrycket på organisationer idag är påtagligt och förändringstakten snabb. För att hänga med i utvecklingen krävs det att organisationer förändras, anpassas och utvecklas för att inte gå under i en hårdnande konkurrens. I och med att en organisation kan betraktas som bestående av kontinuerliga processer av organiserande, är förändring ständigt närvarande, både i form av planerade förändringsprojekt och i form av ständiga inkrementella förändringar sprungna ur tillfälligheter. Förändringsledning och förändringsberedskap blir viktigt med det här synsättet, då förändring oupphörligen är närvarande i organisationen. Organisationer använder sig ofta av konsulter för att utföra förändringsprojekt, vilket gör att konsulterna har stor påverkansmöjlighet för hur arbete med förändringsledning och förändringsberedskap utförs.

Syftet med den här studien är att skapa förståelse för hur konsulter arbetar med förändringsledning och förändringsberedskap samt att belysa komplexiteten och ge insikter i arbetets natur. För att uppnå syftet gjordes en fallstudie under våren 2012 på ett konsultföretag i Sverige. Kvalitativa intervjuer med konsulter utgör grunden för analysen, skriftliga dokument och observationer har också använts i tolkningen av empirin. Analysen har skett i ett växelverkande manér mellan teori och empiri, med en teorigenererande ansats.

Studien visar att förändringsledning anses innebära ett strukturerat angreppssätt för att leda förändring. Samtidigt visar konsulternas berättelser att förändringsledning i praktiken är till stor del beroende av individer, situationer och tillfälligheter. Mycket av förändringsarbetet som konsulterna utför drivs i projektform, vilket påverkar sättet att tänka och handla rörande förändringar. Standardiserade modeller efterfrågas trots att dessa sällan används fullt ut i praktiken. Samtidigt som arbetsformen projekt begränsar förändringsarbetet då det generaliseras och linjäriseras, verkar också arbetsformen möjliggörande, då komplexa frågor och problem blir lättare att hantera. Studien visar vidare att respondenternas syn på förändringsberedskap kan tolkas som att det är ett begrepp nära kopplat till organisationens kultur. Således blir arbete med organisationens kultur en naturlig del i arbetet med förändringsberedskap och förändringsledning. Däremot visar intervjurest resultaten att kunderna ibland föredrar att göra förändringar på en yttlig artefaktnivå och inte på en djupare nivå, då detta kan anses för känsligt eller för besvärligt. Det här kan vara ett frustrationsmoment för konsulten som drivs av att uträtta "*verklilig nytta*" – någonting som gör en skillnad, en förändring som består efter att konsulten lämnat kundens organisation. Konsulten arbetar ofta under hög press, dels från kundens organisation men också från en inneboende strävan att uppnå denna "*verkliga nytta*" och utföra ett lyckat projekt.

**Nyckelord:** Förändringsledning, förändringsberedskap, organisationsförändring, projektarbete, konsultyrket



KTH Industrial Engineering  
and Management

Master of Science Thesis INDEK 2012:42

## Change Management – More than a Structured Approach to Organizational Change

A study on how consultants work with  
change management and change readiness

Anna Jensen  
Sofia Sundström

Approved 2012-06-12	Examiner Monica Lindgren	Supervisor Monica Lindgren
	Commissioner	Contact person

### Abstract

Organizations today face a substantial pressure to change, and the pace of change is rapid. In order to keep up with the increasing competition organizations are required to change, adapt and evolve. Since an organization can be seen as consisting of continuous processes of organizing, change is ever present, both in terms of planned projects and in the form of continuous incremental changes, caused by coincidences. In this context, change management and change readiness become important concepts, as change is always present in the organization. External consultants are often engaged to perform the change projects, providing the consultants with a considerable impact in respect of how work with change management and change readiness is carried out.

The purpose of this study is to increase the understanding of how consultants work with change management and change readiness, to illustrate the complexity of the subject and to provide insights into the nature of the work. To build this understanding, a case study was conducted during the spring of 2012 at a consulting firm in Sweden. Qualitative interviews with consultants form the basis of the analysis, supplemented by written documents and observations at the consulting firm. The analysis has been conducted with a theory-generating approach, interacting between theory and empiricism.

The study shows that change management is considered to be a structured approach for leading change. Simultaneously the interviews show that change management, in practice, is largely dependent on individuals, situations and coincidences. Most of the change work performed by consultants is project-based, which the study shows is affecting the way of thinking and acting in respect of change. There is a demand for standardized models, however these are rarely fully utilized in practice. While project-based work limits the change process, due to its generalizing and linearizing effects, it also seem enabling, this since complex issues are made more tangible. Furthermore, the study shows that the respondents' views on change readiness suggest that the concept is closely linked to organizational culture. Thus, working with the organization's culture is an essential part in the work with change management and change readiness. But the interview results show that clients often prefer to make changes on a superficial artifact level, since this is considered less sensitive and less strenuous than the deeper level alternative. This can frustrate the consultants, who are driven by the aspiration to achieve "true value" – something that makes a difference, a change that lives on even after the consultants are gone. The consultants often work under high pressure both from the client's organization, but also from the inherent desire to achieve this "true value", and accomplish the desirable successful project.

**Key words:** Change management, change readiness, organizational change, project work, consultants

# Förord

Efter fem års studier avslutar det här examensarbetet vår tid på Kungliga Tekniska Högskolan och civilingenjörsutbildningen i Industriell Ekonomi. Nu stundar nya utmaningar och äventyr bortom KTH:s trygga väggar, något vi båda ser fram emot. Vi vill därför ta tillfället i akt att tacka några personer som varit särskilt viktiga för oss under det här examensarbetet.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till professor Monica Lindgren som varit vår handledare på institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation på KTH. Tack Monica för all värdefull feedback, inspiration och idéer du givit oss under arbetets gång. Vidare vill vi tacka personerna på Konsultföretaget som tagit emot oss med öppna armar. Trots att de är anonymiserade i denna studie är de inte glömda! Tack till alla konsulter som tagit sig tid att ställa upp på våra intervjuer och engagerat sig i vår studie.

Vi vill också passa på att tacka övriga personer som läst vår rapport eller på andra sätt kommit med tankar, synpunkter och inspiration.

Sist, men inte minst, vill vi tacka våra vänner och familj för goda råd och oupphörligt stöd i både med- och motgångar.

Stockholm i juni 2012

Anna Jensen och Sofia Sundström

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Syfte och frågeställningar .....	2
1.2 Avgränsningar .....	2
1.3 Disposition .....	2
2. Metod .....	3
2.1 Syn på forskning och kunskap .....	3
2.2 Övergripande angreppssätt för studien .....	4
2.3 Datainsamling .....	5
2.4 Analys av data .....	6
2.5 Sanningskriterier .....	7
2.6 Metodkritik .....	8
3. Om fallstudien .....	10
4. Litteraturstudie .....	11
4.1 Olika synsätt på organisationer .....	11
4.1.1 Perspektiv och metaforer rörande organisationer .....	11
4.2 Organisationskultur .....	13
4.2.1 Grundläggande modell för kultur i organisationer .....	13
4.2.2 Olika synsätt på organisationskultur .....	14
4.2.3 Organisationskultur och identitetsskapande .....	15
4.3 Organisationsförändring .....	17
4.3.1 Olika perspektiv på organisationsförändring .....	17
4.3.2 Olika dimensioner av organisationsförändring .....	20
4.3.3 Organisationsförändring som tolkningar och översättningsprocess .....	22
4.4 Förändringsledning .....	24
4.4.1 Modeller och strategier för förändringsledning .....	24
4.4.2 N-stegsmodeller – en förenkling av verkligheten .....	25
4.5 Förändringsberedskap .....	27
4.5.1 Individuell förändringsberedskap .....	27
4.5.2 Hur förändringsberedskap formas .....	28
4.6 Projekt och projektarbete .....	30
4.6.1 Planering inom projekt .....	31
4.6.2 Individerna i projektteamet .....	31

4.6.3 Projekt inom konsultvärlden .....	32
4.7 Sammanfattande teoretisk referensram .....	34
5. Resultat och analys .....	35
5.1 Projekt kantas av utmaningar .....	35
5.1.1 Helt lyckade projekt finns inte .....	36
5.1.2 Förändring genomförd i projektform .....	37
5.2 Förändringsledning handlar om att se individerna.....	39
5.2.1 Kunden värderar förändringsledning men prioriterar det inte alltid .....	39
5.2.2 Förändringsledning i praktiken handlar om att både följa och styra .....	40
5.2.3 Förändringsledning är individberoende .....	41
5.2.4 Förändringsledning är både strukturerat och beroende av tillfälligheter .....	41
5.2.5 Förändringsledning som tolkningar och översättning .....	42
5.3 Förändringsberedskap måste kännas in.....	44
5.3.1 Förändringsberedskap är ett kulturuttryck .....	45
5.4 Konsultens roller, drivkrafter och självbild.....	47
5.4.1 Konsulten måste förstå kundens referensramar .....	47
5.4.2 Organisationspsykolog, arbetskraft och rådgivare – några av konsultens roller.....	48
5.4.3 Konsultens höga krav på sig själv och strävan efter att skapa nytta .....	49
5.4.4 Konsultens syn på kunden är både distanserad och förstående.....	50
6. Diskussion .....	51
6.1 Förändring går sällan att planera till fullo – konflikt med projektanken .....	51
6.2 Standardiserade modeller utgör en kompass att navigera efter.....	52
6.3 Att arbeta i projektform är både begränsande och möjliggörande .....	54
6.4 Framtida studier .....	55
7. Källförteckning .....	56
8. Appendix.....	60
8.1 Frågor kvalitativa intervjuer.....	60

# Figurförteckning

Figur 1: En tolkning av Scheins modell av organisationskultur.....	14
Figur 2: Van de Ven och Pooles olika perspektiv på organisationsförändring.....	18
Figur 3: Dimensioner av organisationsförändring .....	20
Figur 4: En tolkning av Dawsons modell för förändringsledning.....	25
Figur 5: Cameron och Greens modell för förändringsarbete.....	26
Figur 6: Smiths modell för förändringsberedskap .....	28
Figur 7: Områden som påverkar förändringsberedskap .....	29
Figur 8: Organisationen som processer av ständigt pågående förändring.....	34
Figur 9: Konsultföretagets modell för hur medarbetare accepterar och anammar det önskade läget genom en förändringsprocess, "förändringstrappan" .....	38
Figur 10: Respondenternas sammanställda syn på vad förändringsberedskap består av .....	45



# 1. Inledning

## “Förändras eller dö”

Förändringstrycket på organisationer idag är enormt och organisationer står i valet att antingen ”förändras eller dö”, enligt managementgurun Thomas J. Peters utsaga (1997, ur Jacobsen, 2005, sid. 16). Citatet kan verka drastiskt, men kan också anses talande för rådande klimat där globalisering, ekonomiska kriser, teknologisk utveckling och trender verkar snurra allt snabbare, vilket pressar företag och organisationer att anpassas, förändras och utvecklas för att inte gå under. Det råder mer eller mindre konsensus om att förändringstakten i dagens samhälle och näringsliv aldrig varit snabbare och att förändring ständigt är närvarande i organisationer (By, 2005). I kontrast till denna hets att förändras, finns det många tecken på att förändringar inte går så bra som väntat, exempelvis påstår Beer och Nohria att *“det är ett brutalt faktum att ungefär 70 procent av alla förändringsinitiativ misslyckas”* (2000, sid. 133). I och med att förändring är ett så pass viktigt inslag i den organisatoriska miljön anser vissa att den viktigaste egenskapen för organisationer idag är att kunna förändra sig, och för organisationens ledning att kunna leda förändring, *“...the primary task for management today is the leadership of organisational change”* (Graetz, 2000, ur By, 2005, sid. 370).

Med bakgrund i det uttalandet är det inte konstigt att förändringsledning blivit mer och mer populärt både för forskare och för praktiker på senare tid (Jacobsen, 2005). Förändringsledning innebär, som ordet beskriver, att leda förändring. Det handlar om att på ett strukturerat sätt angripa förändringen för att säkra att önskade resultat nås (Raineri, 2011). Det finns en uppsjö av modeller för hur förändringsledning bör bedrivas, men frågan är om fler modeller för förändringsledning gör att förändringar lättare kan genomföras? Bevis verkar finnas för motsatsen, *“... samtidigt som man stöter på allt fler modeller för hur man ska åstadkomma organisationsförändring på ett effektivt sätt, visar studier att de flesta förändringsprogrammen misslyckas”* (Alvesson & Sveningsson, 2008, sid. 25). Den förändringsberedskap som organisationen har påverkar förändringsprogrammets utfall i hög grad (Smith, 2005). God förändringsberedskap är därför en förutsättning för åstadkomma förändringar på ett effektivt sätt (Smith 2005), och kan därmed ses som en viktig del i förändringsledning. Förändringsledning och förändringsberedskap utgör därför intressanta ämnen att studera, dels då områdena blir allt mer aktuella i och med att förändringstakten ökar i samhället såväl som i organisationer, och dels då områdena har stora utmaningar.

Konsulter kallas ofta in när organisationsförändringar ska utföras, och de har följaktligen en framträdande roll i många förändringsprocesser. Konsulter tar med sig sina erfarenheter, metoder och arbetssätt till kundens organisation. Det gör det intressant att undersöka konsultens sätt att arbeta med förändringsledning och förändringsberedskap, då konsulten har möjlighet att påverka flera olika organisationer när denne går från projekt till projekt. Vad har det här för implikationer för förändringsarbete i allmänhet?

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet är att skapa förståelse för hur konsulter arbetar med förändringsledning och förändringsberedskap samt att belysa komplexiteten och ge insikter i arbetets natur. Syftet kommer att undersökas med hjälp av följande frågeställningar:

- Hur ser konsulter på organisationsförändring?
- Hur arbetar konsulter med förändringsledning i praktiken?
- Hur arbetar konsulter med förändringsberedskap i praktiken?
- Hur påverkar arbetsformen projekt arbetet med förändringsledning och förändringsberedskap?

## 1.2 Avgränsningar

Examensarbetet avgränsar sig till att undersöka hur konsulter arbetar med förändringsledning och förändringsberedskap i en svensk kontext, genom empiri insamlad från ett konsultföretag i Stockholmsregionen. En avgränsning har gjorts i empiriinsamlingen, där empirin är grundad på konsulter som främst arbetar i projektförm ute i kundens organisation. Det utgör en avgränsning då det också finns konsulter som har mer av en linjeroll i kundens organisation.

## 1.3 Disposition

Examensarbetet har följande disposition:

I metodavsnittet (kapitel 2) presenteras den metod som examensarbetet är baserat på. Tillvägagångssätt för studien presenteras och kritik mot vald metod diskuteras. Därefter följer kapitel 3 som kortfattat presenterar företaget som utgjort fallstudien i den här studien. Vidare i litteraturstudien (kapitel 4) redovisas aktuell litteratur som anses relevant för studien inom organisation, organisationskultur, organisationsförändring, förändringsledning, förändringsberedskap samt projekt och projektarbete. Litteraturstudien avslutas med en sammanfattande bild över den teoretiska referensram som studien vilar på. I kapitel 5 (Resultat och analys) redovisas och analyseras resultaten från den insamlade empirin. Slutligen, grundat i litteratur och analys av empirin, diskuteras resultaten i diskussionen (kapitel 6) och förslag ges för framtida studier.

## 2. Metod

### 2.1 Syn på forskning och kunskap

Forskning påverkas starkt av forskarens föreställningar, kunskapssyn och erfarenheter. Inställningen till den empiriska verkligheten tillsammans med kunskapssynen påverkar starkt de analyser en person gör och de slutsatser som denne drar (Johansson Lindfors, 1993). Därför kommer ontologiska och epistemologiska ställningstaganden hos författarna att redogöras nedan. Ontologiska ställningstaganden avser förhållningssättet till hur den empiriska verkligheten uppfattas, och epistemologiska ställningstaganden handlar om synen på kunskap och kunskapsbildning.

#### Syn på verkligheten och kunskap

I den här studien ses verkligheten utifrån Louis perspektiv (1981, ur Johansson Lindfors, 1993), i vilken verkligheten är indelad i tre nivåer: en universellt objektiv, en kulturellt objektiv och en individuellt subjektiv nivå. Den objektiva nivån rör de egenskaper som kan tillskrivas fenomen baserat på fysiska eller synliga aspekter. Den kulturellt objektiva nivån, även kallat den intersubjektiva, behandlar de egenskaper som kan tillskrivas fenomen baserat på de meningar som en speciell grupp tillskriver fenomenet. Den sista nivån beskriver de egenskaper som tillskrivs fenomen ur ett individuellt subjektivt perspektiv. I den här studien anses de två sistnämnda nivåerna vara av störst vikt, det vill säga den intersubjektiva och individuellt subjektiva nivån. Då individens uppfattning av verkligheten ses som subjektiv, blir bilder av verkligheten och vad som anses sant därför tolkningar (Johansson Lindfors, 1993). Sammanfattningsvis kan individens verklighetsuppfattning ses som både intersubjektivt påverkad och individuellt skapad, och kan således anses vara en social konstruktion.

Ovanstående innebär därför att vetenskap inte utgör sanningar om verkligheten, utan snarare av förklaringar av de fenomen som studeras. Genom dessa förklaringar kan därefter en djupare förståelse för de bakomliggande tolkningarna skapas (Johansson Lindfors, 1993). Den här studien syftar därför inte till att generera objektiva beskrivningar av det studerade fenomenet, utan snarare att sträva efter att skapa förståelse för fenomenet i fråga.

#### Individen

Studien fokuserar på individens bild av förändringsarbete och förändringsberedskap i stor utsträckning. Människosynen bakom analysen av dessa bilder grundar sig till stor del på Giddens resonemang (1984, ur Johansson Lindfors, 1993) som bygger på att "*... det är genom det mänskliga handlandet som strukturer skapas, omskapas och upprätthålls*" (Johansson Lindfors, 1993, sid. 42) samtidigt är det dessa strukturer som begränsar individen. Individen ses därmed både som aktiv och passiv, i den mening att hon både påverkar och samtidigt blir påverkad av de strukturer som omger henne. Detta medför att individen starkt påverkas av det intersubjektiva samtidigt som individen aktivt formar och upprätthåller densamma (Johansson Lindfors, 1993).

#### Studiens grundföreställning

Studien tar avstamp i en hermeneutiskt inspirerad forskningsansats, detta i och med att kvalitativa intervjuer, analyser av texter, språkliga uttryck och anteckningar är centrala (Alvesson, 1994). En viktig del i hermeneutiken är att delar inte kan förstås fullt ut om de inte sätts i sitt sammanhang och därigenom möjliggör en syn på helheten. Det omvända gäller även, det vill säga att helheten inte kan

förstås fullt ut utan att även se delarna (Alvesson, 1994). Analys och faktainsamling sker därför parallellt i en hermeneutisk studie, vilket har varit förfarandet i den här studien.

## 2.2 Övergripande angreppssätt för studien

Vid valet av övergripande angreppssätt för att närma sig den empiriska verkligheten är forskarens kunskapssyn och forskningsfråga avgörande (Johansson Lindfors, 1993). Kunskapssynen och forskningsfrågan vägleder hur forskningens relation till teori och empiri ser ut. Med ett deduktivt angreppssätt går forskningen från teori till empiri, "*particular instances are deducted from general inferences*" (Collins & Hussey, 2009, sid. 8), och med ett induktivt angreppssätt skapas teori från empirin "*general inferences are induced from particular instances*" (Collins & Hussey, 2009, sid. 8). Det handlar om en åtskillnad huruvida forskningen ska bygga på tidigare undersökningar eller om forskningen ska utföras helt förutsättningslöst (Lindgren, 1996). Ofta positioneras deduktion och induktion som två motpoler, där deduktion sammankopplas med en objektiv verklighetsuppfattning och induktion med uppfattningen om att verkligheten är subjektiv (Johansson Lindfors, 1993). Då den här studien bygger på en verklighetsuppfattning som subjektiv och har till syfte att generera snarare än testa teori, faller det sig naturligt att ansatsen lutar mot det induktiva hållet på skalan. I praktiken är det dock sällan fallet att forskaren kan anta en helt induktiv ansats. Det är svårt att bortse från befintliga teorier och närma sig den empiriska verkligheten som ett "oskrivet blad" utan att ha med sig någon form av teoretiskt perspektiv, medvetet eller omedvetet, som påverkar datainsamlingen (Johansson Lindfors, 1993). Således är en växelverkan mellan teori och empiri ett vanligt angreppssätt för hermeneutiskt orienterade forskare (Johansson Lindfors, 1993).

Valet mellan deduktiv eller induktivt ansats, som styrs av kunskapssyn och forskningsfråga, påverkar forskningens övergripande angreppssätt som utgör grunden för forskningens strategi. Urvalskriterier för informationsenheter, datainsamlingsmetoder, analysmetoder och sanningskriterier är beroende av angreppssätt. En uppdelning kan göras av angreppssätt inom samhällsvetenskaplig forskning som *avbildande*, *teorigenererande* eller *aktionsinriktad* (Johansson Lindfors, 1993). Avbildande forskning syftar till att beskriva och förklara genom främst kvantitativa metoder med en deduktiv ansats. Teorigenererande forskning har en induktiv ansats och syftar till förståelse i form av teoriupptäckt genom främst kvalitativa metoder. Slutligen har aktionsinriktad forskning som syfte att förändra praktik och teori, med främst kvalitativa metoder. (Johansson Lindfors, 1993)

### Fallstudier

Vid teorigenererande forskning är ofta forskningsfrågan av förståelseinriktad eller interpretativ art, vilket lämpar sig väl för fallstudier, där många iakttagelser görs om få informationsenheter (Johansson Lindfors, 1993). Fallstudie är en forskningsmetodik som "*... focuses on understanding the dynamics present within single settings*" (Eisenhardt, 1989, sid. 534). Metoden tillåter forskaren att få en helhetssyn och meningsfulla insikter om egenskaper av verkliga fenomen, exempelvis processer inom organisationer (Yin, 2009). Fallstudier kan utföras på många sätt; de kan beröra ett fall eller flera och ha olika nivåer av analys. Karakteristiskt för fallstudier är att flera olika källor för data används; bland annat skrivna dokument, intervjuer, frågeformulär och observationer (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989). Möjligheten att använda olika typer av källor är en av fallstudiens främsta styrkor, som ger forskningen djup och insikt (Yin, 2009). Syftet med att utföra en fallstudie kan variera, från att beskriva ett fenomen, till att testa teori eller för att generera teori (Eisenhardt, 1989). Kriterier för att en fallstudie är ett bra tillvägagångssätt är att frågeställningen är av "hur"- eller "varför"-art och att ämnet berör samtida fenomen i det verkliga livet, där forskaren har liten eller ingen kontroll över hur händelser sker (Yin, 2009). Då ovanstående kriterier för metodens lämplighet är uppfyllda i den

här studien, bedömdes det att frågeställningarna var väl anpassade för att undersökas genom en fallstudie.

För att undersöka frågeställningarna har en empirisk fallstudie utförts på ett konsultföretag under våren 2012, här kallat "*Konsultföretaget*" (för mer information om företaget se kapitel 3 "Om fallstudien"). Den här studien har kombinerat ett induktivt och deduktivt tillvägagångssätt, då ett antal teorier använts som teoretiskt ramverk som grund för fallstudien, i vilken slutsatser dragits på ett induktivt sätt. Teorin har i den här studien syftat till att synliggöra viktiga aspekter i den empiriska undersökningen, och på så sätt se till att dessa fångas upp. Teorin har inte använts som *á priori*-teori som ska testas med hypoteser, och därför är förhoppningen att teorin inte har verkat begränsande. Sammanfattningsvis har studien haft ett teorigenererande angreppssätt och gått från teori till empiri och sedan till teorin igen, likt vad Johansson Lindfors (1993, sid. 59) kallar "*den gyllene medelvägen*", en växelverkan mellan teori och empiri.

## 2.3 Datainsamling

Denna fallstudie började med en omfattande litteraturstudie och formulering av initiala forskningsfrågor samt syfte. I och med studiens kvalitativa ansats utvecklades forskningsfrågorna och syftet under studiens gång, i och med att nya teoretiska kunskaper och insikter från empirin erhöles (Johansson Lindfors, 1993). Teorier och litteratur om organisationer, organisationsförändring, förändringsledning, förändringsberedskap samt projekt och projektarbete inhämtades. En sammanfattande bild av studiens teoretiska utgångspunkt skapades, vilken innehöll begrepp som anses viktiga för studien.

Datainsamling inom fallstudien har skett på flera sätt. Data från kvalitativa intervjuer, skriftliga dokument och observation (både deltagande och passiv) har inhämtats. Empirin grundar sig främst på materialet från de kvalitativa intervjuerna. Dokumentanalys och observationer har främst syftat till att bygga en förståelse för resultaten från intervjuerna. När intervjuer används som huvudsaklig datainsamlingsmetod är det en viktig förutsättning att respondenten får tala så fritt som möjligt och återge sina uppfattningar. Språket är en viktig informationskälla som kan informera om "*så väl innebörds- och meningsstrukturer som om handlingar, händelser etc.*" (Johansson Lindfors, 1993, sid. 119). Vid en teorigenererande ansats är det vanligt att använda riktade och/eller begränsade urval av informationsenheter, då ansatsen syftar till att generera teori från data. Valet bör ske baserat på teoretisk avsikt och relevans, där vilken informationsenhet som helst kan användas om forskaren tror att den kan ge insikter i det aktuella fenomenet (Johansson Lindfors, 1993). Naturvetenskapens krav på statistiska urval är således inte relevant.

I den här studien gjordes först fyra kvalitativa intervjuer med fyra konsulter på Konsultföretaget. Intervjuerna syftade till att bygga en förståelse för hur konsulterna arbetade så att passande frågor kunde utformas till de sju kvalitativa intervjuer som i huvudsak ligger till grund för analysen i den här studien. De fyra inledande intervjuerna var informellt utformade som en 30-minuters "fika" med vardera konsult och materialet genererat från dessa används inte explicit i analysen. Efter de inledande intervjuerna skickades en förfrågan per e-post om att ställa upp på en djupare intervju till andra konsulter på Konsultföretaget, varav sju stycken individer ställde upp. Respondenterna har alla gemensamt en koppling till förändringsledning, antingen genom deras arbetsuppgifter och/eller genom ett personligt intresse. Respondenterna arbetar på fyra av Konsultföretagets sju avdelningar. Varje intervju tog mellan en timme och en och en halv timme och var av semi-strukturerad art, där frågor var formulerade på förhand (se appendix) men utrymme lämnades åt följdfrågor och andra

intressanta spår som intervjun möjligtvis tog. Formatet valdes då semi-strukturerade intervjuer ger möjlighet att komma åt detaljer samt utforska nya områden och idéer som uppkommer från ett speciellt svar, detta trots formatets risk att sidospår kan ta för mycket plats (Collins & Hussey, 2009). Intervjuerna spelades in och transkriberades i anslutning till intervjun och anteckningar från intervjuerna sammanställdes. När intervjuerna var utförda, bjöds samtliga respondenter in till en presentation av preliminära övergripande resultat, varav tre av sju närvarade. Då det senare i studien framkom att inte samtliga respondenter uppfattat att de fått möjlighet att kontrollera tolkningen av deras svar, sammanställdes de svar som använts i analysen per intervjurespondent och hur dessa svar tolkats. Detta e-postades sedan till var och en av respondenterna. Detta för att de skulle få möjlighet att reagera och förklara om någonting tolkats på ett sätt som de inte hade menat.

Både intervjurespondenterna och Konsultföretaget är anonymiserade i den här studien. Ibland anses det eftersträfvansvärt att inte anonymisera fallet och individerna, då läsaren kan använda sina eventuella tidigare erfarenheter och kunskaper om fallet när denne läser studien (Yin, 2009). I detta fall gjordes bedömningen att respondenterna skulle kunna tala friare om de visste att ingenting skulle kunna gå att koppla till dem som individer. En annan fördel med en helt anonymiserad fallstudie ansågs vara att eventuella förutfattande meningar om fallet eller individerna skalas bort hos läsaren.

Andra datakällor som använts utöver kvalitativa intervjuer, är material från Konsultföretagets intranät, exempelvis företagets modell för förändringsledning och projektledning samt dokumentation av företagets verktyg för förändringsledning. Data har också inhämtats genom deltagande observation, dels genom deltagande i en intern kurs i förändringsledning (tre kvällsträffar å tre timmar per tillfälle) och deltagande i en timmeslång internetbaserad introduktionskurs i förändringsledning skapad av Konsultföretaget. Data från observationerna har använts för att bygga förståelse för hur konsulterna på Konsultföretaget arbetar.

Fördelarna med att i huvudsak basera studiens analys på resultat från kvalitativa intervjuer är att intervjuer erbjuder stor insikt och går att fokusera på det som studien undersöker. Bland nackdelarna hör att resultat från kvalitativa intervjuer kan påverkas av en rad faktorer. Svar kan färgas av respondentens position och interna agenda, av dåligt formulerade frågor, bristande minne av händelser, eller på grund av reflexivitet då respondenten ger svar denne tror intervjuaren vill höra (Yin, 2009). Förutom detta innebär kvalitativa intervjuer dubbla tolkningsnivåer. Den första nivån utgörs av intervjurespondentens tolkning av den verklighet individen mött, den andra nivån utgörs av den tolkning forskaren sedan gör av intervjurespondenten och dennes berättelse (Lindgren, 1996).

## **2.4 Analys av data**

Analys av resultat skedde delvis löpande allteftersom intervjuer hölls och delvis efter samtliga intervjuer utförts. Den löpande analysen gjordes för att kunna ta tillvara på nyvunna insikter och undersöka dem i kommande intervjuer. En av fallstudiens styrkor rörande att generera teori är just det frekventa överlappandet mellan insamling av data och analys av data, något som Glaser och Strauss (1967, ur Eisenhardt, 1989) argumenterar för. Överlappandet är viktigt då det synliggör om insamlingen av data bör anpassas eller justeras, om fler intervjufrågor bör läggas till, eller om fler personer bör intervjuas. Möjligheten till justering ger att tillfälligheter som dyker upp kan utnyttjas, chanser till intressanta vinklar kan tas tillvara och ytterligare djup kan erhållas (Eisenhardt, 1989). I och med den iterativa processen och det nära förhållandet mellan datainsamling och analys, blir teori

som genererats från fallstudier ofta konsekvent med empirisk observation (Glaser & Strauss, 1967, ur Eisenhardt, 1989).

När alla resultat var inhämtade, grupperades de enligt följande teman som utkristalliserade sig: om förändring och projekt, om förändringsledning, om förändringsberedskap och om konsultens roll och självbild. Inom varje tema identifierades undergrupper, exempelvis grupperades resultat under temat om förändring och projekt: utmaningar i projekt, lyckade projekt, mindre lyckade projekt, syn på förändring. För att generera teori bör fallstudiens resultat jämföras med existerande litteratur och teorier för att se vad som är liknande och vad som är motsägelsefullt (Eisenhardt, 1989). Tematiseringen och grupperingen gjordes för att hitta mönster och möjliggöra sammankoppling till litteratur, i ett försök att öka trovärdigheten av studiens resultat.

## 2.5 Sanningskriterier

Vid en teorigenererande ansats är de klassiska naturvetenskapliga sanningskriterierna validitet, reliabilitet och generaliserbarhet inte direkt överförbara. Validitet behandlar att forskningen har mätt det forskningen ämnade mäta, vilket egentligen bygger på att forskaren i förväg vet vad forskningen skall upptäcka. Vidare behandlar naturvetenskapens reliabilitet återupprepbarheten i forskningen, det vill säga att samma resultat fås om studien görs igen. Reliabilitetskriteriet går inte att överföra till en teorigenererande ansats, då det ligger i den kvalitativa studiens natur att exakt samma studie inte går att göra två gånger. Generaliserbarheten i en positivistisk studie grundar sig i att urval gjorts på ett representativt sätt och således går resultaten att generalisera. Det är inte heller applicerbart i en teorigenererande ansats, där urval inte utförs på ett statistiskt representativt sätt, utan snarare genom ett riktat och/eller begränsat urval, där grundprincipen vid urval av informationsenheter snarare baseras på olikhet istället för likhet. (Johansson Lindfors, 1993)

I en teorigenererande studie är sanningsbegreppet kopplat till den subjektivt tolkade verkligheten, det vill säga att det inte finns någon "verklig verklighet", vilket gör att det snarare talas om en trovärdig teori istället för en "sann" teori (Johansson Lindfors, 1993). Trovärdighetskriterier som ansetts viktiga i den här studien är giltighet, intersubjektivitet och överförbarhet. Vid en teorigenererande ansats blir teorins giltighet det som ligger närmast validitetskriteriet. Giltighetskriteriet behandlar att tillräckligt med data insamlats för att den utvecklade teorin kan anses täcka det studerade fenomenet (Johansson Lindfors, 1993). Intersubjektivitet handlar om ifall andra personer kan förstå hur forskaren grundar sin förståelse (Johansson Lindfors, 1993). Överförbarhet behandlar möjligheterna till tillämpning på andra grupper eller situationer, vilket kan tyckas likna naturvetenskapens generaliserbarhetskriterie, men begreppet handlar snarare om att diskutera en teoris användbarhet än dess sanningshalt. Den skapade teorin/förståelsen kan vara överförbar och användbar för en individs eller en grups förståelse för den egna situationen, och då kan förståelsen utvidgas (Johansson Lindfors, 1993). Studiens resultat är överförbara i den mån att undersökningen kan genomföras på andra konsultföretag. Den förståelse som studien ämnat skapa kan användas för att utvidga förståelse för andra individer och grupper, och således anses resultaten vara överförbara på ett teoretiskt plan.

För att bemöta intersubjektivitetskriteriet är det viktigt att redogöra för forskarens föreställningar och referensram, vilket påverkar hur data tolkats och analyserats (Lindgren, 1996). Genom att beskriva hur processen gått till tydligt kan intersubjektivitetskriteriet mötas, vilket metodavsnittet ämnat göra. Den utförliga beskrivningen av metoden syftar också till att visa på den systematik som datainsamlingen och dataanalysen haft, vilket också anses öka studiens trovärdighet. Utöver det

syftar den sammanfattande teoretiska referensramen i slutet av kapitel 4 till att synliggöra forskningens utgångspunkt och förförståelse.

I och med det nära och sammankopplade förhållandet mellan forskaren och studieobjektet i en fallstudie är giltigheten ofta hög, det vill säga att resultaten från forskningen överensstämmer med det fenomen som studerats. Yin (2009) menar att validiteten i en fallstudie ökar bland annat genom att flera källor till data används, viktiga nyckelpersoner får läsa igenom utkast samt användningen av tidigare teori, vilket denna studie ämnat göra. Genom att använda olika datakällor, datatriangulering (Yin, 2009), har giltigheten i den här studien försökt ökas. Intervjurespondenterna har blivit inbjudna till att lyssna på en presentation av övergripande resultat och de har fått stämna av via e-post att tolkningar av deras svar varit godtagbara. Utöver det har tidigare forskning och teorier använts under hela studien som stöd för både datainsamling och analys. Trovärdigheten kan ökas i en fallstudie genom att noggranna anteckningar förs under studiens gång, detta för att styrka äktheten och att studien utförts på ett riktigt sätt (Yin, 2009). I den här studien har ingående anteckningar förts under observationer och intervjuer har transkriberats. I appendix återfinns de intervjufrågor som utgör grunden för intervjuerna (med reservation för intervjuernas semi-strukturerade form där vissa frågor lades till och andra togs bort beroende på hur intervjun utvecklade sig).

## 2.6 Metodkritik

Genom att anta ett angreppssätt där forskningen rör sig mellan teori och empiri i ett växelverkande manér, gäller det för forskaren att ha ett öppet sinne och behålla det öppnet under hela studien. Om inte forskaren är öppen för den empiriska verkligheten riskerar denne att låsa fast sig vid teorin och försöka få empirin att passa in i teorin. I det växelverkande angreppssättet finns det en risk att analysen styrs till för stor del av det teoretiska perspektivet (Johansson Lindfors, 1993). För att motverka detta i den här studien har teorin konstant ifrågasatts, ny teori eftersökts och ståndpunkter diskuterats. I den bemärkelsen har studien gagnats av att vara utförd av två studenter, då livliga diskussioner förts och ståndpunkter som den ene inte kunnat övertyga den andre om, har förkastats. Genom att på detta sätt kontinuerligt kritiskt granska använda teorier och ståndpunkter har denna risk bemötts.

En kritik mot den valda fallstudiemetoden är huruvida resultaten har överförbarhet eller inte. Det är rimligt att diskutera om det går att dra slutsatser och generalisera utifrån ett enda fall, då speciella omständigheter kan ha påverkat utfallet, eller om fallet verkligen kan anses representativt för andra svenska konsultföretag. Samma resonemang går att föra rörande om intervjurespondenterna kan anses representera konsultföretaget i stort. Men i och med att studiens syfte är att försöka bygga förståelse, är den enskilda individens perspektiv intressant, och den enskilde individens upplevelser, förståelse och synpunkter ska ses som representativa för just denne individ, och inte för företaget i stort. I och med att verkligheten är subjektiv, är den enskilde individens uppfattningar intressanta och kan ge värdefulla insikter som kan användas för att skapa förståelse. Därav kan resultaten anses överförbara då denna förståelse kan användas för att förstå andra individer, grupper och företag.

Förutom själva metodvalet kan delar av utförandet av metoden kritiserars. En av de punkter som kan diskuteras är valet av intervjupersoner. Detta skedde genom att respondenter själva fick anmäla intresse. Trots det visade det sig att respondenterna tillsammans representerade olika delar av företaget och hade god spridning rörande ålder, kön och arbetslivserfarenhet, vilket var något som önskades. En annan punkt som kan kritiserars är intervjuernas utformning. Varje intervju varade,



som angetts ovan, i en timme till en och en halv timme. Även om de flesta av de frågor som förberetts hann besvaras hade respondenterna ofta mer att säga när tiden tagit slut. Längre intervjuer hade kunnat leda till mer utförlig information, men på grund av respondenternas fullbokade schema kunde intervjutiderna inte utökas. En annan punkt som kan ifrågasättas är det faktum att bara delar av respondenterna närvarade vid tillfället då de fick möjlighet att ta del av de övergripande resultaten från intervjuerna. Därmed fick inte alla respondenter möjlighet att reagera på hur intervjuerna tolkats i samband med intervjuerna och således finns det en risk att värdefull information och relevanta kommentarer gått förlorade. Detta försökte avhjälpas genom att e-posta samtliga respondenter, vilket beskrivits ovan, men detta gjordes först senare mot studiens slut. Således finns risken att respondenterna glömt bort vad som talades om under intervjuerna. Det kan ha gjort att värdefull information och kommentarer gått förlorade på grund av tidsfördröjningen.

### 3. Om fallstudien

“Konsultföretaget” är ett konsultföretag som arbetar med management- och IT-frågor och verkar bland annat i Stockholmsregionen. Konsultföretaget strävar efter att göra sina kunder mer konkurrenskraftiga genom att erbjuda ett nära samarbete från initial idé till implementation. Företaget strävar efter att vara en långsiktig partner till sina kunder och skapa bestående förändringar. Konsultföretaget har stor konsult- och branschkompetens kopplat till att företagets konsulter har gedigen erfarenhet av arbete både i linjeroller och i konsultprojekt. Konsultföretaget verkar inom ett flertal branscher; detaljhandel, bank/finans/försäkring, energi, industri, telekom och offentlig sektor, och har bland annat stora svenska och nordiska bolag som kunder.

Förändringsledning är en av de olika kompetenser som Konsultföretaget erbjuder sina kunder. Alla konsulter på Konsultföretaget har inte som primär arbetsuppgift att arbeta med förändringsledning, men företaget har en generell inställning att förändringsledning är viktigt. Företagets konsulter arbetar i olika former av förändringsprojekt och är då i en viss mening förändringskonsulter, även om alla inte har kompetensen förändringsledning. Genom förändringsledning anser Konsultföretaget att de kan hjälpa sina kunder att driva en effektivare förändringsprocess samt förändra attityder och beteenden hos berörda grupper. Konsultföretaget definierar förändringsledning som ett strukturerat angreppssätt för att genomföra förändringar i verksamheter, med både medarbetare och affärsmässiga resultat i åtanke. Med ett strukturerat angreppssätt för förändringsledning menar företaget att bättre resultat kan uppnås snabbare. Viktiga delar i arbetet är enligt Konsultföretaget att sätta upp tydliga mål som kontinuerligt följs upp, att säkra att medarbetare i organisationen känner sig uppmuntrade att delta i förändringsarbetet samt att arbeta kontinuerligt med kommunikation. Ledarskapet anses också ha en viktig roll samt att bemöta oro och hantera motstånd mot förändringen.

Inom kompetensområdet förändringsledning är ett antal konsulter utsedda som ansvariga för att ta fram presentationsmaterial, hålla i interna kurser och skapa material för självstudier i förändringsledning som läggs upp på företagets intranät. De ansvariga konsulterna har ett speciellt intresse av förändringsledning och fungerar också som kompetenspool för andra konsulter, då det går att kontakta dem med frågor om förändringsledning eller för inspiration till vad som går att göra ute i något specifikt projekt.

## 4. Litteraturstudie

### 4.1 Olika synsätt på organisationer

Det finns flera uppfattningar inom organisationsteorin om vad en organisation är. En vanlig definition är att *“en organisation utgör ett socialt system som medvetet konstruerats för att nå bestämda mål”* (Jacobsen, 2005, sid. 51). Olika uppfattningar om vad en organisation är kan kopplas ihop med skilda ontologiska synsätt. En uppdelning som förekommer inom organisationsteorin är antingen att se organisationen som bestående av saker eller att se organisationen som bestående av processer (Van de Ven & Poole, 2005). Uppdelningen kan kortfattat uttryckas som att antingen se organisationen som ett substantiv eller som ett verb. Forskare som förespråkar att organisationer ska studeras som substantiv menar att en organisation är en social enhet, vilket utgör det traditionella synsättet. Ett utmanande synsätt är att studera organisationen som ett verb, en organisation är social process av organiserande. (Van de Ven & Poole, 2005)

Karl Weick delar synen på organisationen som bestående av processer: *“Ordet organisation är ett substantiv, och det är också en myt. Om du tittar efter en organisation kommer du inte att hitta den. Vad du kommer att finna är att där finns händelser, länkade till varandra, som utspelar sig innanför konkreta väggar, och att dessa sekvenser, deras vägar, och deras timing är de former som vi felaktigt gör till substans när vi talar om en organisation.”* (ur Salzer-Möröling, 1998, sid. 26). Genom synsättet på organisationen som bestående av processer är förändring ständigt närvarande och en grundläggande beståndsdel i organisationen (Van de Ven & Poole, 2005).

När organisationer studeras som substantiv utelämnas det faktum att organisationen inte alltid funnits. Däremot lämnar en studie av organiserande som verb utrymme både för processerna som pågår och de processer som lett fram till att “organisationen” blivit till (Czarniawska, 2005). Som ett resultat av följande resonemang står det klart att en kompromiss bör göras mellan synen på organisation som substantiv eller verb, nämligen att organisationen består av processer av organiserande, och finns till som en enhet (det vill säga substantiv) på grund av tidigare lyckade processer av organiserande.

#### 4.1.1 Perspektiv och metaforer rörande organisationer

Ett vanligt sätt att beskriva och förstå organisationer är att ta hjälp av metaforer. Morgan (1999) har tagit fram åtta metaforer för vad organisationer vanligtvis ses som: *maskiner, organismer, hjärnor, kulturer, politiska system, psykologiska fångelser* samt *flux och transformation*. Enligt Cameron och Green (2004) är fyra av dessa åtta mer användbara och bidrar till mest insikt, nämligen:

- *Organisationer som maskiner* – Det här perspektivet innebär att organisationer ses som rationella verksamheter, designade för att uppnå specifika fördefinierade mål. Här används standarder i hög grad, det finns väldefinierade rollbeskrivningar och arbetet sker effektivt.
- *Organisationer som politiska system* – Organisationer jämförs med demokratier, eller till och med anarkier, för att på det sättet illustrera maktens position och betydelse för organisationens maktstruktur, styre och vilka krafter som påverkar organisationen och dess medarbetare.
- *Organisationer som organismer* – Här väljer man att likna organisationen vid en levande och kontextberoende organism. Den här liknelsen understryker därför hur omvärlden hanteras

och speglas i organisationen, och förmågan till detta ses som en betydande framgångsfaktor. Organisationen ses som ett öppet system, som i sin tur består av flera, av varandra beroende, subsystem.

- *Organisationer som "flux and transformation"* – Organisationen ses här som en del av kontexten, och följaktligen inte som en avskild del. Detta innebär också att ledningen och chefer aldrig kan vara i full kontroll över de processer och de förändringar som sker inom organisationen.

Hur man väljer att se på organisationer utifrån metaforer formar ens sätt att se på hur organisationsförändringar ska drivas. Utifrån perspektivet att organisationer är maskiner är förändringar i högsta grad hanterbara, förändringsmotstånd kan hanteras och tydliga mål ger en klar bild av riktningen för förändringen. Utifrån organisationer som politiska system innebär förändringsarbete samarbete och förhandlingar, medan organisationer som organismer beskriver förändringar som ett samlat svar på förändringar i omgivningen. Med utgångspunkt i organisationer som flux och transformation är däremot förändringar ett fenomen som uppstår på grund av interna motstridigheter, och är inte något som går att kontrollera. (Cameron & Green, 2004)

Ytterligare indelningar görs av Bolman och Deal (2003) som menar att organisationer kan beskrivas utifrån fyra olika perspektiv: *det strukturella perspektivet*, *Human Resource perspektivet*, *det politiska perspektivet* samt *det symboliska/kulturella perspektivet*. Det strukturella perspektivet fokuserar på organisationens arkitektoniska uppbyggnad, det vill säga dess struktur, regler och policys, roller och mål. Human Resource perspektivet fokuserar på människan i organisationen, vad som motiverar och driver de anställda. Det politiska perspektivet, vilket liknar Morgans metafor om organisationer som politiska system, belyser maktkamper och konkurrerande intressen inom organisationen. Slutligen betonar det symboliska/kulturella perspektivet vad som har mening i organisationen, perspektivet har tydliga kopplingar till organisationskultur. Bolman och Deal menar att styrkan i att se organisationer från olika perspektiv är att växlingen ger en djupare förståelse, då samma saker kan ses ur olika synvinklar. Perspektivväxlingen innebär ett reflekterande som genererar nya tankar och insikter. Missförstånd kan uppstå på grund av att personer ser på organisationen ur olika perspektiv. (Bolman & Deal, 2003)

Ett annat sätt att se på organisationer är att använda en kulturmetafor eller ett kulturperspektiv, vilket utgör ett resonemang inspirerat av Alvesson (1989), som kommer att utvecklas vidare under framställningen. Ett kulturperspektiv i den bemärkelsen använd i den här studien bör inte förväxlas med vad Bolman och Deal kallar det symboliska/kulturella perspektivet. Perspektivet använt här kan anses som innefattande samtliga av Bolman och Deals övriga perspektiv, då struktur, synen på människan och politiskt klimat också kan ses som kulturella uttryck. Kulturperspektivet använt i den här studien är således mer omfattande än Bolman och Deals indelningar.

## 4.2 Organisationskultur

För att förstå situationer och beteenden som från början kan te sig annorlunda och konstiga menar Schein (2004) att det är viktigt att se världen genom en kulturell lins. Med ett kulturellt perspektiv kan de kulturella krafter som verkar i grupper, organisationer och inom yrkeskategorier urskiljas och tydjas. Genom detta kan tillsynes märkliga situationer förklaras och dess mening kan förstås, vilket ger en fördjupad insikt i fenomen och en bättre grund för att bemöta situationer. Utöver det kan en kulturell medvetenhet hjälpa oss att förstå vilka vi själva är, göra oss medvetna på de krafter som verkar inom oss för att definiera vilka vi är – krafter som reflekterar vilken grupp vi identifierar oss med och vill tillhöra. (Schein, 2004)

Schein (2004) menar att kultur för en grupp är vad personlighet är för en individ. Resulterande beteenden går att observeras, men vad som ligger bakom och grundar de beteenden är svårt att se. På samma sätt som personlighet begränsar individen till vissa beteenden, påverkar kulturen gruppen genom delade normer om hur gruppen ska förhålla sig till saker och ting, hur de ska tolka omvärlden och hur de ska bete sig. Schein menar vidare att individens personlighet i sig är en form av ackumulerat kulturellt lärande som individen fått genom olika erfarenheter i livet, möten med människor, familj, skola, arbete, samhälle. På så sätt finns kultur inombords i varje människa och utvecklas ständigt i och med möten och skapandet av nya grupper, som så småningom skapar en ny kultur. (Schein, 2004)

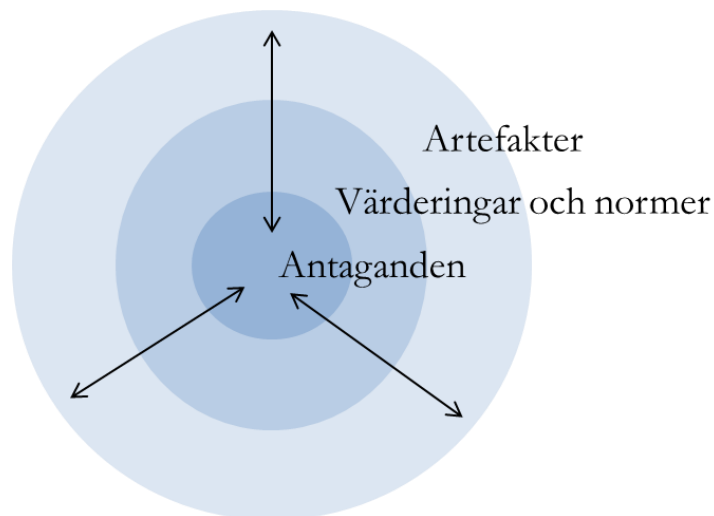
Kulturen i en grupp omfattar beteendemässiga, emotionella och kognitiva aspekter hos gruppmedlemmarna (Schein, 2004). Schein definierar kulturen i en grupp som *“a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”* (Schein, 2004, sid. 17). En något annorlunda definition ger Salzer-Mörlling: *“Kultur är de delade filosofier, ideologier, värderingar, antaganden, trosföreställningar, förväntningar, attityder och normer som knyter ihop en grupp”* (Salzer-Mörlling, 1998, sid. 28). Vidare ser författaren *“kultur som den process som gör världen meningsfull”* (Salzer-Mörlling, 1998, sid. 34).

### 4.2.1 Grundläggande modell för kultur i organisationer

Schein har utvecklat en välkänd modell som möjliggör en kulturell analys i olika nivåer av en organisation (se figur 1). De olika nivåerna i modellen motsvarar hur pass synliga de kulturella uttrycken är för betraktaren. I modellens ytligaste och mest konkreta nivå finns *artefakterna*, vilket innefattar allting som betraktaren kan se, höra och känna. Där ingår allt från organisatoriska strukturer och processer till organisationens grafiska profil, dess produkter, vilken klädkod som råder, historier och myter som berättas om organisationen eller dess medlemmar, ceremonier och ritualer som utförs och vilket språkligt uttryck organisationen har i tal och skrift. Artefakterna är lätta att upptäcka, men svåra att avkoda. Betraktaren bör vara uppmärksam på att djupare antaganden om organisationen inte går att baseras på artefakterna, detta på grund av att det blir betraktarens egen tolkning av artefakterna, vilken inte behöver inte stämma överrens med verkligheten då tolkningen färgas av betraktarens tidigare erfarenheter, känslor och reaktioner. (Schein, 2004)

Ett steg längre ner i Scheins modell, eller en nivå djupare i organisationens kultur, återfinns *värderingar och normer*. Den här nivån utgörs av föreskrifter om hur organisationen ska verka, exempelvis genom strategier, mål och visioner. De medvetna värderingar och normer som råder kan förutse många beteenden som kan observeras på artefaktnivån, men för att till fullo förstå måste de omedvetna underliggande *antaganden* undersökas, vilket utgör den sista nivån och kärnan i Scheins

modell. Underliggande antaganden består av värderingar och normer som upptagits som sanningar och tas för givet av organisationens medlemmar. Det handlar ofta om antaganden om verkligheten och fundamentala aspekter av livet så som tiden, människan, vad som är sanning, människors relationer till varandra, familj, arbete, organisationen och dess relation till omgivningen. För att begripa och tolka de ytligare nivåerna på ett riktigt sätt, behöver de underliggande antaganden förstås (Schein, 2004). På så sätt är de tre nivåerna – *artefakter*, *värderingar och normer* samt *antaganden*, sammanhängande och utövar inflytande på varandra (Alvesson & Sveningsson, 2008).



Figur 1: En tolkning av Scheins modell av organisationskultur (efter Schein, 2004)

#### 4.2.2 Olika synsätt på organisationskultur

Organisationskultur kan betraktas som någonting som organisationen själv producerar, där kultur behandlas som en delkomponent bredvid andra komponenter så som organisationens struktur och teknologi. Med det här synsättet kan kulturen användas som ett strategiskt verktyg för att styra organisationens medlemmar i önskad riktning (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006). Trots att kulturbegreppet har kommit som ett svar på synsättet där organisationen ses som en maskin har kultur kommit att rationaliseras och projektifieras på senare tid (Salzer-Mörling, 1998). Till hur stor grad kan man rationalisera, planera och strukturera kultur? Till vilken grad är det något som inte går att kontrollera?

I en sammanställning av olika forskningsinriktningar av organisationskultur öppnar Smircich (1983) upp för en annan tolkning av organisationskultur, där författaren inte ser kulturen som någonting som organisationen “har” utan där kulturen är någonting som organisationen “är”. Det handlar om distinktionen mellan att se kulturen som en variabel eller kulturen som grundläggande metafor (Smircich, 1983), vilket kan ses som uttryck för olika ontologiska synsätt. Tonnquist (2008) menar att organisationsteori kretsar, i mångt och mycket, om tre teman: struktur, processer och kultur, där “struktur innefattar synliga komponenter som funktioner, befattningar, hierarkier, titlar och rangordning medan processer behandlar handlingar och händelser. Organisationens kultur berör värderingar, normer, språk, symboler, ledarskap och motivation.” (Tonnquist, 2008, sid. 2) Tonnquist ger uttryck för synsättet att kulturen är en del av organisationen, inte att organisationen är en kultur. Det synsättet har begränsat förklaringsvärde, då det missar det faktum att organisationens struktur är ett uttryck för den kultur som organisationen är. Med Scheins resonemang skulle strukturen kunna ses som en kulturell artefakt, någonting som går att observeras, men som är rotat i underliggande värderingar och

antaganden. Processerna i organisationen är också ett uttryck för kulturen då de påverkas/utformas av kulturen samt samtidigt skapar och förstärker kulturen. Allting i organisationen kan således ses som kulturella uttryck och genom att betrakta organisationen som en kultur ges ett ökat förklaringsvärde.

### 4.2.3 Organisationskultur och identitetsskapande

Organisationer består av människor och en beskrivning av en organisation kan vara att det är ett nätverk av relationer mellan människor. Det är just i mötet med andra människor som värdet av organisationen skapas, samt där organisationen skapas som skild från andra sociala sammanhang (Ahrenfeldt, 1995). Tillsammans utgör människorna organisationen och dess kultur, men det är inte bara människorna som formar organisationen, organisationen formar även människorna (Lindgren, Packendorff & Wählin, 2004). Såväl organisationer som organisationsmedlemmarna är både kulturpåverkade och kulturpåverkare i och med att de båda påverkas av den rådande kulturen och samtidigt för den vidare, formar och underhåller den (Salzer-Mörling, 1998).

Oberoende av individens syn på sin egen identitet som relativt oberoende av organisationen, kommer människor som kommer i kontakt med nya organisationer och kulturer att genomgå en överföring eller anpassning till organisationens kultur på olika sätt (Lindgren *et al.*, 2004). Människor inom en grupp, eller organisation, blir en del av den rådande kulturen och kommer också bidra till den kultur som de är en del av, antingen genom att bibehålla eller förändra den (Salzer-Mörling, 1998). Den här processen av överföring eller anpassning till kulturen, kallas socialisering. Framgångsrik socialisering kännetecknas av hög samstämmighet mellan individens och organisationens värderingar, och misslyckad socialisering innebär istället en hög diskrepans mellan just organisationens och individens värderingar (Berger & Luckman, 1967, ur Lindgren *et al.*, 2004). Socialisering innebär således att människors verklighetsuppfattningar blir allt mer överensstämmande.

Att människor i hög grad identifierar sig med organisationen kan ha många positiva konsekvenser och effekter, men det kan också innebära att grupper blir allt för homogena och konforma (Janis, 1972, ur Lindgren *et al.*, 2004). Detta kan i sin tur innebära att gruppen kan överskatta de interna normerna, och bli övertygad om att den interna världsbilden är den verkliga till sådan stor grad att yttre influenser rationaliseras bort. Detta kan ske genom identifikation av gemensamma yttre fiender, belöning av liktänkande och kritiserande av oliktankande (Janis, 1972, ur Lindgren *et al.*, 2004). Andra risker med konformitet är att gruppen förlorar sin kreativitet. Utan människor med olika perspektiv och tankar kvävs nytänkandet och vid arbetsuppgifter som kräver innovation och kreativitet kommer gruppens prestation att sjunka (Salzer-Mörling, 1998).

Förutom organisationskultur påverkar även arbetsbeskrivningar och roller inom organisationer medarbetarnas identitets- och kulturskapande. Olika roller tillskrivs olika egenskaper och värderingar, som individerna därefter förväntas leva upp till (Salzer-Mörling, 1998). Individer med specifika roller ökar därför chanserna att uppfattas som bra på sitt jobb om de antingen uppfyller de förväntningar som tillskrivs dem, eller om personen lyckas hantera dessa förväntningar på annat håll.

Människor identifierar sig med sina yrken. Ett yrke som exempelvis läkare, utgör en stor del av en människas identitet (Lindgren *et al.*, 2004), det människor ägnar sig åt om dagarna är något som i många avseenden definierar dem som personer. Idag finns en trend där människor i allt högre grad rör sig mellan organisationer. När individer byter organisationer tvingas de ta ställning till den nya organisationskulturen vilket leder till att människor reflekterar över sin egen identitet i förhållande

till den nya kulturen (Lindgren *et al.*, 2004). Dessa byten leder till att individen möter nya verklighetsuppfattningar och nya sätt att tolka och uppfatta omgivningen. Det här leder i sin tur till att individen tvingas sätta de egna värderingarna i förhållande till de nya. Vilka delar kan individen skriva under på? Vilka värderingar och normer stämmer överens med de egna och hur mycket kan man tänka sig att anpassa sig efter det nya? Vid frekventa organisationsbyten har forskare funnit att behovet av en trygghet i den egna identiteten ökar (Lindgren *et al.*, 2004). Det här underlättar organisationsbytena då personen inte behöver lägga lika mycket energi på att utvärdera och ifrågasätta sig själv i förhållande till de nya omständigheterna. Det här gör även att personen klarar omställningarna bättre då denne är tryggare i sin identitet.



## 4.3 Organisationsförändring

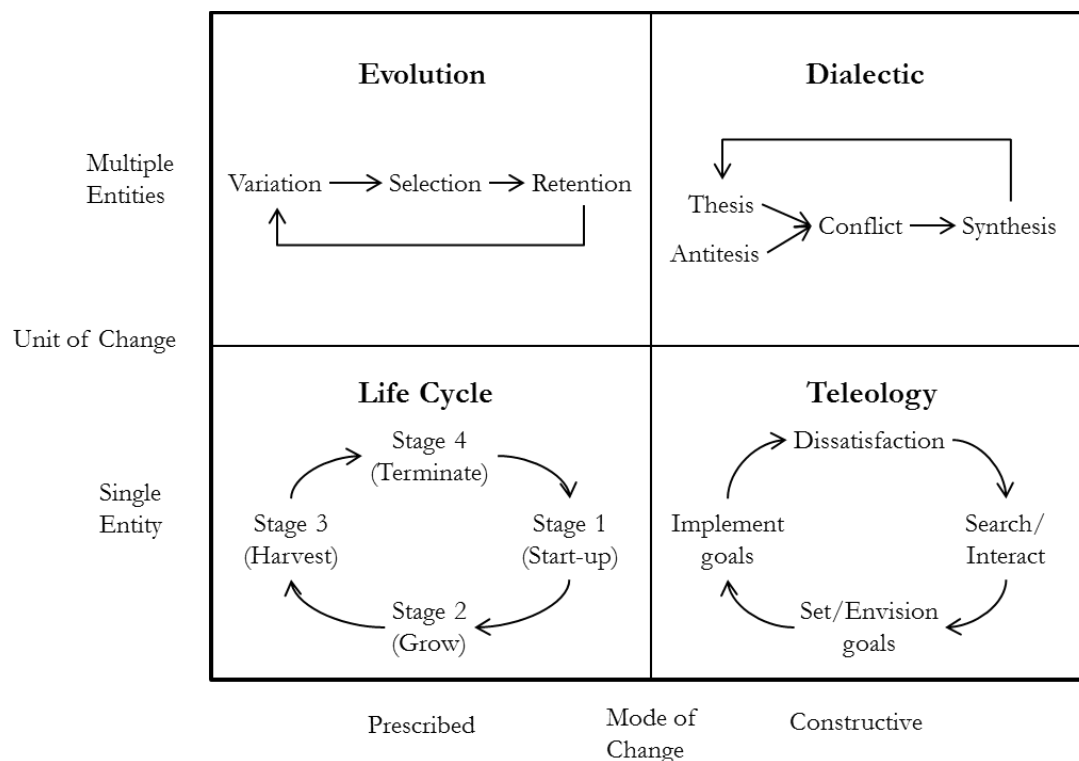
Ett underliggande antagande rörande organisationsförändring är att *“en förändring är något som sker över tid och att vi kan jämföra (minst) två olika tillstånd med varandra vid (minst) två olika tidpunkter.”* (Jacobsen, 2005, s. 51). Två olika definitioner av förändring som används frekvent i organisationsstudier är *“(1) an observed difference over time in an organizational entity on selected dimensions; (2) a narrative describing a sequence of events on how development and change unfold”* (Van de Ven & Poole, 2005, sid. 1380).

Ovan nämnda definitioner gör det tydligt att tid är ett centralt begrepp i förändring, som Van de Ven och Poole uttrycker sig: *“Time is the ‘ether’ of change”* (Van de Ven & Poole, 2005, sid. 1394). Det är mot en bakgrund av tid som förändring bedöms ha skett. Mått på förändring baseras på tid och dessa mått används för att avgöra när förändring inträffar, samt graden och omfattningen av förändringen. Tid används också för att fastställa motsatsen till förändring – stabilitet. För att förstå en förändringsprocess är det således viktigt att förstå hur förändringen utvecklar sig över tid samt vilken inverkan tid och timing har på förändringen. (Van de Ven & Poole, 2005)

Vad är regel och vad är undantag rörande stabilitet och förändring i organisationer? Länge har stabilitet i organisationer betraktas som normalfallet och förändring som undantaget (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det har ansetts att en förändring sker från ett stabilt läge till ett annat stabilt läge under en avgränsad tidsperiod, det vill säga förändring är sett ur ett planeringsperspektiv. På senare tid har intresse växt för synsättet på förändring som en ständigt pågående process (Alvesson & Sveningsson, 2008), möjligtvis på grund av att förändring tagit en allt mer framträdande roll i organisationer. En stor mängd managementlitteratur påpekar att organisationer måste lära sig hantera kontinuerliga och pågående förändringar för att anpassa sig till dagens samhälle där teknisk utveckling sker i en allt snabbare takt (Alvesson & Sveningsson, 2008; Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006). Ur ett processuellt perspektiv är ingenting statiskt i organisationen, det vill säga det finns inget “normalfall” av stabilitet eller status quo (Alvesson & Sveningsson, 2008). Organisationer kan däremot vara mer eller mindre förändringsorienterade, vilket också kan ses som uttryck för organisationens kultur.

### 4.3.1 Olika perspektiv på organisationsförändring

För att förstå och förklara organisationsförändring har forskare använt en mängd olika begrepp, metaforer och teorier lånade från andra vetenskapliga discipliner. Van de Ven och Poole (1995) fann över 20 olika teorier om hur och varför en organisation förändras och utvecklas. Dessa teorier tog inspiration från vitt skilda discipliner, allt från utvecklingspsykologi till evolutionär biologi. På grund av utbredda lånandet av influenser från andra vetenskapliga discipliner menar Eriksson-Zetterquist *et al.* (2006) att organisationsteori är ett i allra högsta grad “eklektiskt” forskningsområde, där nya modeller, teorier och perspektiv tillåts användas i stor utsträckning. I ett försök att hitta gemensamma nämnare bland teorierna fann Van de Ven och Poole (1995) fyra grundläggande grupper av olika perspektiv på organisationsförändring. Indelningen baseras på bakomliggande filosofi och tanketradition, i vilken sekvens händelser sker i förändringen, vilka drivkrafter som verkar och på vilken organisatorisk nivå. Grupperna, som ska ses som byggstenar för att förklara organisationsförändring är: förändring som *“Evolution”*, förändring som *“Dialektik/Maktkamp”*, förändring som *“Livscyklar”*, *“Planerad förändring/Teleologi”*, se figur 2. De här fyra perspektiven representerar *“fundamentally different event sequences and generative mechanisms – we will call them motors – to explain how and why changes unfold”* (Van de Ven & Poole, 1995, sid. 511). Förklaringsförmågan hos de olika perspektiven varierar beroende på organisation eller steg i förändringsprocessen, och de flesta förändringar har inslag av samtliga perspektiv (Van de Ven & Poole, 1995).



Figur 2: Van de Ven och Pooles olika perspektiv på organisationsförändring (efter Van de Ven & Poole, 1995)

Evolutionensperspektivet behandlar förändringar som sker inom organisatoriska fält, och är influerat av evolution bland levande organismer. På samma sätt som i biologins evolution förändras populationen genom en kontinuerlig följd av variation, urval och bevarande – *“Survival of the fittest”*. Dialektik/maktkamp perspektivet anser att all utveckling och förändring sker på grund av konfrontation av olika intressen inom organisationen. Genom konfrontation mellan en tes och en antites från olika koalitioner i organisationen uppstår en konflikt, som löses genom att skapa en syntes. Efter ett tag av status quo blir syntesen till tes och då motståndare kraftsamlar kommer de att utmana den dominerande koalitionen med en ny antites, och så fortsätter utvecklingen. Perspektivet förändring som *“Livscyklar”* ser förändring som någonting förestående, då utveckling följer ett förutbestämt mönster. Det är vanligt att organisationer, företag, branscher och produkter beskrivs ur ett livscykelperspektiv, där faserna för utveckling går från uppstart (födelse), tillväxt (tonåring), mognad (medelålder) och tillbakagång (åldring) och slutligen död. (Van de Ven & Poole, 1995)

Då evolutionensperspektivet och dialektikperspektivet verkar på en annan analysnivå än vad den här studien ämnar göra, läggs inget vidare fokus på dem. Livscykelperspektivet bedöms inte vara relevant, då synsättets deterministiska art har ifrågasatts av empirisk forskning som visar att organisationer inte alls behöver utvecklas på det beskrivna sättet (Jacobsen, 2005).

### Teleologi – Planerad förändring

Ett vanligt och dominerande perspektiv på organisationsförändring är förändring som planerad (Lindberg & Erlingsdottir, 2007; Jacobsen, 2005). Perspektivet grundar sig i teleologi, det vill säga tanken att det finns ett syfte eller mål som ska uppnås och det är detta som styr organisationens riktning och får den att förändras. Förespråkare av det här perspektivet ser utveckling som en

iterativ process av målformulering, implementering, utvärdering och omformulering av målen baserat på lärdomar (Van de Ven & Poole, 1995). Till skillnad från livscykelperspektivet föreskriver inte det teleologiska perspektivet en specifik ordning av händelser, men synen på att utveckling är någonting som tar organisationen mot ett slutgiltigt mål eller stadium är liknande. Däremot är mål i det här synsättet inte permanenta, utan snarare konstrueras och rekonstrueras ständigt baserat på tidigare händelser och insikter (Van de Ven & Poole, 1995). Det här perspektivet är av en rationell och analytisk art och det centrala är att förändringen är intentionell (Jacobsen, 2005). Det här synsättet på förändring har en stark dominans i den västerländska kulturen, men samtidigt visar studier att många ledare inom europeiska, amerikanska och japanska företag är missnöjda med sin förmåga att genomföra planerade förändringar (Whittington & Pettigrew, 1999, ur Jacobsen, 2005, sid. 22). Det kan tyda på att förändring inte är så enkelt att genomföra, och att planerade förändringar inte alltid leder till väntade resultat eller ens kan utföras enligt uttänkt process (Jacobsen, 2005).

### **Förändring som tillfällighet**

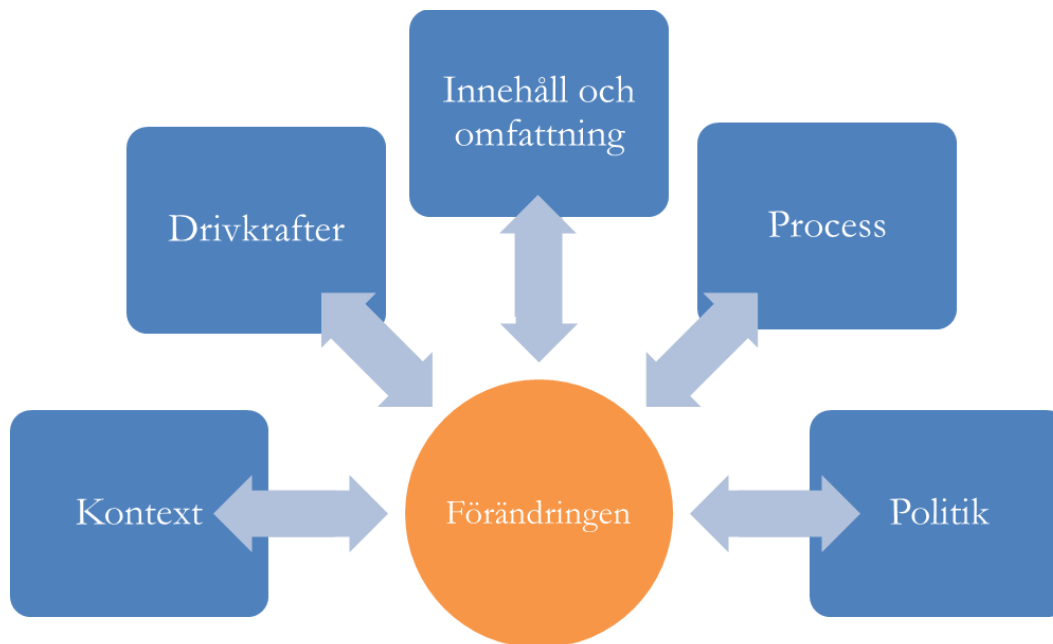
Ett perspektiv som Van de Ven och Poole inte lyfter upp i sitt ramverk, är förändring som tillfällighet. Förändring kan betraktas som resultatet av en rad tillfälligheter, det vill säga någonting som sker utan att vara planerat, resultat av en maktkamp eller utveckling från en livsfas till en annan. Organisationer är komplexa enheter där stor osäkerhet och tvetydighet råder. Många saker sker samtidigt och få aktörer har fullständig överblick – om nu någon har det. Förändring sker när olika strömmar i organisationen råkar sammanfalla tidsmässigt. I det här perspektivet råder synsättet att organisationer består av människor som alla är olika individer med olika tankar, intressen och synsätt på problem och varierande idéer på hur de ska lösas. I och med att det råder stor mångtydighet både i organisationen och i dess omgivning finns det ett stort tolkningsutrymme. Vilket resultat förändringen har beror på vilka människor som träffat varandra, hur de tillsammans tolkat problemet och hur de ser lösningen på det. (Jacobsen, 2005)

Det faktum att det alltid finns ett visst tolkningsutrymme i hur uppgifter ska utföras gör att individer kan sätta sin egen prägel, och således förändras organisationen med varje ny person som tillkommer. Detta är ett sätt som förändring kan ske på utan att vara beslutsfattad eller planerad, och utan att vara sammanhängande eller övergripande. Förändring sker snarare hela tiden, genom att anpassningar sker på individuell nivå, vilka med tiden kan innebära stora förändringar för organisationen i stort (Jacobsen, 2005). Förändring som tillfällighet är således nära kopplat till ett processuellt perspektiv på organisationsförändring.

Perspektivet planerad förändring tillsammans med perspektivet förändring som tillfällighet utgör en bra grund för att förstå organisationsförändring. Många förändringar sker för att förändringsprojekt har initierats (förändring som planerad), men samtidigt sker inkrementell förändring hela tiden i organisationer genom individers agerande (förändring som tillfällighet). Förändring är således ständigt närvarande i organisationen och kan ses som en kontinuerlig och i viss mån oförutsägbar process. Ansatsen kan också vara att förändra organisationen på ett planerat sätt, men sedan kan implementeringen påverkas av tillfälligheter som gör att förändringen tar en annan riktning än den ursprungliga tanken. Med bakgrund i detta resonemang är det rimligt att anta att förändring inom organisationer sker genom en kombination av planering och tillfällighet, vilket också är av störst intresse för den här studien.

### 4.3.2 Olika dimensioner av organisationsförändring

För att djupare förstå förändring bör förändringens olika dimensioner undersökas. Gemensamma och återkommande teman i forskning om förändringsarbete är: *förändringens innehåll och omfattning, sammanhang, process, samt beteendemässiga reaktioner hos individer i förändringen* (Armenakis & Bedeian, 1999). Andra författare framhåller att politik inom organisationen är ett viktigt element som spelar en framträdande roll i organisationsförändringar (Dawson, 2002). I figur 3 återfinns en sammanställning av centrala element i en teori om organisationsförändring.



Figur 3: Dimensioner av organisationsförändring (Armenakis & Bedeian, 1999; Jacobsen, 2005; Dawson, 2002)

#### Förändringens drivkrafter

Förändringens drivkrafter berör vad som får personer inom organisationen att besluta sig för att förändras. Det kan röra sig om både inre och yttre drivkrafter. En inre drivkraft kan vara att personerna i organisationen upplever att arbetet inte sköts på ett tillfredsställande sätt. En yttre drivkraft kan vara att personerna i organisationen upplever att konkurrenter utför arbete på ett bättre sätt. Drivkrafterna kommer ofta från en upplevd diskrepans mellan var organisationen står idag och var organisationen vill vara imorgon, vilket driver på organisationen att förändras. (Jacobsen, 2005)

Den upplevda diskrepansen mellan nuläge och önskat läge kallar Alvesson och Sveningsson (2008) för det "förmenta behovet" av förändring och menar att det kan bestå av både reella motiv för förändring men också ofta förfäktade motiv. Författarna har funnit att det ofta förutsätts att organisationer "måste" anpassa sig till en föränderlig kontext för att inte ta stor skada och hamna i svårigheter. Personer i organisationer kan således konstruera behov av förändring som kanske inte alltid har ett "reellt" motiv. Således bestämmer inte de här kontextuella drivkrafterna entydigt åt vilket håll organisationen ska förändras, utan det beror på hur personer i organisationen tolkar situationen och hur de skapar mening. Företagsledare och chefer tolkar situationer på olika sätt baserat på vilka de är. Faktorer som påverkar tolkningen kan exempelvis vara deras utbildning, tidigare erfarenheter och personliga intressen, samt organisationens historia och kultur. En annan

viktig faktor är hur de upplever att andra chefer och företagsledare på andra företag och organisationer gör, vad som uppfattas som modernt. (Alvesson & Sveningsson, 2008)

### **Förändringens innehåll och omfattning**

Förändringens innehåll och omfattning handlar om vad det är som ska förändras i organisationen. Är det en ny strategi som ska implementeras, en kulturförändring eller ett nytt IT-system? Är det en mindre förändring eller kommer förändringen att påverka många personers dagliga arbete till en stor grad? Burke (2002, sid. 12) presenterar begreppspar som kan säga en del rörande förändringens omfattning:

- revolutionerande – evolutionär
- diskontinuerlig – kontinuerlig
- episodisk – kontinuerligt flödande
- transformation – transaktion
- strategisk – operationell
- totala systemet – lokal aspekt

Med revolutionerande förändring menas en förändring som är radikal och påverkar flera delar av organisationen på ett påtagligt sätt. Förändringen sker ofta under en begränsad tidsperiod och ofta på ett diskontinuerligt sätt. En evolutionär förändring sker gradvis och påverkar endast delar av organisationen. Ofta sker förändringen på ett mer kontinuerligt sätt och under en längre tidsperiod som inte är lika tydligt avgränsad som för en revolutionär förändring. Revolutionära förändringar rör ofta strategiska beslut som exempelvis företagsförvärv, medan evolutionära förändringar rör operationella beslut som exempelvis rekrytering av ny personal (Burke, 2002). Begreppsparen består av ytterligheterna på en skala där en förändring kan vara mer eller mindre lutande åt endera hållet. En koppling mellan en förändringens innehåll och omfång kan göras till Watzlawick, Weakland och Fish klassiska verk som diskuterar förändring av första och andra ordningen. Watzlawick *et al.* (1974) menar att en kategorisering av förändring är möjlig att göra beroende på vilken inverkan den har på systemet, det vill säga vilket innehåll och omfång den har. En förändring som sker inom ett system som i sig självt förblir oförändrat kallar författarna en förändring av första ordningen. Det handlar här om en övergång från ett internt tillstånd till ett annat internt tillstånd. Påverkas hela systemet som efter förändringen är ett helt annat, då har en förändring av andra ordningen inträffat (Watzlawick, Weakland & Fish, 1974).

### **Förändringens kontext, process och politik**

Alla organisationer verkar i en kontext och har både ett yttre och ett inre sammanhang. Således sker förändring också i förhållande till organisationens kontext, där förändringen sker inom ramarna som den inre och yttre kontexten sätter upp. Organisationens kontext kan både påverka förutsättningarna för förändring eller till och med tvinga organisationen att förändras. Yttre faktorer som utgör delar av organisationens kontext är exempelvis samhällets lagar och regler, statliga föreskrifter, den teknologiska utvecklingen och hur marknadens efterfrågan ser ut. Inre faktorer berör exempelvis vilken grad av specialisering organisationens arbete har och organisationens tidigare erfarenheter av förändringar (Armenakis & Bedeian, 1999). Andra inre faktorer kan också vara organisationens struktur, om organisationen är hierarkiskt utformad eller mer platt, samt hur mycket organisationens delar samarbetar med varandra (Jacobsen, 2005). Dock bör det påpekas att det ofta kan vara svårt att särskilja vad som är inre och yttre faktorer i organisationens kontext, då de både blandar sig och sammanfaller med varandra (Alvesson & Sveningsson, 2008). Organisationens kontext kan påverka

hur förändringsprocessen ser ut, vilket är en annan dimension av förändring. Olika förändringar kan ha skilda förlopp, där olika handlingar utförs av olika aktörer, vilka är inblandade under olika tidsperioder och följaktligen ser förändringsprocesser olika ut för olika organisationer (Jacobsen, 2005). Vilket politiskt klimat som råder i organisationen kan påverka förändringsprocessen, och således utgör också politik en central dimension av förändring. Beroende på graden av politisk intensitet i organisationen eller förändringen, kan förändringsinitiativ ta sig olika uttryck (Alvesson & Sveningsson, 2008). Förändringar är ofta resultat av en politisk process i organisationen där centrala faktorer innefattar förhandlingar, övertalningar och personliga intressen. Olika maktmedel finns att tillgå: sakkunskap, formell position, manipulering och belöningar. För att vinna maktkampen gäller det att vara lite slug, framställa sina intressen som legitima inför andra, kunna uttrycka sig skickligt för att få förändringen att verka godtagbar för berörda personer (Alvesson & Sveningsson, 2008).

### 4.3.3 Organisationsförändring som tolkningar och översättningsprocess

Perspektiv, metaforer och begrepp används för att göra förändringar mer begripliga, men det kan vara svårt att placera in förändringar i "*prydliga och entydiga begrepp*" (Alvesson & Sveningsson, 2008, sid. 32). Beroende på vem personen är som kategoriserar förändringen kommer resultatet skilja sig från om en annan person skulle göra det samma. Tidigare erfarenheter, personliga intressen, åsikter, utbildning och hierarkisk position påverkar hur personen tolkar förändringen och således hur personen kategoriserar den. En förändring som ur ett perspektiv kan betraktas som revolutionär kan ur ett annat perspektiv ses som evolutionär. Det politiska spelet inom organisationen påverkar också, där det kan vara ett taktiskt drag att konstruera en förändring som radikal som en del i processen av förhandling och övertalning (Alvesson & Sveningsson, 2008). Således är subjektiva tolkningar i allra högsta grad närvarande i organisationsteorin. En sak behöver inte betyda samma för två olika personer, och på samma sätt behöver inte en förändring innebära samma sak hos två olika organisationer. Tolkningar av individer och översättning till lokal kontext påverkar till stor grad utfallet.

Varifrån kommer idéerna om att förändras och på vilket sätt förändringen skall ske? Och varför inför ofta många organisationer nya förändringar vid ungefär samma tidpunkt? Ett svar är att idéer om förändring reser runt i den globaliserade världen, idéer som berättar hur en organisation ska vara för att bli ansedd som modern och effektiv (Czarniawska, 2005). Vissa av dessa idéer svिसchar förbi och glöms ganska snart, medan andra blir mer populära, stannar kvar och tillslut blir institutioner. Idéesandet består i att en idé först blir till ett objekt, så att den sen kan spridas med hjälp av människors nyfikenhet och intresse. I och med mötet med en ny människa kommer idén att få ny energi genom den översättning av idén som människan gör. Idén måste bli "*disembedded*" från sin ursprungskontext, för att sedan bli "*re-embedded*" i det nya sammanhanget (Giddens, 1991, ur Czarniawska, 2005, sid. 112). Detta gör att idéer förändras genom sin resa och likheten med ursprungsidén minskas (Czarniawska, 2005).

Många organisationer tar inspiration och blir påverkade av just sådana resande managementidéer, möjligtvis på grund av isomorfisk press (Jacobsson, 2005). Isomorfism betyder "samma form" och är ett begrepp som beskriver hur organisationer försöker efterlikna varandra, vilket ger en homogenisering av organisationsfältet. Det finns tre mekanismer som bidrar till detta fenomen: *tvingande isomorfism* – som utgörs av formell och informell press på organisationen från andra organisationer och samhället (exempelvis genom lagar och regler), *mimetisk isomorfism* – som utgörs av att organisationer försöker efterlikna och härma andra som upplevs framgångsrika, samt *normativ isomorfism* – som utgörs av förgivet tagna normer och regler inom exempelvis yrkeskåren (DiMaggio & Powell, 1983). När managementidéer sprids och blir populära kan det ses som en mekanism av

mimetisk isomorfism, då organisationerna upplever att managementidéerna gjort andra organisationer framgångsrika och därav vill de införa samma idé själva (trots att deras kontext och situation kan vara en helt annan). Ett aktuellt exempel är "lean production", en managementidé som berör bland annat hur resurser ska hanteras, som kommer från Toyota i Japan. Från att ha berört biltillverkning i sitt ursprungliga utförande, implementeras nu lean i allt från industriprocesser till offentlig verksamhet, där exempelvis Södertälje kommun ska "leana" hela sin organisation (Bergstedt, 2011).

I mötet mellan managementidéerna och organisationen krävs det att idéerna anpassas till organisationen, då idéerna ofta är generiskt utformade. Förfarandet kan ses som en översättningsprocess där organisationen tar ut någonting ur sitt sammanhang för att senare placera in det i ett nytt sammanhang i organisationen, likt Giddens "*disembedd*" och "*re-embedd*" (Czarniawska, 2005). Översättningsprocessen består av uttag, överföring och antagning av idéerna. I översättningen sker en anpassning av idén till organisationen, som sker någonstans längs ett kontinuum från ingen eller svag omformning av idén till betydande omformning. Røvik (2008) gör en distinktion på fyra olika sätt som översättning kan ske på: *kopiering*, *addering*, *subtrahering* och *omvandling*. I kopiering är översättningen en rationell anpassning till den lokala kontexten där ursprungsidén behålls i stor utsträckning. I addering eller subtrahering omformas ursprungsidén något, då aspekter av den antingen plockas ut eller att andra delar läggs till i anpassningen till organisationens kontext. Huvudbudskapet blir således inte riktigt det samma som i idéns originalutförande. I omvandling används ursprungsidén snarare som inspirationskälla än som mall. Så pass stora justeringar görs så att resultatet inte går att koppla till den ursprungliga idén (Røvik, 2008).

Ett resultat av översättningsprocesser är att en idé kan få väldigt varierande resultat beroende på vilken organisation som anammar den (Røvik, 2008; Czarniawska, 2005). Detta kan också ge en antydning om varför förändringsprocesser inte alltid får sitt väntade utfall (Lindberg & Erlingsdotir, 2007).

### **Konsultföretag som konstruktörer**

De globala konsultföretagen som erbjuder tjänster inom strategi, management och organisation är en viktig aktör som påverkar och fördjupar föreställningar om organisationer. Røvik (2008) menar att "*... de är företag som bygger sin verksamhet på – och i stora stycken är beroende av – institutionen "organisation", det vill säga den grundmurade uppfattningen att världen består av relativt likartade organisationer och inte unika verksamheter*" (Røvik, 2008, sid. 67). Røvik menar att konsultföretagen både utgår från detta perspektiv och förstärker det genom deras strävan efter att skapa gemensamma rutiner och standardisera innehållet i sitt utbud av tjänster, för att hålla sina transaktionskostnader nere. Under 1990-talet arbetade många konsultföretag med att skapa globala "best practice", vilket tyder på underliggande föreställningar och antaganden om att organisationer och deras problem är relativt lika varandra. (Røvik, 2008)

## 4.4 Förändringsledning

Förändringsledning innebär att på ett strukturerat sätt leda förändringar, från förberedelse, under genomförandet och tills målet är uppnått (Raineri, 2011). En underliggande tanke är att förändringar går att planeras, styras och kontrolleras åtminstone till en viss grad, om den valda förändringsstrategin och ledningen av förändringsprocessen är anpassad till förändringen (Jacobsen, 2005).

Förändringsledning har både en organisatorisk aspekt, då det handlar om att genomföra en organisationsförändring, men också en individuell aspekt, då stort fokus riktas på individerna i förändringen. Det handlar om att få individerna att förstå varför förändringen ska ske, motivera dem, få dem att stödja förändringsprocessen och minska förändringsmotståndet. Användning av förändringsledningsmetoder beskrivs ofta som en nyckelfaktor för att nå framgång i förändringsprocesser, men samtidigt menar Kanter (2001, ur Raineri, 2011, sid. 266) att personer involverade i processerna ofta glömmet bort att tänka på förändringsledning. Kanter menar att principerna för förändringsledning är uppenbara och baserade på sunt förnuft, men om dessa glöms så är risken stor att förändringsprocessen både blir mer ineffektiv och mer kaotisk än nödvändigt. (Raineri, 2011)

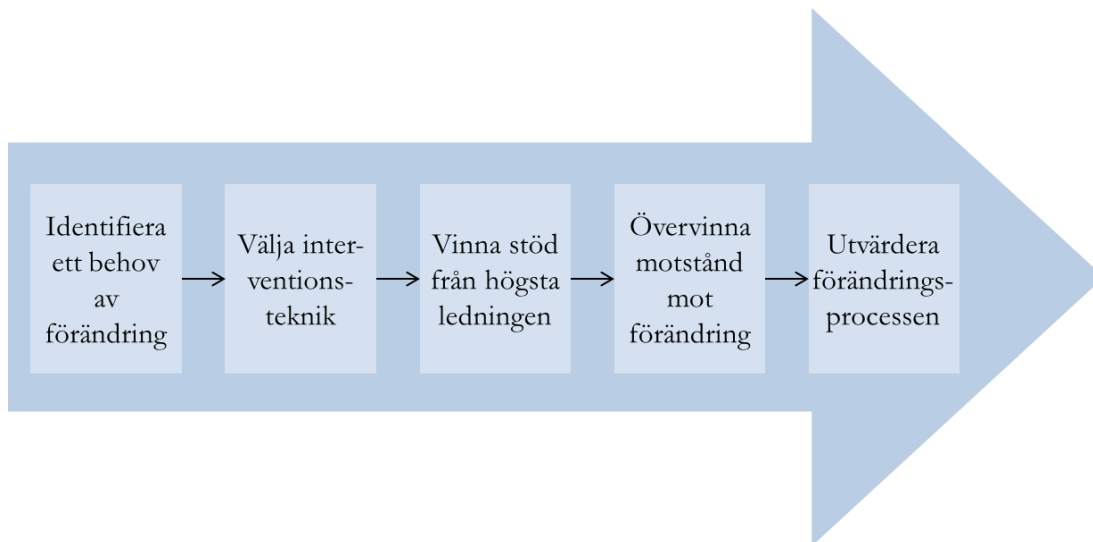
### 4.4.1 Modeller och strategier för förändringsledning

Det finns en mängd strategier och modeller för hur förändring och förändringsledning bör bedrivas, vilka ofta har stora likheter med varandra. En välkänd förändringsmodell är Kotters åttastegsprocess. Modellen berör hur engagemang skapas och motstånd minskas bland anställda i en omfattande förändringsprocess. Kotter publicerade modellen år 1996 och den har sedan dess blivit mycket citerad (se bland annat Alvesson & Sveningsson, 2008; Cameron & Green, 2004; Bolman & Deal, 2003). Bolman & Deal (2003, sid. 454) sammanfattar stadierna i Kotters åttastegsprocess enligt följande:

1. Att skapa en känsla av att förändringen är viktig och brådskar
2. Att sätta samman ett vägledande team som besitter de färdigheter, den trovärdighet, de kontakter och den formella makt som krävs för att arbetet ska kunna sätta igång
3. Att skapa en upplyftande vision och strategi
4. Att förmedla visionen och strategin med hjälp av ord, gärningar och symboler
5. Att röja hinder ur vägen och ge folk det inflytande som krävs för att de skall kunna dra arbetet framåt
6. Att skapa synliga bevis för att arbetet fortskrider genom snabba framsteg och delsegrar
7. Att hålla fast vid processen och vägra att ge upp när man stöter på motstånd
8. Att skapa och vårda en kultur som stödjer den framväxande nya ordningen

En annan modell för organisationsförändring har Dawson (2002) tagit fram, vilken sammanfattar vad många andra modeller för organisationsförändring behandlar. I figur 4 på nästa sida återfinns Dawsons modell i översättning av Alvesson och Sveningsson (2008, sid. 38).





Figur 4: En tolkning av Dawsons modell för förändringsledning (i översättning av Alvesson & Sveningsson, 2008)

Kotters åttastegsprocess och Dawsons modell har flera liknande drag och båda kan ses som en vidareutveckling av en av de riktigt tidiga modeller för förändring, nämligen Lewins modell som publicerades 1951. I Lewins modell sker förändringsprocessen i tre stadier, vilka Cameron och Green (2004, sid. 96-98) beskriver på följande sätt:

- *Uppfrysningsstadiet* (“Unfreezing”) – I detta stadie definieras organisationens nuläge, drivkrafterna för förändringen identifieras samt en bild av det önskade slutläget.
- *Förflyttningsstadiet* (“Move”) – I detta stadie sker förflyttningen mot det önskade läget. Förflyttningen sker genom att motivera och engagera medarbetarna i organisationen.
- *Återfrysningstadiet* (“Refreeze”) – I detta slutgiltiga stadie handlar det om att stabilisera förändringen genom att etablera nya standarder, genom policies och att belöna framgången.

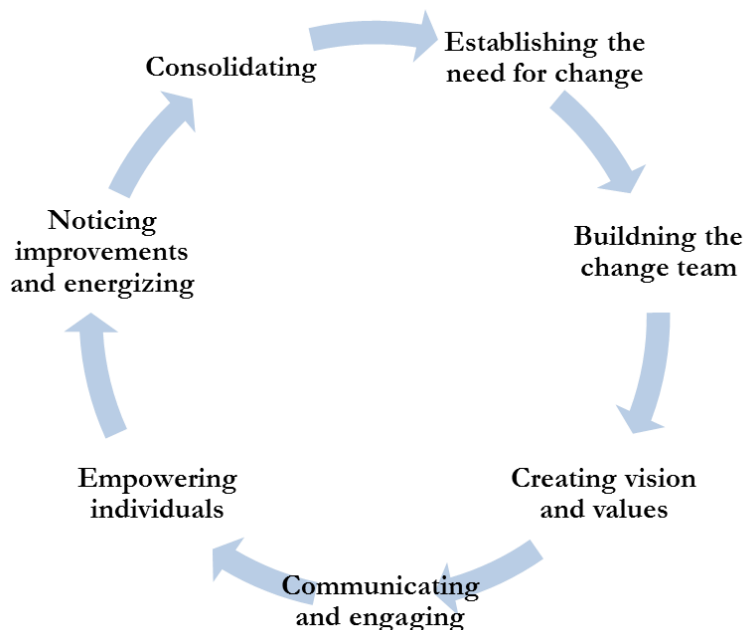
Lewins modell utgår från att förändring sker från ett stabilt läge till ett annat stabilt läge. Ett underliggande antagande är att organisationen strävar efter att vara i jämvikt, där jämvikten ses som det stadie som organisationen befinner sig i innan förändringen. Förändringen innebär att ett nytt jämviktsläge skapas, och det är viktigt att “återfrysa” organisationen för att den ska anamma det nya jämviktsläget och inte återgå till det ursprungliga. (Cameron & Green, 2004)

Ovan beskrivna modeller kan kallas “n-stegsmodeller”, då de bygger på ett antal sekvenser (“n” antal) och följer en relativt linjär process. Det ligger en rationalistisk föreställning bakom dem, nämligen att förändringen kan ske genom följande delar: diagnos och analys, planering, implementering och utvärdering (Alvesson & Sveningsson, 2008). Stora likheter kan dras till projekt som arbetsform och projektledning, där samma underliggande logik kan skönjas (se kommande avsnitt om projekt).

#### 4.4.2 N-stegsmodeller – en förenkling av verkligheten

En konsekvens av att många n-stegsmodeller beskriver att förändring kan ske genom ett antal förutbestämda steg eller stadier, den så kallade linjäriteten i modellerna, är att förändringens komplexitet underskattas. Modellerna ger sken av att om tillräcklig information inhämtas och om arbetet följer den utstakade processen kommer lyckad förändring att ske (Alvesson & Sveningsson,

2008). N-stegsmodellerna förenklar verkligheten – och det är kanske också därför de har vunnit i popularitet – men modellerna förklarar inte mycket av hur förändringar sker i verkliga organisationer (Alvesson & Sveningsson, 2008). Modellerna bidrar snarare med självklarheter som exempelvis att bra ledarskap är viktigt, någon som redan står klart för de flesta. Modellerna är oftast väldigt generiskt och normativt utformade för att kunna “passa” i alla organisationer, vilket det åtminstone påstås är möjligt (Jacobsen, 2005; Alvesson & Sveningsson, 2008). Cameron & Green (2004) menar att förändringsarbete bör ses som en kontinuerlig cykel snarare än en linjär process och författarna har tagit fram en alternativ modell, som tagit inspiration av Kotters åttastegsprocess men betonar icke-linjäriteten, se figur 5.



Figur 5: Cameron och Greens modell för förändringsarbete (efter Cameron & Green, 2004)

Det finns inga universallösningar utan det bästa sättet att hantera en organisationsförändring är olika för olika organisationer och olika förändringar. Beroende på organisationens egenskaper, dess kontext, samt innehåll och omfattning av förändringen, ges olika handlingsalternativ som alla kan vara effektiva beroende på situationen. Att det finns många strategier för förändringsledning tyder också på att det funnits ett ständigt behov av att utveckla nya strategier, att den egna situationen upplevts som “unik”. Trots mycket kritik mot n-stegs modeller har de en funktion att fylla. De kan utgöra en inspirationskälla och dess innehåll kan tolkas på ett sådant sätt att det passar organisationen och förändringen. Det bör dock uppmärksammas att användandet av en modell som inspirationskälla har en begränsande effekt. Modellen sätter upp en struktur och dess gränser skapar ett begränsat handlingsutrymme däri. Anpassningar görs inom modellen, där agerandet hela tiden ställs i relation till modellen, som utgör kontexten. Olika modeller är laddade med förväntningar och föreställningar med vad de innebär och gör, vilket påverkar och begränsar tanken.

## 4.5 Förändringsberedskap

En definition av förändringsberedskap är att det är "... *the cognitive precursor to the behaviors of either resistance to, or support for, a change effort*" (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993, sid. 298). Förändringsberedskapen baseras på hur redo en organisation är inom olika organisatoriska områden, och syftar till att kartlägga förutsättningarna för att lyckas med efterföljande förändringsarbete (Armenakis & Harris, 2001).

Förändringberedskap syftar till medarbetarnas attityder, tankar och åsikter kring den förestående förändringen (Armenakis *et al.*, 1993) och detta perspektiv är viktigt att ta hänsyn till i samband med organisationsförändringar (Smith, 2005). Det är människor som utgör organisationer och det är därför också de som möjliggör och behöver genomföra förändringen (Smith, 2005). Förändringar beror således av människorna som ska förändras, och inte tekniska faktorer, som annars kan få för stort fokus (Palmer, 2004). Det är människor som driver, och på samma gång är det de som förhindrar förändringar. Samtidigt som människor är de enda som kan genomföra själva förändringen är det även de som utgör hindren i arbetet (Smith, 2005).

Förändringsberedskap har framhävts som en viktig del i förändringsarbetet (Smith, 2005; Armenakis *et al.*, 1993) just för att beredskapen har så pass stor inverkan på hur lyckad förändringen tillslut blir. Att arbeta med beredskap innebär att aktivt mäta och arbeta för att öka den. En kartläggning av beredskapen innebär att motstånd mot förändringen kommer att kunna förutses och därför hanteras proaktivt (Smith, 2005). Görs inte detta kommer förändringsledare att få lägga onödigt mycket tid på att hantera förändringsmotstånd (Smith, 2005). Denna kartläggning behöver dels vara på organisatorisk nivå och dels på individuell nivå för att ge ett tillräckligt omfattande och rättvisande resultat. Förutom att kartlägga risker medför arbetet med att mäta förändringsberedskap att en positiv känsla skapas inom organisationen kring förändringen, då aktivt arbete med förberedelser inför den kommande förändringen utförs (Smith, 2005). Att engagera sig i förändringsarbetet redan innan det börjar bidrar till att förändringen inte upplevs lika främmande när den sedan implementeras (Smith, 2005).

Det finns två punkter som är speciellt viktiga för medarbetarnas förändringsberedskap: att medarbetarna anser att förändringen är nödvändig samt att de upplever att organisationen kan klara av att genomföra förändringen (Armenakis *et al.*, 1993). Här görs tydliga kopplingar mellan konceptet förändringsberedskap och Lewins upptyningsstadium där medarbetarna börjar inse bristerna med nuläget och behovet av en förändring (Armenakis *et al.*, 1993). Det finns även starka kopplingar till begreppet "*Sence of Urgency*" (Armenakis *et al.*, 1993), som just innebär att skapa en känsla av att förändring är behövd och brådskande, vilket ses centralt för förändringsarbetet. Utan detta finns ingen motivation att göra det krävande arbete som förändringar kräver. Förändringsberedskap kan därför ses som en samlad individuell inställning till förändring.

### 4.5.1 Individuell förändringsberedskap

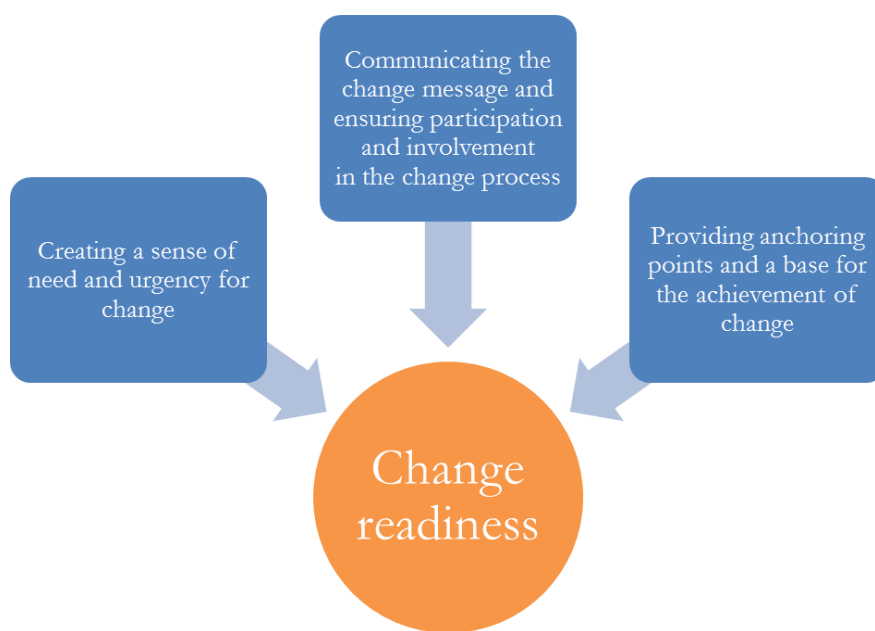
Enligt Armenakis och Harris (2001) kommer individer inte att sträva efter att genomföra större förändringar än de själva känner att de och organisationen kommer att klara av och lyckas med. Inför organisationsförändringar kommer individen att utvärdera vilka positiva respektive negativa konsekvenser som individen ser ska komma ut av själva förändringsarbetet. Det är sedan baserat på detta som individen kommer att bygga sina tankar, idéer och attityder till själva förändringen och därför påverkar detta också den individuella förändringsberedskapen (Armenakis & Harris, 2001). I Armenakis och Harris resonemang finns ett anslag av en rationell underton, då författarna verkar

förutsätta att människor är instrumentellt kalkylerande, vilket kan ifrågasättas. Däremot står det klart att engagemang är en aspekt som starkt påverkar individens förändringsberedskap (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom & Brown, 2002). Studier har visat att de som har högre förändringsberedskap också är mer benägna att engagera sig i arbetet, detta samtidigt som de som engagerar sig i arbetet också höjer sin förändringsberedskap (Cunningham *et al.*, 2002).

#### 4.5.2 Hur förändringsberedskap formas

Enligt Armenakis och Harris (2001) är budskapet om förändring, "*Change message*", en central del i att skapa förändringsberedskap. Det är just genom att framgångsrikt förmedla budskapet som organisationens attityder, tankar och åsikter formas. Detta förmedlas genom övertygande kommunikation, där direkt kommunikation ofta används, eller aktivt deltagande där människor involveras i aktiviteter. Ett tredje sätt att förmedla budskapet är genom kontrollering och hantering av intern och extern information. Det är när ett väl utformat förändringsbudskap framgångsrikt förmedlats som medarbetarna når vad som kallas "*upptiningsstadiet*" i Lewins förändringsmodell (Armenakis & Harris, 2001).

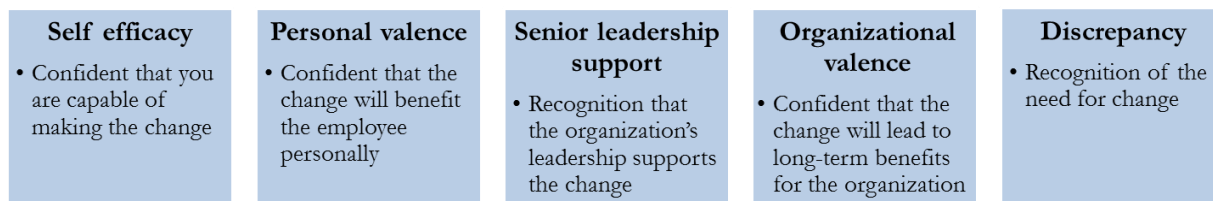
I Smiths modell i figur 6 nedan handlar arbetet med förändringsberedskap om att skapa en känsla av angelägenhet, en känsla av att förändringen är behövd och nödvändig, något som går att jämföra med Lewins "*upptiningsstadiet*". Det här kan göras genom att påpeka skillnaden mellan nuläget och den förbättring den föreslagna förändringen kan medföra. Budskapet måste kommuniceras då det är genom detta som organisationens inställning till förändringen formas. Det är medarbetarna som utgör organisationen, och utan att få med sig medarbetarna kommer inte organisationen att stå bakom förändringen. Budskapet ska vara realistiskt och förtroendeingivande och det behöver finnas ett klimat som tillåter medarbetarna att uttrycka sina tankar och åsikter. Ledarens roll är viktig i förändringsprocessen, de ska inte bara prata om förändringen, de ska leva och personifiera den och på det sättet realisera det nya. Vidare är det viktigt att förankra och möjliggöra för medarbetarna att utföra förändringen, genom personalutbildning, team-building, och ledare som förebilder. Det här bygger också självförtroende och engagemang. (Smith, 2005)



Figur 6: Smiths modell för förändringsberedskap (efter Smith, 2005)

De flesta modeller för förändringsberedskap är av en normativ art, och de beskriver förändringens budskap och kommunikation av det som centralt. För att förändringsbudskapet ska kommuniceras framgångsrikt behöver ledare konsekvent kommunicera samma budskap (Armenakis & Harris, 2001). Lyckas detta skapas förutsättningar för motivation hos medarbetarna att ta emot förändringen med en positiv inställning. Detta är signifikant såväl inför förändringen, för att skapa förändringsberedskap, men även genom det efterföljande förändringsarbetet.

Det finns fem områden som är avgörande för förändringsberedskap, se figur 7 (Armenakis & Harris, 2001; Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Förändringbudskapet behöver täcka dessa områden för att vara framgångsrikt. Det handlar om att förmedla att förändringen är nödvändig, att individen känner att hon kommer klara av förändringen, att den specifika förändringen är lämplig för den specifika organisationen samt att ledning och chefer stöder förändringen. Förutom detta behöver individen känna att den har något att vinna på förändringen. Tillsammans tar de upp alla de områden som påverkar medarbetarnas inställning till förändringen samt deras motivation att genomdriva den.



Figur 7: Områden som påverkar förändringsberedskap (efter Holt *et al.* 2007)

Modellen i figur 7 ovan är byggd för att vara en sammanfattning av majoriteten av andra modeller för förändringsberedskap (Holt *et al.*, 2007), och är också den modell som anses mest relevant för den här studien. Det är en normativ modell och riskerna som detta bär med sig, i form av generaliseringar av förändringar och begränsningar i synsätt och analys, är inte att förringa. Förändringar och organisationers förändringsberedskap är unika och därför krävs ett situationsanpassat förhållningssätt till teorier och modeller för varje enskild situation.

## 4.6 Projekt och projektarbete

I förordet till den bästsäljande boken "Projektledning" skriver Bo Tonnquist (2008) att "*Projektledning är idag ett högaktuellt område med stark tillväxt inom de flesta branscher*". Tonnquist menar att projekt är en arbetsform som passar många typer av uppdrag. Det som särskiljer ett projekt från det vanliga linjearbetet i en organisation är att projektet kan ses som en process med en tydlig startpunkt och ett tydligt slut. Arbete i projekt har en distinkt ansvarsfördelning bland projektgruppens medlemmar där uppgifter delegeras, då ett underliggande antagande är att resurser alltid är knappa. Det generella projektförloppet löper i olika faser (Tonnquist, 2008, sid. 16):

- *Förstudie* – analysera förutsättningar och specificera uppdraget
- *Planering* – producera planer för genomförandet
- *Genomförande* – arbeta i projektet och inför resultatet
- *Avslut* – utvärdera och avveckla projektet

Varje ingående fas i projektet kan ses som ett eget projekt i sig. I varje fas finns ett antal beslutspunkter och milstolpar. Beslutspunkterna är ett sätt för projektets beställare att kontrollera att arbetet i projektet löper på enligt plan, vid dessa tillfällen beslutas det om projektets fortlöpning. Milstolpar är ett sätt för projektledarens att leda arbetet, där milstolparna består av etappmål för projektet. Tydliga mål kännetecknar projekt och det skiljs på projektmål – som är vad projektet ska leverera, och effektmål – som är det som beskriver vilken effekt som önskas av projektet (Tonnquist, 2008). Ett exempel på projektmål kan vara att implementera ett säljstödssystem, och då skulle effektmålet kunna vara en önskan om att öka försäljningen med ett antal procent.

Samtidigt beskriver Hodgson och Cicmil (2008) projekt som ett relativt subjektivt arbetssätt, utan fördefinierade regler och ramverk. Projekt framställs här som något som ofta tas för givet och accepteras som den "rätta vägen", detta trots att arbetsformen inte är konkret definierad. Här diskuteras även synen av projekt som ett objektivet arbetssätt, en verktygslåda som fungerar i alla sammanhang där mänskligt beteende och arbete ska struktureras, kontrolleras och planeras (Hodgson & Cicmil, 2008) samt stimulera lärande (Cicmil, Hodgson, Lindgren & Packendorff, 2009). Hodgson och Cicmil (2008) menar att det inte finns mycket belägg för denna bild, och att arbetsformen har ett oförtjänt gott rykte. Det är ett relativt okritiserat område och en anledning till detta beskrivs av bilden av projekt som den enda och rätta sättet att arbeta.

Projekt är kantade av ständiga misslyckanden (Hodgson & Cicmil, 2008), men dessa misslyckanden kopplas sällan till arbetsformen i sig utan förklaras i många sammanhang med att tillräcklig projektledning inte applicerats. I och med att det är människor som arbetar i projekten finns det en oundviklig extern komplexitet i att människor ibland inte beter sig enligt plan, och inte fungerar som de "maskiner" man planerat för. Detta hanteras ofta genom att nya, bättre och än mer rationella verktyg arbetas fram för att säkerställa kommande projekts framgång (Cicmil *et. al.*, 2009). Misslyckanden uppstår följaktligen på grund av att människorna inom projekt agerat felaktigt, och arbetsformen går fri från kritik (Hodgson & Cicmil, 2008). Dessa misslyckanden bearbetas sällan utan betraktas snarare som ett nödvändigt ont, som om misslyckandet inte var arbetsformens fel utan snarare omständigheternas.

De här olika synerna på projekt som arbetsform representerar i mångt och mycket två extremer som tillsammans ger en bred bild av hur projekt uppfattas och de olika typer av diskussioner som kan föras kring arbetsformen. De utgör tillsammans en god grund för att diskutera arbetsformen.

Oavsett Tonnquists eller Hodgsons syn på projekt syftar projekt till att leverera värde till beställaren och detta ska ske på utsatt tid, budget samt enligt den kvalitet som kommit överens om. Inför uppstarten fastställs de leverabler projektet ska leverera till beställaren och därefter fastställs en projektplan för att strukturera projektmedlemmarnas arbete och för att i möjligaste mån säkra att projektet ska komma i mål. De startas som en tillfällig organisation för att utföra en temporär, och ofta krävande arbetsuppgift och förknippas därför ofta med utmanande arbetsuppgifter i nya sammanhang tillsammans med nya människor, där projektmedlemmar får ägna sig åt problemlösning. I och med detta beskrivs ofta projektarbete som ett effektivt, stimulerande och lärorikt sätt att arbeta där arbetsuppgifterna upplevs som intressanta och utvecklande, och därmed också motiverande (Stjernberg, Söderlund & Wikström, 2008).

Projekt kan drivas internt, inom den egna organisationen, samt externt, ut mot kunder (Stjernberg *et al.*, 2008). Tonnquist (2008) framhåller att oavsett tillämpning är det viktigt att projektet blir prioriterat och att projektet förfogar över de egna resurserna, detta för att projektet ska slippa lägga tid på att kämpa för att behålla sina resurser och även oväntat mista resurser som enligt plan ska användas. Det finns därför många olika regler för hur projekt ska bedrivas och vilka befogenheter projektet har i förhållande till linjeorganisationen eller andra projekt (Tonnquist, 2008). Men oavsett dessa regler uppstår ständigt konflikter kring resurser mellan projektet och linjen eller projektet och andra projekt (Stjernberg *et al.*, 2008).

Projekt innebär ett slags icke-standardiserat sätt att arbeta vilket betyder att projektmedlemmarna ständigt möter nya situationer och sammanhang och därför sker också ett ständigt lärande inom projekt. Samtidigt som detta är en av arbetsformens fördelar är det också en av de största nackdelarna, då arbetsformen har svårt att ta vara på de lärdomar som dras. Människor lär sig således mycket, men det finns få sätt att återföra dessa lärdomar till kollegor och organisationen. (Stjernberg *et al.*, 2008)

#### **4.6.1 Planering inom projekt**

Planering är en central del inom projekt, och samtidigt som planering krävs för att överhuvudtaget möjliggöra projektarbete är detta också ett av de stora problemområdena för arbetsformen. Planer läggs i början av projektet, trots att det ofta i detta skede finns väldigt begränsad information om vad projektet faktiskt kommer att omfatta och hur arbetet kommer att se ut. Utefter denna plan bestäms budget och leverabler. Eftersom projekt gärna ska genomföras på så kort tid som möjligt, för att beställaren vill ha resultat så snabbt och billigt som möjligt, läggs inga större marginaler in i tidplanen. Det här medför att planen ofta är tidsoptimistisk, även om projektet skulle flyta på helt enligt plan. Men projekt flyter sällan på enligt plan. Det uppstår ständigt oväntade situationer och problem att lösa, som tar tid från de planerade aktiviteterna vilket projektteamet förväntas kompensera för och arbeta in. (Stjernberg *et al.*, 2008)

#### **4.6.2 Individerna i projektteamet**

Det finns många aspekter inom projektarbetsformen som indikerar att det skulle innebära att medarbetarna utsätts för stress i högre utsträckning än annars. Exempel på dessa är: bristande kontroll, fel får stora konsekvenser, komplexa situationer som är svåra att överblicka, tidspress och svårtolkade ramar för arbetet. Samtidigt finns många aspekter som tyder på att stressen minskar, dessa är aspekter som eget ansvar och stöd från kollegor. (Stjernberg *et al.*, 2008)

Undersökningar har visat att människor som arbetar inom projekt upplever att arbetsformen har såväl positiva som negativa aspekter. Även om arbetsformen skapar stora möjligheter för individen

innebär den samtidigt en ökad press (Bredin & Söderlund, 2011). Bland de positiva aspekterna omnämns till exempel varierande arbetsuppgifter och chansen att prova på nya saker. Bland de negativa omnämns bland annat tidsoptimism samt att projekt kräver ständig hög dedikation (Stjernberg *et al.*, 2008). Förutom detta innebär arbetsformen även liten tid för återhämtning och kunskapsutveckling, vilket ofta leder till stress hos projektmedlemmarna som därför aldrig hinner hämta andan. Denna stress riskerar dessutom att gå ut över medarbetarnas privatliv vilket i sin tur ökar riskerna för exempelvis utbrändhet och skilsmässor (Stjernberg *et al.*, 2008). Arbetsformen kännetecknas av att alla projektmedlemmar är synliga för vad de åstadkommer och därför skapas också stora möjligheter för kontroll (Hodgson & Cicmil, 2008). Det finns tydliga byråkratiska och teknologiska sätt att övervaka och mäta individers prestationer och de blir lätt objektifierade som ren arbetskraft för projektet (Hodgson, 2002). Arbetsformen passar vissa bättre än andra, vilket gör att arbetsformen upplevs på väldigt olika sätt av olika individer (Stjernberg *et al.*, 2008).

Individen har stort utrymme för egna initiativ och eget ansvar men det här innebär också att höga krav ställs på individen i form av att personen behöver vara tillräckligt kompetent för att fatta de rätta besluten, ha en egen vilja att utvecklas och driva den utvecklingen. Personerna behöver utveckla en förståelse för projekt som arbetsform och förmågan att lyfta blicken och se helheter. Men för de personer som trivs med arbetsförhållandena erbjuder projekt stora möjligheter till ett tillfredställande arbete. Detta påverkas, enligt studier, av att individen känner att hon kan utvecklas, får en bra lön och karriärmöjligheter samt erbjuds ett bra arbetsklimat. Utöver detta upplevs relationerna till kollegor som mycket viktiga. (Stjernberg *et al.*, 2008)

#### **4.6.3 Projekt inom konsultvärlden**

Inom konsultvärlden är den huvudsakliga arbetsformen projekt. Det är i det här formatet konsultföretag oftast levererar sina tjänster till sina kunder. Konsultföretag klassas därför som projektintensiva företag, det vill säga organisationer där i stort sett all väsentlig verksamhet sker inom olika projekt (Stjernberg *et al.*, 2008). Även inom konsultvärlden finns det många olika sätt att arbeta inom projekt, inte minst inom IT-branschen. Konsultfirmor arbetar ofta aktivt med att ta fram egna metoder för projektarbete, vilket i sin tur genererar ytterligare arbets sätt (Hodgson, 2002). Projekt kännetecknas ofta av kostnadsöverskott, förseningar i förhållande till plan och sämre kvalitet än planerat (Cicmil *et al.*, 2009). På många sätt verkar dessa avvikelser ha blivit allmänt accepterade och norm i dagens projekt (Hodgson & Cicmil, 2008).

När projekt inte längre blir ett temporärt sätt att arbeta uppstår en paradox i att vara en tidspressad konsult som vardagsanställning. Den ständiga dedikation som projekt kräver blir då vardag och de ständigt optimistiska tidplanerna blir något konsulter får hantera dagligen. I och med organisationsformen får den enskilda konsulten ta stort ansvar för den egna arbetssituationen, ansvar som HR-avdelningar annars hade tagit i linjeorganisationen (Stjernberg *et al.*, 2008). Detta ökar i sin tur ansvars- och arbetsbördan för de enskilda konsulterna. Avsaknaden av en tydlig koppling till HR innebär även att kompetenser riskerar att inte tas tillvara på, och med tanke på att vikten av kompetens inom konsultbranschen kan detta tillvaratagande anses kritiskt (Bredin & Söderlund, 2011).

Återföring och återkoppling är centrala delar inom konsultvärlden. Arbetsformen projekt innebär att konsulterna ständigt drar nya lärdomar. Om inte lärdomarna återförs till företaget genom att kollegor också kan ta till sig dem, går viktig kunskap förlorad inom organisationen. Utan återkoppling vet konsulten inte heller hur det arbete personen gör tas emot av kunden, och konsulten vet därför inte om han eller hon arbetar på ett önskvärt sätt. Om konsulten inte får



tillgång till ramverk för detta av den egna organisationen finns det en risk (eller möjlighet beroende på hur man ser på det) att konsulten skapar sina egna ramar inom vilka han eller hon kan identifiera återföring. Konsulten kan välja att tolka detta baserat på hur denne upplever att projektet går eller den egna intuitiva känslan. Om omvärlden inte ger konsulten ramar för återföring och återkoppling kommer konsulten följaktligen skapa sina egna och riskerar därmed att ändra förutsättningarna för dessa. (Stjernberg *et al.*, 2008)

Genom gemensamma begrepp skapas ett gemensamt sätt att beskriva omvärlden och på många sätt en gemensam verklighetsbild. Tillsammans skapas en bild av det egna arbetet, den egna processen och även kundorganisationen. Bilden av kundorganisationen behöver inte nödvändigtvis stämma överens med kundens bild av den egna organisationen. Språket blir därför ett viktigt verktyg för att förmedla den här verklighetsbilden, och det är också genom språket, dialogen och berättelser som individer uppmärksammas på andra individers verklighetsbild, och sätt att beskriva densamma. (Stjernberg *et al.*, 2008)

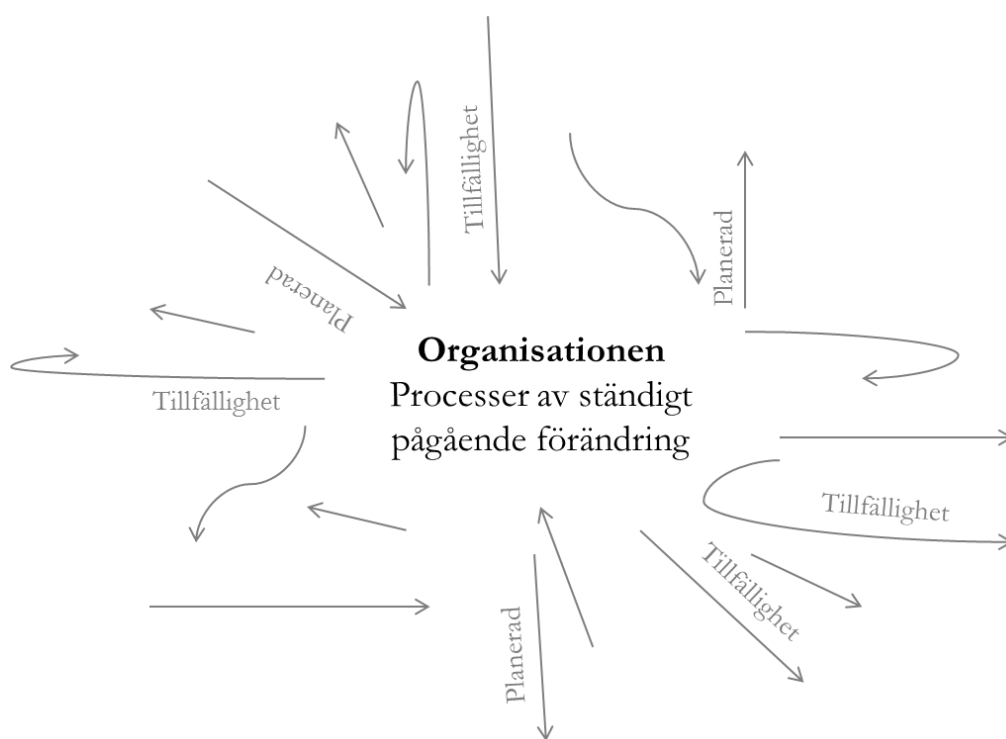
### **Projekt och förändringsarbete**

Projekt som arbetsform i förändringsarbete har ifrågasatts av bland annat Clarke (1999, ur Hodgson & Cicmil, 2008) som hävdar att det snarare leder till överarbetade medarbetare, kulturkrockar och dessutom snarare föder individers motstånd till processer och aktiviteter än motarbetar det (Hodgson & Cicmil, 2008). Det hävdas även att projekt som arbetsform i sig, till och med kan leda till misslyckanden.

## 4.7 Sammanfattande teoretisk referensram

Som presenterats i framställningen kan organisationen betraktas som bestående av kontinuerliga processer av organiserande. Förändring är således ständigt närvarande, både i form av planerade förändringsprojekt och i form av ständiga inkrementella förändringar sprungna ur tillfälligheter. Förändringsberedskap blir viktigt med det här synsättet, då förändring oupphörligen är närvarande i organisationen.

Organisationens arbetssätt, struktur, politiska klimat, syn på verklighet och människan kan ses som kulturella uttryck för den kultur som organisationen är. I mötet med omvärlden tolkar och översätter organisationens medlemmar och grupperingar information, händelser och idéer utifrån individens och organisationens referensramar, som i hög grad är påverkade av organisationens kultur. Organisationen kan således ses som ständiga processer av förändring, där processerna påverkas av subjektiva tolkningar och översättningar, vilket figur 8 ämnar illustrera.



Figur 8: Organisationen som processer av ständigt pågående förändring

Med det här synsättet är det uppenbart att generella modeller för förändringsledning och förändringsberedskap har stora begränsningar, då de ämnar fånga in den komplexitet som varje organisation har i en standardiserad linjäriserad modell. Arbetsformen projekt kan vara en orsak till att dessa modeller eftersöks. Utan dessa modeller skulle två av arbetsformens signum: struktur och planering, inte vara möjliga. Samtidigt som projekt på många sätt möjliggör förändringsarbete inom organisationer tvingar projektformen även in förändringsprocesser i en arbetsform eller mall, som kan ifrågasättas, detta då långt ifrån alla förändringsprocesser är linjära, överblicksbara och kontrollerbara.

## 5. Resultat och analys

### 5.1 Projekt kantas av utmaningar

Konsulterna intervjuade i den här studien arbetar samtliga i projektform ute hos olika kunder, där projekten kan variera i tid och innehåll. Trots att samtliga respondenter säger att det inte går att generalisera hur långvarigt ett projekt är, blir deras sammanräknade genomsnittliga projekttid ungefär mellan två och fyra projekt per år. Konsulternas vardag tillbringas till största delen ute i kundens organisation, med undantag för fredagar då många konsulter arbetar från sitt eget kontor.

Ute i kundorganisationen möter konsulterna konstant olika utmaningar. Exempelvis uttrycker ett flertal respondenter att det ständigt är en konflikt mellan kundens linjeorganisation och projektet. Konflikten springer främst ur resursallokering, där kundorganisationen ska utöver sina dagliga arbetsuppgifter också arbeta i projektet. Respondent E menar att ha mandatet som projektledare är en av de vanligaste utmaningarna i projekt. Respondenten upplever att resursallokering är någonting som konsulter ständigt måste kämpa för. Samtidigt har respondenten förståelse för varför det är så; medarbetarna inom kundorganisationen har helt enkelt så mycket att göra med det dagliga arbetet att det blir svårt att prioritera sin tid mellan linjearbetet och projektet. En annan del av konflikten mellan kundens linjeorganisation och projektet kan vara att linjechefen inte prioriterar eller bryr sig om projektet då denne inte är beställare av det. Det kan resultera i att linjechefen struntar i att allokera personal till projektet som konsulten fått utlovat, utan istället säger blankt nej eller på annat sätt motsätter sig projektet. Respondent C ger exempel på hur linjechefer gett personer, kritiska för projektet, semester mitt under projektets mest intensiva period, eller att linjechefen allokerar personal som inte har de kunskaper eller intresse som projektet kräver.

Många respondenter upplever att de varken får tillräckligt med personer engagerade i kundorganisationen eller tillräckligt med tid för att utföra projektet. Det är inte bara eventuella konflikter med linjechefer som orsakar detta, andra utmaningar som ett flertal respondenter lyfter upp är att få ledningen och projektets beställare att ställa upp bakom projektet; att få kunden delaktig i projektet. En förklaring som respondent D tar upp är att detta kan bero på intern politik, exempelvis att beställare och ledning helt enkelt inte vågar stå för beslutet. Detta då beställare och ledning själva kommer att åka dit om projektet misslyckas. Konsulten kan i det här avseende ses som en inköpt syndabock – en person som driver projektet som ledningen/beställaren vill, men samtidigt behöver inte ledningen/beställaren bära hundhuvudet om projektet inte lyckas, utan kan då skylla på konsulten.

Konsulterna får möta mycket motstånd både mot själva förändringen de arbetar med, men även mot deras egen närvaro. Respondent E beskriver motståndet som konstant och ser en bidragande anledning till det i att kundorganisationens medarbetare helt enkelt inte förstår varför förändringen ska göras. Detta kan bero på bristande intern kommunikation, vilket respondenten ger uttryck för då denne beskriver situationer där kundens medarbetare inte alla gånger har målet klart för sig. Vissa vet inte ens om att det pågår en förändring eller kan inte se det egna bidraget i det hela. Respondenten förklarar också motståndet med att det ofta inte är första gången som organisationen försöker göra förändringen eller att medarbetarna blivit beordrade att göra någonting utan att riktigt veta eller förstå varför.

### 5.1.1 Helt lyckade projekt finns inte

Flera av respondenterna menar att de aldrig arbetat i ett projekt som de anser varit helt lyckat. Synen på ett lyckat projekt innefattar många av projektledningslärans beskrivningar; att nå projektmål och effektmål som satts upp i ett tidigt skede (Tonquist, 2008). Men många av respondenterna ger en bild av att det inte är så enkelt. Att lyckas enligt upphandlingen för projektet innebär inte att projektet är lyckat för dem. Ett flertal respondenter uttrycker att det utgör ett allt för enkelt sätt att mäta om projekt är lyckade baserat på om de levererar på tid och budget. Många betonar att det finns fler aspekter som måste vara på plats för att projektet ska kunna anses lyckat. Acceptans hos kundens medarbetare är en stor beståndsdel och att åstadkomma en bestående förändring i verksamheten som kvarstår när konsulten lämnar organisationen upplevs viktigt. Ett flertal respondenter framhåller att om kunden är nöjd med resultatet är det ett lyckat projekt. Få respondenter kan dock ge konkreta exempel på lyckade projekt som de arbetat med. En tänkbar förklaring till det kan vara att det lyckade projektet är en kulturell konstruktion som egentligen handlar om en strävan efter det ouppnåeliga perfekta idealet, som per definition inte går att uppnå. Den strävan framhålls i respondenternas resonemang om att det alltid går att göra projektet bättre, genom att arbeta mer eller genom att utföra handlingar på ett annat sätt.

Respondent E menar att det är allmänt accepterat att projekt inte går på utsatt tid eller budget och att det finns en förståelse för detta. Det är också vad Hodgson och Cicmil (2008) framhåller: projekt kännetecknas av kostnadsöverskott, förseningar och sämre kvalitet än planerat. Dessa faktorer tas inte upp av respondenterna som anledningar till att projekt blivit mindre lyckade, möjligtvis på grund av att dessa faktorer är så allmänt accepterade. Varför projekt blir mindre lyckade, menar respondenterna, beror exempelvis på att budskapet inte förankras. Det kan handla om att ledningen inte tar ställning för projektet eller kommunicerar varför det ska göras, vilket kan vara en av orsakerna till att den bestående effekten av projektet uteblir. En annan anledning till det kan vara att det saknas en tydlig mottagare i kundorganisationen som tar vid när konsulten lämnar. En synpunkt som delas av de flesta respondenterna är att projekt misslyckas när människorna i förändringen glöms bort. Angående mindre lyckade projekt har respondenterna fler exempel att ge, exempelvis uttrycker respondent C att denne aldrig varit med i ett helt lyckat projekt, att helt lyckade projekt helt enkelt inte existerar.

I vissa fall beskriver respondenter projekt där kunden varit nöjd med resultatet, men trots detta är inte konsulten det. Påståendet kan verka motsägelsefullt, då respondenter i andra fall framhäver att om kunden är nöjd så är det ett lyckat projekt. Men det kan i själva verket handla om konstruktionen av det lyckade projektet. Det kan vara så att konsulten mäter sin egen insats mot sin föreställning av det ideala och lyckade projektet (Lindgren & Packendorff, 2006) och kommer således inte känna sig nöjd, då föreställningarna är utopiska – det lyckade projektet är ouppnåeligt i sin konstruktion. Så trots att kunden är nöjd, finns det alltid saker som hade kunnat göra att projektet blev bättre enligt konsultens synsätt. Konsultens strävan efter det perfekta projektet i kombination med arbetsformen projekt, som lämnar stort utrymme för konsultens egna initiativ och ansvar, innebär att det ställs höga krav på konsulten (Stjernberg *et al.*, 2008). Respondent E uttrycker känslor som kan tolkas som att denne har egna interna mål för projektet, och om inte dessa uppnås tycker inte respondenten att projektet är lyckat. Respondenten beskriver bland annat ett projekt som ansågs som lyckat av såväl kundorganisationen som projektteamet, men där respondenten själv i efterhand inte är helt nöjd då denne ser ytterligare förbättringsmöjligheter. Respondent D uttrycker att det kan vara svårt att landa i en gemensam ambition och att få samtliga, både konsulter och kunder, att arbeta på samma ambitionsnivå.

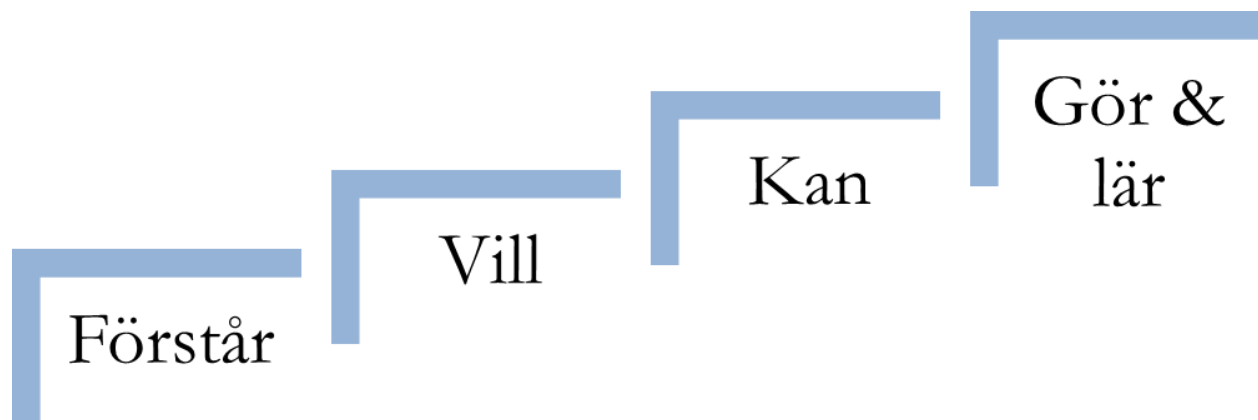
### 5.1.2 Förändring genomförd i projektform

Den synen på förändring som respondenterna förmedlar är liknande vad som skulle kunna kallas en projektifierad syn på förändring. Detta ter sig inte så konstigt då det är i projektform som konsulterna arbetar. Projektifiering innebär ett målfokuserat arbetssätt, en hög grad av planering, kontroll samt mätning av resultat (Tonquist, 2008; Hodgson & Cicmil, 2008). Förändring i den här bemärkelsen är sedd som någonting som kan struktureras, planeras och kontrolleras. En förändring sker genom en analytisk process av målformulering, implementering och utvärdering, det vill säga förändring ses som planerad (Van de Ven & Poole, 1995). Om inte önskat resultat uppnås sker en omformulering av målen baserat på lärdomar, och ett nytt förändringsprojekt startas. Förändringen är intentionell eftersom att kunden köpt ett förändringsprojekt av konsulten. Planerad förändring ses ofta som en rationell process (Jacobsen, 2005) men frågan är hur väl det stämmer överrens med verkligheten. Att döma av intervjuresultaten verkar ett flertal av respondenterna uppleva att kunden stundtals inte har en rationell syn på målet eller på processen. Flera respondenter tar upp att kunden kan ha svårt att formulera mål, dels vad som ska göras och dels varför det ska göras. Kunden verkar ha svårt att bryta ned i delmål och det verkar, enligt respondenterna, finnas problem att få kunden att sluta upp bakom beslutade mål. Tidsbrist tas upp som en del av förklaringen och en annan del kan vara att kunden inte har kunskapen. Respondent A menar att kunden mycket väl vet, men att kunden inte orkar, det är för mycket som ska göras hela tiden i kundens vardag. Därför orkar kunden inte formulera tydliga mål och kommunicera vad som ska göras och varför. Verkligheten speglad genom respondenterna, ger intrycket att synsättet på förändring som tillfällighet (Jacobsen, 2005) har ett större förklaringsvärde än förändring som planerad. Förändringsprocessen inte alltid så logisk och rationellt planerad, trots att projektet är inköpt (och i och med det har en grad av planering). Tillfälligheter som påverkar hur förändringen utvecklas kan då ses vara kundens ork, vad kunden varit med om tidigare, vem som är beställare till projektet och dennes energi och inställning, vilken uppbackning projektet får internt i kundens organisation och om det finns en villig mottagare av resultaten som fortsätter driva förändringen efter att konsulten lämnat. Att intern politik påverkar förändringen (Alvesson & Sveningsson, 2008) står också klart.

Trots att det enligt respondenterna sällan finns förändringsarbete med i projektspecifikationen, upplever respondenterna att alla projekt innebär större eller mindre förändringar. Angående synen på förändring som någonting som kan generaliseras eller någonting som är specifikt för varje organisation går åsikterna i sär. Vissa respondenter uttrycker att förändringar går att göra på väldigt snarlika sätt trots att kundorganisationerna är olika. Respondent E resonerar exempelvis kring att olika typer av förändringar har lite olika utmaningar, men att problematiken i grund och botten är densamma, vilket skulle kunna tolkas som att det är möjligt att göra generaliseringar om förändringar och att en så kallad n-steps modell skulle kunna användas. Samtidigt finns det andra respondenter som resonerar kring förändring som beroende av kundens organisation, då organisationer har olika förutsättningar. Respondent G menar exempelvis att alla kundorganisationer och förändringar har sin speciella problematik, och att det inte går att generalisera mellan förändringar eller organisationer.

En sak som respondenterna är överrens om är att det går att göra förändring i alla organisationer. Någon annan ståndpunkt vore kanske konstigt med tanke på att samtliga respondenter arbetar som konsulter i ett företag som har just förändring som ett ledord. Respondenterna uttrycker både ett linjärt sätt att se på förändring och ett mer cirkulärt sätt att se på det. I och med att de arbetar i projektform blir förändringen projektifierad och linjäriserad, då projektet löper på enligt vissa bestämda och planerade faser och steg. Men nästan samtliga respondenter talar om att individerna i förändringen ofta befinner sig på olika steg i *“förändringstrappan”* (en av Konsultföretagets modeller

som respondenterna ofta refererar till, se figur 9) och att arbetet måste ta hänsyn till detta, där det ibland handlar om att gå tillbaka och göra om någonting om konsulten märker att inte alla är med. De resonemangen kan tolkas som ett uttryck för ett mer cirkulärt sätt att se på förändring. "Förändringstrappan" är inspirerad av en vetenskaplig modell, men anpassad till Konsultföretagets kontext. I sitt ursprungsutförande var modellen en cirkel med fem steg. När Konsultföretaget antog modellen, klippte de upp den och tog bort ett steg. Förfarandet kan tolkas som att de gjorde modellen projektanpassad, då en cirkulär modell inte sammanfaller med projektets linjära process. Konsultföretaget översatte således modellen så att den passade deras kontext, med Røviks (2008) resonemang kan det anses att översättningen var av *subtraherande* art.



Figur 9: Konsultföretagets modell för hur medarbetare accepterar och anammar det önskade läget genom en förändringsprocess, "förändringstrappan" (efter Konsultföretagets intranät, 2012)

## 5.2 Förändringsledning handlar om att se individerna

För att lyckas med ett projekt framhåller samtliga respondenter att förändringsledning är viktigt. Gemensamma drag i respondenternas syn på förändringsledning är att det handlar om att på ett strukturerat sätt genomföra en förändring, vilket överensstämmer med teori på området (se exempelvis Raineri, 2011). Ett urval av respondenternas beskrivningar av vad förändringsledning är för dem, visar att ordet strukturerat återkommer frekvent. Respondent F beskriver förändringsledning som ett sätt att strukturerat säkerställa att planerade förändringar genomförs, för att förväntade nyttor ska kunna uppnås. Respondent E beskriver förändringsledning som något ibland lite vagt, men trots det, en strukturerad förflyttning. Respondent G talar om förändringsledning som att strukturerat och engagerat driva, planera och leda förändring. Detta innebär att förändringen är väl genomtänkt, att alla som berörs identifieras och att förändringsarbetet hela tiden behåller det strukturerade angreppssättet.

En förändringsledare förväntas ta ett starkare grepp om kunden än en traditionell projektledare enligt respondenterna. Förändringsledaren ska våga utmana och ifrågasätta kunden, "skaka om" kunden om så behövs. Förändringsledning handlar till stor del om individerna i förändringen, känna av var de står och få dem att känna sig motiverade (Raineri, 2011). Respondent A beskriver det som att projektledaren är maskinen medan förändringsledaren är hjärta och hjärna.

### 5.2.1 Kunden värderar förändringsledning men prioriterar det inte alltid

Trots att samtliga respondenter framhåller att förändringsledning är viktigt för att projekt ska lyckas, verkar inte kunderna vara på samma plan. Respondenterna upplever att kunden ofta inser att förändringsledning är viktigt, men att det samtidigt är svårt för konsulterna att få med förändringsledning i projektet. Kunden efterfrågar sällan förändringsledning som en del i projektplanen, utan det blir på konsultens ansvar att lägga till eller "smuggla in" det. Det är ofta en fråga om tid och pengar, vilket resulterar i att förändringsledning sällan är en del av kärnprojektet. Det kan också handla om en rädsla då arbete med människors beteenden och attityder kan uppfattas obehagligt och svårkontrollerat. Respondent E beskriver situationen som att många köpare och leverantörer har en förkärlek till processer och system, och att det ofta finns en förhoppning om att nya processer och system ska lösa alla problem. Respondenten beskriver att förändringsledningens fokus på "människor" och "beteende" kan uppfattas obehagligt och lite flummigt av leverantörer och köpare, och att det nästan kan associeras till konflikter. Detta gör det enklare att istället diskutera processer och system. Ett flertal respondenter uppfattar det också som att deras kunder tror att förändringsledningsbiten ska lösa sig av sig själv. Respondent F beskriver situationen som att kunden förstår att förändringsledning är viktigt, men att det samtidigt inte är prioriterat och att det inte är något kunden vill varken lägga tid på eller betala för. Respondent G uttrycker det som att det är vanligt att förändringsledningsfrågor inte adresseras, och att detta beror på att kundorganisationen inte tänker på att det projekt som bedrivs faktiskt kommer att leda till att människor kommer att behöva ändra sitt beteende.

Utsagorna ovan kan tolkas som att de speglar en ovilja hos kunden att ta sig an grundläggande kulturfrågor som gräver djupare i problematiken, utan att förändringarna oftare sker på en mer yttlig artefaktnivå. Det kan vara en anledning till att förändringsledning inte är prioriterat, då förändringsledning kan behandla känsliga områden på djupare plan, som kunden möjligtvis inte vill eller orkar hantera. Ett exempel kan vara sättet kundens medarbetare arbetar på. På så sätt kan det ibland vara enklare för kunden att exempelvis köpa in ett nytt IT-system (artefaktnivå), som ger en hyfsad förändring, istället för att gå till grunden med problemet och möjligtvis få till en ordentlig

varaktig förändring genom arbete med djupare kulturnivåer: värderingar, normer och underliggande antaganden (Schein, 2004).

Förändringsledning handlar om att just ändra beteenden, attityder och förhållningssätt. Det handlar om att se människan i förändringen och möta henne, lyssna in, bemöta oro och underlätta hur hon ska hantera förändringen (Raineri, 2011). Ett flertal av respondenterna framhäver denna syn och använder "förändringstrappan" för att förklara förändringsledning och hur de arbetar med förändringsledning. Trappan består av fyra steg; förstå, vill, kan, gör och lär, se figur 9. Förändringsledning enligt respondenterna handlar om att få människorna i förändringen upp på det första trappsteget och sedan vidare upp för trappan. Det som många respondenter kallar förändringsresan kan kopplas till resan upp för förändringstrappan; först att få personerna att förstå vad som ska förändras och varför, sen att få dem att vilja förändras, sen att få dem att kunna göra det som förändringen innebär och slutligen få dem att faktiskt göra det förändringen ämnar. När de är på det sista steget så hjälper de också till med att sprida förändringen till personer som är längre ned i trappan.

### **5.2.2 Förändringsledning i praktiken handlar om att både följa och styra**

Hur konsulterna rent praktiskt gör för att få kundens medarbetare upp på första trappsteget i förändringstrappan och sen vidare sker på olika sätt. Exempel på aktiviteter som respondenterna tar upp innefattar; intressentanalys, utbildning, kommunikationsplan och kommunikation i olika former (bland annat nyhetsbrev och intranät), workshops där konsulten och projektteamet möter medarbetarna, samt olika former av möten. Det handlar om att lyssna in medarbetarna men ändå driva den förändring som är beslutad – något som kan verka vara i motsatsförhållande ibland.

Konsultföretaget har en egen modell för förändringsledning som omfattar fyra faser som presenteras parallellt, och till viss mån överlappande, med projektets faser. Till modellen hör en rad aktiviteter (kallade "verktyg") som kan genomföras, vilka är kopplade till de olika faserna. Det kan handla om olika workshop-metoder, metoder för att göra en intressentanalys, bygga ett business case och olika sätt att mäta framsteg i förändringen. Förändringsledningsmodellen kan liknas vid en n-steps modell då modellen är uppbyggt på ett linjärt och rationellt sätt (Alvesson & Sveningsson, 2008). Den ena fasen följer den andra, den ena aktiviteten följer den andra och det finns en uppfattning om att förändringen kommer att lyckas så länge modellen följs (Alvesson & Sveningsson, 2008). I verkligheten verkar Konsultföretagets modell fungera som inspiration, i intervjuerna framkommer det att verkliga projekt sällan följer modellen exakt. Respondenterna beskriver hur de använder delar av Konsultföretagets verktyg, samtidigt som det finns en medvetenhet att aktiviteterna måste anpassas till kundens organisation. Tid, eller snarare brist av tid, påverkar också hur utformningen av hur förändringsarbetet sker. Respondent E uttrycker en viss uppgivenhet kring de verktyg som finns, då denne upplever att verktygen belyser väsentliga delar som borde arbetas med, men att tiden helt enkelt inte finns att göra det. Istället får konsulten plocka ut godbitarna ur verktygslådan och tvingas att prioritera bort resten.

Tid är en faktor som andra respondenter också lyfter upp som en begränsning i förändringsarbetet, där respondent C lyfter upp att obegränsat med tid hade självklart kunna leda till att saker hade kunnat utföras till perfektion. Men realiteten är att både tid och budget är begränsat. Just tidsbristen kan innebära en anledning till att försöka standardisera förändringsarbetet mer. Några respondenter efterlyser just detta, de önskar fler verktyg och en tydligare förändringsledningsmodell. Respondent G motiverar det med att kvaliteten kan höjas och resultat kan fås snabbare. Respondenten menar att en utökad standardisering och strukturering av förändringsarbetet skulle innebära att projekten inte



behövde starta på noll varje gång. På så sätt kan tiden tills resultat ges ute hos kunden kortas ned. Detta resonemang är något motsägande till hur det framkommit i intervjuerna om hur verktygen används i verkligheten. I verkligheten sker en anpassning av verktygen baserat på vilken konsult som använder verktyget, då denne utformar det på sitt eget sätt. Utformningen sker också baserat på vilken kund som verktyget ska användas på, då konsulten anpassar verktygsval och verktygets framtoning. Det kan således tolkas som att det är svårt att skapa generella metoder som fungerar på alla kunder och alla förändringar.

Det finns tecken i empirin på att förändringsprojektets strukturerade arbetssätt med dess tydliga start, de väldefinierade aktiviteterna, delmålen och det tydliga projektslutet, kan användas för att göra förändringsarbete lättare att förstå för kunderna och därmed lättare att investera i. Detta kan tyda på att sättet konsulterna förpackar förändringsarbete, i form av ett projekt med specifika aktiviteter i en kronologisk ordning, möjliggör att kunderna kan ta till sig förändringsarbetet. Därför är tidsaspekten inte bara en begränsning, utan även en möjliggörande faktor för förändringsarbetet.

### **5.2.3 Förändringsledning är individberoende**

Det står klart i intervjuerna att förändringsledning påverkas i hög grad av konsultens fingertopps- och magkänsla, vilket antagligen består av en blandning av ackumulerade erfarenheter och personliga attribut. Det handlar om hur väl konsulten kan kommunicera med människor, få med sig människor, vilken förmåga konsulten har att känna av stämningar och läsa in kunden, samt förmåga att ingjuta engagemang och vilja. Det bör påpekas att respondenterna har olika erfarenheter av förändringsledning, där vissa är mer utbildade och har mer erfarenheter inom området än andra. Således är det inte överraskande att konsulterna använder verktygen på många olika sätt, baserat på hur de läser av kundens organisation, vad de har för tidigare erfarenheter och vad de själva tycker om. Respondenterna är överlag överens om att förändringsledning är väldigt individberoende. Det är både starkt beroende av den individuella konsultens förmåga att hantera situationen, men också beroende av individerna hos kunden och deras förmåga att hantera situationen. Samtliga respondenter framhåller att de använder verktygen på sitt eget sätt, de blandar verktyg med egna erfarenheter, tricks och knep.

Flera respondenter talar om att konsulten måste lirka och hitta det som olika människor går igång på och på så sätt få med sig dem i förändringen. Det underlättar konsultens arbete om det finns personer inom kundens organisation som kan agera förändringsambassadörer. Respondent D beskriver förändringsambassadörer som viktiga för att motivera förändringen ute i kundorganisationen. Då dessa personer är interna kan de ha en annan trovärdighet jämfört med konsulten, som kommer utifrån och kan mötas av personer som tycker att denne inte känner till eller förstår organisationen. Därför har förändringsambassadörerna en viktig roll, då de kan beskriva förändringen på verksamhetsspråk och på så sätt få kundorganisationens medarbetare att mer helhjärtat ta till sig förändringen. Förändringsambassadörer kan hjälpa konsulten i det interna politiska spelet i kundens organisation, då ambassadörer har en annan makt och ställning i organisationen än vad den externa konsulten har (Alvesson & Sveningsson, 2008). Förändringsambassadörer kan således tolkas som en viktig strategisk allians som konsulten bör knyta till sig.

### **5.2.4 Förändringsledning är både strukturerat och beroende av tillfälligheter**

När respondenterna blir ombedda att beskriva vad förändringsledning innebär för dem, säger de flesta att det innebär att ha ett strukturerat angreppssätt till förändringar. Utifrån berättelser om hur respondenterna arbetar med förändringsledning ute i verkligheten fås flera olika bilder. Förändringsledning verkar inte bedrivas strukturerat i den mån att det finns ett enhetligt sätt på

vilket samtliga konsulter arbetar efter. Detta resonemang kommer säkerligen ur att respondenterna har olika kompetenser, där vissa har en mer framträdande roll som förändringsledare och andra mer ett intresse för förändringsledning. Men det kan också handla om att hur konsulterna arbetar med förändringsledning är väldigt individuellt. Respondent G beskriver arbetet med förändringsledning som något som kan bli på 20 olika sätt, om 20 olika konsulter får samma uppdrag. På Konsultföretaget finns det inte ett standardiserat upplägg för förändringsledning som samtliga konsulter använder sig av, utan konsulter arbetar istället ofta efter de erfarenheter och den kunskap de samlat på sig. Respondent E framhåller att förändringsledning kanske inte alltid är ett strukturerat angreppssätt genom att beskriva det som något som är mycket hands on, där det handlar om att fånga tillfälliga möjligheter och göra det bästa av situationen. Förändringsledning är här något som skiljer sig mycket från fall till fall och är egentligen är det, enligt respondenten, inget strukturerat arbetssätt.

Det kan upplevas något paradoxalt att det finns en önskan om att standardisera eller skapa fler generella modeller för förändringsledning, när förändringsledning är någonting som i hög grad är individberoende och utförs i enlighet med konsultens egen känsla. Det kan vara projektifieringen av förändringen som skapar denna önskan, då standardiserade processer är lättare att planera. Det kan också vara att förändringsledning blir enklare att greppa, både för konsulten och för kunden, och således gör att komplexa frågor blir mer hanterbara. De befintliga verktygen används idag mer som en inspirationsbank än som konkreta recept på hur konsulten ska arbeta med förändringar. Bara för att fler standardiserade modeller efterfrågas behöver det inte betyda att de kommer användas på ett annorlunda sätt, utan även de fungera främst som inspiration. Det arbetssättet verkar utgöra en bra kompromiss mellan modell och verklighet, enligt respondenterna, då det kan underlätta förståelsen hos kunden och göra det enklare att prata om de här frågorna för konsulten. Efterfrågan på standardiserade generiska modeller med hög abstraktionsnivå kan också tolkas som att konsulterna menar att alla förändringar är unika och att det således inte går att skapa specifika modeller.

## **5.2.5 Förändringsledning som tolkningar och översättning**

Verktygen anses av respondenterna vara bra metoder för att hjälpa förändringen, och förändring anses alltid kunna genomföras med hjälp av dessa verktyg. Men samtidigt är varje förändring olik den andra beroende på organisationens förutsättningar, vilket påverkar urvalet av verktyg och gör att verktygen används på olika sätt. Konsulten använder verktygen baserat på egna erfarenheter och sin egen känsla för kundens organisation. Det hela kan ses som en process som består av både tolkningar och översättning.

Konsulten har kort tid för att sätta sig in i kundens organisation och skaffa sig en förståelse för organisationens kultur. Konsulten kommer inte dit som ett blankt blad, utan konsulten har med sig förväntningar, föreställningar och möjligtvis fördomar som kommer påverka hur konsulten tolkar organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det som konsulten gör när denne sätter sig in i organisationen kan ses som att konsulten känner av kundens referensramar, för att på så sätt kunna anpassa sitt arbetssätt och budskap, och översätta det till någonting som kunden kan ta till sig. Flera respondenter uttrycker att de försöker formulera förändringsbudskapet i termer som kundens medarbetare förstår. Exempelvis säger respondent A att budskapet inte kan uttryckas som besparingskrav på tre procent, då det egentligen inte är någon som förstår vad detta faktiskt innebär. Budskapet behöver istället formuleras så att alla kan förstå och översätta till vad det betyder för just dem.

Konsulterna använder sig inte bara av omformuleringar för att få kundens medarbetare att förstå, utan de använder sig också av berättelser. Berättelser eller den "*narrativa kunskapen*" är det mest spontana sättet att omarbeta och bearbeta mänskliga erfarenheter, och det mest naturliga sättet att förmedla kunskap (Czarniawska, 2005). När människor ska berätta om sina liv eller arbeten sker det ofta i form av en historia eller berättelse. Gemensamma drag är att de ofta följer en tidsaxel och blandar slumpmässiga händelser med planerade för att det tillsammans ska skapa en meningsfull helhet. Ibland skruvas tidsaxeln och kronologin i berättelsen stuvats om för att ge mer effekt (Czarniawska, 2005). Respondent A berättar om ett verktyg för förändringsledning som är en form av historieberättning. Respondenten framhåller i intervjun hur denne skapar berättelser genom att kombinera verkliga händelser med fiktiva för att kunna förmedla sitt budskap, kanske på grund av att "*narrativ kunskap*" är ett bra sätt att förmedla kunskap. Berättelser kan användas för att skapa mening i en kaotisk vardag. Mening skapas alltid historiskt, då ingen kan förutspå med full säkerhet vad nutiden kommer att betyda i framtiden (Czarniawska, 2005). Således kan ett sätt att skapa mening just nu vara genom att göra en berättelse som utspelar sig i en framtida tidpunkt, som tittar tillbaka på det som idag är nutid. Detta kan utgöra ett sätt att komma runt den historiska aspekten av meningsskapandet, genom att göra berättelsen till en tillbakablick på nutiden från framtiden.

Att historier ständigt skapas genom en sammankoppling av fragment från vardagshändelser sker på grund av vad Weick (1995, ur Czarniawska, 2005, sid. 53) kallar "*Sensemaking*". Människor strävar efter mening och således konstruerar de och hittar innebörder i de händelser de är med om. Deras tidigare erfarenheter bildar deras referensram och allt som de är med om försöker de göra meningsfullt genom att placera in det i sin ram. Denna process är absolut nödvändig, då utan den skulle livet bestå av en lång lista av osammanhängande moment (Czarniawska, 2005). Möjligtvis kan det vara så att konsulterna konstruerar mening, ett slags "*sensemaking*", i deras sätt att rationalisera att kunden inte förstår eller orkar. Det kan vara konsulternas sätt att få det hela att gå ihop, då det för dem verkar ofattbart att inte sätta tydliga mål, vara delaktig och backa upp projekt. Det som för konsulten ter sig så konstigt måste ha en rationell anledning, och den anledningen konstrueras till att det är kunden som är trött och oförstående.

Skillnaden mellan konsultens syn på kundens organisation och kundens egen uppfattning om sin organisation kan komma ur att konsulten inte tillhör kundens kultur och är inne i kundens organisation en för kort tid för att få en riktig uppfattning om den. Konsulten och kunden kommer från skilda kulturer, där en grundläggande olikhet är hur arbete bedrivs. Att arbeta i projekt skildras ofta som motsatsen till "vanligt arbete" (Lindgren & Packendorff, 2006). En påtaglig skillnad är att konsulten har en kortare tidshorisont som sträcker sig projektet ut, medan kunden har en längre tidshorisont som inte är avgränsad av projektets avslut. Det blir en krock mellan temporärt och permanent när konsulten är på besök i kundens verklighet, och konsulten snabbt måste försöka sätta sig in i kundens vardag. Schein (2004) menar att det är lätt att tolka artefakter av kultur, men svårt att förstå deras verkliga innebörd. Artefakterna av kundens kultur tolkas av konsulterna utifrån deras erfarenheter och det är troligt att det här kan vara en källa till de skilda synsätten, då konsulten inte har tid att verkligen förstå värderingar, normer samt underliggande antaganden i kundens kultur. Projektets arbetsform med pressade tidscheman lämnar helt enkelt inte utrymme för detta. Det kan leda till att kunden och konsulten har olika synsätt på problem och lösningar, och kan vara en bidragande orsak till konsulternas frustration över att de inte förstår hur kunder kan handla på vissa, för dem, ej rationella sätt.

### 5.3 Förändringsberedskap måste kännas in

De flesta av respondenterna har specifika åsikter om vad förändringsberedskap är och vad det består av. Det är personliga åsikter som tas upp när frågor ställs om vad förändringsberedskap är, det egna konsultföretaget har ingen gemensam definition av begreppet. På samma sätt som konsulterna har olika sätt att arbeta med förändringsledning har de även olika sätt att närma sig förändringsberedskap. Det egna konsultföretaget har inga gemensamma metoder för att mäta och arbeta med beredskapen. Detta märks tydligt i respondenternas sätt att se på begreppet. Det finns många resonemang kring hur beredskapen påverkar förändringsarbetet, men få respondenter resonerar kring hur beredskapen kan påverkas och förbättras. Det kan tyda på att många konsulter ser beredskapen som en central del i förändringsarbetet, men att de samtidigt inte vet hur de ska förhålla sig till det. Det finns dessutom en uttalad efterfrågan om utvärderingsmetoder att använda i kundorganisationer. Dessa metoder kan ses som ytterligare ett sätt för konsulterna att strukturera upp sin vardag, ett sätt att skapa tydliga riktningar i en annars komplex omvärld.

Under intervjuerna diskuterar respondenterna förändringsberedskap i termer av faktorer hos kunden som har betydelse för att förändringsprojektet ska lyckas, samt att förändringen ska gå så smärtfritt som möjligt. Samtliga respondenter är eniga om att förändringsberedskap handlar om förutsättningar för att genomföra organisationsförändringar och något som påverkar förändringarnas utfall. I många intervjuer beskrivs god förändringsberedskap som något som gör att förändringar går snabbare att genomföra i organisationen. God förändringsberedskap ses av respondenterna som ett sätt att nå verklig förändring på kortare tid. Det diskuteras i termer av hur det kan underlätta det egna arbetet ute i kundorganisationerna, som ett sätt att effektivisera arbetet och därmed göra uppgiften enklare. Förändringsberedskap upplevs som något luddigt och svårnavigerat. Det förmedlas ett intryck av att såväl respondenterna som kunderna efterfrågar sätt att strukturera och komma fram till vad som är rätt väg att gå i olika situationer. Det kan anas förhoppningar om att arbetsmetoder för att kartlägga och bygga upp förändringsberedskap ska kunna skapa dessa strukturer.

Förändringsberedskap anses av de flesta respondenter som något som inte går att ta reda på i förväg, det beskrivs av många som något som märks först när arbetet med organisationen börjar. Många diskuterar även förändringsberedskap som något de skaffar sig en känsla för genom att prata med människor som verkar inom kundorganisationen. Respondent C framhåller att det är något som märks i korridorerna, i hur människor förhåller sig till varandra och betar sig i grupp. Det är också något som märks i hur medarbetarna bemöter konsulten, hur de hanterar nya, externa impulser. I mångt och mycket liknar deras resonemang kring förändringsberedskap det som förs i teorin kring organisationskultur.

Respondent D berättar om hur god förändringsberedskap kan läsas av i kundorganisationer baserat bland annat på hur många och hur engagerade frågor konsulten får. Respondenten pratar här om förändringsberedskap som ett slags sug i organisationen, det vill säga att god förändringsberedskap innebär ett slags förändringssug eller en förändringslust. Respondent B resonerar kring vägen till god förändringsberedskap som en smärtsam resa. Att god förändringsberedskap först kommer då organisationen inser att de inte längre kan arbeta som tidigare, samt att denna insikt sällan kommer till utan motgångar. Tydliga kopplingar kan dras till begreppet "*Sence of urgency*" som beskrivs av Smith (2005) men även "*Need for change*" som beskrivs i Holt *et al.* (2007). Flera respondenter resonerar i termer som liknar de som används i teorin, till exempel tar samtliga respondenter upp vikten av att ledningen och chefer ska stödja förändringsprojektet och aktivt förespråka den inom

organisationen, detta ökar förändringsberedskapen. Detta stämmer väl överens med begreppet “*Senior leadership support*” (Holt *et al.*, 2007). Förutom att stödja förändringsprojektet tar många respondenter även upp vikten av att ledningen ska kunna förmedla ett trovärdigt och enat budskap, liknande Armenakis och Harris (2001) resonemang om förändringsbudskap. Respondent A beskriver kundorganisationens lednings roll i förändringsarbetet som avgörande, det beskrivs att beställaren och ledningen måste vara övertygade om förändringen. Om inte alla i ledningen är överens om förändringen kan hela projektet misslyckas. Dessutom beskrivs ledningen ha stora påverkningsmöjligheter för förändringsberedskapen och det går tydligt att urskilja “*Sence of urgency*”, “*Senior leadership support*” samt vikten av förändringsbudskapet. Sammantaget är respondenternas beskrivningar av förändringsberedskapens komponenter sammanfattat i figur 10.



Figur 10: Respondenternas sammanställda syn på vad förändringsberedskap består av

Som figur 10 visar menar respondenterna att viktiga komponenter av förändringsberedskap är att *ledningen* ska stödja förändringen och backa upp den. Chefer och ledning ska vara enade och förmedla ett gemensamt budskap. Det är viktigt att det finns en *förändringsvilja*, med det menat en vilja samt positiva attityder och inställningar till förändringen. En annan del i förändringsberedskapen handlar om *förändringskompetens*, det vill säga vanan och kunskapen, förmågan att vara flexibel, ta in och anpassa sig efter nya idéer, en form av processmognad, men även lättstyrighet och konforma medarbetare. *Momentan förändringskapacitet* handlar om vilken ork och förändringströtthet som finns i organisationen. *Medarbetardemografi* handlar om vilken sorts människor som arbetar inom organisationen, deras egenskaper och personligheter som i viss mån anses branschberoende. En avgörande del i förändringsberedskap anser respondenterna vara *förändringsprojektets omfattning och storlek*, det vill säga hur stor omställning förändringen innebär samt hur radikal den är.

### 5.3.1 Förändringsberedskap är ett kulturuttryck

Samtliga komponenter av förändringsberedskap som tas upp av respondenterna (se figur 10) har tydliga kopplingar till organisationskulturen hos kundorganisationen. Ett sätt att se på förändringsberedskap skulle därför kunna vara att se det som en del av organisationens kultur.

Det råder inga tvivel om att respondenterna tycker att organisationskultur är en viktig komponent i förändringsberedskap. Några respondenter nämner att en viktig del i kulturen är hur öppen den är

för nya impulser och lärande. Respondent C berättar om hur kulturen kan kännas av i kundorganisationen bara genom observationer av hur medarbetare beter sig mot varandra. En annan aspekt som respondenten märker är avgörande av kulturen är hur influenser utifrån tolkas, där förändringsberedskapen uppges gynnas om organisationen premierar lärande och nya initiativ. Det här resonemanget har stora likheter med hur respondenter resonerat kring hur förändringsberedskap kan kännas av i kundorganisationer, där det inte finns tydliga gränser mellan hur respondenter beskriver förändringsberedskap och hur de beskriver organisationskultur. När respondenterna ombeds nämna exempel på vad förändringsberedskap består av nämns ofta olika kulturella fenomen. Detta stärker tesen om att förändringsberedskap kan ses som en del av organisationskulturen hos kunden. I det här fallet skulle god förändringsberedskap innebära lättföränderliga komponenter av organisationskultur.

Respondenterna resonerar kring subkulturer utifrån erfarenheten att samma budskap tolkas och tas emot på olika sätt inom samma organisation. Respondent F beskriver hur olika grupper inom samma företag reagerat på helt skilda sätt på samma förändringsbudskap. Detta trots att dessa grupper utgjort samma yrkeskategori eller varit på samma hierarkiska nivå. Respondent C beskriver subkulturer som olika öar inom organisationen, där klimat och kultur skiljer sig. Respondenterna framhåller att förändringsberedskapen kan variera bland dessa olika subkulturer i kundens organisation.

## 5.4 Konsultens roller, drivkrafter och självbild

### 5.4.1 Konsulten måste förstå kundens referensramar

Konsulten kan hamna i en speciell situation ute hos kunden. De är där för att genomföra en uppgift vars tidsramar och budget redan är bestämda, på ett sätt kommer konsulten in i en situation där andra människor redan bestämt ramarna för dennes arbete och arbetstempo. Det bör påpekas att det inte alltid är så, konsulten kan också vara med och tillsammans med kunden ta fram en plan, men ofta är tid och budget pressande faktorer i projekt (Hodgson, 2002). Konsulten kan på många sätt beskrivas som vara på ”besök” hos kundorganisationen och i och med att kunden och konsulten kommer från olika organisationskulturer är det inte konstigt att de har olika tolkningar och verklighetuppfattningar. Det kan handa om olika uppfattningar om vad konsultens uppgift omfattar, hur allvarlig situationen inom kundorganisationen är och vilka aktiviteter som behöver göras. Respondent F framhåller att det kan vara svårt att sätta sig in i kundens verksamhet och organisation, att verkligen förstå vad problemet går ut på och komma fram till en gemensam syn på lösningen. Respondent B framhåller problemet med att konsulten och kunden kan ha olika tolkningar av vad uppgiften omfattar och beskriver det med en metafor om att måla en vägg. Kunden lägger in en beställning på att få en vägg målad, konsulten målar väggen. Men listerna, ingår de i väggen? Här kan kunden och konsulten ha olika uppfattningar, där det beror på vilken tolkning personen gör av specifikationen ”måla en vägg”, huruvida listerna är en del av väggen eller inte. Metaforen är talande för hur olika tolkningar kan göra att det konsult och kund tror att de är överens om, i själva verket kan utgöra olika saker. Det här bidrar till konsultens speciella arbetsituation, och är rimligtvis ett vanligt förekommande problem med tanke på att projekten omfattar komplexa uppgifter som öppnar upp för tolkningar. Det här är en situation som kräver mycket av konsulten för att han/hon ska kunna hantera den framgångsrikt. Det ligger på den enskilde konsultens bord att få de olika bilderna av verkligheten att gå ihop. I en sådan situation är risken för konflikter relativt stor, och det är den enskilde konsulten som riskerar att hamna i kläm.

Förutom olika bilder av verkligheten och den förestående arbetsuppgiften råder även olika bilder av arbetsformer, speciellt finns olika syner på hur projekt ska bedrivas. Hur projekt bedrivs skiljer sig från organisation till organisation (Hodgson & Cicmil, 2006), vilket kan antyda att även arbetsformen är något kund och konsult behöver komma överens om. Flera respondenter tar upp svårigheter i att hitta ett gemensamt sätt att arbeta med kunden och respondent F tar specifikt upp den långa startsträcka som konsulter på nya projekt har. Nya uppdrag och nya kundorganisationer beskrivs ta tid att sätta sig in i, och den här uppstartssträckan ska enligt respondenten inte förringas i projektarbetet. För att lyckas med ett projekt hos kunden behöver alltså konsulten snabbt skaffa sig en korrekt bild av kundens bild av konsultens uppgift och roll. Men hur vet konsulten vilken bild som är korrekt? Konsulten och kunden kommer från olika organisationer med olika kulturer och socialiseringar, och därmed olika referensramar för tolkningar. På något sätt verkar ändå kunderna och konsulterna förmedla varandras bilder av verkligheten, i viss mån, och komma överens om en gemensam bild, annars hade konsulterna aldrig kommit i mål med projekt ute i kundorganisationerna.

Ytterligare ett sätt att förklara den här skillnaden i uppfattningar om verkligheten, och vad problemet verkligen är, är psykoanalytikern Jacques Lacans syn på individen och individens upplevda verklighet. Lacan beskriver verklighetuppfattningar som något unikt för varje individ, och är därför något som två individer inte fullt ut kan dela (Matthis, 1996). Därför kommer alla möten mellan individer, och även mellan såväl kunder och konsulter som konsulter och konsulter, att präglas av

skillnader i verklighetsuppfattningar. Dessa bilder kan sedan vara mer eller mindre divergerande, men i grunden kommer de per definition alltid vara skilda. Detta medför att existerandet av problematiken i att kunder och konsulter har olika bilder av till exempel vad det enskilda konsultuppdraget går ut på, är naturlig och ofrånkomlig.

#### **5.4.2 Organisationspsykolog, arbetskraft och rådgivare – några av konsultens roller**

Ur intervjuerna har det framkommit att konsulter kan ha flera olika roller i projekt ute hos kunden. Respondent A beskriver sin egen roll som någon som ska ifrågasätta, utmana och på det sättet fungera som en slags organisationspsykolog som får organisationen att inse sina egna brister och ta tag i dem. Andra beskriver rollen som konsult som en vägledande person som med hjälp av sina erfarenheter och kunskaper råder kunden genom den komplexa situation som kunden befinner sig i. Här kan konsultens roll tolkas antingen som en rådgivare eller som en expert. Många respondenter beskriver också att kunden ofta efterfrågar ren och skär effektiv arbetskraft. Det kan också handla om uppgifter kundorganisationen inte känner att de orkar eller hinner med. I de här situationerna går det också att tolka konsultens roll som en slags syndabock eller organisationsstödare, då konsulten får ta tag i problem som kan vara för känsliga för att kunden ska vilja ta tag i internt. Genom att ta in en konsult slipper kundorganisationen därför ta ansvar – likt tidigare resonemang om ledningsgrupper som inte vågar stå upp för beslut på grund av en rädsla att riskera sin egen position om projektet inte går som önskat. Det finns således ett flertal olika roller som konsulten axlar i olika situationer och hos olika kunder. Samtidigt har konsulten krav på sig från sitt eget företag att dra in pengar till företaget, vilket kan vara i konflikt med de olika rollerna som kunden antar att konsulten intar och som konsulten själv ser sig som. Den enskilde konsulten kan därför ha olika förväntningar på sig och behöva arbeta efter två olika agendor.

Ur intervjuerna har det framkommit att konsulten har en roll i det interna politiska spelet i kundens organisation. Kundens medarbetare verkar ha lätt att öppna upp sig för konsulten (konsulten som organisationspsykolog). Samtidigt som medarbetarna får en chans att ventilerar missnöje med den egna organisationen, kan de använda konsulten som en bricka i det politiska spelet. Detta kan ske genom att medarbetarna "planterar" vissa saker hos konsulten, i förhoppningen att konsulten ska föra åsikterna vidare. Oavsett vilken roll konsulten tar i projektet hos kunden finns det bland respondenterna ett tydlig ställningstagande och en hierarki där det är kunden som slutgiltigen bestämmer. Respondent B beskriver att kundens åsikt är det som gäller. Har kunden väldigt starka åsikter om ett visst projekt finns det ett läge där konsulten måste ge med sig och helt enkelt gå på kundens linje. Detta trots att konsulten inte alltid upplever det som det bästa alternativet. Respondent E beskriver hur konsulter ibland kan vara för rädda om en kundrelation för att våga sätta sig emot kunden när denne har bestämda åsikter som går emot konsultens om ett visst projekt. Här argumenteras för att konsulten ska våga säga ifrån, vara ärlig mot kunden och tydligt visa på vad konsulten upplever att kunden egentligen skulle behöva. I intervjuerna framkommer det att respondenterna tycker att det är den rådgivande och organisationspsykologiska rollen som är den mest eftersträvarvärd för konsulten. Enligt respondenterna ska konsulten säga vad denne tycker och ha en självständig åsikt oavsett vad kunden efterfrågar. Samtidigt lyfts också kraven från det egna företaget där pengar ska tjänas och relationen till kunden ska tas väl omhand för att möjliggöra framtida affärer, det kan således utgöra en knivig sits för konsulten.

Samtliga respondenter talar varmt om de två rollerna som rådgivande och organisationspsykolog. De talar om detta i samband med att de uttrycker en vilja att skapa bestående förändringar och skapa en



slags ”verklig nytta”. De flesta vill inte bara gå ut till kunden och vara arbetskraftsmaskiner, utan konsulterna strävar efter att tillföra något av äkta värde.

#### **5.4.3 Konsultens höga krav på sig själv och strävan efter att skapa nytta**

Konsulten kastas mellan projekt, och ska ständigt lösa andra människors problem, vilket ställer höga krav i och med den ständiga hängivenhet till projektet som krävs (Stjernberg *et al.*, 2008). Respondenterna talar mycket om att leverera ”verklig nytta”, vilket i sin tur gör att konsulten ställer höga krav på sig själv. Respondent E beskriver de höga krav som denne ställer på sig själv, en vilja att alltid nå högre, och att aldrig riktigt kunna vara nöjd. Det här skulle kunna ses som ett uttryck för att konsulten alltid strävar efter att förmedla ”verklig nytta”, att faktiskt ha utträttat något och skapat värde för kundorganisationen. Det kan vara så att ”verklig nytta” blir en form av ouppnåeligt mål, då det alltid går att göra mer. Här kommer problematiken rörande olika tolkningar på problem och lösningar in. För att konsulten ska nå sitt inre mål, innebär det att denne behöver övertyga kunden om att konsultens verklighetsuppfattning och bild av kundorganisationens problem är den rätta. Dessutom behöver konsulten övertyga kunden om att konsultens syn på hur detta problem ska lösas kommer att tillföra just ”verklig nytta”.

Resonemang från Lacan kan användas för att förklara respondenternas resonemang kring sig själva och det arbete de utför hos kundorganisationen. Lacan menar att individer aldrig fullt ut kan skapa sig en förståelse för den objektiva verkligheten, utan alltid kommer att bygga bilden av denna verklighet utifrån den subjektiva upplevelsen av densamma (Matthis, 1996). Detta förklarar därför upplevelsen av den ”verkliga nyttan” som en subjektiv uppfattning hos konsulten. Därför är det heller inte konstigt att denna uppfattning inte alla gånger delas av kunden. Individen har inte bara en subjektiv bild av omvärlden utan även av sig själv. Dessa båda bilder är inte bara subjektiva utan även idealiserade (Matthis, 1996), vilket skulle kunna förklara varför konsulten håller fast vid sin bild av vad ”verklig nytta” är för kunden, även om kunden inte alltid håller med om detta. Det kan också förklara konsultens tro till sig själv som någon som kan avgöra vad ”verklig nytta” är för det enskilda fallet, och dessutom som en person som kommer att kunna realisera denna ”verkliga nytta”.

Bilderna av verkligheten och det egna jaget skapas då verklighetens obegriplighet oroar individen, som därför försöker skapa en mer lättförståelig och rationell bild av densamma i förhoppningen om att kunna skapa förståelse för sin omgivning (Matthis, 1996). Detta medför att individen ständigt strävar efter att bevisa den imaginära bilden av verkligheten och det egna jaget som sanna. Detta medför i sin tur en ständig strävan efter det idealiserade, vilket kan liknas vid konsultens ständiga strävan efter det ouppnåeliga i konceptet av det lyckade projektet och förmedlingen av ”verklig nytta”. Bilderna av verkligheten och den egna personen är något som individen bygger sin förståelse för omvärlden på, och därför är det också bilder som individen klamrar sig fast vid (Hausgjerd, 1989). Detta ger ytterligare förklaringar till konsultens bibehållna verklighetsbild, trots att det händer att kunder, och ibland även andra konsulter, inte håller med om denna.

Lacans resonemang innebär att alla individers uppfattningar av verkligheten är imaginära, vilket i sin tur innebär att ingen har en sann verklighetsbild (Hausgjerd, 1989). Någon sanning existerar inte, utan verklighetsbilder är bara mer eller mindre väl överensstämmande med den subjektivt uppfattade omvärlden. Med ett sådant resonemang går det därför inte heller att hävda att vare sig konsulten eller kunden har rätt i sina beskrivningar och uppfattningar av verkligheten, det specifika konsultuppdraget eller ”verklig nytta”.

### **Utmaningar och kickar är drivkrafter hos konsulten**

Konsulten växlar ständigt mellan kundorganisationer och möter ständigt nya kulturer att ta ställning till. I och med de många olika kulturer som konsulterna möter kräver detta att de från början är trygga i sin egen kultur, och även identitet (Lindgren *et al.*, 2004). Respondent C beskriver att konsultlivet gör konsulterna vana vid nya utmaningar och ständiga förändringar. Respondenten liknar konsulter vid personer med extremsportarmentatlitet, personer som ständigt söker nya kickar och triggas av utmaningar. Bilden av konsulter som personer som gillar utmaningar och som söker nya kickar framkommer också ur andra respondenters resonemang. Några respondenter berättar exempelvis att de gillar när de stöter på motstånd, då det innebär en utmaning att överkomma det.

Således verkar förändringskonsulter drivas både av en altruistisk strävan efter att förbättra och skapa verkligt värde samt kicken i att övervinna olika utmaningar. Den här strävan kan liknas vid Lacans resonemang kring människan och hennes självbild. Individen kan här aldrig fullt upptäcka den egna personen, detta då det finns ett visst bestående tomrum som individen ständigt försöker men aldrig lyckas fylla (Sköld, 2008). Det här sökandet kan symbolisera konsulternas strävan mot nya utmaningar i form av det idealiserade ”lyckade projektet” och förverkligandet av ”verklig nytta”. En strävan som därför aldrig slutar och därför kan beskrivas som det som driver individen.

#### **5.4.4 Konsultens syn på kunden är både distanserad och förstående**

Respondenterna beskriver kunden nyanserat, men ofta utifrån ett vi-och-dom perspektiv. Det är tydligt att konsulten, i alla fall de gånger då kunden agerar på ett sätt som konsulten inte håller med om, skapar ett avstånd mellan sig själv och kunden. Under intervjuerna beskrivs konsultens identitet och egenskaper ofta som skilda från kundens. Kunden kan vid tillfällena beskrivas som något naiv. Det finns resonemang bland respondenterna som tyder på att kunden inte alltid förstår sitt eget bästa, att kunden inte förstår vad dennes verkliga problem är. Respondenterna resonerar även kring varför kunden agerar som den gör och vissa kommer fram till att kunden helt enkelt inte förstår, medan andra menar att kunden förstår, men inte orkar. Flera tar även upp att kunden har förvånansvärt liten kunskap om den egna organisationen. Det här uttrycker respondent E med att berätta hur det vid flera tillfällen varit konsulten, och inte kunden som haft bäst koll på kundföretaget, vilket har upplevts obehagligt.

Samtidigt problematiserar flera respondenter kring kundens komplexa situation. Det blir här tydligt att det inte bara är konsulten som uppfattas verka i en subjektiv och ofta svårtolkad och svårhanterlig omvärld, utan även kunden. Flera av respondenterna resonerar kring de många beslut utan tydliga rätt eller fel som kunden ställs inför och ofta söker vägledning i. Respondent E beskriver att kunden ofta har så bra koll, och sitter på så mycket kunskap att de helt enkelt glömmer det enkla. Det är istället det komplexa som kunden lägger tid och resurser på, vilket leder till att konsulten ofta upplever att det är just det enkla konsulten får hjälpa kunden att lyfta fram.

## 6. Diskussion

Förändringsledning är något som respondenterna beskriver som ett strukturerat angreppssätt för att ta sig an organisationsförändringar. Samtidigt visar deras berättelser att förändringsledning i praktiken till stor del är beroende av individer, situationer och tillfälligheter. Arbetet är i grunden ett strukturerat angreppssätt, men exakt hur denna struktur ser ut skiljer sig åt från fall till fall. Förändringsledning handlar om att se människorna i förändringen och respondenterna anser att det är en viktig del för att åstadkomma en bestående förändring som fortsätter när konsulten lämnat kundens organisation. Samtidigt är förändringsledning någonting som konsulterna ofta får ta strid för, då kunderna sällan aktivt efterfrågar eller prioriterar området.

En stor del av förändringsarbetet som konsulterna utför drivs i projektform, vilket både påverkar sättet att tänka och handla rörande förändringar. Tidsaspekten inom projekt utgör en begränsning för förändringsarbetet och projektets utformning tvingar förändringsledningen in i en linjäriserad form. På det här sättet underlättas hanteringen av komplexa uppgifter, samtidigt som studien visar att det skapar en efterfrågan av ytterligare standardiserade modeller. Efterfrågan på fler modeller kan verka överraskande då intervjuerna visar att befintliga modeller används mer som inspirationskällor än som recept och sällan följs fullt ut, då det anses att varje förändring har sina speciella förutsättningar. Stor tilltro tillskrivs ändå modeller, då dessa kan göra förändringsarbetet mer konkret för både kunder och konsulter och därmed göra det enklare att skapa gemensam förståelse.

I intervjuerna beskrivs förändringsberedskap som något som kan underlätta arbetet med organisationsförändringar. God förändringsberedskap anses kunna effektivisera och påskynda förändringsprocessen, följaktligen kan arbete med förändringsberedskap ses som en del av arbetet med förändringsledning. Respondenternas syn på vad förändringsberedskap är ger intrycket av att förändringsberedskap är nära kopplat till organisationens kultur. Arbete med organisationens kultur blir då en naturlig del i arbetet med förändringsberedskap och förändringsledning. Däremot har intervjuerna visat att kunderna oftast föredrar att göra förändringar på en ytlig artefaktnivå, och inte på djupare nivåer där en ordentlig förändring skulle kunna skapas. Detta då kunden kan tycka att det är för känsligt eller för besvärligt. Det här utgör ett frustrationsmoment för konsulten som drivs av att skapa någonting bestående, någonting som gör skillnad – en strävan efter att skapa ”verklig nytta”.

### 6.1 Förändring går sällan att planera till fullo – konflikt med projektanken

Att konsulterna arbetar i projektform påverkar deras syn på organisationsförändring och förändringsarbete, vilken blir projektifierad. Förändring ses som någonting planerat och någonting i viss mån avskiljbart från kundens vanliga arbete. Men den, av konsulterna, beskrivna verkligheten lämnar utrymme för organisationsförändring som någonting som ständigt är närvarande samt som påverkas av tillfälligheter, likt Jacobsens resonemang (2005). I viss mån skildrar beskrivningarna av projektlivet förändring som någonting i grunden okontrollerbart, trots strävan efter att kontrollera och leda förändringen med strukturerat förändringsledningsarbete. Vissa respondenter beskriver förändringsledning som något som går att bedriva linjärt, från en startpunkt till ett slut. Andra beskriver förändringsledning som någonting cykliskt, utan tydlig start och slut. Men oavsett denna syn begränsas arbetet av projektformens linjäritet, och det faktum att konsulten bara är inne i kundens organisation under en begränsad tid. Konsulterna ger uttryck för att de vill skapa bestående förändringar, förändringar som fortsätter när projektet är slut och konsulten lämnar organisationen.

Således blir överlämningen av projektet viktig, samt att ha en tydlig mottagare i kundorganisationen. Oavsett bilden av förändring som linjär eller cirkulär finns det alltid mer att göra och konsulterna verkar sällan uppleva att de har hunnit med allt de vill göra när projektet ska avslutas. Det kan uttydas att det finns en diskrepans mellan ambition och praktik här, som dels kan vara grundad i projektledningsmodeller som påverkar hur konsulter arbetar med förändring och hur de tänker på förändring, och dels i kundens bristande efterfrågan på förändringsledning.

Det är mer eller mindre en sanning idag att en övervägande majoritet av organisationsförändringar misslyckas eller inte når upp till förväntade resultat (se exempelvis Beer & Nohria, 2000; By, 2005). Det förstärker bilden av organisationsförändringen som någonting i grunden okontrollerbart. Det kan också vara så att förändringsledning får för lite uppmärksamhet, att det prioriteras bort av kunder i jakten på att pressa ned kostnader. Förändringsledning handlar om att få med människorna i förändringen, någonting som stundtals rationaliseras bort av kunderna med förklaringen att den biten nog "löser sig själv ändå". Samtidigt vittnar respondenterna om att människorna är det viktigaste i förändringen, det som kan hjälpa eller stjälpa den.

En annan anledning till att organisationsförändringar ofta inte går som planerat kan vara att det tillskrivs en orealistisk tilltro till konsulterna som plockas in för att utföra eller hjälpa till med förändringen. Trots att förändringsledning både i litteraturen och i empirin beskrivs som individberoende kan ingen enskild person få en organisation att förändras. I de fall det kan ha verkat så, kan det istället handla om att organisationens kultur varit speciellt mottaglig för förändringar och haft god förändringsberedskap. Men om en enskild person lyckas övertyga andra inom organisationen, framgångsrikt lyckas sprida förändringsbudskapet och värva rätt förändringsambassadörer, kan en enskild person få en förändring att börja ske. Konsulten måste således behärska de sociala nätverken och söka allianser för att få med sig de rätta individerna i förändringen. För att lyckas med detta måste konsulten lirka, hitta det som triggar och lockar olika personer och på så sätt också försöka påverka individernas förändringsberedskap. Det är ett stort lass att dra för konsulten, som är väldigt synlig i sin roll och har ett stort ansvar i och med projektarbetsformen. En annan källa till press på den individuella konsulten kan vara att kunden stundtals verkar förvänta sig att denne ska leda förändringen, att konsulten ska fixa allt utan att kunden ska behöva anstränga sig, men få uppdragsgivare verkar ha reflekterat över grundfrågan: går förändringar ens att leda fullt ut? Det kan vara så att det är en i grunden omöjlig uppgift, vilket gör det omöjligt för konsulten att helt lyckas.

Med en ökad medvetenhet om vad projektifieringen medför för konsekvenser för förändringar och hur det påverkar förändringsarbetet, kan möjligtvis fler organisationsförändringar få ett bättre utfall som är närmare det önskade eller förväntade resultatet. Genom att öppna upp för att mänskliga processer sällan är linjära och rationella och tillåta detta, kan människorna i förändringen fångas in – precis som förändringsledning ämnar göra.

## **6.2 Standardiserade modeller utgör en kompass att navigera efter**

Inom projekt efterfrågas standardiserade arbetsmetoder, verktyg, men samtidigt är det mycket som tyder på att det inte finns några universallösningar på de problem som projektarbetare möter i projekt. Respondenterna i den här studien efterfrågar nya verktyg för att effektivisera och förbättra deras arbete hos kunden, men samtidigt framhåller de att de inte använder de verktyg som finns idag på ett standardiserat sätt. Istället anpassas verktygen efter situationen och, i mångt och mycket, konsultens magkänsla och personliga erfarenhet. Detta stödjer ett mer situationsanpassat perspektiv

på förändringsarbete. Denna tvetydighet utgör något av en paradox, där efterfrågan på standardiseringar samexisterar med en uttryckt situationsanpassning. Denna paradox kan utgöras av konsulternas ständiga strävan efter perfektion i förhållande till verklighetens ständiga behov av situationsanpassning. Att konsulten söker tydliga svar och standardiserade modeller i ett försök att skapa djupare förståelse för, och bättre beredskap för att hantera, den svårtolkade verklighet de verkar inom. Detta resonemang kan kopplas till Lacan, och hans beskrivningar av människan som skräms av verklighetens obegriplighet och ständigt försöker applicera rationalitet och logik på densamma i hoppet om att skapa en verklig förståelse.

Den ständiga situationsanpassningen av verktyg och arbetssätt som respondenterna beskriver ställer höga krav på den enskilda konsultens flexibilitet och förmåga att läsa av situationer ute i kundorganisationerna. Skulle en felaktig bedömning av situationen göras, kan det finnas en stor risk att den situationsanpassning av arbetet som konsulten därefter gör, riskerar att slå slint. Utan en relevant bedömning av situationen kan heller inte en relevant situationsanpassning göras. Därför bör det innebära att den enskilda konsulten behöver vara en så god bedömare av situationer som möjligt, för att lyckas i sitt arbete. I och med att alla situationer upplevs individuellt (Matthis, 1996) innebär detta att konsulten behöver ha en god förmåga att läsa av andras bilder av verkligheten. Konsulterna behöver snabbt sätta sig in i olika organisationskulturer och fungera som en slags organisationskameleont. Den här förmågan att tolka och ta in organisationskulturer och andra människors bilder av verkligheten kan kräva en viss distansering till sig själv som person men även sin omgivning, för att i möjligaste mån behålla sin objektivitet, vakenhet och ett så brett perspektiv som möjligt. Detta kan förklara den distans till kundorganisationer som kan uttolkas ur respondenternas resonemang. Det kan vara den här distanseringen som krävs för att konsulterna ska lyckas med sina uppdrag och det som möjliggör konsulternas och förändringsprojektens framgång hos kundorganisationerna.

Respondenterna berättar om en vilja att förmedla ”verklig nytta” till kunderna. Denna ”verkliga nytta” har tidigare analyserats som ett ouppnåeligt mål som konsulterna ständigt strävar efter men aldrig uppnår till fullo. Detta fenomen kan kopplas till arbetsformen projekt, och dess oändliga möjligheter till förbättringar. Målet är här någonting som eftersträvas och per definition aldrig uppnås, då det alltid finns mer att göra. Frågan är hur dessa båda fenomen samverkar. Är viljan att förmedla ”verklig nytta” en social konstruktion bland konsulter, eller är det så att personer med en inneboende vilja att förmedla ”verklig nytta” och sträva efter högt uppsatta, om inte ouppnåeliga, mål dras till konsultyrket? Om det är så att denna vilja är inneboende, kan det vara så att denna strävan driver på arbetsformens strävan efter ouppnåeliga mål. Om strävan efter att förmedla ”verklig nytta” istället är en social konstruktion kan det vara så att denna konstruktion drivs på av arbetsformen projekts sätt att se på mål. Troligen är svaret en kombination. Konsultyrket och projekt existerar i en symbios där de båda både producerar och reproducerar varandra. Verkande inom projekt kan i så fall ses som drivande bakom uppfattningen av mål som inom räckhåll, men samtidigt ouppnåeliga, på samma gång som projektmedlemmarna färgas av arbetsformen och applicerar sättet att se på mål till andra områden, och finner liknande drivkrafter där. Utifrån det här perspektivet skulle efterfrågan av verktyg och standardiserade modeller kunna liknas vid den kraft som driver organisationsforskningens framtagning av nya normativa modeller. De syftar båda till att förklara verkligheten och ge individer en djupare förståelse för fenomen som annars kan uppfattas som komplexa och svårnavigerade. Dessa modeller och verktyg ger individer en kompass att navigera efter.

Utifrån parallellen mellan projektvärldens verktyg och forskningsvärldens normativa modeller kan även paralleller dras mellan konsulter som använder och efterfrågar verktygen och forskare som ser

värdet i, och tar fram nya normativa modeller: båda grupper strävar efter att strukturera och förklara den komplexa värld vi lever i. Båda grupperna försöker bryta ner och förstå fenomen som tidigare varit mer eller mindre obegripliga. Det stämmer väl överens med hur Lacan ser på människan och hennes sätt att förhålla sig till sin egen verklighet och den ständigt närvarande och obehagliga obegripligheten. Det här förklarar konsulternas efterfrågan av nya verktyg som något naturligt och mänskligt. Samtidigt innefattar dessa verktyg samma brister som vetenskapens normativa modeller, då de medför risk för generaliseringar samt verkar begränsande av tanke och perspektiv.

### **6.3 Att arbeta i projektform är både begränsande och möjliggörande**

Respondenterna förmedlar bitvis en viss frustration kring delar av sitt arbete. Frustrationen kan komma ur att konsulten inte kan uppfylla sin strävan efter att skapa ”verklig nytta”. Kunden kan upplevas som någon som ”står i vägen” eller stör, och därmed också förvandlas till ett hinder som behöver övervinnas för att uppnå ett lyckat projekt eller lyckad förändringsledning. Det här skapar ytterligare en motsägelse: visionen om ”verklig nytta” finns för att hjälpa kunden, men samtidigt blir kunden ett hinder i vägen för att uppnå denna. Kunden motverkar därför sin egen framgång, och konsulten måste därför arbeta ”emot” kunden för att hjälpa den. Det här resonemanget förutsätter att konsultens bild av ”verklig nytta” faktiskt kommer att generera de värden som utlovas, vilket inte kan garanteras. Förmedlingen av ”verklig nytta” verkar på många sätt vara det som driver den enskilde konsulten i sitt arbete, men vad händer när detta driv är i direkt konflikt med uppfattningen hos den organisation denne försöker hjälpa? Respondenterna beskriver en miljö där kunden alltid har sista ordet, men fungerar den här hierarkin när den här typen av konflikter uppstår? Har konsulten tillräcklig distans till det egna arbetet för att veta när det är dags att släppa den ”verkliga nyttan” och istället ”bara” ge kunden vad den vill ha?

Enligt det resonemang som förts i analysen kan strävan efter det att realisera denna ”verkliga nytta”, (som skulle kunna beskrivas som något perfekt eller något omöjligt), liknas vid Lacans resonemang om människans försök att bevisa sin ideala bild av sig själv och verkligheten (Matthis, 1996). Av detta följer att konsulten behöver hitta sätt att förklara varför kunden inte köper den verkliga nytta som konsulten säljer in, trots att detta ju är ”sanning”. I och med att respondenterna verkar behålla sin verklighetsuppfattning och sin bild av den egna förmågan intakt, kan det betyda att konsulten funnit sätt att förklara kundens beteende utan att förkasta den egna bilden av verkligheten. Det här kan vara vad konsulten uttrycker när denne menar att kunden inte ”orkar” eller inte ”förstår”.

Den starka tron till den egna rationaliteten kanske även förstärker tron till rationella och strukturerade verktyg och arbetsformer. Strukturen kanske till och med kan ses som den enda faktiska stöttepelare, förutom den egna intuitionen, som konsulten har att luta sig mot för att kunna känna sig säker på att det arbete han eller hon utför är det ”rätta” arbetet. Detta blir även ett sätt för den enskilde konsulten att till viss del kunna hänvisa ansvar till den arbetsmetod eller det verktyg konsulten använt sig av. Blir tron till arbetsmetoden eller verktyget allt för stor kan det resultera i en minskad distans till det egna arbetet. Risken ökar för att misslyckanden ska skyllas på verkligheten (”verkligheten” är fel) istället för beskrivningen av den (”modellen/verktyget” är det inget fel på). Detta kan vara det som skett för arbetsformen projekt. Arbetsformen är sällan kritiserad, och vid misslyckanden får andra faktorer än själva projektet som arbetsform skulden (Hodgson, 2002). I och med att projekt används för just organisera temporära arbetsgrupper för att lösa speciella problem (Tonnquist, 2008) kan detta betyda att arbetsformen blir den enda stöttepelare/kompass projektmedlemmarna har att navigera efter, vilket i sin tur kan förklara tilltron till densamma. Här kan paralleller dras till Lacans beskrivning av hur människor klamrar sig fast vid sin bild av

verkligheten. Det kan vara så att avsaknaden av kritik för projekt beror av att det just är en arbetsform för komplexa och svårnavigerade problem. Utifrån det här resonemanget innebär det att komplexa problem och arbetsuppgifter tvingas in i den linjära och strukturerade arbetsformen för att kunna göra dem hanterbara, för att överhuvudtaget kunna ta sig an problemen. Arbetsformen projekt har således en tudelad roll i förändringsarbete, både som begränsande och som möjliggörande.

## **6.4 Framtida studier**

För framtida studier vore det intressant att fördjupa diskussionen om glappet mellan konsultens syn och kundens syn, och undersöka "andra sidan". Hur ser kunder på projekt? Hur bedömer de vad som är lyckat eller mindre lyckat? Vilken syn har kunden på konsultens roll och vilka förväntningar har kunden på konsulten? Hur resonerar kunder kring vad som är "verklig nytta" och vad händer när konsulten har en annan uppfattning än kunden?

Det vore också intressant att undersöka liknande frågeställningar som i denna studie fast i andra konsultföretag, för att se om förståelsen den här studien ämnat skapa kan överföras till andra grupper och individer.

I vidare studier vore också intressant att undersöka djupare hur det går att arbeta med förändringsberedskap, då det i dagsläget inte verkar ha någon framträdande roll i förändringsarbete. En hypotes är att det beror på att förändringsberedskap består till mångt och mycket av aspekter av organisationens kultur, vilket kan vara svårt att arbeta med.

## 7. Källförteckning

- Ahrenfeldt, B. (1995) *Förändring som tillstånd – att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisation*, Studentlitteratur, Lund
- Alvesson, M. (1989) “The Culture Perspective on Organizations: Instrumental Values and Basic Features of Culture”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, No. 2, sid. 123-136
- Alvesson, M., Sköldbäck, K. (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund
- Alvesson, M., Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*, upplaga 1:3, Liber, Malmö
- Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. (1999) “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s”, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, sid. 293-315
- Armenakis, A.A., Harris, S., (2001) “Crafting a change message to create transformational readiness”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 2, sid. 169-183
- Armenakis, A.A., Harris, S., Mossholder, K. (1993) “Creating Readiness for Organizational Change”, *Human Relations*, Vol. 46, No. 6, sid. 681-703
- Beer, M., Nohria, N. (2000) “Cracking the Code of Change”, *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 3, sid. 133-141
- Bergstedt, J. (2011) “Lean i offentlig sektor”, *Chefstidningen*, 2011-04-26, Hämtat från: <http://www.akademssr.se/text/-lean-i-offentlig-sektor>, 2012-04-02
- Bolman, L.G., Deal, T.E. (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, upplaga 3, Studentlitteratur, Lund (svensk upplaga, översatt av Holmqvist, A. (2005), amerikansk upplaga utgiven av John Wiley & Sons Inc.)
- Bredin, K., Söderlund, J. (2011) *Human Resource Management in Project-Based Organizations - The HR Quadriad Framework*, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Burke, W. (2002) *Organization Change: Theory and Practice*, SAGE Publications, California, USA
- By, R.T. (2005) “Organisational Change Management: A Critical Review”, *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 4, sid. 369-380
- Cicmil, S., Hodgson, D., Lindgren, M., Packendorff, J. (2009) “Project management behind the facade”, *Ephemera - theory and politics in organization*, Vol. 9, No. 2, sid. 78-92
- Collins, J., Hussey, R. (2009) *Business Research*, upplaga 3, Palgrave Macmillan, Basingstoke



Cunningham, C. E., Woodward, C.A., Shannon, H., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J. (2002) "Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, sid. 377-392

Czarniawska, B. (2005) *En teori om organisering*, Studentlitteratur, Lund

Dawson, P. (2002) *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*, SAGE Publications Ltd., London

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, sid. 147-160

Di Pofi, J. A. (2001) "Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative methodology", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 2, sid. 156-168

Eisenhardt, K.M. (1989) "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, sid. 532-550

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2006) *Organisation och organisering*, upplaga 2, Liber, Malmö

Hausgjerd, S. (1989) i *Fyra röster om Jacques Lacan*, Matthis, I. (red.), Natur och Kultur, Stockholm

Hodgson, D., Cicmil, S. (2008) "The other side of projects: the case of critical project studies", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 1, No. 1, sid. 142-152

Hodgson, D. (2002) "Disciplining the professional: the Case of Project Management", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 6, sid. 803-821

Holt, D., Armenakis, A., Field, H, Harris, S. (2007) "Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43, No. 2, sid. 232-255

Jacobsen, D.I. (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, upplaga 1:10, Studentlitteratur, Lund

Johansson Lindfors, M-B. (1993) *Att utveckla kunskap – om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*, Studentlitteratur, Lund

Lindberg, K., Erlingsdottir, G. (2007) "Förändring i skandinaviskt perspektiv - nyinstitutionell teori och översättnings sociologi", i *Organisation - teorier om ordning och oordning*, Kärreman, D., Rehn, A. (red.), sid. 31-44, Liber, Malmö

Lindgren, M. (1996) *Möjligheter till kompetensutveckling – ett individperspektiv på relationen människa-organisation*, Akademisk avhandling vid Samhällsvetenskaplig fakulteten, Umeå Universitet

- Lindgren, M., Packendorff, J. (2006) "What's New in New Forms of Organizing? On the Construction of Gender in Project-Based Work", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 4, sid. 841-866
- Lindgren, M., Packendorff, J., Wählin, N. (2004) *Resa genom arbetslivet – Om människors organisationsbyten och identitetskapande*, upplaga 1:2, Academia Adacta, Lund
- Matthis, I. (1996) *Écrits: Spegelstadiet och andra skrifter/Jacques Lacan; i urval av Irène Matthis*; till svenska av Irène Matthis, upplaga 2, Natur och Kultur, Stockholm
- Morgan, G. (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund
- Palmer, B. (2004) "Overcoming resistance to change", *Quality Progress*, Vol. 37, No. 4, sid. 35-40
- Raineri, A. B. (2011) "Change management practices: Impact on perceived change results", *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 3, sid. 266-272
- Røvik, K.A. (2007) *Managementsambället – Trender och idéer på 2000-talet*, Liber, Malmö (svensk upplaga, översatt av Andersson, S. (2008)), norsk upplaga utgiven av Universitetsforlaget, Oslo)
- Salzer-Mörling, M. (1998) *Företag som kulturella uttryck*, upplaga 1:1, Academia Adacta, Bjärred
- Schein, E.H. (2004) *Organizational culture and leadership*, upplaga 3, Jossey-Bass, USA
- Sköld, D. (2008) *Bakom den gröna lacken – den estetiska ekonomins perverterade kärna*, Arvinius Förlag, Stockholm
- Smircich, L. (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, sid. 339-358
- Smith, I. (2005) "Achieving readiness for organisational change", *Library Management*, Vol. 26, No. 6/7, sid. 408-412
- Stjernberg, T., Söderlund, J., Wikström, E. (red.) (2008) *Projektliv – villkor för uthållig projektverksamhet*, Upplaga 1:1, Studentlitteratur, Polen
- Tonnquist, B. (2008) *Projektledning*, Tredje upplagan, Bonnier Utbildning, Stockholm
- Van de Ven, A., Poole, M.S. (2005) "Alternative Approaches for Studying Organizational Change", *Organization Studies*, Vol. 26, No. 9, sid. 1377-1404
- Van de Ven, A., Poole, M.S. (1995) "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, sid. 510-540
- Watzlawick, P., Weakland, J. & Fish, R. (1974) *Förändring – Att ställa och lösa problem*, Natur och Kultur, Stockholm (svensk upplaga, översatt av Frisch, M. (1978), engelsk upplaga utgiven av Norton & Company Inc.)

Yin, R.K. (2009) *Case Study Research – Design and Methods*, upplaga 4, SAGE Publications, California, USA

# 8. Appendix

## 8.1 Frågor kvalitativa intervjuer

Namn:

Titel:

Ålder:

### Arbetsuppgifter

Arbetar du heltid?

Vilken roll har du på Konsultföretaget?

Hur länge har du arbetat på Konsultföretaget?

Hur många projekt har du arbetat i?

Vilken typ av projekt har du arbetat med?

Har du erfarenheter av förändringsprojekt från andra arbetsplatser?

### Om projekt

Vad är ett lyckat projekt enligt din åsikt?

Kan du ge något exempel på ett lyckat projekt? Varför tror du att just det projektet blev lyckat?

Kan du ge något exempel på ett misslyckat/mindre lyckat projekt? Varför tror du att just det projektet blev misslyckat/mindre lyckat?

Vilka, upplever du, är vanliga utmaningarna i projekt?

### Om förändringsledning (Change Management)

Vad är förändringsledning/Change Management för dig?

Arbetar du medvetet med förändringsledning/Change Management?

- Om ja:
  - Kan du beskriva något projekt där du arbetat med förändringsledning/Change Management?
  - Vilka förändringslednings/Change Management-aktiviteter utfördes inom det projektet?
  - Vilka utmaningar finns det i arbetet med förändringsledning/Change Management, upplever du?
  - Vilka fördelar ger arbetet med förändringsledning/Change Management, upplever du?
- Om nej:
  - Varför? (ej intressant, ej i arbetsuppgifterna etc.?)

Har du mött motstånd för förändring ute i något projekt?

- Om ja:
  - Vad handlade projektet om?
  - Vad var anledningen till motståndet?
  - Hur tog det sig uttryck?
  - Hur hanterades det?
  - Har du upplevt den motståndssituationen ute i andra projekt eller var den exceptionell?

- Om nej:
  - Vilka källor till motstånd kan du tänka dig skulle kunna uppstå i ett projekt?

### **Om förändringsberedskap**

Vilka faktorer hos kunden har betydelse för att projektet ska lyckas enligt ditt synsätt?

Kan en organisation vara mer eller mindre mogen/redo för ett förändringsprojekt?

- Om ja:
  - Vilka aspekter tycker du ingår i beredskapen?
  - Hur vet man om en organisation är beredd eller ej?
  - Vilket stöd kan man ge till organisationen för att uppnå beredskap?
  - Kan du ge något exempel på ett projekt där organisationen varit beredd respektive ej beredd?
- Om nej:
  - hur menar du?

### **Övrigt**

Finns det något annat du skulle vilja tillägga?

