



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Beslutsutvärdering

- att identifiera och hantera motstånd

**Institutionen för
Service Management
Magisteruppsats på D-nivå (10p)**

Lundström, Jonas
Meimermond, Andreas

Handledare:
Pavla Kruzela & Filippa Säwe
MSM02, VT 2006

Sammanfattning

Det finns mycket forskning om beslutsfattande och ledarskap, om intern kommunikation och organisationskultur, men samtidigt känner vi, författarna, att ett viktigt perspektiv för att kombinera dessa begrepp saknas. I och med denna uppsats introducerar vi begreppet *beslutsutvärdering* som ett sätt för en ledare att lära känna besluts klimatet i sin organisation och med bakgrund av denna information kunna kommunicera sina beslut på mer effektiva sätt. Detta görs framförallt genom att identifiera och sen hantera det inneboende motståndet inom organisationen.

För att kunna testa beslutsutvärdering presenterar vi även ett eget verktyg för ändamålet – MÅL (Motstånd, Återkoppling, Ledarskap) – vilket ligger till grund för den empiriska undersökningen av forskningsområdet.

Vi har funnit att beslutsutvärdering har potentialen att identifiera det motstånd som finns kopplat till fattade beslut och ge ledaren möjlighet att på ett proaktivt sätt agera därefter. Vidare har vi funnit tendenser till att beslutsutvärdering kan bidra till en ökad engagemangsnivå hos personalen vars åsikter och uppfattningar tas tillvara på. Vi ser beslutsutvärdering som ett spännande forskningsfält med stor potential och att det finns stort utrymme att vidareutveckla verktyg att använda i praktiken på en arbetsplats.

Nyckelord:

Beslutsutvärdering, Motstånd, Återkoppling, Feedback, Ledarskap, Kommunikation, Engagemang, Beslut, Motivation.

Abstract

There is much research in the fields of decision making and leadership, of internal communication and organizational culture. However, we the authors feel that one important perspective is missing. With this paper we present “decision evaluation” (beslutsutvärdering) as a mean for a leader to get to know the decision making environment within the organization, and by using this knowledge learn to communicate decisions more effectively. This is done by identifying and subsequently handle the internal resistance factors within the organisation.

To test decision evaluation we also present a tool of our own created for this purpose – MÅL – which is the basis for the empirical study.

We have found that decision evaluation has the potential to identify the resistance that follows a certain decision and to give the leader the ability to act accordingly proactive. We have further found tendencies of proof that decision evaluation can provide an increased level of motivation for staff members whose opinions and subjective views are taken into account. We see decision evaluation as an exciting field of research with great potential bearing much further room for the development of tools to be used in practise.

Keywords:

Decision evaluation, Internal resistance, Feedback, Leadership, Communication, Motivation, Decision.

Innehållsförteckning

1	<u>INLEDNING OCH VÄGEN TILL ÄMNET</u>	1
1.1	TIDIGARE FORSKNING	1
1.2	PROBLEMATISERING	3
1.2.1	BESLUTSUTVÄRDERINGENS RELATION TILL BESLUTSPROCESSEN	4
1.2.2	KOMMUNIKATION OCH MOTSTÅND INOM ORGANISATIONER	5
1.2.3	BESLUTSUTVÄRDERINGENS RELATION TILL LEDARSKAP	6
1.3	SYFTE	7
1.4	FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.5	DISPOSITION AV UPPSATSEN	7
2	<u>METOD</u>	9
2.1	TEORETISKA ANSATSER	9
2.1.1	AVGRÄNSNINGAR	10
2.2	EMPIRISK METOD – UNDERSÖKNING	10
2.2.1	MÅL - GRUNDERNA	12
2.2.2	VÅRT STUDIEOBJEKT	14
2.2.3	EMPIRISKA BEGRÄNSNINGAR	15
3	<u>BESLUT</u>	17
3.1	BESLUTSPROCESSEN	18
3.1.1	MAKTPERSPEKTIVET	20
3.1.2	DET KULTURELLA INFLYTANDET	23
3.2	INTERN KOMMUNIKATION	24
4	<u>MOTSTÅND</u>	26
4.1	FÖRHÅLLET MELLAN MOTSTÅND OCH KONFLIKT.	27
4.2	MOTSTÅNDSUTTRYCK	28
4.2.1	KONSTRUKTIVT RESPEKTIVE DESTRUKTIVT MOTSTÅND	30
4.2.2	HUR ORGANISATIONEN PÅVERKAS AV DE OLIKA MOTSTÅNDSFORMERNA.	30
4.3	MOTSTÅND VS. KOMMUNIKATION	32
4.3.1	HUR MOTSTÅND KAN UTTRYCKAS GENOM KOMMUNIKATION	33
4.3.2	HUR MAN HANTERAR MOTSTÅND GENOM KOMMUNIKATION	34
4.4	MOTSTÅND VS. LEDARSKAP	36
4.4.1	HANTERA MOTSTÅND – VIKTIGT OCH FARLIGT	37
4.4.2	KRITISKT FÖR DEN KREATIVA PROCESSEN	38
5	<u>BESLUTSUTVÄRDERING OCH KOMMUNIKATION</u>	40
5.1	ÖVERFÖRINGSMETAFOREN	40
5.2	ETT GEMENSAMT SPRÅK	41
5.3	ATT ANALYSERA RESULTAT	42
5.4	BESLUTSUTVÄRDERING SOM LEDARSKAPSVERKTYG	44

6	MÅL – ENDAST ETT VERKTYG	46
6.1	RESULTATET AV STUDIEN	46
6.2	RESULTATORSAKER	49
6.3	SVÅRIGHETER, KRITIK OCH BRISTER	50
6.4	ATT ANVÄNDA BESLUTSUTVÄRDERING	51
7	SAMMANFATTANDE RESONEMANG	54
7.1	IDENTIFIERING AV MOTSTÅND	54
7.2	HANTERING AV MOTSTÅND	55
7.3	LÄRA ATT MOTIVERA	56
7.4	SLUTSATSER	57
7.5	FRAMTIDEN OCH FORTSATT FORSKNING	58
	KÄLLFÖRTECKNING OCH REFERENSLISTA	60
	BILAGEFÖRTECKNING	62

1 Inledning och vägen till ämnet

I detta kapitel redogör vi för bakgrunden till vårt intresse för beslutsutvärdering såväl som beslutsutvärderings förhållande till ett antal etablerade forskningsfält och teorier. Vi problematiserar vårt fortsatta arbete och redogör för syftet och frågeställningarna. Slutligen går vi igenom uppsatsens disposition.

Som utgångspunkt för detta arbete fanns vårt intresse för framförallt två grundläggande teman; Ledarskap och Intern kommunikation. Frågan var bara hur man bäst skulle kunna väva samman dessa begrepp kring någon slags undersökning som skulle resultera i ny kunskap. Efter flera strukturerade tankekartor och ”brainstorming”-sessioner växte det fram en fråga om huruvida en ledares beslut faktiskt uppfattas på det avsedda sättet och om beslutets effekter egentligen kan följas upp. Vi fann därmed att vi ville undersöka om det finns någonting som fullständig kongruens mellan förmedlad och mottagen information. Den grundläggande teori vi formulerade och sedan vidareutvecklade var, och är fortfarande, att brister i kommunikationen mellan ledare och medarbetare skapar missförstånd och motstånd.

Den främsta orsaken till att detta resonemang ledde fram till vårt intresse för beslutsutvärderingsidén var att vi upplevde att det inte fanns några praktiskt användbara modeller för beslutsutvärdering på marknaden. Inom närliggande ämnen som chefsutvärdering, ledarskapsutveckling och organisationsteori finns det givetvis en mängd modeller som fyller olika luckor och som alla syftar till att fånga upp någon specifik del av ledarens inflytande över organisationen. Mer om detta tas upp under rubriken ”tidigare forskning”. Den avsaknad av verktyg inom beslutsutvärderingssegmentet vi tidigt fann kvarstår dock. Detta gäller speciellt då vi upplever att ett beslutsutvärderingsverktyg som kan användas praktiskt ute i daglig verksamhet måste vara både illustrativt, intuitivt att förstå och inte ta alltför lång tid att använda. De flesta verktyg på marknaden, som strävar efter att fånga upp liknande fenomen, kräver idag kontinuerlig inblandning av en utomstående konsult eller i vart fall omfattande utbildning av någon eller några representanter för den studerade organisationen. Vår ansats blev då ganska snart att skapa ett verktyg som varje chef, efter en kortare introduktion, själv skall kunna administrera användandet av. Denna uppsats såväl som skapandet och den första utvärderingen av MÅL är det direkta resultatet av denna ansats. Vi återkommer till MÅL i kapitel 2 och kapitel 7.

1.1 Tidigare forskning

Ur ett internationellt perspektiv verkar beslutsteori ha en större roll på den amerikanska marknaden än vad den har på den svenska. Detta visar sig bland annat genom den mängd utbildningar i hur beslut skall bedömas och analyseras som erbjuds av AMCF (Association of Management Consulting Firms).¹ Dessa utbildningar har dock gemensamt att de alla riktar sig mot en specifik typ av verksamhet, så som sjukvården eller byggindustrin. Inte heller inom AMCF tycks det finnas någon generell verktyg för beslutsvärdering att förhålla sig till.

¹ www.amcf.com besökt 2006-04-06

Den modell vi funnit på den svenska marknaden som ligger närmast de tankar som var vår utgångspunkt om ledarskap är FLIS (Feedback för Ledare I Samverkan) som presenteras av Birgitta Ahlthorp i hennes doktorsavhandling *Leadership - a style-oriented approach*, publicerad 2003. Grunden för FLIS är att ledaren såväl som medarbetaren bedömer ledarskapet inom organisationen inom sex olika kategorier. Ledarens sex kategorier korresponderar med medarbetarens sex kategorier men frågeställningarna är inte desamma på de båda nivåerna. Faktorer som bedöms är till exempel chefens förmåga att kommunicera sin vilja, förändringsvillighet och sätt att hantera kritik.²

Denna typ av modell löser delvis samma uppgift som de verktyg vi efterfrågar men fokuserar i grunden på den ledarskapsstil chefen tillämpar. Det som FLIS åstadkommer är att både chef och medarbetare får möjlighet att uttala sig om hur chefens beteende/beslut påverkar organisationen och att de därmed skapar ett 180-360 graders perspektiv beroende på individens position i organisationen. FLIS utvärderar dock bara helheten av ledarens beteende, inte de praktiska beslut som denne tar i sin roll som chef. Detta kan tolkas som att FLIS är en modell mer inriktad på att i första hand utveckla chefen som person och bara i andra hand, sekundärt, skapa förutsättningar för att förbättra kommunikationsstrukturerna inom organisationen. Vi efterfrågar istället ett synsätt som primärt fokuserar på kommunikationen som förmedlare av information och endast sekundärt på vad detta innebär i utvecklingsbehov hos chefen som person. De två perspektiven är dock två sidor av samma mynt och skillnaden ligger i var man vill lägga fokus och mest energi.

De modeller som ligger närmast de kommunikativa aspekterna av beslutsteori är de som fokuserar på intern marknadsföring och intern kommunikationsspridning.³ Dessa modeller resulterar inte i något konkret verktyg men representerar ändå ett förhållningssätt som tydligt korresponderar till det beslutsteoretiska. Mycket av de kommunikativa resonemang som förs i detta arbete kring beslutsteori och kommunikation har sin grund i detta tänkande. Överföringsmetaforen, vilken utgör grunden för vår kommunikativa ansats kan beskrivas som en visualisering av dessa resonemang.⁴ Grundläggande för synen på kommunikation är att denna kan ses i flera analytiska steg. Vi återkommer till detta under kapitel 5. Detta synsätt stämmer väl överens med det vi söker men täcker bara in en liten del av beslutshelheten. Vi söker ett perspektiv som kombinerar ansatsen inom teorierna kring intern kommunikation med att utvärdera även hur informationen mottas. Fokus flyttas från kommunikationens faktiska utseende eller uttryck och hamnar istället på kommunikationens funktion och meningsbyggande aspekter. Dessa skilda perspektiv hade dock varit omöjliga att kombinera utan god insikt i intern marknadsföring.

Det finns en oändlig mängd litteratur som har försökt förklara hur beslut genererar motstånd inom en organisation.⁵ Denna forskning fokuserar nästan uteslutande på hur motstånd uppstår och hur förekomsten av detta påverkar en organisation. I den mån teorierna berör hur motstånd identifieras brukar strukturerad feedback med hjälp av periodiska personalenkäter vara den föreslagna vägen.⁶ Denna metod uppvisar dock stora begränsningar. Istället efterfrågar vi en metod

² Ahlthorp (2003)

³ Grönroos (2002) s. 367

⁴ Ortony (1993) s. 187

⁵ Se till exempel Bylund & Kristiansen (2005), Adams (1986) samt Silberman & Hansburg (2005)

⁶ *Chefen och Ledarskapet* (1986) s. 67

som erbjuder möjlighet till återkoppling på specifika beslut och processer. Feedbackmöjligheter av enkätkaraktär har två tydliga svagheter. Den ena är tidsaspekten. Med ett periodiskt analysverktyg går det ofta betydande tid mellan beslutsprocessen och medarbetarens möjlighet att utvärdera den. Detta gör att det initiala motståndet successivt övervinns genom att information efterhand sipprar fram. Den andra svagheten är bristen på stringens i vad man återkopplar på. Då utvärdering sker i efterhand finns risken att utvärderingsfokus flyttas från sakfrågan till personen vilket i sin tur försvårar för en utvärderad chef att förändra sitt ledarskap.⁷ Ett perspektiv som fångar upp enskilda besluts effekter och kan användas löpande som en del av beslutsprocessen skulle kunna erbjuda en mer nyanserad bild av beslutsmotståndet.

När man undersöker beslut inom organisationer är det nödvändigt att även förhålla sig till begreppet beslutsanalys. Beslutsanalys innebär ett resonemang kring vilket beslut som är det korrekta att fatta med utgångspunkt i organisationskulturen och den givna frågeställningen. I sin ansats att skapa större förutsättningar för ett mer effektivt kommunicerande av organisationens beslutsansatser har beslutsanalys många goda utgångspunkter. Skillnaden gentemot de perspektiv vi eftersöker ligger på fokusnivån. Beslutsanalys syftar i grunden till att fatta bättre beslut, att höja besluts kvaliteten, och generera beslut som är mer gynnsamma för organisationen, till exempel genom att skapa högre vinst.⁸ Vi vill istället fokusera på att höja kvaliteten på beslutsprocessen som helhet och analyserar kommunikationsprocessen mellan noder i organisationsnätverket istället för beslutsansatsen hos beslutsfattaren.

I avsaknad av ett etablerat forskningsområde som inkorporerar alla de aspekter av beslutsprocessen, motståndet, kommunikationen och besluts kvaliteten vi efterfrågar har vi valt begreppet ”beslutsutvärdering” som grund för våransats. Vi definierar beslutsutvärdering som utvärdering av beslut för att identifiera motstånd med syfte att en chef skall kunna utveckla sig och höja kvaliteten i sina kommunicerade beslutsprocesser.

1.2 Problematisering

Grundtesen i beslutsutvärdering är att man genom att studera hur en beslutsprocess färdas inom en organisationsstruktur och uppfattas på olika nivåer av organisationen kan identifiera brister i chefs sätt att kommunicera sina beslut och sina avsikter med dem. Utgångspunkten är att det finns flera olika hierarkiska nivåer som information färdas mellan och då filtreras genom olika lager av beslutsfattare. I varje hierarkiskt steg uppstår således en beslutsutvärderingsprocess där varje beslut kan utvärderas och återkopplas till alla de chefer som befinner sig ovanför i den hierarkiska strukturen. I praktiken innebär detta också att i förhållande till sin överordnade chef är mellancheferna en medarbetare som de andra.

Varje år produceras tusentals titlar inom området managementlitteratur. Detta låter sig göras då begrepp som ledarskap, management och organisationsteori är nära sammanknutna samtidigt som de öppnar upp för en oändlig mängd kombinationsmöjligheter. Man kan tala om ledarskap ur en chef/anställd-kontext, ur en maktansats, eller ur en organisatorisk synvinkel utan att för den delen motsäga det grundläggande och gemensamma antaganden om ledarskap. På samma sätt

⁷ Carnall (2003) s. 122

⁸ Edlund, Högberg & Leonardz (1999) s. 51

som denna flora av korsreferenser tillåter en mängd ansatser och ingångar till ämnet, krävs det också att man är tydlig med vad man faktiskt bygger sina antaganden på, vilka kopplingar mellan begrepp det finns och vilken den röda tråden mellan begreppen är. Vi ska här visa på kontexten inom vilken våra begrepp kan mötas.

Vi har valt att studera ledarskap ur en motståndskontext. Detta är en avgränsning samtidigt som det är en väg in i vad vi anser vara kärnpunkten i ledarskapsbegreppet. Ledarskap är många saker men vi väljer att börja med Kotters definition; "Management är att hantera komplexitet, ledarskap handlar om att hantera förändring."⁹ Vidare kan vi se att varje förändringssituation föder motstånd¹⁰ och ledarskapet kommer då att handla om hur man möter och hanterar detta motstånd. Förändringsbegreppet är å ena sidan oerhört komplext och kan tänkas innebära i stort sett vad som helst, vilket gör diskussionen kring den begränsat tydlig. Å andra sidan är det lätt att se att förändring är skillnaden mellan en situation från en dag till en annan. Allting förändras – det är bara det värde man tillskriver förändringen som är relevant.¹¹ I denna studie är det förändring kopplat till en chefs aktiva beslut som är intressant.

1.2.1 Beslutsutvärderingens relation till beslutsprocessen

Om nu beslut för med sig förändring, och förändring leder till motstånd¹² är det logiskt att anta att det motstånd som uppstår inom en organisation kan härledas till de beslut som fattas. För att kunna utveckla de resonemangen vidare krävs en ingående diskussion kring begreppet "beslut" och vad det innebär för organisationen och dess inneboende processer. Med bakgrund av detta väljer vi även att inkorporera beslutets genomförande i ordet "beslut" för att kunna använda oss av de kopplingar till motstånd vi vill visa på. Ett beslut blir således snarare den process det innebär att kommunicera implementeringen av en beslutad förändring än den mentala process det innebär att "bestämma sig" för beslutsfattaren. Den processen är förvisso viktig att studera även den, men där finns en helt annan etablerad teoretisk bas att stå på. Beslutsteori och följaktligen beslutsanalys syftar till att studera hur olika valmöjligheter vägs mot varandra och i slutändan leder till ett mer eller mindre rationellt baserat beslut. Ett besluts rationalitet är i sig en stor del av just beslutsanalys men vi kan ändå inte undvika att behandla området. Vi tar upp resonemanget kring rationellt beslutsfattande då vi med stöd av Carnall finner att ett besluts rationalitet står i direkt relation till den informationsmängd den mottagande parten besitter.¹³ Dessa resonemang är kända och etablerade, men blir samtidigt relevanta för vår studie när ett besluts syfte och värderad effekt ska granskas.

Man kan å ena sidan se beslut som separata enheter, men det är närmare sanningen att beslut består av en kontinuerlig process där det ena inte kan skiljas från det andra.¹⁴ Detta innebär i sig en svårighet när det handlar om att studera enskilda beslut och dess subjektiva strömningar, men genom att ta ett mentalt steg tillbaka kan de flesta beslut spåras till någonting konkret att värdera och analysera. Detta gäller även de ad hoc-beslut som är resultat av spontana åsikter eller de beslut

⁹ Carnall (2003) s. 147

¹⁰ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 97

¹¹ Carnall (2003) s. 24

¹² *Chefen och Ledarskapet* (1986) s. 32

¹³ Carnall (2003) s. 99

¹⁴ Holmblad Brunsson (2005) s. 114

som grundar sig i rutinarbete. Effekter av ett beslut är samtidigt avhängiga av många andra faktorer än själva beslutets innebörd. Bland dessa är det i den här kontexten särskilt viktigt att föra in ett maktperspektiv och förhålla detta till en diskussion om den struktur inom vilken det existerar. Maktdiskussionen måste således ställas till den hierarkiska beslutsgångens utförande och de interna relationer som påverkar fördelningen av makten. Även den mest strukturerade organisation har informell makt på flera plan och kopplingspunkter, varför vi uppmärksammar de interna opinionsbildarnas påverkan på besluten. Det är vidare minst lika viktigt att se till den kultur som besluten fattas inom och samtidigt påverkar. Organisationskulturen har en oerhört stor påverkan på acceptansnivå och förändringsbenägenhet men även på hur beslut faktiskt fattas. Detta redogörs för framförallt under kapitel 3 där teorier om beslutsprocesser och makt hanteras.

1.2.2 Kommunikation och motstånd inom organisationer

Som vi visade ovan förhåller vi oss till begreppet beslut och det motstånd det för med sig som den kommunicerade implementeringen av beslutsansatsen. Detta gör att kommunikationen inom organisationen, mellan ledning och mellanchefer, mellan chefer och frontpersonal, och den interna informella kommunikation som utgör organisationskultur blir kittet som håller allting tillsammans. Samtidigt som kommunikation i vår kontext kan vara uttrycklig överföring av kunskap mellan individer, då särskilt i en ledarskapkontext, måste vi ta upp flera andra sidor av detta mångfacetterade begrepp, såsom överföring av kultur och som motståndsskapare.

I en beslutskontext kan vi se hur motstånd föds ur kommunikationen mellan två parter. I det fall vi studerar, består sagda relation av ett förhållande mellan överordnade A och underordnade B, där A på ett eller annat sätt försöker förändra B:s beteende. Denna önskan att förändra har sitt ursprung i någon form av konfliktspänning mellan A och B.¹⁵ Konflikt är en essentiell del i skapandet av kreativa organisationer och motstånd är i sig en förutsättning för ifrågasättande och skapar en större tydlighet inom organisationsstrukturen.¹⁶ Detta gör alltså att när vi talar om kommunikationen kring beslut som det faktiska genomförandet är steget inte långt till att ta upp diskussionen kring det interna motståndet. Hanteringen av detta inleds så snart som genomförandet av beslutsansatsen inlemts.¹⁷ Samtidigt är det viktigt att behandla motstånd konstruktivt och se den inneboende potential den för med sig. Konflikter uppstår som ett resultat av motstånd och kan knappast undvikas oavsett tillvägagångssätt. Dock ger en större motståndssikt chefen möjlighet att välja de konflikter som han finner relevanta för organisationen.¹⁸ Detta återkommer vi till under kapitel 4.

I en ledarskapkontext blir relationen till kommunikation hur den valda ledarskapsattityden appliceras, i vilka former och enligt vilka förutsättningar information förmedlas. Intern kommunikation blir därmed ledarens verktyg för att hantera motstånd och skapa vägar att kringgå motståndets aktionsbegränsande och destruktiva tendenser. Om kommunikationen å andra sidan blir en effektivitetsbarriär i sig är den vunna fördelen på det hela taget obetydlig. Detta leder oss vidare till att se kommunikation ur en överföringskontext.

¹⁵ Bylund & Kristiansen (2005) s.131

¹⁶ Ibid. s. 143

¹⁷ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 97

¹⁸ Carnall (2003) s. 140

Då kommunikationen i sig är bäraren mellan vad A vill förmedla och vad B uppfattar och vi dessutom lyckats identifiera kommunikation som en av de mest inflytelserika faktorerna i skapandet såväl som hanterandet av motstånd finner vi det naturligt att titta på hur ett verktyg och ett tankesätt som syftar till att påvisa skillnader mellan sändarens avsikter och mottagarens uppfattning kan användas för att öka effektiviteten av motståndshantering inom organisationen. Vi tolkar ur Carnall hur ett sådant verktyg bör sikta på att bidra till en delad vision inom organisationen och utöka förståelsen för hur beslut bör fattas.¹⁹ Detta leder i sin tur till en utveckling av ledarskapet inom organisationen och, på lång sikt, till en bättre intern arbetsmiljö. Kommunikationen ses häri som beroende av möjligheten till ett gemensamt språk parterna emellan och det är i den kommunikationssträvan, med en gemensam värdegrund, som identifieringen av motstånd sker.

Samtidigt är vi givetvis väl medvetna om att det finns andra sätta att se på såväl besluts-kommunikation som beslutsutvärdering. Vi väljer denna syn på kommunikation då den teoretiserar kring och fångar upp empiriska data som behandlar den subjektiva upplevda påverkan beslutet har på individen. Denna mikronivå är basen för vidare utveckling av resonemang inom beslutsutvärdering och därför intressant vid en första studie.

1.2.3 Beslututvärderingens relation till ledarskap

Beslututvärdering kommer istället att undersökas som ett sätt att skapa förutsättningar för att välja inom vilka områden man skall acceptera motstånd och hur detta skall hindras från att bli destruktivt för organisationen. Det får aldrig användas som ett motiv för att undvika att ta beslut som chefen vet kommer att föda motstånd, men snarare för att skapa en uppfattning om hur beslutet bör meddelas och hur ledarskapet skall hantera kommunikationsflödet. Samtidigt hävdar Lindberg och Rundkvist att den organisation som med störst framgång klarar av att hantera motstånd har bäst förutsättningar för att bli framgångsrik.²⁰ Från dessa resonemang kan man formulera ansatsen att ett felaktigt utövat ledarskap föder motstånd och försämrar organisationens möjligheter att agera effektivt. Hantering av motstånd blir i detta sammanhang hur acceptans för nya idéer skapas med bibehållen effektivitet. Ledarskapskontexten ger oss således en koppling mellan beslut->förändring->motstånd som hanteras av ledarskap genom kommunikation.

Ledarskap blir ur detta perspektiv de verktyg en chef använder för att kunna behålla kontrollen över den kommunikationsström denne lämnar ifrån sig och medlet för att skapa en balans mellan kommunikation, motstånd och konflikt. Hanteringen av konflikt blir i dessa sammanhang en ständig anpassning av ledarskapet (det anpassade ledarskapet)²¹ och kommer så att bli bryggan mellan beslututvärderingens identifierande av motstånd och den interna kommunikationens hanterande av detsamma.

Det situationsanpassade ledarskapet kan antas vara ett ständigt glidande på en skala som sträcker sig mellan en auktoritär (styrande) och en laissez-faire ("låt-gå") ledarskapsattityd.²² Varje ledares personliga stil och sätt att angripa sina arbetsuppgifter utgör placeringen för den valde ledarens

¹⁹ Carnall (2003) s. 163

²⁰ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 119

²¹ Mintzberg (1973) s. 102

²² Drumwright (1981) s. 34

grundposition på skalan och skapar förutsättningar för inom vilken del av skalan som han klarar av att vara flexibel inom.

Vi har valt att lägga fokus på hur chefen kan använda sig av sitt personliga ledarskap för att påverka den kommunikativa situationen inom organisationen. Utgångspunkten för studien är ”*beslutsutvärdering för ett lärande ledarskap*” då antagandet är att beslutsutvärdering ska kunna bidra till att ge den aktuella chefen möjlighet att lära av sin organisation genom att kunna avläsa motstånd och sätta det i relation till hur beslut kommuniceras. Utvärderingselementet blir då framförallt ett underlag för att chefen ska kunna ta ställning till vilken kommunikation som bäst lämpar sig i sitt ledarskap. Marmgren och Ragnarsson hävdar vidare att en korrekt vald ledarskapsattityd är en förutsättning för att skapa en målfokuserad och effektiv organisation.²³ Vad det ger oss blir således att om dessa punkter ska kunna genomföras krävs en förståelse för hur motståndsmekanismerna verkar i och med varje separat beslut. Och det är här beslutsutvärdering kommer in i bilden.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att etablera begreppet beslutsutvärdering som forskningsfält samt att undersöka hur beslutsutvärdering kan användas för att identifiera och hantera organisatoriskt motstånd.

1.4 Frågeställningar

Vad kan beslutsutvärdering bidra med för att utveckla en organisations interna kommunikation och beslutsprocess som inte redan etablerade verktyg och teorier kan fånga upp?

Hur kan ett verktyg för beslutsutvärdering användas för att identifiera och hantera motstånd inom en organisation?

Hur kan en ökad medvetenhet om förekommande motståndsuttryck inom organisationen hjälpa en chef att genomföra bättre beslutsprocesser?

1.5 Disposition av uppsatsen

Denna uppsats innehåller dels en teoretisk genomgång av begreppet beslutsutvärdering och dess relaterade företeelser och dels en ansats att verifiera delar av denna teoretiska begreppsanalys med en mindre empirisk undersökning. Vi avser att först analysera de teoretiska resonemangen och stävar efter att förhålla dessa strikt till begreppet beslutsutvärdering. Därefter redogör vi för vilka tendenser vi kan utläsa ur vår empiriska undersökning till att dessa teoretiska resonemang är praktiskt applicerbara på en verklig organisation.

Kapitel 2 – Metod

Avsnittet inleds med en genomgång av vår övergripande ambition och avsikt med arbetet med fokus på beslutsutvärdering. Därefter följer en genomgång av vårt vetenskapliga angreppssätt och såväl skapandet av MÅL-matrisen som genomförandet av vårt empiriska försök. I detta kapitel återfinns även viss återkoppling på vår litteraturanvändning.

²³ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 30

Kapitel 3 – Beslut

Kapitlet börjar med en definition av vad beslut och beslutsprocess innebär. Vidare utreds rationalitet i beslutsfattande, maktperspektivets och organisationskulturens påverkan på beslutsprocessen och slutligen hur intern kommunikation och intern marknadsföring förhåller sig till beslut.

Kapitel 4 – Motstånd

I detta stycke beskrivs hur motstånd kan uttryckas, identifieras och hanteras med hjälp av beslutsutvärdering. Vidare diskuteras motstånd ur ett konstruktivt/destruktivt förhållningssätt samt hur kommunikation är ett verktyg i att hantera motstånd. Ledarskapets roll i att forma motstånd till en del av den kreativa processen behandlas likaså.

Kapitel 5 – Beslutsutvärdering och kommunikation

Här klarläggs förhållandet mellan beslutsutvärdering och kommunikationsanalys. Överföringsmetaforen förklaras och dess roll i beslutsutvärdering fastslås. Behovet av organisationsgemensamma referensvärden förtydligas. Vidare utreds hur resultaten av en beslutsutvärderingsprocess skall hanteras såväl som hur dessa resultat kan hjälpa en chef till bättre beslut i framtiden.

Kapitel 6 – MÅL-matrisen

I detta kapitel redovisas vår empiriska undersökning. De erfarenheter som dragits utifrån försöket diskuteras och ställs i relation till de tidigare presenterade teoretiska resonemang. De praktiska implikationerna med att implementera beslutsutvärdering i en verklig organisation behandlas också.

Kapitel 7 – Sammanfattande resonemang

Här återkommer vi till de viktigaste av de resonemang som har presenterats under de tidigare kapitlen. Här tydliggör vi våra slutsatser och definierar fältet för vidare forskning.

2 Metod

I kapitlet återfinns en genomgång av våra teoretiska ansatser och de därpå följande avgränsningarna. Därefter följer en genomgång av hur MÅL skapades samt utgångspunkterna för vår empiriska undersökning och de begränsningar dessa avgränsningar ledde till. I avsnittet kommenteras också vårt använda källmaterial och vi kommenterar vår studerade organisation.

2.1 Teoretiska ansatser

Som grund för de teoretiska begreppsgenomgångar som görs inom ramen för kapitel tre till och med sex har vi bedrivit omfattande litteraturstudier. Då den tillgängliga litteraturen rörande beslutsutvärdering som begrepp består av spridda referenser från ett stort antal forskningsområden har litteraturstudierna tvingats omfatta ett mycket brett urval.

Vi har i våra undersökningar i första hand använt oss av sekundärkällor, artiklar och handböcker, för att skapa oss en uppfattning om hur de olika begreppen som vi använder för att bygga upp resonemanget kring beslutsutvärdering korresponderar till varandra enligt vedertagna teorier. Vi har sedan använt oss av sekundärkällornas referenslistor för att penetrera vidare och komma i kontakt med de primärkällor som ligger till grund för deras forskning. Det är i första hand dessa primärkällor som återfinns i vår referenslista.

Valet av handboken som startpunkt för den teoretiska kunskapsbasen har till stor del baserats på den litteratur som återfunnits bland Magisterprogrammet i Service Managements kursutbud. Dessa sammanställningar var det som ursprungligen väckte vårt intresse för företeelsen och är därför ett viktigt referensmaterial. Våra primärkällor har sedan valts utifrån vilka författare vi funnit bidragit med mest relevant information till handböckerna.

För metodhandledning har vi vänt oss till såväl institutionsinterna som externa uppsatshandlingar, främst Rienecker och Jørgensen.²⁴

Bland våra primärkällor är det främst en som behöver diskuteras ur ett validitetsperspektiv. Vi har hämtat mycket inspiration från Marie Kavanagh och Neal Ashkanasys undersökning publicerad i *British Journal of Management* under titeln *The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger*. Kavanagh och Ashkanasys oerhört gedigna forskningsmaterial om hur ledarskapet inverkar på medarbetarnas förmåga att acceptera förändring tangerar ur många aspekter vårt perspektiv på beslutsutvärdering. Med Thurén som grund för ett källkritiskt tankesätt kan det hävdas att denna artikel fått ett väl stort inflytande över arbetet som helhet och att tendensiösa inslag i artikeln kan få genomslag även i vårt arbete.²⁵ Den begränsade tillgången på relevant forskningsmaterial och den höga kvaliteten på grundforskningen bakom artikeln gjorde dock att vi tog den till oss som en av våra huvudkällor. Kavanagh och Ashkanasy är verksamma som lektor respektive professor vid Univer-

²⁴ Rienecker & Jørgensen (2002)

²⁵ Thurén (1997) s. 70

sity of Queensland och tillhör Australiens mest framstående forskare inom de ekonomiska aspekterna på ledarskap.²⁶

2.1.1 Avgränsningar

Den tydligaste avgränsning vi tvingats göra har varit att tydligt klargöra vilka aspekter på beslutsutvärdering vi finner relevanta att studera. Beslut och beslutsutvärdering är båda begrepp med mängder av tolkningsmöjligheter. Vi har valt att begränsa oss till beslut som ett begrepp vilket illustrerar avsikten att genomföra en förändring. Kommunikerandet och implementerandet av denna förändring har vi valt att kalla beslutsprocess.

Vi har valt att inte behandla hur beslutsutvärdering och analysen av de resultat den genererar behandlas i detalj av organisationen utan istället diskuterat utifrån perspektivet på vilka fördelar användandet av beslutsutvärdering skulle ha för organisationen som helhet. Att undersöka hur resultaten praktiskt kan omvärderas till handling skulle vara en intressant aspekt att studera men kräver en alltför omfattande empirisk studie.

Vi har i denna studie valt att studera beslutsutvärdering enbart ur ett motståndshanteringskontext. Denna avgränsning bygger vi på resonemanget i problematiseringen om beslut som grunden till förändring och förändring som roten till motstånd. Beslutsutvärdering kan användas även för att undersöka informationsflöden med mera inom en organisation men motståndshanteringen är det område där den minsta andelen tidigare forskning står att finna och därför den mest spännande för oss att fokusera på. Som en följd av detta har vi valt att begränsa även vårt användande av begreppet ledarskap till att omfatta endast motståndshantering. Ledarskap som begrepp kan användas för att illustrera mängder av olika processer inom en organisation men ur ett beslutsutvärderingsperspektiv är hanteringen av motstånd den mest relevanta. I samband med våra resonemang kring ledarskap florerar både benämningen chef och benämningen ledare med avseende på en person i en beslutsfattande ställning. Vi är väl medvetna om att dessa begrepp i ett strikt akademiskt perspektiv inte är likställda men i detta arbete kan de betraktas som sådana.

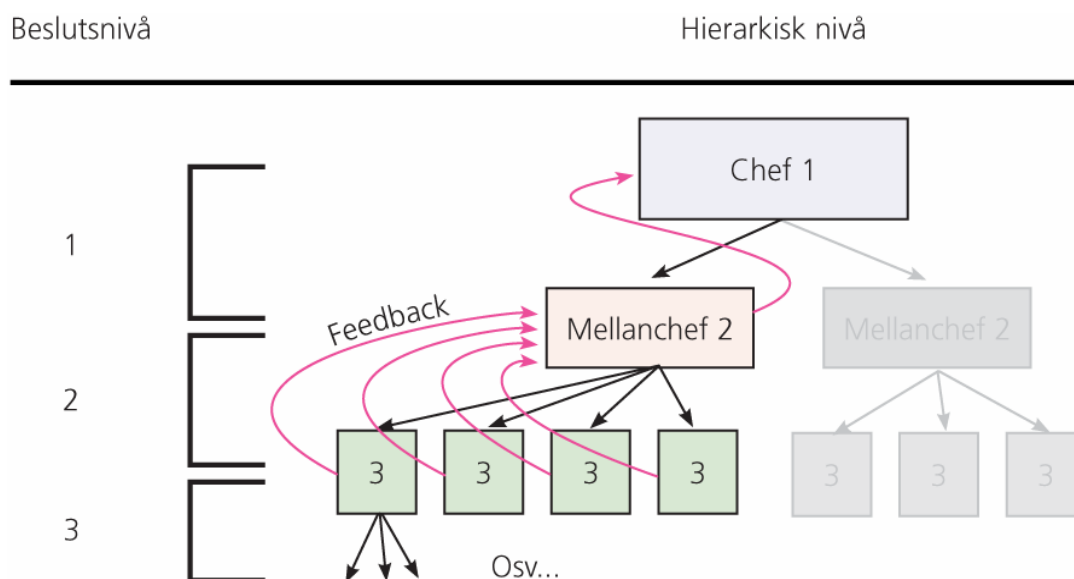
I vår analys av begreppet kommunikation har vi valt att begränsa oss till den interna kommunikation som är den direkta följden av en beslutsprocess. Även andra typer av intern kommunikation påverkar givetvis den förståelse som medarbetarna känner inför de beslut som sipprar ned ovanifrån. Vi har dock valt att begränsa vårt resonemang till den information som en chef sänder medvetet för att på så sätt försöka isolera de aspekter av kommunikationen som står i direkt samband med varje formulerad beslutsansats.

2.2 Empirisk metod – Undersökning

Utgångspunkten för vår studie har varit att se till hur information färdas mellan olika hierarkiska nivåer och då filtreras genom olika lager av beslutsfattare. I varje hierarkiskt steg uppstår således en beslutsutvärderingsprocess där varje beslut kan utvärderas och återkopplas till alla de chefer som befinner sig ovanför i den hierarkiska strukturen. I praktiken innebär detta också att i förhållande till sin överordnade chef är mellanchefen en medarbetare som de andra. Det viktiga att ut-

²⁶ Queenslands universitets hemsida - www.business.uq.edu.au besökt 2006-04-26

värdera är alltid hur ett beslut kommuniceras och uppfattas. Det beslut som chefen på den högsta hierarkiska nivån fattar, och som påverkar mellanchefer kallar vi beslutsnivå 1. (Se figur 1).



Figur 1. Det som i figuren är sträckan mellan varje hierarkisk nivå är vad vi väljer att kalla beslutsnivå. Detta betyder att när vi talar om "nivå ett" är det ett beslut som fattas av chefsnivå ett och kommuniceras till chefsnivå två.

Vår ursprungliga ambition att utveckla ett verktyg som var både lätt att använda och fånga essensen i beslutsutvärdering fick oss att minnas Johari-fönstret. Johari-fönstret, skapat av Joseph Luft och Harrington Ingham 1955 presenteras som en "grafisk modell för interpersonell medvetenhet".²⁷ I sin nuvarande form är Johari-fönstret ett ledarskapsutvecklingsverktyg som används för att tydliggöra diskrepansen mellan en ledares självuppfattning och omgivningens uppfattning om denne.²⁸ Verktöget fokuserar i dagsläget helt på att utveckla individen och skapa en större självkännedom som sedan kan användas för att utveckla organisationen. Vi såg snabbt potentialen att använda oss av den enkla uppbyggnad Johari-fönstret har och sen applicera den på en beslutsfattarkontext.

Johari-fönstret bygger i sin ursprungliga tillämpning på att en person får välja ur en bestämd vokabulär av adjektiv som beskriver honom eller henne. Sedan får personer i dennes omgivning möjlighet att ur samma vokabulär välja de adjektiv de tycker beskriver individen i fråga. När man sedan sammanställer dessa begrepp målas en matris med fyra fält upp.²⁹ Man samlar de begrepp som både personen i fråga och omgivningen valt i en av rutorna. Denna del kallas "arena" och representerar det som är känt av båda parter. De adjektiv studiepersonen valt att beskriva sig med men som inte någon av de andra valt hamnar i en ruta kallad "façade". Den rutan beskriver såle-

²⁷ Luft & Ingham (1955)

²⁸ Vi kom först i kontakt med Johari-fönstret under den ene författarens (AM) tid på Luftvärnets Stridsskola (LvSS) i Norrtälje under 1999-2000. Verktöget användes där som en integrerad del i undervisningen och syftade till att skapa en högre självmedvetenhet samt påvisa oönskade beteendemönster.

²⁹ Då vi lånat metodiken till MÅL från Johari-fönstret går även Johari-fönstrets grundläggande struktur att utläsas ur Figur 2 på s. 13.

des de delar av studiepersonen som inte lyckats kommuniceras ut till omgivningen. De ord som väljs av omgivningen men inte av studiepersonen placeras i en ruta man kallar ”blind spot” och får representera det som personen i fråga inte vet om sig själv men som han eller hon visar upp mot världen. Slutligen samlas alla de begrepp som ingen valt i den sista rutan, ”unknown”, vilken då får representera de delar av studiepersonen som ingen känner till. Man talar om att den sortens kunskaper kan komma upp till ytan när man hamnar i nya situationer som lockar fram nya sidor av ens personlighet. Vissa väljer till och med att gå så långt att de liknar denna självupptäckt med steg uppåt på Maslows behovstrappa, i och med att man flyttar adjektiv från ”unknown” till andra delar av Johari-fönstret.³⁰

Detta tankesätt öppnar upp för en vidare användning av Johari-fönstret. Att skapa utrymme för ömsesidigt utvecklande inom en organisation kan vara en viktig länk i att skapa långvariga relationer mellan individerna inom organisationen.³¹ När människor hjälps åt att lyfta nivån av självförverkligande utvecklar de ett starkt gemensamt band som är värdefullt i alla framtida situationer.

2.2.1 MÅL - Grunderna

Vi identifierade tidigt hur det tankesätt som Johari-fönstret representerar skulle kunna appliceras på beslutsutvärdering. De gemensamma kontaktpunkterna är att illustrera diskrepansen mellan två olika personers uppfattning om ett fenomen. Genom att låna den illustrativa delen av Luft och Inghamn skapade vi ett verktyg vi hoppas skall ge chefer tillräcklig information för att skapa en större förståelse för hur de anställda uppfattar situationen och förbättra relationen. (Se figur 2) Denna information som genereras av de processer som pågår inom organisationen kan användas för att skapa en större insikt i hur den faktiska beslutsprocessen skiljer sig från den hypotetiska rationella idealprocess som tidigare utgjort grunden för beslutsunderlaget inom de flesta organisationer.³² Denna insikt skapar i sin tur chefer rustade med en större handlingsfrihet och bättre argument i de förändringsprocesser de driver.

För att kunna använda oss av den struktur Johari-fönstret ger har vi sen skapat två vokabulärer av uttryck som ska beskriva två aspekter av ett beslut – dess syfte och dess effekter. Ur dessa vokabulärer väljer sedan respondenterna fyra till sex ord som de anser bäst beskriver beslutets förmodade syfte och dess upplevda effekt för den egna situationen. Vokabulärerna har skapats ur en introspektiv process³³ där vi tittat till oss själva och de ord vi valt för att beskriva beslutsprocesser i vår närhet. Detta handlar dels om självupplevda beslutsprocesser, där vi deltagit antingen som beslutsfattare eller som beslutsmottagare, och dels om hypotetiska beslutsscenarioer där vi försökt sätta oss in hur utvärderingssituationen skulle se ut. Mycket litteratur som tar upp ledarskap påvisar vikten av att förankra ett beslut och att kommunicera dess vikt,³⁴ men hur vet man egentligen hur ett försök till förankring faktiskt uppfattas i slutänden? Det vi väljer att kalla MÅL-matrisen är således egentligen två parallella matriser som tillsammans kan användas för att ge feedback till

³⁰ Augsburgs Universitets hemsida - <http://www.augsburg.edu/besökt> 2006-05-04

³¹ Leont'ev (1978) s. 116

³² Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 31

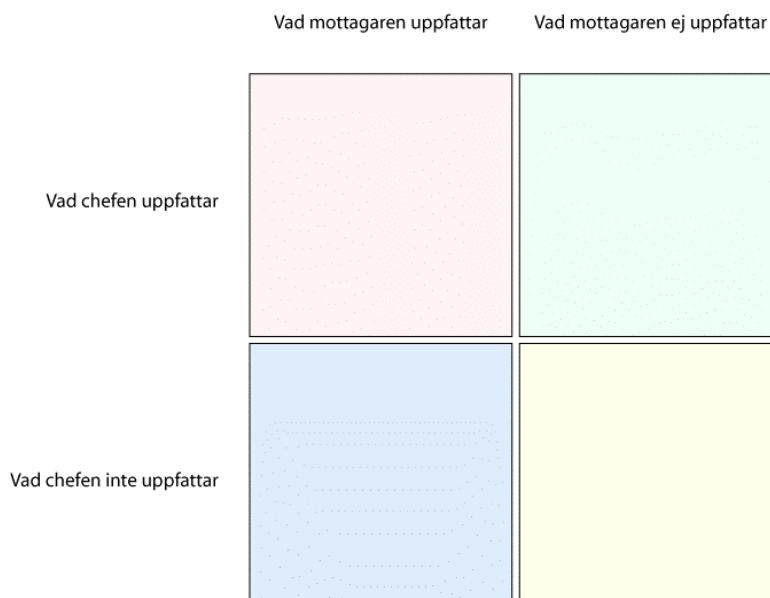
³³ Trampe (1990) s. 39

³⁴ Ahltop (1998), Carnall (2003), Adams (1986), Bylund & Kristiansen (2005) med flera.

ledaren om vilken kommunikation som fungerar eller inte samtidigt som medarbetarna får en ökad insikt i hur deras ledare tänker och resonerar. (Se bilaga 3)

Den ena vokabulären (se bilaga 1) innehåller de begrepp som handlar om effekterna av ett fattat beslut. Chefen eller någon av medarbetarna har då möjlighet att starta processen av beslutsutvärdering genom att rubriksätta beslutet och börja med att välja de sex påståenden som bäst beskriver det aktuella beslutet. Chefen kanske väljer att rubriksätta ett beslut som ”införandet av nya öppettider” för att se om han eller hon har samma uppfattning om vad resultatet blev som medarbetarna. Ett exempel på när processen startar nedifrån kan vara när en medarbetare anser att det finns en informell policy som genererar fördelar för vissa genom informella beslut som fattas löpande. Ett sådant skulle kunna vara att ledighet beviljas dem som ber om det utan hänsyn till de kvarvarande och genom att lyfta upp detta till ett formellt beslut kan ledaren få feedback på detta.

Den andra vokabulären (se bilaga 2) innehåller begrepp som beskriver syftet eller bakgrunden till ett fattat beslut. De två MÅL-matriserna ska alltid ritas upp parallellt med varandra och vokabulären följs då alltid åt. När man som ledare anger vad bakgrunden till beslutet är sitter man så att säga på facit, men för medarbetarna blir det något av en gissningslek. Meningen med denna gissningslek är den insikt som krävs för att försöka förstå sin omgivning och att ge chefen en tydlig indikation på vad i hans beslutsprocess som är uppenbart för medarbetaren. Det må vara så att medarbetarna med hårda ord beskriver effekten av beslutet och tydligt markerar att det är av ondo i den ena listan, men visar att de förstod varför chefen gjorde som han eller hon gjorde. Detta är också ett utmärkt tillfälle för chefen att få visa upp sina avsikter då det i samma ögonblick som MÅL-matrisen ritas upp står det svart på vitt vad han eller hon syftade till och gissningsleken är slut.



Figur 2. MÅL-matrisen

2.2.2 Vårt studieobjekt

Den organisation vi valt för vår praktiska empiriska undersökning är en av de större förvaltningarna inom den kommunala organisationen hos en medelstor sydsvensk stad. Ett tungt skäl till valet av just denna organisation som studieobjekt var att det inom organisationsstrukturen finns klara och tydliga beslutsvägar som tydligt identifierar formella beslutsvägar och informationskanaler.

Efter vårt första sammanträffande med TM, chefen för organisationen, fann vi att organisationen nyligen genomgått en större strukturell förändring. TM lanserade idén att det var de beslutsprocesser som direkt berörde denna organisatoriska förändring som var de mest intressanta att studera. Detta ledde till att vi i viss mån fick omdefiniera det tankesätt vi tidigare haft kring MÅL. Vi hade tidigare sett MÅL som ett sätt att kontinuerligt utvärdera större och mindre beslut inom en organisation, inte som en möjlighet att i efterhand få en större insikt i den interna kommunikationen rörande ett specifikt beslut. Vi fann att en studie där varje person endast fyller i ett syftes- och ett effektdokument skapade en alltför smal bas för att vi skulle kunna genomföra en kvalitativt hög undersökning. Även om det kvalitativa perspektivet kan användas för att motivera en undersökning med endast ett fåtal respondenter³⁵ upplevde vi detta perspektiv som alltför begränsat. All beslutsutvärdering baseras på stickprov, som vi kommer att återkomma till senare, men då jämförelsen mellan olika individers uppfattning är en nödvändig del för att förstå hur information modereras inom den studerade organisationen kände vi oss tvungna att inkludera flera svar från varje respondent för att uppnå kvalitet. Lösningen på detta blev att bryta ned omstruktureringsbeslutet i ett antal mindre delbeslut och sedan behandla dessa som självständiga beslut för att på så sätt identifiera om motståndprofilen inom organisationen ser olika ut i olika frågor.

Organisationens omstrukturering har inte berört alla verksamhetsområden inom vår studerade organisation. De som främst påverkats är chefer och medarbetare inom tre verksamhetsområden som i omstruktureringen slagits ihop till ett. Denna process har lett till en förändring av många medarbetares arbetsuppgifter, ett reducerande av antalet chefer, geografiska omflyttningar etc. Det finns även, med tanke på de genomförda förändringarna, anledning att tro att ett ganska tydligt missnöje råder inom delar av organisationsstrukturen. Detta missnöje uttryckt i motstånd hoppas vi kunna fånga upp genom användandet av MÅL-matrisen och ge TM, samt även chefen för den nya sammanslagna enhet GH, en tydligare bild av i vilka delar av organisationen som motståndet finns och hur detta yttrar sig. För att kunna penetrera den omstrukturerade organisationen på bästa sätt kommer vi inte att behandla organisationen i vår undersökning utan begränsa oss till den nybildade sammanslagna enhet som direkt påverkats av förändringsbeslutet.

De beslutsprocesser vi identifierat som relevanta inom omstruktureringsprocessen var:

1. att omorganisera verksamheten och bilda en ny enhet av tre befintliga.
2. att tillsätta GH som chef för den nya sammanslagna enheten.
3. att ge GH ansvaret för att genomföra en ny arbetsfördelning bland produktionsingenjörerna.
4. att genomföra en ny rumsfördelning med anledning av omorganiseringen.

³⁵ Kvale (1997) s. 71

Vi har sedan låtit cheferna på de olika organisatoriska nivåerna vara oss behjälpliga i att spåra vilka konsekvensbeslut de fattat som en följd av de processer som TM identifierade. Praktiskt har detta inneburit att vi vid totalt fem tillfällen besökt vår studerade organisation. Vi valde att följa ett besluts väg genom organisationsstrukturen på så sätt att vi började våra undersökningar på hierarkisk nivå ett (se Figur 1) för att sedan studera de konsekvensbeslut varje beslutsprocess medförde. Denna frågemängd gav oss totalt 64 svar rörande avsikterna med och 64 svar rörande effekterna av omstruktureringen. Ett material som vi anser är tillräckligt för att kunna påvisa hur motstånd uttrycker sig i denna typ av organisation.

2.2.3 Empiriska begränsningar

För att kunna studera ledarskap i kombination med intern marknadsföring uppstod MÅL som en fysisk representation av beslutsutvärdering och i förlängningen ett praktiskt verktyg för feedback inom ett område vi inte tror har studerats tillräckligt. Detta för samtidigt med sig avgränsningsproblem då det är lätt att misstolka syftet med studien av MÅL. Vi studerar möjligheterna att använda sig av ett verktyg för beslutsutvärdering och inte vilka beslut som kommuniceras bra eller dåligt på en given arbetsplats. Det är inte heller vår avsikt att använda oss av MÅL-matrisen som en teoretisk modell för forskning av dylika fenomen då den i sin form är till för lekmän och till sin natur är endast ett praktiskt tillämpbart verktyg.

Med MÅL-matrisen ska en chef, på vilken nivå det än må vara, ha möjlighet att överskådligt kunna känna av de motståndsspänningar som kan tänkas följa på beslut. Det är dock upp till nämnde chef att själv tolka resultatet utifrån sina egna begränsningar och den aktuella organisationens specifika kultur, historia och förhållande till vision och mål. Varje arbetsplats har unika drag och egenskaper som gör att ett generellt verktyg har naturliga begränsningar.

För att kunna pröva MÅL empiriskt och inom de tidsramar som fanns till förfogande fick vissa begränsningar tas med i beräkningarna. En av de ursprungliga avsikterna med MÅL var att den lätt skall kunna implementeras på en arbetsplats. För att detta skall vara möjligt är det av oerhört stor vikt att den inte begränsar och stör arbetsplatsens kärnverksamhet. På så sätt är visionen av MÅL att den fungerar smidigt på en webbsida där selektionen av sex begrepp från en given lista inte tar mer än någon minut. Sedan ska den databaslösning som ligger bakom själv sköta all ihopsamlade, sammanställande och presentation av data. Vi vet att detta på intet sätt är någonting komplicerat för en programmerare och kräver inte många dagars utveckling, men samtidigt saknar båda författarna de nödvändiga kunskaper som krävs för att lösa uppgiften själva. Denna begränsning har lett till att den empiriska undersökningen genomfördes medelst papper och ett fysiskt insamlande och sammanställande av svaren, vilket i sin tur kan verka något begränsande.

En viktig skillnad mot den tänkta användningen av MÅL som praktiskt verktyg att använda sig av på en arbetsplats och den genomförda empiriska studien är den begränsade studieperioden. Det som inom en organisation är en process utan vare sig början eller slut blir i vår studie ett tvärsnitt med trubbiga ändar, där vi undersöker redan fattade beslut och de fenomen som uppstår i dess kölvatten. När besluten redan är fattade och konsekvenserna av dessa är tydligare är det lätt att

börja efterrationalisera som ett sätt att rättfärdiga ett beslut som inte slog väl ut.³⁶ Detta gäller särskilt beslut som grundade sig i en kaosartad beslutsprocess.

Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke hur vi inte studerar den aktuella arbetsplatsen utan beslutsutvärdering som fenomen även om vårt verktyg i sig utvärderar faktiska beslut. När sen resultatet sammanställs är det upp till var och en att tolka resultatet, men vår ambition är att presentera MÅL som ett hjälpmedel för chefer att lära sig hur beslut tolkas och vilket motstånd som existerar i den aktuella organisationen. Det är inte ett facit för vad som är rätt eller fel, och absolut inte en strävan efter konsensus i beslutssituationer. Ett impopulärt beslut kanske ändå måste fattas, men genom att dra lärdom av gamla beslut och dess effekter och tolkningar, kan chefen lära sig hantera de konflikter som uppstår på mesta möjliga konstruktiva sätt.

De resultat vi kan skapa mening i med utgångspunkt från den kunskap vi skaffat oss om beslutsutvärdering och vår studerade organisation har vi samlat i kapitel sex. Dessutom förekommer det en del information vi är oförmögna att tolka. Dessa resultat har återförts till den studerade organisationen men behandlas inte vidare i denna uppsats då åsikternas specifika natur gör det omöjligt att förhålla dem till generella teorier.

För att vidare kunna ta oss an problematiken med beslutsutvärdering är det synnerligen nödvändigt att först förhålla oss till vad begreppet "beslut" för med sig och hur det förhåller sig till den organisation inom vilken det produceras och färdas mellan alla inblandade parter. Hela processen presenteras under kapitel 3 vilket följer på detta.

³⁶ Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 43

3 Beslut

Detta kapitel definierar och utreder begreppet beslut. Rationalitetens, maktperspektivets och organisationskulturens påverkar på beslutsprocessen berörs också. Slutligen förhålls beslutsbegreppet till intern kommunikation och intern marknadsföring.

Ett beslut består av ett stort antal större och mindre ställningstaganden, vart och ett fyllt med en individuell betydelse och hämtat ur en unik kontext.³⁷ Denna tes är grunden för vår syn på beslutsbegreppet som helhet. I vårt vardagliga liv används ofta begreppet beslut för att illustrera det ögonblick då en person bestämmer sig för att han eller hon skall göra någonting. Beslutet är det ögonblick då "lyset tänds" och handlingsalternativet är valt.³⁸ Ur ett organisatoriskt perspektiv är dock ett beslut mycket mer än så. Ett beslut blir ur denna synvinkel en sammansmältning av hela den organisationsprocess som börjar med identifieringen av ett problem och leder vidare genom utvärdering av alternativ, kommunicerande av det valda alternativet och avslutas med att nästa organisatoriska nivå har uppnått förståelse för beslutet.

När ett beslut fattas leder detta till ett antal konsekvensbeslut på lägre nivåer inom organisationen.³⁹ Denna process kommer att fortgå tills alla delar som berörs av beslutet har skapat sin egen mening i vad beslutet betyder för just dem och förändrat sin organisation till att passa det nya läget. Man kan å ena sidan se beslut som separata enheter, men det är närmare sanningen att beslut inom en organisation består av en kontinuerlig process där det ena beslutet inte kan skiljas från det andra.⁴⁰ Detta innebär i sig en svårighet när det handlar om att studera enskilda beslut och dess subjektiva strömningar, men genom att ta ett mentalt steg tillbaka kan de flesta beslut spåras till någonting konkret att värdera och analysera. Detta bör gälla även de ad hoc-beslut som är resultat av spontana åsikter eller de beslut som grundar sig i rutinarbete.

Ett begrepp som organisatoriskt ligger nära beslut är förändring. Grundläggande för all förändring är att det som bas måste finnas ett beslut som fastslår både att situationen skall förändras och i vilken riktning denna förändring skall ske.⁴¹ Varje beslut medför i sig konsekvenser och därmed förändring, även när beslutet är att bevara status quo.⁴² Detta är bakgrunden till resonemanget bakom MÅL, det undersökningsverktyg vi använder inom studien vilken är en del av detta arbete. Från den punkt då chefen avgör vilket av de tillgängliga alternativen som organisationen skall använda sig av inleds en process som syftar till att implementera beslutsansatsen i organisationen. Ett beslut består enligt Nygaard, Hull Kristensen, Kjær och Vinge av: (1) Ett problem där den önskade målbilden är skild från nuläget, (2) Definierandet av mål och prioriterandet av dessa och (3) Konsekvensanalys av hur vi uppnår målen och vilka effekter det får.⁴³ Ur ett beslututvärde-

³⁷ Carnall (2003) s. 227

³⁸ Ibid.. s. 244

³⁹ Trim & Lee (2004) s. 287

⁴⁰ Holmblad Brunsson (2005) s. 114

⁴¹ Carnall (2003) s. 225

⁴² *Chefen och Ledarskapet* (1986) s. 32

⁴³ Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 30

ringsperspektiv måste dock även diskrepansen mellan konsekvensanalysen och de faktiska besluts-konsekvenserna betraktas som en del av beslutsprocessen.

En mycket viktig del i hur beslutsansatsen mottages inom organisationen är timingen och tidpunkten då organisationen introduceras för beslutsansatsen. Om chefen skaffat sig en organisationskännedom och därmed lyckas introducera sina idéer vid en passande tidpunkt kan stora synergieffekter uppnås mellan gruppprocess och förändringsprocess.⁴⁴ Denna fingertoppskänsla är en kritisk del av arbetet med att uppnå ett positivt flöde inom organisationen och utgör en av de viktigaste ansatserna för att skapa en effektiv och kreativ organisation.⁴⁵

Beslutsfattandet inom en organisation är nära knutet till de personer som fattar besluten. Det sociokulturella samspelet mellan chefer på olika nivåer är vad som avgör hur beslut färdas genom organisationen samt hur det tydliggörs för alla beslutet påverkar.⁴⁶ Den ledarskapskultur som råder inom organisationen blir därmed en av de viktigaste faktorerna för hur ett beslut fattas, hur det bryts ned till förståliga beståndsdelar och hur det kommuniceras inom organisationen. Ett framgångsrikt beslut kan dock givetvis inte fattas enbart mot bakgrund av de olika chefernas personliga val och preferenser. Carnall hävdar att det finns ett antal olika frågeställningar en beslutsansats måste utsättas för och besvara innan den kan lyftas in en beslutsprocess som syftar till att implementera beslutet.⁴⁷ Beslutet måste ha tillräcklig med stöd av nyckelintressenter, skapa en konkret lösning, ha ett tydligt mål och vara möjligt att genomdriva på alla berörda organisatoriska nivåer. En enkel analys av de beslut som vi varje dag drabbas av i vår dagliga gärning visar klart på att alla beslut vi kommer kontakt med inte motsvarar dessa grundläggande frågeställningar och därför misslyckas med att engagera de som skall genomdriva besluten. Detta leder i sin tur till motivationsbrist och en oförmåga att omvandla beslutsansatsen till en förändringsprocess.⁴⁸ Förmågan att uppfylla de frågeställningar Carnall identifierat blir därmed direkt kopplat till genomförandegraden beslutet får. Detta, snarare än det faktiska beslutet, är vad som utgör besluts-kvalitet.

När vi sen väl talar om kommunikationen kring beslut som det faktiska genomförandet är steget inte långt till att ta upp diskussionen kring det interna motståndet. När chefen väljer en väg att gå, efter att ha definierat det alternativ med högst måluppfyllnad kommer hanteringen av det medföljande motståndet. Samtidigt är det viktigt att behandla motstånd konstruktivt och se den inneboende potential den för med sig. Konflikter uppstår som ett resultat av motstånd och kan knappast undvikas oavsett tillvägagångssätt. Dock ger en större motståndssinsikt chefen möjlighet att välja de konflikter som han finner relevanta för organisationen.⁴⁹ Detta återkommer vi till längre fram i kapitlet.

3.1 Beslutsprocessen

Eftersom vi tidigt konstaterat att ett beslut, ur ett organisatoriskt perspektiv, inte är ett beslut förrän man lyckats kommunicera effekterna av beslutet till dem som berörs av det, blir begreppet

⁴⁴ Bylund & Kristiansen (2005) s. 17

⁴⁵ Normann (2000) s. 69

⁴⁶ Holmblad Brunsson (2005) s. 115

⁴⁷ Carnall (2003) s. 41

⁴⁸ Grönroos (2002) s. 375

⁴⁹ Carnall (2003) s. 140

beslutsprocess den term vi fortsättningsvis kommer att använda för att omfatta alla delar av beslutsfattandet. En beslutsprocess är inte något som skapas enbart i chefens huvud utan ett resultat av ett komplicerat samspel mellan olika intressegrupper inom verksamheten.⁵⁰ Antagandet att ett beslut inte genereras i en grupp eller en person, utan i samspelet mellan olika grupper och konstellationer belyser behovet av konkretiserade målsättningar och tydliga informationskanaler.⁵¹

Det traditionella sättet att se på beslut utgår från att det finns ett alternativ som är överordnat de andra och därmed är det korrekta beslutet. Detta antagande utgår ifrån att det någonstans inom organisationen finns en beslutsfattare som har möjlighet att skaffa sig fullständig information och kännedom om alla beslutsmöjligheter.⁵² Filosofen Sartre menar att ”bara den som är medveten om allt omkring sig kan fatta upplysta beslut”.⁵³ Ett rationellt beslut representerar ur denna synvinkel helt enkelt en reflektion av objektiva fakta som kommuniceras genom ett gränssnitt mot den relativa omvärlden. Ur ett beslutsutvärderingsperspektiv är detta en alltför förenklad bild av hur ett beslut fattas.

I praktiken utgår beslut alltid från en begränsad mängd information och fattas utifrån beslutsfattarens personliga situationsdefinitioner.⁵⁴ I en rationell beslutsmodell står dessutom ledarskapsförmågan och inflytandet över beslutsprocessen i direkt relation till varandra.⁵⁵ Detta synsätt skulle i arbetslivet innebära att olika personer skulle behöva vara den chef som har mandat att fatta beslut i olika delar av verksamhetsprocessen. Detta är givetvis en av anledningarna till funktionen mellan chef och specialist på ett eller flera beslutsområden. Introduktionen av mellanchefer skapar dock en begränsad rationalitet ur ett annat perspektiv då risken uppstår att de olika underenheterna blir självoptimerande. Detta sker ur en önskan att bli uppmärksammade och få möjlighet att utvecklas inom organisationen.⁵⁶

Man kan hävda att en beslutsprocess inte kan vara rationell om den inkluderar mer än en individ med argumentationen att rationaliteten är alltför beroende av den kontext den uttrycks i.⁵⁷ Vidare kan vi finna en länk mellan absolut makt och rationalitet på samma sätt som det tycks finnas mellan demokrati och begränsad rationalitet.⁵⁸ Således verkar rationaliteten gå förlorad så snart beslutet lyfts ut ur det ursprungliga forum där det först fattades. Detta innebär att det beslut som är rationellt ur chefens perspektiv inte behöver vara det ur medarbetarens. De två individernas olika uppfattning om kontexten förklarar skillnaderna. Ur ett beslutsutvärderingsperspektiv är detta en av de mest intressanta aspekterna av rationalitet. Att med hjälp av ett verktyg kunna identifiera de olika kontexterna till vilket de olika intressenterna förhåller en beslutsprocess är en av grundstenarna för att förstå hur beslut mottas och hanteras av organisationen. Speciellt om man vidare förhåller detta till Carnalls ansats om att upplevelsen av ett besluts rationalitet står i direkt proportion till den informationsmängd som den som påverkas av beslutet besitter.⁵⁹ Då vi i avsnittet

⁵⁰ Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 27

⁵¹ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 96

⁵² Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 29

⁵³ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 63

⁵⁴ Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 32

⁵⁵ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 47

⁵⁶ Leont'ev (1978) s. 104

⁵⁷ Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 33

⁵⁸ Ibid. s. 39

⁵⁹ Carnall (2003) s. 99

”motstånd” påvisar hur upplevelsen av rationalitet och rimlighet påverkar motståndsggraden till ett beslut blir detta sammantaget till ett tungt vägande argument för att eftersträva effektiv intern kommunikation.

Den rationella beslutsmodellen har framställts som en eftersträvansvärd idealmodell inom organisationer.⁶⁰ Det resonemang om kontextens betydelse som förs ovan kan dock användas för att påvisa att en rationell beslutsprocess förutsätter en mycket hierarkisk organisation med, tydliga maktstrukturer, för att behålla sin rationalitet. Den tydliga strukturen hos en hierarkisk organisation är en underlättande faktor i genomförandet av beslutsutvärderingen. En mindre hierarkisk organisationsstruktur har dock även den ett behov av att använda sig av begrepp som rationalitet för att tydliggöra avsikterna de kommunicerade beslutsprocesserna. För att effektivt kunna genomföra en beslutsutvärdering inom en struktur av denna typ finns här ett behov av att först tydligt klara ut de olika kommunikationsvägarna för att på så sätt veta vilka vägar beslutsprocessen tar inom organisationen.

Olika typer av beslutsprocesser har även de olika nivåer av rationalitet. I större strategiska beslut såsom omstruktureringar finns en högre grad av rationell bedömning medan ad hoc-beslut har en lägre grad av rationell bedömning bakom sig och tenderar därmed att ha större likheter med en anarkistisk beslutsprocess.⁶¹ Det kaosteoretiska beslutsperspektivet präglas av en strukturerad slumpmässighet där fyra strömningar; beslutstillfällen, problemställningar, lösningar och deltagare, flyter fritt i den arena beslutskontexten skapar.⁶² Beslutsprocesserna uppstår ur detta perspektiv då de olika strömmarna korsar varandra. Ur ett utvärderingsperspektiv har de organisationer som tillämpar en helt eller delvis anarkistisk beslutsmodell ett visst efterläge. De måste först analysera var varje beslut fattades innan de kan börja analysera hur detta beslut förmedlas och påverkar organisationen och organisationsmotståndet. En viktig faktor att förhålla sig till är dock att stora beslut inte är statiska utan dynamiska. De tenderar att vara under konstant anpassning till de olika delar av organisationen de färdas igenom och förändras således över tiden.⁶³ Det beslut som fattades i en rationell anda kan därför mycket väl anta ett kaosteoretiskt utvecklingsperspektiv under sin färd genom organisationen.

3.1.1 Maktperspektivet

Vi har ovan kunnat konstatera hur rationaliteten i beslutsprocessen står i direkt relation till mängden information beslutsfattaren inhämtat. Men det finns dock även många andra intressanta aspekter på information och kommunikation inom beslutsprocessen att kommentera. Säljö väljer att fokusera på informationstillgång som ett uttryck för makt över organisationens beslutsprocess.⁶⁴ I detta perspektiv existerar ett kunskapsgap mellan chefen och den anställde, vilket representeras av chefens utrymme för självständigt agerande och dennes möjlighet att fatta beslut den själv uppfattar som rationella utan att behöva anpassa dessa till medarbetarnas åsikter.⁶⁵ Detta

⁶⁰ Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 31

⁶¹ Svensson & von Otter (2001) s. 151

⁶² Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 41

⁶³ Shaw (2005)

⁶⁴ Säljö (2000) s. 103

⁶⁵ Bylund & Kristiansen (2005) s. 164

innebär också att chefen skaffar sig rätten att själv validera de beslut han tar.⁶⁶ Genom att vara den enda med full insyn i beslutsunderlaget är chefen också den enda som kan motivera såväl beslutet som varför effekterna blev som de blev. Detta gör att den möjliga mängden relevant återkoppling från medarbetarna blir mycket begränsad.

För att en organisation skall bli effektiv är det oerhört viktigt att det råder en samstämmighet över vilka mål organisationen arbetar mot men också om vilka de konkreta effekterna med varje enskild beslutsprocess är.⁶⁷ I de organisationer där chefen använder sig av informationsmoderering, det vill säga att begränsa informationsflödet, för att skapa sig en maktdistans riskerar han snabbt att göra sig själv oersättlig och allvarligt skada flexibiliteten inom organisationen.⁶⁸ Makt och kunskapsförsprång blir i detta sammanhang ett hinder för att skapa en gemensam värdegrund inom organisationen.⁶⁹ Detta leder i sin tur till att svårigheter i förmedlandet av beslutsgrunder uppstår och ett större organisationsmotstånd uppträder. Beslutsutvärdering kan i detta sammanhang användas för att identifiera hur olika aktörer inom organisationen håller tillbaka eller modererar information för att gynna sin egen position och istället missgynna organisationen som helhet. Chefen kan sedan använda denna kunskap för att anpassa sitt eget informationsspridande på ett sådant sätt att den kommunikativa processen förfinas. De som tycks ha svårast att genomföra detta idag är de mellanchefer som håller ihop organisationens genomförandedel med de strategiska funktionerna.⁷⁰ Här finns det största behovet av att omvandla strategisk information till praktisk och därmed de största möjligheterna att moderera informationen efter eget tyckande.

Det är dock inte bara tillgången till information som avgör nivåindelningen inom organisationen. Holmblad Brunsson menar att det är informationstolkningen som avgör vilken organisatorisk nivå en viss tjänst tillhör.⁷¹ Detta perspektiv innebär att makt, ur en kommunikativ synvinkel, skapas i meningsbyggnadsprocessen där den råa informationen skall förhållas till verksamheten som helhet. Detta stämmer väl överens med Marmgren och Ragnarssons resonemang kring att informationsbearbetningen ser olika ut på olika nivåer inom en organisation.⁷² Förståelsen för detta är en viktig del i att förklara varför beslut och beslutsfattande färdas och förändras på det sätt som sker inom en specifik organisation. Den meningsskapande process som chefen på en högre nivå genomför genererar konsekvensbeslut och fylls med detaljmening av chefer på lägre nivåer. Detta är vad som kallas konsekvensbeslut.

När Holmblad Brunsson diskuterar detta ur ett maktförhållande menar hon att det är de som har kontroll över hur organisationen bryter ned besluten och administrerar informationen som sitter på den organisatoriska makten. Inte de som faktiskt leder beslutsprocesserna.⁷³ På så sätt kan även de opinionsbildare som inte har den formella makten att leda beslutsprocesserna tillskansa sig betydande makt inom organisationen. Genom att tappa in på de informationskanaler som löper inom organisationen och ta sig en informell tolkningsrätt kan maktförhållandet inom organisa-

⁶⁶ Mintzberg (1973) s. 87

⁶⁷ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 94

⁶⁸ Ibid. s. 22

⁶⁹ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 171

⁷⁰ Swanson & Power (2001) s. 174

⁷¹ Holmblad Brunsson (2005) s. 112

⁷² Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 113

⁷³ Holmblad Brunsson (2005) s. 33

tionen på detta sätt flyttas från dem med det formella ansvaret in i den informella maktstrukturen. På så sätt uppstår ett formellt och ett informellt nätverk inom organisationen och båda två kräver de inflytande.⁷⁴ Detta innebär en utmaning ur ett beslutsutvärderingsperspektiv då organisationen som helhet inte följer de konsekvensbeslut som de formella cheferna fattar utan de informella ledarna. Svårigheten ligger då i att identifiera dessa maktkluster och de beslut de genererar.

Beslutsnedbrytningsprocessen som genererar konsekvensbeslut är en av de kritiska punkterna i beslutsutvärderandet. Svårigheten ligger, som tidigare nämnts, i att särskilja var ett beslut slutar och ett annat tar vid⁷⁵ men även när det gäller att identifiera vilken tolkningsrätt, och därmed nedbrytningsrätt, som ligger på vilken nivå inom organisationen. Schein påvisar hur en av svårigheterna med att klargöra och tydligt identifiera dessa nedbrytningsförhållanden är att de ofta påverkas av externa faktorer.⁷⁶ Detta gäller speciellt i de organisationer där antalet nyckelpersoner, noder, som kommunikationen skall passera är förhållandevis litet. Risker är att när någonting i förhållandet kring en nyckelnod förändras orsakar det obalans i hur information och i hur beslut färdas genom noden.⁷⁷ Detta förändrar förutsättningarna för beslutsutvärderingen och riskerar att kraftfullt minska studiens kvalitet.

Men är då makt det som skapar nivåindelning och hierarkiska strukturer inom en organisation? Den leder åtminstone till att generera en beroendeställning mellan chef och medarbetare som i vissa aspekter kan liknas med den som råder mellan tjänsteproducent och tjänstekonsument.⁷⁸ Den medarbetare som behöver information av sin chef hamnar snabbt i ett kundliknande förhållande där chefen har ett behov av att uppfylla alla de sedvänjor och traditioner relationen kräver. När ett maktförhållande har etablerats inom en organisation och de deltagande intressenternas roller fastslagits förlorar den kommunicerande parten i relationen den absoluta kontrollen över processen och tvingas börja anpassa sig.

Det förhållande som då skapas har många likheter med relationen mellan en tjänstesäljare och en tjänstekonsument. Sanningens ögonblick blir i detta fall när chefen försöker kommunicera en beslutsansats till sina medarbetare.⁷⁹ Detta kundliknande förhållande är kontaktpunkten mellan beslutsutvärdering och den CRM-process företag bedriver och bevisar att den interna och den externa kommunikationen har mycket gemensamt. Att på ett bra sätt hantera personalens behov i sin roll som internkund är mycket viktigt för att bibehålla en hög motivationsgrad bland personalen. Motivation kan genereras antingen på individuell nivå eller som ett resultat av ledarens agerande. Ett korrekt hanterande av kundrollen tar sitt ursprung i hanterandet av makt, och därmed information, inom organisationen. Att skapa balans mellan handlingsfrihet och organisatoriskt tryck är att administrera sitt informationsövertag och utöva makt.⁸⁰

⁷⁴ Latour (1999) s. 19

⁷⁵ Holmblad Brunsson (2005) s. 114

⁷⁶ Schein (1992)

⁷⁷ Latour (1999) s. 21

⁷⁸ Normann (2000) s. 57

⁷⁹ Ibid. s. 69

⁸⁰ Galbraith (1977)

3.1.2 Det kulturella inflytandet

Ett besluts grunder och sättet på vilket de genererade beslutsprocesserna genomförs skiljer sig åt inom varje organisation. Dessa skillnader har sitt ursprung i organisationens företagskultur och de förväntningar på beslut och inriktningar denna orsakar.⁸¹ För att lyckas med de kommunikativa funktioner som är grundläggande för beslutsprocessen är en väl underbyggd organisationskulturell förståelse av största vikt.⁸²

Behovet av denna förståelse visar sig som tydligast då organisationen skall genomgå större strategiska förändringar. Incitamentet till dessa genereras ofta mycket högt upp i den formella strukturen för att sedan brytas ned steg för steg. Förmågan att förutse hur denna information kommer att färdas inom organisationen är att ha en god överblick över hur den interna kulturen påverkar beslutsprocesserna.⁸³ Att påverka organisationskulturen är en långsiktig förändringsprocess och ur varje beslutsprocess perspektiv gäller det inte att anpassa kulturen till beslutsprocessen utan att förhålla processen på ett korrekt sätt till kulturen. Om beslutsfattaren har en god förståelse för de olika aktörernas roll i den interna kommunikativa processen kan beslutsnedbrytningen snabbt bli en effektiv process med mycket få komplikationer. Detta beror delvis på att företagskulturen, i olika utsträckning, skapar en informell beslutsnedbrytningsprocess vilken medarbetare på olika nivåer använder för att skapa mening i de beslut som kommer ned ovanifrån.⁸⁴

Detta meningsskapande kan aktivt användas av en chef med god insikt i sin organisations informella struktur till att generera konsekvensbeslut som ligger nära medarbetarnas preferenser och som därmed orsakar bara ett begränsat motstånd.⁸⁵ Ett annat sätt att utnyttja en väl fungerande informell kommunikationsstruktur är att använda den för att sända kompletterande informationsbudskap som stödjer och underlättar dekonstruerandet av de ursprungliga meddelandena. På detta sätt erkänns och utnyttjas de informella kanalerna samtidigt som det klargörs inom hela organisationen att den formella ledningen har inflytande även över detta forum.⁸⁶ Genom att utnyttja flera informationskanaler av varierande formell vikt kan chefen belysa fler aspekter av beslutsprocessen och därmed öka beslutsacceptansen.

Informella informationskanalerna är en förutsättning för att masskommunikation skall nå fram till samtliga mottagare. Det är omöjligt att säkerställa hundra procentig närvaro hos varje medarbetare i varje kommunikationsprocess och för att god gemensam värdegrund skall kunna skapas inom organisationen måste ledningen lita till att de informella kanalerna sprider information vidare i strukturen. Goffman menar att ett av de tydligaste tecknen på en väl fungerande kommunikationskultur inom en organisation är till vilken grad de som missade det ursprungliga kommunikationstillfället ändå kan tillgodogöra sig informationen.⁸⁷ Om man använder detta mått som riktvärde för den rådande kommunikationskulturen har en stor del av den sociokulturella process som ledningens beslutskommunikation innebär⁸⁸ lämnats över i de informella strukturer-

⁸¹ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 140

⁸² Trampe (1990) s. 98

⁸³ Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 99

⁸⁴ McCracken (2001) s. 181

⁸⁵ Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 36

⁸⁶ Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 99

⁸⁷ Goffman (1959/1977) s. 151

⁸⁸ Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 87

nas händer. Att använda beslutsutvärdering för att försöka fånga upp dessa kommunikationsprocesser kommer dock att bli mycket svårt.

3.2 Intern kommunikation

Intern kommunikation inom en organisations kan analyseras ur två skilda perspektiv. Dels kan man analysera kommunikationens struktur, dels kan man analysera kommunikationens funktion.⁸⁹ Begreppet struktur syftar till att utreda hur information färdas genom organisationen medan funktion syftar till vem som får vilken information och varför. Enligt Grönroos finns det ett direkt samband mellan strukturperspektivet och den levererade produktkvaliteten.⁹⁰ Detta sker genom att informationsstrukturen skapar den säkerhet som är nödvändig för att genomförandet skall känna förtroende för beslutsunderlaget. Detta är i sin tur en förutsättning för att, långsiktigt, leverera en tillräcklig produkteffektivitet och kvalitet. Detta kan direkt kopplas till företagskulturen och hur de olika medarbetarna känner inför varandra. *Hur* man kommunicerar och vilken information man lämnar vidare menar Goffman är direkt avhängigt på hur väl man känner varandra och vilka värderingar man delar.⁹¹ *Att* man kommunicerar hävdar han är ett resultat av organisationslojalitet. Beslutsutvärdering fokuserar på det funktionella perspektivet och analyserar i det hur informationsmottagarna omvandlar beslutsinformationen till nya beslut eller praktiskt agerande. En god förståelse för det specifika strukturperspektiv som råder inom organisationen blir, för den utomstående observatören, en förutsättning för att kunna följa beslutsgången inom en organisation och avgöra vem som skall utvärderas utifrån vilka förutsättningar.

Ledarskapets roll i den interna kommunikativa processen är i grunden att vara den som initierar kommunikationen genom att mata processen med beslutsinformation. Hur väl detta lyckas är dock till stor del avhängt på i vilken grad ledaren lyckats skapa en personlig relation till den rådande organisationskulturen.⁹² Det är i denna relation ledaren skapar förutsättningar för att beslutsprocesser effektivt skall kunna kommuniceras genom att bygga en god intern marknadsföringsstruktur.⁹³ För att uppnå största möjliga resultat är det sannolikt att kommunikationskvalitet skall prioriteras över kommunikationskvantitet. Det har till exempel tydligt kunnat påvisas att det inte finns något direkt positivt samband mellan den konkreta informationsmängden eller dess uppfattade kvalitet och effektivitet.⁹⁴

Snarare tycks det tvärtom så att en ökad informationsmängd med bibehållen kvalitet tenderar till att verka avtrubbande och göra att budskapets innebörd otydligare.⁹⁵ Att det blir svårare att isolera den kritiska informationen bland övrigt mediabrus leder inte bara till kvaliteten på det som kommuniceras riskerar att sänkas utan också till att medarbetarens behov av bearbetningstid ökar exponentiellt med informationsmängden.⁹⁶ Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att den informationsmängd som passerar varje nod i systemet blir en av de viktigaste faktorerna i analysen av resultatet av beslutsutvärderingsprocessen.

⁸⁹ Bylund & Kristiansen (2005) s. 25

⁹⁰ Grönroos (2002) s. 366

⁹¹ Goffman (1959/1977) s. 155

⁹² Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 84

⁹³ Grönroos (2002) s. 366

⁹⁴ Bylund & Kristiansen (2005) s. 145

⁹⁵ Kotler, Bowen & Makens (2003) s. 130

⁹⁶ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 89

Det är väl accepterat att kommunikation är en nyckel i varje förändringsprocess och att brist i kommunikationen generellt sett resulterar i att individer känner osäkerhet och ängslan inför framtiden.⁹⁷ Men i vissa fall kan även kommunikation verka som osäkerhetsskapare genom att osäkerhet på högre organisatoriska nivåer successivt sprids ned igenom organisationsstrukturen och amplifieras över tiden.⁹⁸ Då informationsmängden även hjälper till att förstärka uppfattningen om ledningens tolkningsföreträdare kan denna osäkerhet vara en av orsakerna till att mellanchefer ofta får svårt att bearbeta information utan istället vidareförmedlar den i ursprunglig form. Detta ställer till problem inom kommunikationens funktionella perspektiv och skapar ett informationsöverskott i genomförandedet med effektivitetsminskningar som följd. Även här finns det en tydlig koppling till organisationskulturen. Det är i de gemensamma värderingarna medarbetarna finner den trygghet som balanserar den omgivande osäkerheten.⁹⁹ Denna verkar därmed som en kompenserande funktion när kommunikationen misslyckas och bidrar till att snabbare få beslutsprocesserna att omvandlas till handling

I detta kapitel har vi visat på hur mångfacetterat begreppet beslut kan vara samt problematiken kring dess relation till den rationella idealmodellen. Vi har även visat hur maktaspekten och organisationskultur starkt influerar beslutens tolkningsvägar. Med förståelsen för beslutsprocessen kan vi i kapitel 4 vidare utreda det motstånd som följer i dess kölvatten. Vi kommer att kunna visa hur motståndet identifieras samt presentera den efterföljande hanteringsproblematiken.

⁹⁷ Kanter (1992)

⁹⁸ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 89

⁹⁹ Carnall (2003) s. 125

4 Motstånd

Detta kapitel förklarar hur motstånd kan uttryckas, identifieras och hanteras ur ett beslutsutvärderingsperspektiv. Förhållandet mellan motståndets konstruktiva och destruktiva uttryck utreds ur ett konfliktperspektiv samt kommunikation som både en motståndskapande och motståndshanterande funktion etableras. Slutligen berörs ledarskapets relation till organisationsmotstånd och motståndets nödvändighet för en konstruktiv kreativ process.

Motstånd är i sig ett värdeladdat begrepp med många olika tolkningsmöjligheter. I vissa politiska kretsar framställs ofta motstånd som något odelat positivt när det syftar till förhållandet mot maktstrukturer.¹⁰⁰ I managementlitteratur behandlas motstånd istället ofta som något negativt som bör stävjas eller åtminstone arbetas runt. Vissa dristar sig även till att påstå att motstånd till syvende og sidst är meningslöst i nästan alla förändringsprocesser.¹⁰¹ Men motstånd är mer komplext än så. Svårigheten ligger i hur man väljer att förhålla sig till detta motstånd. Få människor tycker idag att kampen mot apartheid eller den för kvinnors rösträtt, två stora motståndsaktioner, kan ses som annat än positivt, men likväl ligger det alltid en subjektiv värdering i bedömningen som sådan.

Det finns en tydlig koppling mellan ett fattat beslut och motstånd inom en organisation. Carnall skriver att ”all form av beslutsfattande innebär en förändring av situationen från före beslut till efter. Alla beslut föder därmed motstånd i någon form någonstans.”¹⁰² Detta stöds av Lindberg och Rundqvist som även de skriver att varje beslut leder till en förändring vilket i sin tur föder motstånd. Som beslutsfattare är du en del av motståndet men har större möjligheter än de andra deltagarna i processen till personligt inflytande.¹⁰³ Detta innebär att chefen, i det ögonblick beslutsansatsen formuleras, skapar sig en uppfattning om vilka förändringar ett beslut kommer att leda till. Enligt principen att all form av förändring genererar motstånd kan beslutsfattaren som upplever diskrepanser mellan vad som är de förväntade och de faktiska effekterna komma att utöva ett betydande motstånd. Detta trots att de själva initierat processen.

Motstånd är alltid en process i förhållandet mellan två parter, där A försöker utöva inflytande över B, och B på ett eller annat sätt försvårar detta inflytande.¹⁰⁴ Enquist väljer att presentera det som en jämförelse med fysiken i Newtons tredje lag om hur tryck skapar mottryck. Ingen beslutsinput = inget motståndoutput.¹⁰⁵ Detta stöds av Senges tankar om den ”kreativa spänningen” vilket har en nyckelroll hans resonemang kring ”personligt mästerskap.”¹⁰⁶ Den kreativa spänningen illustreras som ett gummiband sträckt mellan visionen och verkligheten. Med ett visst mått av avstånd emellan de två fenomenen skapas en dynamik som i sin tur föder fram kreativitet och strävan.

¹⁰⁰ Wirtén (2004) hämtad från www.arenagruppen.se besökt 2006-04-28

¹⁰¹ McCracken (2001) s. 178

¹⁰² Carnall (2003) s. 16

¹⁰³ Lindberg & Rundqvist (1999) s. 31

¹⁰⁴ Ibid. s. 99

¹⁰⁵ Engquist (2003) s. 75

¹⁰⁶ Senge (2000) s. 144f

I en beslutsmotståndskontext innebär detta i så fall en direkt korrelation mellan den upplevda förändringens påverkan på individen och det mentala avstånd som finns mellan visionen beslutet bygger på och den individuella upplevda realiteten. Detta stöds av Adams som beskriver motstånd som en emotionell blockering.¹⁰⁷ När en individ upplever att ett beslut innebär en negativ påverkan för henne, kan hon blockera alla positiva aspekter av beslutet och endast ta in de negativa. Endast ett visst spektrum av de annars möjliga känslorna tillåts släppas fram i den tänkta processen. En anledning till denna blockering är att motstånd till största del består av osäkerhet, upplevd eller verklig. Om detta skriver Marmgren och Ragnarsson, när de kopplar graden av nyskapande i förändringen till motståndet. Individen står beredd att försvara och upprätthålla sina personliga värderingar och detta blir svårare ju större grad av nyskapande det är och situationen upplevs främmande och farlig.¹⁰⁸

Man kan till och med gå så långt att jämföra rädslan för förändring med den grundläggande överlevnadsinstinkten eller försvaret av det egna reviret. Viktigt är då att skilja på osäkerheten och motståndet, och behandla dem var och en för sig. Motstånd är ett resultat av något externt och kan *hanteras*, men osäkerhet kring en beslutssituation är ett hot som kan och bör *bekämpas*.¹⁰⁹ I en situation av förändring är det viktigt att ta in de nyanser av osäkerhet som uppvisas inom organisationen, och beslutsfattaren måste vara ödmjuk nog att ta hänsyn till och möta dessa. Samtidigt är det lika viktigt att inte bli handlingsförlamad av de eventuella motståndseffekter som uppstår i och med ett beslut. Det handlar framför allt om att förstå förhållandet mellan de olika begreppen och ta förändringen med allt vad den för med sig.

4.1 Förhållandet mellan motstånd och konflikt.

I samband med en diskussion om motstånd är det oundvikligt att man kommer in på resonemang om konflikt och relationen dem emellan. I en beslutsfattarkontext kan man till viss del påstå att de uppstår samtidigt, även om de på intet sätt beskriver samma saker. Bylund och Kristensen menar att motstånd och konflikt går hand i hand då revirtänkande uppträder och situationen är stadd i förändring.¹¹⁰ Som tidigare nämndes uppstår osäkerhet när det egna reviret ifrågasätts eller utmanas, och motståndskrafterna kopplas in. Konflikten uppstår å andra sidan redan på ett högre plan, och bygger på att två uppfattningar om kontexten kolliderar. En slags psykologiskt passiv sammanstötning.¹¹¹ Enligt den definitionen är konflikt således ett begrepp som baseras på högst subjektiva värderingar, då en uppfattning aldrig kan vara något objektivt och allestädes förankrat. Om så konflikt består i en skillnad i subjektiv uppfattning om kontexten, och den gällande kontextens definieras av någon med tolkningsföreträde, betyder det att det alltid, utan undantag, finns en konflikt i varje enskilt sammanhang. Detta är i sig ingenting negativt, men det värdeladdade ordet ”konflikt” har olika värde beroende på i vilken kontext det sätts.

Inom kommunikationsforskningen förutsätts konflikt i varje meningsutbyte, liksom det gör inom litteraturen. Bylund och Kristensen driver tesen att konflikt utvecklas och eskalerar enligt principen: Störning, Svårighet, Problem, och slutligen Surdeg, där surdegsanalogin består i att konflik-

¹⁰⁷ Adams (1986) s. 42

¹⁰⁸ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 45-48

¹⁰⁹ Adams (1986) s. 43

¹¹⁰ Bylund & Kristiansen (2005) s. 132f

¹¹¹ Ibid. s. 131

ten jäser av egen kraft och det enda sättet att bryta jäsningsen är en kraftfull motreaktion.¹¹² Att kyla ned nämnda surdeg lägger endast konflikten i dvala och innebär ingen lösning i sig. Ledarens uppgift är att bryta den ordningsföljden och erbjuda ett mer kreativt lösningsschema. För att göra detta bryter ledaren ned varje konflikt i små mikrolösningar. Med den beslutsutvärderingsansats vi här för fram gör vi just detta – en nedbrytning av en konfliktsituation i form av motstånd kring ett fattat beslut till sina beståndsdelar. När beslutet dissekeras, först i två huvuddelar; syfte och effekter, och uppmärksamhet sedan riktas till diskrepansen mellan ett top-down-perspektiv och ett bottom-up-perspektiv, kan man sedan söka dessa mikrolösningar för att hantera den bakomliggande problematiken. Detta ligger väldigt nära vad Timothy Clark skriver om stora förändringsinitiativ, vilka består av många små, mindre förändringselement. Om man framgångsrikt ska genomdriva en stor förändring måste chefen tydliggöra de olika delarna av beslutsinitiativet och bedöma den kontraproduktiva potential som finns inbakad i de individuella elementen. Då är det användbart att se till två faktorer; *uppfattad personlig kostnad* och *uppfattad organisatorisk vikt*. Detta betyder att man inte endast ser till storleken på förändringen utan hur mycket den kostar för den inblandade individen. Om denne individ ser förändringen vara viktig för organisationen som helhet kan detta verka som en motståndsdämpande faktor.¹¹³ Men det är samtidigt viktigt att veta att motstånd inte alltid är en medveten handling. Den bakomliggande konflikten i förhållande till den uppfattade personliga kostnaden är därmed den intressanta ingången.

4.2 Motståndsuttryck

Motstånd kan komma att manifesteras på många olika sätt och i många olika slags skepnader. Det aktiva, öppna motståndet är långtifrån den enda varianten. Det motståndsuttryck som framkommer har flera olika grunder och kan samtidigt vara en av många kombinationer dem emellan. Ett ifrågasättande av ens grundläggande värderingar kan generera motstånd av typerna kulturella och habitusorienterade blockeringar.¹¹⁴ Detta är ett slags automatiskt försvarssystem som syftar till en konservering av det trygga status quo till nackdel för en förändring, vad den än må sträva efter. En sådan habitusorienterad blockering behöver inte på något sätt vara medveten, utan manifesteras snarast genom en grundläggande osäkerhet vilken i sig leder till ett visst förhållningssätt till förändringen. Lazarus och Folkman menar att ”En individs reaktion till förändring influeras av situationell värdering som styrs av individens kognitiva utvärdering av hur en situation eller händelse kommer att påverka hans eller hennes välmående.”¹¹⁵ Nyckelordet i citatet är ”influeras” vilket menar på att reaktionen inte nödvändigtvis kommer av ett aktivt beslut att motarbeta förändringen men att individen alltid utgår från sin egen person när hon förhåller sig till det nya.

Motstånd kan även skapa grund för irrationellt beteende. Framför allt om värderingsnyanser och känslor ifrågasätts.¹¹⁶ På så sätt är det ofta svårt för en ledare att spåra de motståndstendenser som inte manifesteras på ett aktivt och tydligt sett. Det passiva motståndet är mer svåråtkomligt, delvis då det bedrivs i löndom med berätt mod, men särskilt när det ligger och pyr undermedvetet och tar sig uttryck på andra plan. Med det i åtanke är det viktigt att minnas Silberman och Hansburgs

¹¹² Bylund & Kristiansen (2005) s. 135

¹¹³ Clark (2005)

¹¹⁴ Adams (1986) s. 54

¹¹⁵ Lazarus & Folkman (1984)

¹¹⁶ Carnall (2003) s. 102

varning om hur personalens tystnad bara är falsk säkerhet.¹¹⁷ Den som inte protesterar är inte nödvändigtvis med på banan. Det är inte heller säkert att man når sin ambition att motverka motstånd genom att inkludera personalen, bara för saks skull. Bylund och Kristensen menar att när ansvar används som verktyg för att bryta motstånd finns fyra tydliga riskområden: Nollreaktion, Överanpassning, Agitation, och Drastiskt beteende.¹¹⁸ Dessa fyra reaktionsmönster är passiva motståndsformer, som i sin form aldrig för med sig en konstruktiv dialog, då de grundar sig i en psykologisk osäkerhet hos individen.

Nollreaktion är antingen den reaktion som får en människa att bli helt handlingsförlamad inför ett val, men kan även manifesteras i motstånd till exempel genom att undvika varje form av utbildningstillfälle på företagets nya datasystem. Nollreaktion innebär att varken ta strid eller motivera varför en förändring är opassande. Överanpassning är den reaktion mot något okänt som leder till blind lydnad utan att försöka förstå vad eller varför. Detta slags motstånd, som även detta bottnar i osäkerhet, kan leda till ovan nämnd falsk säkerhet för en chef som förutsätter att personalen förstår. I en mer aktiv motståndsform kan överanpassning manifesteras genom att dra den ansedda felaktigheten i en förändringsprocess till sin spets och övertydligt följa varje liten regel och rutin in absurdum, för att på så sätt påvisa galenskapen i beslutet. Men då passar det snarare in i kategorin drastiskt beteende och är en tydlig effektivitesspär.¹¹⁹ Passiv agitation manifesteras genom att hänge sig åt intensiv aktivitet utan konstruktiva mål, istället för att verkligen åtgärda problemet. I en konfliktsituation resulterar agitationsreaktionen i skvaller och ett samlande av meningsfränder. När agitation går över i aktivt motstånd, har vi kommit in i den tidigare nämnda surdegfasen, där öppen konflikt resulterar i ett motstånd som manifesteras i öppna gräl. Detta benämns även som drastiskt beteende i sin passiva reaktionsform, då grälen sällan eller aldrig är en del av en konstruktiv dialog för anpassning av förändringen.

Beslutsutvärderingens plats i den passiva motståndsstegringen är på intet sätt självklar då den endast kan få chansen att verka genom ett aktivt beslut om implementering hos ledningen. När det gäller nollreaktion och överanpassning, två mycket svåridentifierade motståndsformer, är drivkraften hos ledningen att söka upp konflikt mycket låg då det krävs mycket för att alls upptäcka dem, och än mindre för att anse dem som potentiella surdegshärdar. Den proaktive ledaren har däremot allt att tjäna på att redan innan motstånd identifieras använda beslutsutvärdering för att hålla fingret på pulsen i organisationen.

Vidare kan man förhålla sig till motstånd genom att väga det på en skala mellan reaktivt och proaktivt motstånd. På den reaktiva delen återfinns mönster såsom att; skälla och skuldbelägga, leta syndabocker och skvallra. Detta kan ställas mot den andra ytterligheten, proaktivt motstånd, där man ser till att kliva ur situationen och öppet deklarerar åsikter innan de tas till en surdegshärdsmälta.¹²⁰ Dessa två sidor av motståndsuttrycken ligger mycket nära begreppen konstruktivt och destruktivt motstånd, där den proaktive handlingen fångar upp det konstruktiva och den reaktiva handlingen baseras på det destruktiva. För att gå vidare med dessa resonemang är det nödvändigt att förstå skillnaden dem emellan.

¹¹⁷ Silberman & Hansburg (2005) s. 7

¹¹⁸ Bylund & Kristiansen (2005) s. 123ff

¹¹⁹ Ibid. s. 135f

¹²⁰ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 105ff

4.2.1 Konstruktivt respektive destruktivt motstånd

Som vi nämnde tidigare är det svårt att definiera motstånd utan att sätta det i en specifik kontext, men även där uppstår svårigheter. Då motstånd och konflikt baseras på subjektiva värderingar kan ord som ”positiv” och ”negativ” inte användas. Detta blir som mest tydligt när det sätts i en politisk kontext, men stämmer likväl i organisatoriska sammanhang. Resonemanget ligger nära det om formella och informella maktstrukturer och den subjektiva skillnaden i tolkningsföreträde av kontexten. Däremot anser vi det fullt möjligt att förhålla sig till begreppen ”konstruktiv” och ”destruktiv” då dessa, om än värdeladdade, innebär en tolkningsmöjlighet som båda parter av beslutsprocessen kan förhålla sig till. Det destruktiva motståndet, om man definierar det som en kraft vilken direkt motsätter sig en förändring, kan likväl vara det positiva och välartikulerade motståndet hos en avdelning som inte vill bli splittrad, och därför strejkar. Vi lägger därför inte samman destruktiv med negativ, även om de i dagligt tal kan komma att klumpas ihop.

På samma sätt är det konstruktiva motståndet inte nödvändigtvis en produkt av en välmenande handling, men kan vara den varningsklocka som påminner om att företaget går ifrån sina grundläggande värderingar. Kavanagh och Ashkanasy pekar på att när företagskultur förändras blir medarbetarna medvetna om att mätstockarna för prestation och lojalitet plötsligt förändras. Detta hot mot organisationens gamla värderingar och livsstil leder till ett defensivt beteende hos medarbetarna som förstärks av lågt förtroende inom institutionen och kulturell chock.¹²¹ Nästa steg på den negativa spiral detta innebär är vad Lindberg och Rundkvist beskriver som organisationsneurosen.

Organisationsneurosen innebär ett misslyckande eller ett avstannande i utvecklingen. Osäkerheten och ångesten i neurosen är en drivkraft men om den tar överhanden blir organisationen handlingsförlamad.¹²² Detta ligger mycket nära resonemanget om det passiva motståndets utveckling från nollreaktion upp till surdegsfasen. En otillräcklig makt över den egna situationen är en av de starkaste motståndsskaparna i genomförandedet.¹²³ Den efterföljande kollapsen kommer då framförallt av när konsekvenserna av organisatorisk kulturförändring är större begränsningar för individer, vilket leder till att dessa individer blir mer negativt inställda till förändringsprocessen.¹²⁴ Det bakomliggande beslutet får då ohanterliga proportioner i det slutgiltiga ledet bara för att de destruktiva motståndskrafterna tillåts verka utan möjlighet till avstämning med syfte och bakgrund. Detta låga förtroende är vad beslutsutvärderingen kan nå genom att dels erbjuda feedbackmöjligheten till de inblandade, men även till att göra förändringsprocessens delar transparenta. Vi menar att motstånd leder till eftertanke hos den reflekterande ledaren, och kan i sig leda till en dialog kring det konstruktiva motståndet. Konstruktivt motstånd är ofta svårt att se i stunden, och är istället något som kan analyseras först i efterhand.

4.2.2 Hur organisationen påverkas av de olika motståndensformerna.

Bland chefer kan det finnas en tyst överenskommelse om att inte delge underställda all information. På detta sätt är det lättare att skapa lojalitet då man kan binda personalen till sig genom att

¹²¹ Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 86

¹²² Lindberg & Rundkvist (1999) s. 128

¹²³ Holmblad Brunsson (2005) s. 125

¹²⁴ Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 83ff

släppa lite information i taget.¹²⁵ Denna tendens tydlighet varierar avsevärt mellan olika länder och företag. Dessa skillnader grundar sig till stor del i olika kulturella bakgrunder och värderingar. Detta torde även kunna visas sig i en beslutsutvärdering då oförståelsen för syftet med ett beslut snabbt kan skönjas i en jämförelse mellan chefens uppsåt och tolkningen de påverkade parterna gör av densamma. Det är just en avsaknad av en sådan öppen dialog som kan leda till att beslutsfattare drabbas av behovet av att förändra för förändringen skull.¹²⁶ I vissa fall är denna förändringslusta en del i en strategisk process och syftar till att motverka entropi, det vill säga en situation där brist på beslut och förändring leder till att ett jämviktsförhållande inträder, där ingen sticker ut, åsikter likriktas och individualiteten utplånas. Detta inträffar när organisationer lever i för stor harmoni, och motsägelsefullt nog ofta under väldigt välutbildade och strukturerade ledare.¹²⁷ Å ena sidan riskerar entropi att göra all beslutsutvärdering i organisationen nyttolös, men det är å andra sidan troligt att en sådan situation är (a) utopisk och endast en teoretisk möjlighet, och (b) inte heller något att sträva efter. Här är avsaknaden av konflikt den stora faran, vilket försvårar förändringsbenägenheten hos företagsledningen.

Vi har tidigare slagit fast hur konflikt i olika grad och utförande finns i alla situationer, och det motstånd det genererar kan ha konstruktiva och destruktiva egenskaper. Med beslutsutvärdering lyfter deltagarna i processen ständigt fram dessa konflikter i synen på kontexten, vilket bidrar till att det ständigt finns anledning att arbeta proaktivt. Detta konfliktsökande kan sen ställas i förhållande till effektivitet och nytta inom organisationen.

Objektiv nyttomaximering existerar i praktiken inte¹²⁸ och eftersom satisfiering är tillräckligt för att alla skall vara nöjda när vi sällan längre än dit och möter bara precis förväntningarna. Med andra ord kan en organisationskultur medverka till att de konstruktiva krafter som verkar, samtidigt kan motverkas för att nå en bekväm jämvikt. I dessa situationer behövs en aktiv påverkan för att söka upp de destruktiva motståndskrafterna som begränsar effektiviteten. Den broms för effektivitet inom en organisation, även kallad för friktion,¹²⁹ syftar då till ett motstånd genererat av att olika delar av organisationen anpassar sig olika snabbt till förändring och beslut. Det är väl etablerat att organisatorisk förändring kan skapa osäkerhet och hot mot individens självkänsla och välmående,¹³⁰ men då individer hanterar denna osäkerhet olika kan det leda till att de olika delarna i en organisation kan anpassa sig olika snabbt, men friktionen blir likadan tvärs över. Detta bör kunna regleras genom att se till acceptansnivån av förändringen vilken i sin tur relateras till konsekvenserna för de inblandande individerna av hur processen leds. Genom att aktivt söka upp konflikt tror vi i detta fall att motstånd kan vändas från en destruktiv kraft till en konstruktiv åtgärd.

¹²⁵ Goffman (1959/1977) s. 157

¹²⁶ Holmblad Brunsson (2005) s. 110

¹²⁷ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 107

¹²⁸ Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 33

¹²⁹ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 98

¹³⁰ Callan, Terry & Schweitzer (1995) samt Terry, Carey & Callan (2001) ur Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 84

4.3 Motstånd vs. Kommunikation

För att skapa tydlighet i beslutsprocessen och skapa mening krävs att man inte bara kommunicerar beslutsmålen utan också de konkreta effekter chefen önskar att beslutet skall leda till.¹³¹ Med beslutsutvärdering syftar vi delvis till att göra beslutsprocessen mer transparent och på så vis minska det motståndsskapande osäkerhetsmomentet genom att analysera kommunikationen kring beslutet. Det är viktigt med kommunikation och en transparent förändringsprocess för att alla de delaktiga parterna ska kunna bygga sig en förståelse för såväl syfte som förväntad effekt av beslutet i fråga. Detta definierar inte bara hur ledare bedöms utan också vem som bedöms vara ledare.¹³² Med en transparent förändringsprocess menar vi inte bara att medarbetarna som direkt påverkas av ett beslut ska kunna få insikt i beslutsfattarens världsbild, men framför allt att beslutsfattaren ska kunna lära av sin organisation.

Silberman och Hansburg menar att; ”genom att ta reda på vad som är viktigt för andra lär vi oss hur vi kan presentera våra idéer på ett sätt de godar.”¹³³ Detta kan tolkas som ett uttryck för cynism; att lära sig sälja in beslutet snarare än att öppna upp för konsensus i någon egentlig mening, men samtidigt anser vi det viktigt att skilja på begreppen. Dels har vi de kommunikativa processerna som gör individen delaktig och engagerad och där man genom att imitera kommunikativa processer från andra kan påskynda utveckling.¹³⁴ Samtidigt får man inte glömma ledarens ansvar i två dimensioner; gentemot överordnade såväl som underordnade. I den miljön uppkommer alltid prioriteringskonflikter mellan olika intressen, vilket omöjliggör konsensus. Istället får vi anse den transparenta beslutsprocessen vara ett uttryck för intern marknadsföring när den syftar till att sälja in besluten nedåt i organisationen. Grönroos ger oss den interna marknadsföringens tre huvudsakliga effekter; (1) Bygger en intern kultur, (2) Bevarar en existerande kultur och (3) Säljer in nya beslut och förändringar.¹³⁵ Här blir det framförallt tydligt hur den interna säljprocessen blir en nyckelfunktion i överförandet av information internt inom organisationen.

Ledaren har i uppgift att främja en intern kultur, bevara den, och förhoppningsvis ha möjliggjort mottaglighet för förändringar i och med sagda kultur. Vid en jämförelse av den interna marknadsföringskapaciteten och en transparent beslutsprocess, kan vi med hjälp av Normanns resonemang¹³⁶ göra en jämförelse mellan relationen säljare-köpare och chef-anställd. I samma linje kan vi följaktligen se hur själva beslutsöverlämnandet, det vill säga kommunikationen mellan beslutsfattare och mottagare, innebär ett ”sanningens ögonblick” och att kontrollen över beslutet förloras eller åtminstone övergår till att delas av båda parter. Utan en transparent beslutsprocess, där istället mening och syfte med beslutet är höljt i dimma, är risken överhängande att den mottagande parten hanterar den nyfunna kontrollen oövertänkt, med resultatet att kraft riktas åt olika håll med ineffektivitet och osäkerhet som följd.

Samtidigt är det vanligt att man hanterar den interna kommunikationen enligt vad af Trampe kallar samarbetsprincipen.¹³⁷ Det vill säga att precis så mycket information som är nödvändigt för

¹³¹ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 68

¹³² Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 99

¹³³ Silberman & Hansburg (2005) s. 7

¹³⁴ Säljö (2000) s. 37

¹³⁵ Grönroos (2002) s. 372

¹³⁶ Normann (2000) s. 29

¹³⁷ Trampe (1990) s. 100

att åhöraren skall kunna lösa sin uppgift kommer att tillhandahållas av kommunikátören. Genom kontextuella sammanhang avgörs vad som i den specifika situationen är en tillräcklig mängd information. När någon frågar ”hur är läget” förväntas man sällan redogöra för alla tänkbara aspekter av den egna situationen utan kommunikationen syftar snarast till att fungera som hälsningsfras. Detta kallas även saturation och syftar till att mottagaren är mättad på information och inte mottaglig.¹³⁸ Närbesläktat är hur sonen kan finna moderns fråga ”vart ska du?” förtjäna svaret; ”Ut!” istället för en redogörelse för fullständig postadress och geografiska koordinater. Det är istället ett fall av informationsmättnad hos sändaren.¹³⁹ I en beslutsfattarkontext riskerar ofta beslut att hanteras på just samma sätt, genom att minsta möjliga informationsdelgivning skapar en diskrepans i förståelsen för beslutets grunder och syfte, utan att det för den skull var menat att vara hemligt. Risken för de passiva nollreaktions- och överanpassningsmotståndskraftformerna i en dylik situation anser vi visa behovet av en genomtänkt kommunikationsstruktur.

Med ett verktyg för beslutsutvärdering finns möjligheten för en så kallad dubbelriktad monolog, det Marmgren och Ragnarsson anser vara det bästa sättet att lämna information inom organisationer som förändras. Först lämnar en nivå sin åsikt, sedan lämnar den andra sidan sin uppfattning om samma fråga och diskrepansen jämförs.¹⁴⁰ Skillnaden mellan beslutsutvärderingsinriktningen och andra möjliga dubbelriktade monologer är den ledarorientering vi tror behövs. Att använda sig av konsensus som mål riskerar att stjälpa de nödvändiga förändringsprocesser som alltjämt behöver genomföras.

4.3.1 Hur motstånd kan uttryckas genom kommunikation

Hittills har vi talat om kommunikationsmedvetenhet som sättet att identifiera och hantera motståndstendenser, men det är samtidigt viktigt att ta till sig de risker en missriktad kommunikationsansats kan föra med sig. Motståndskraftformerna Agitation, och Drastiskt beteende kan föra med sig mycket negativ energi genom ickeverbal kommunikation, såsom menande blickar, men även genom inövade kommunikationsmönster och koder. Alla dessa aspekter är del av den interna kommunikationskulturen.¹⁴¹

När man studerar organisationskultur och förändringar bör man studera de subjektiva uppfattningarna hos de inblandade individerna.¹⁴² Även om en chef rent intellektuellt kan känna till den underliggande motståndskraftkommunikationen är det svårt att föra fram den till ytan och som chef förutsätter man ofta alldeles för mycket om vad som faktiskt kommuniceras.¹⁴³ Samtidigt är ett kritisk uttalande från en medarbetare inte nödvändigtvis ett personligt påhopp utan ett sätt att avreagera sig. Orden är i sig inte laddade med negativitet utan med nyttig information och ifrågasättande. Negativiteten skapas i lyssnarens öron och ordbehandling.¹⁴⁴ På så sätt är beslutsutvärdering en känslig fråga med många fallgropar för diskrepanta tolkningssätt även när själva processen görs transparent.

¹³⁸ Adams (1986) s. 34

¹³⁹ Ibid. s. 34

¹⁴⁰ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 41

¹⁴¹ Goffman (1959/1977) s. 165

¹⁴² Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 84

¹⁴³ Silberman & Hansburg (2005) s. 8

¹⁴⁴ Engquist (2003) s. 63

Den individuella tolkningen är ständigt dominerande och i en kommunikativ process glider individer på en skala mellan ett antal olika jagformer. Denna glidning har psykologiska grunder och går att koppla direkt till graden av motstånd som en individ känner vid varje givet ögonblick. Motståndsgraden syns tydligast i graden av ansvar individen är beredd att uttrycka i sin kommunikation.¹⁴⁵ Här har de ansvarsmarkörer som medföljer den fastslagna referensbasen en tydlig roll i identifierandet av motstånd. ”Bör” markerar till exempel ansvarstagande, och därmed god förståelse, medan ”vill” är en indikator på bristande acceptans och ansvarsvilja. Ett annat sätt att markera sin ovilja att ta omfattande ansvar för ett beslut är att verbalt omvandla beslutskonsekvenserna från handling till ting. Att formulera konsekvensen av en beslutsprocess som att ”någonting jag drabbas av” istället för ”någonting jag skall göra” är också det ett sätt att skydda sig själv från ansvar och skjuta beslutskonsekvenserna ifrån sig.¹⁴⁶

Den ansvarsgrad som knyts till de gemensamma vokabulärerna och ur vilken det därmed går att utläsa både beslutsförståelsen och viljan att ta ansvar för beslutets betydelse, är en mycket komplex del av beslutsutvärdering och kräver grundliga kunskaper inom psykologi för att utveckla. Detta gör dessa resonemang svåränvända på den praktiska tillämpningsnivån. Vi väljer därför att inte fortgående förhålla oss till detta ansvarsresonemang. Men det är samtidigt viktigt att ha i åtanke att den beslutsutvärdering som praktiskt sett kan utföras på en arbetsplats utgår ifrån de inblandade individerna. Det är således den aktuella beslutsfattaren som får tolkningsföreträde även på den feedback som ges, och som Engquist uttrycker det; ”en god kommunikatör förstår att en förutsättning för framgång är att han, inte nödvändigtvis delar, men respekterar andras sätt att se på saken.”¹⁴⁷

Denna förståelse kan vara så grundläggande som att inse att om ett beslut går direkt emot en anställds åsikt kan dennes självkänsla skadas. Att återbygga denna på ett opretentiöst och icke fördömande sätt är en förutsättning för effektivt arbete från den anställda. Annars förloras drivkraft och trovärdighet.¹⁴⁸ Mitvis menar att medarbetarnas reaktioner går igenom fyra stadier; (1) mistroende och förnekelse, (2) ilska, sen vrede och avståndstagande, (3) emotionellt köpslående som börjar i ilska och slutar i depression, och slutligen (4) acceptans. Om inte dessa stadier uppmärksammas och hanteras omgående kommer medarbetarna att ta avstånd från förändringen, ha svårigheter att uppnå acceptansnivån och risken för att förändringen misslyckas ökar kraftigt.¹⁴⁹ Men hur denna hantering ska utföras är desto svårare att förhålla sig till.

4.3.2 Hur man hanterar motstånd genom kommunikation

Ett proaktivt förhållningssätt i en beslutsutvärderingssituation innebär här att motståndet hanteras genom att försöka främja de mentala integrationsprocesser som verkar genom en tydlig feedback. Adams skriver att ett sätt att hantera motstånd är att utbilda sina anställda i att se igenom sina egna blockeringar och att tydliggöra dem så att de själva kan identifiera blockeringarna och hantera sitt eget motstånd.¹⁵⁰ Men för att göra detta krävs det en god portion av både ödmjukhet

¹⁴⁵ Bylund & Kristiansen (2005) s. 34

¹⁴⁶ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 142

¹⁴⁷ Engquist (2003) s. 14

¹⁴⁸ Carnall (2003) s. 238

¹⁴⁹ Mitvis (1985) ur Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 86

¹⁵⁰ Adams (1986) s. 65

och empatisk förmåga, något som många människor menar är goda egenskaper att besitta men desto färre faktiskt klarar av att uppvisa. Förmågan att lyssna är grunden till att framgångsrikt hantera konflikt.¹⁵¹ Det gäller då att lägga fokus på vad personen säger, inte ditt svar på vad som sägs. Detta ligger väl i linje med vad Engquist menar om att det som ledare gäller att våga svara på det som frågeställaren egentligen frågar.¹⁵² Med detta i åtanke är beslutsutvärderingens roll desto tydligare. En beslutsutvärderingsprocess innebär här ett erkännande av den andra partens subjektiva värdering av situationen och förhandlas inte enkelt bort utan reflektion.

Bylund och Kristensen menar att motivation kan komma ur hungern efter stimulansen från tre olika områden; (1) erkännande, (2) själva stimulansen och (3) struktur, och att brist på alla dessa föder apati.¹⁵³ Vad de menar är att hungern efter alla dessa tre punkter var och en för sig kan föra med sig motivation, men även att chefen har möjlighet att aktivt använda sig av dem i sitt förhållande till personalen. I en beslutsutvärderingskontext betyder det att motivation kan komma direkt ur att man; (1) uppmärksammar medarbetarens rätt till sin subjektiva uppfattning, (2) erbjuder möjlighet till insikt i, och ”tillstånd” att se chefens beteende bero på utgången av utvärderingens effekter och (3) tryggheten och vetskapen om att de beslut som fattas löpande kommer att erbjudas dubbelriktad feedback för att ingen aspekt omärkt ska passera. Vidare menar de att det finns ett direkt samband mellan upplevelsen av tillräcklig information och personligt välbefinnande.¹⁵⁴ Således är en av själva poängerna med att alls utvärdera beslut den tillfredsställelse det innebär att känna delaktighet i informationskapandet.

Det handlar om att försöka se till varje aspekt av beslutsprocessen. Carnall menar att man, för att skapa sig en uppfattning om beslutshelhetens konsekvenser, behöver är ett 360° perspektiv,¹⁵⁵ vilket även innefattar den motståndegrad som kommer ur den aktiva hanteringen av det ursprungliga motståndet. Motstånd kan hanteras ur fyra perspektiv; (1) tvång, (2) lirkande, (3) anpassning och (4) undvikande.¹⁵⁶ Om det motståndet grundar sig i en företagskultur som ifrågasätts blir en tydlig kommunikation desto viktigare för att hantera de inblandade mekanismerna. Beslutsutvärderingens roll blir något av en kompromiss mellan lirkande och anpassning, då det å ena sidan presenterar förändringssyftet och ambitionen med beslutet, men även en möjlighet för beslutsfattaren att lära av organisationen och eventuellt anpassa delar av den för att friktionen inom organisationen ska minska.

När det gäller att bevara en kultur gäller det att i huvudsak belöna och bejaka det beteende som ingår i kulturen.¹⁵⁷ Det handlar i det fallet om att ge uppmärksamhet till de beteenden som man vill belöna. Å ena sidan kan man tänka sig att detta leder till en minskad ambition att sanningsenligt utvärdera beslut, om man misstänker att en positiv feedback leder till belöning. Risken blir då att en ambition som började i en kommunikationsöppenhet med sikte på en transparent utvärderingsprocess, leder till en ja-sägarkultur. Därför är det viktigt att se till hur ledarskapets morot/piska-hantering är kompatibel med eventuell beslutsutvärdering.

¹⁵¹ Roper (2005) s. 103

¹⁵² Engquist (2003) s. 35

¹⁵³ Bylund & Kristiansen (2005) s. 107

¹⁵⁴ Ibid. s. 145

¹⁵⁵ Carnall (2003) s. 81

¹⁵⁶ Bylund & Kristiansen (2005) s. 138-139

¹⁵⁷ Grönroos (2002) s. 374

4.4 Motstånd vs. Ledarskap

Det är mycket ansvar som hamnar på chefen i fråga. Ledare blir positivt utvärderade när konsekvensen av förändringsprocessen för individen är positiva¹⁵⁸ och motståndets art och förändring är en direkt avspeglning av chefens syn på medarbetarna. Lindberg och Rundkvist refererar till McGregors ”två alternativa människosyner som påverkar hur organisationer konstrueras och underhålls.”¹⁵⁹ Han presenterar två ytterligheter; ”teori X” och ”teori Y”. Teori X står för förklaringen att alla människor är lata, egoistiska och följes ”minsta motståndets lag”. Dessa människor styrs av moroten och piskan och måste ständigt hållas under uppsikt och kontrolleras hårt. Ledarens roll blir då att hantera störningar på produktionsprocessen till följd av medarbetarnas grundläggande omotivation.¹⁶⁰ Teori Y är dess totala motsats och beskriver människan som nyttomaximerande och med en iver att arbeta. Hon är enligt den skolan kreativ och utövar självkontroll på ett för hela organisationen fördelaktigt vis. Självklart kan ingen av dessa ytterligheter stå som förklaring till en människas beteende fullt ut, utan snarare handlar det om en flytande skala på vilken man kan förhålla sig till grupper och individer. Faran, menar Lindberg och Rundkvist, ligger i hur lätt det är att medverka till en teori X-syn på medarbetarna, med belöningar och kontroll för att styra till önskat resultat.

Om en organisation byggs upp i enighet med teori X, riskerar man skapa ett internt motstånd, det vill säga en tröghet, inför förändring. Samtidigt ser vi det som att en organisation baserad på teori X, inte anser sig behöva utvärdera beslut, då allt motstånd ändå hanteras genom belöning och kontroll, morot och piska, utan behovet av att se till andra kommunikativa möjligheter. Schein markerar ledarrollens vikt i skapandet och hanterandet av organisationskultur och menar att när en kultur blir dysfunktionell på grund av förändring, är det ledaren som måste agera för att stödja gruppen att ”avlära” vissa delar av de gamla kulturella antaganden och att lära sig alternativa antaganden.¹⁶¹ Vidare är det viktigt att minnas hur motstånd alltid är en del av situationen när vi vill influera människors tankar, känslor och handlingar.¹⁶² Och här talar vi samtidigt om grunden till allt ledarskap. Att på något sätt influera människors tankar, känslor och handlingar är varför vi alls har en chef med befogenheter till beslutsfattande. En nyckelpunkt är samtidigt att ledarskap är en relation som bara kan utövas av en person i förhållande till ett antal andra personer,¹⁶³ hur denne individ står ensam inför flera.

Men utan medlen till att nå människorna är den formella befogenheten som bortkastad, och i förlängningen en grogrund för en dysfunktionell organisation och dess motståndsskapande. Ett fattat beslut, baserat på befogenheter men utan den interna respekten eller förståelsen tar oss tillbaka till industrialismens hårda hierarkiska styre med hårda maktmedel i ett enkelriktat förhållande mellan toppen och golvet. Adams menar att auktoritära chefer skapar blockeringar och lyfter fram konflikter. Sociala chefer kringgår blockeringar och konflikter.¹⁶⁴ Båda strategierna har sina tydliga brister. Å ena sidan har vi nämnda styrkedemonstrationsledarskap där chefens ord är

¹⁵⁸ Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 83ff

¹⁵⁹ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 99ff

¹⁶⁰ Mintzberg (1973) s. 98

¹⁶¹ Schein (1992) ur Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 87

¹⁶² Silberman & Hansburg (2005) s. 7

¹⁶³ Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 145

¹⁶⁴ Adams (1986) s. 69

lag, men som samtidigt förutsätter att chefen har kontroll och bättre förståelse för alla aspekter av arbetsplatsens funktioner och möjligheter. Den gammela auktoritära synen på ledarskap går emot senare års insikter om att man inte styr människor men att man leder dem.¹⁶⁵ Och målet är att förmedla de gemensamma målen och visa på medlen att nå dit. Kavanagh och Ashkanasy menar att "ledarskap är konsten att mobilisera andra till att vilja sträva efter delade mål"¹⁶⁶

Å andra sidan riskerar den sociala ledaren att låta konsensus styra till att ingenting händer då det är utopiskt i mångt och mycket att alla har samma åsikter. Återigen är det viktigt att se till hur beslutsutvärdering inte kan komma att användas för att nå konsensus, och att resultaten av diskrepanssammanställningen inte används som någon slags enkät där majoriteten avgör. Majoritetsbeslut må fortfarande vara ett alternativ en ledare kan använda sig av, men samtidigt är beslutsutvärdering ett läroverktyg snarare än ett styrverktyg.

Istället är motivation ett verktyg ledaren har till sin hjälp i den kampen. Ledarens grundansats måste vara att skapa motivation oavsett om det görs ur ett visionärt perspektiv eller ett statistiskt.¹⁶⁷ Motivation är enligt Bylund och Kristiansen en spiral mellan Rimligt, Rätt och Roligt.¹⁶⁸ Det betyder att en uppgift inom en tid från påbörjandet måste uppfylla kraven på värde i syftet, värde i tillvägagångssättet och erbjuda uppmärksamhet eller utmaning för att kunna vara motiverande. Beslutsutvärdering erbjuder då framförallt ett svar på frågan om "Rätt", vilket blir till en sammanfattning för alla de aspekter som hanterar mål, syfte och betydelse för de inblandade.

4.4.1 Hantera motstånd – Viktigt och farligt

Kavanagh och Ashkanasys forskning om förändring i organisationer vid omstruktureringar visar på hur man förändrar en organisation genom att rikta energi åt; (1) de institutionella ledarnas beteende, (2) valet och utförandet av passande managementstrategier, (3) förståelse för organisationens grundläggande struktur, system och formella processer (organisationskulturen), och (4) ledares handlingar som syftar till förändringsacceptansen hos individer som spelar en viktig roll i såväl formella som informella system.¹⁶⁹ Beslutsutvärderingen manar framförallt till förståelsen för organisationens grundläggande struktur vad gäller de åsikter och subjektiva värderingar som flödar internt, det vill säga kulturen. Direkt påverkar denna förståelse sedan ledarens handlingar som syftar till förändringsacceptans genom att kunna anpassa kommunikationen gällande besluten, samt ordningsföljd och utnyttjande av interna opinionsbildare. De interna opinionsbildare som kan stjälpas ett beslutsgenomförande kan samtidigt utnyttjas till att föra ett besluts syfte och vikt vidare in i den befintliga organisationskulturen. Motstånd kan ofta lösas upp genom att flytta ett moment eller en medarbetare och på så sätt uppnå en hävstångseffekt.¹⁷⁰

I förändringstider är det viktigt att ledarna skapar en atmosfär av psykologisk säkerhet för alla inblandade inom vilken de kan hänge sig åt de nya beteendena och smaka på den nya kulturen. Individerna måste bli involverade för att själva kunna verifiera trovärdigheten i de nya värderingarna, att undersöka konsekvenserna för dem som individer och att utforska hur de också kan bi-

¹⁶⁵ Drucker (2000) s. 25

¹⁶⁶ Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 82

¹⁶⁷ Ahltop (2003)

¹⁶⁸ Bylund & Kristiansen (2005) s. 112

¹⁶⁹ Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 82

¹⁷⁰ Engquist (2003) s. 95

dra till förändringsarbetet.¹⁷¹ Nyckelresonemanget här är delaktigheten man kan lämna åt medarbetarna. Vi har slagit fast hur förändringsarbetet genomförs av alla de delaktiga parterna, och att chefens roll blir till att sälja in förändringens nytta och genomförandesätt. Samtidigt åstadkommes ingenting utan att de påverkade individerna själva hittar sin roll i beslutets svallvågor. Chefen har då en viktig roll att underlätta och förutsäga medarbetarnas beteenden på ett så verklighetsförankrat vis som är möjligt.

Den tillgängliga tiden att utforska olika handlingsalternativ är ofta det som skiljer chefens roll från medarbetarens.¹⁷² Detta betyder att den väl förberedda chefen, som med alla tillgängliga medel försöker sätta sig in i organisationskulturen, har stor möjlighet att genomdriva fattade beslut. Den chef som istället väljer att applicera enbart generella tankesätt utan förankring i den faktiska verksamheten riskerar istället att i mycket stor utsträckning orsaka motstånd. Vi vill mena att ett sätt att lära av sin organisation blir till att lära av reaktioner och uppfattningar om redan fattade beslut och på så sätt kunna kartlägga individers inställning till nya intryck, nivån av morot/piska som behövs samt om nivån av auktoritet.

4.4.2 Kritiskt för den kreativa processen

Frågan om auktoritet är också en fråga om förhållandet till den kreativa process som existerar och manas fram. Ahlthorp menar att total kontroll över en situation bara kan leda till ”storebrorsamhälle” och en total avsaknad av kreativitet.¹⁷³ Istället skriver Marmgren och Ragnarsson om hur en hårdmjuk process oftast är mest kreativ i det att det finns tydliga mål men personlig frihet hur dessa skall uppnås.¹⁷⁴ Detta ligger nära Senges bild av motståndselasticitet i skillnaden mellan den tänkta visionen och individens realitet.¹⁷⁵ Med ett gott ledarskap görs sedan den visionen åtkomlig och den individuella verkligheten upplevs formbar, samtidigt som man lyckas göra skillnad på kreativ spänning och olustspänning vilket hör till det tidigare nämnda destruktiva motståndet. Denna process måste göras både tillgänglig och attraktiv från ledningens håll för att den deltagande massan ska kunna dras med.

Ett sätt att tackla tydlighet i kommunikationen rörande beslut är klara rutiner kring beslutsprocessen. Beslutsrutin leder till att människor lär sig hur de skall förhålla sig till chefen men riskerar att skapa en grupp utan dynamik och kreativitet.¹⁷⁶ Problematiken uppstår när rutinen blir allsmäktig och den dynamik löpande beslut ändå kräver blir lidande, vilket i sin tur leder till ett passivt inväntande av chefens instruktioner istället för att agera proaktivt. Således får beslutsutvärdering inte på något sätt ersätta en dynamisk löpande beslutsprocess.

Kreativitet är en förutsättning för utveckling, samtidigt som den är en bräcklig fågelunge som måste matas och försvaras. En god chef är den som skapar kreativitet hos de anställda¹⁷⁷ men samtidigt inser vikten av att inte störa den genom alltför hård styrning. Med beslutsutvärdering ser vi

¹⁷¹ Zammuto, Gifford & Goodman (2000) ur Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 96

¹⁷² Nygaard, Hull-Kristensen, Kjær & Vinge (2002) s. 37

¹⁷³ Ahlthorp (1998) s. 112

¹⁷⁴ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 37

¹⁷⁵ Senge (2000) s. 144f

¹⁷⁶ Normann (2000) s. 106

¹⁷⁷ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 124

möjligheten till att låta den kreativa processen ha sin gång och ge deltagarna chansen att ta till sig beslutet och göra det till sitt.

Men för att skapa en sådan anda av kreativitet ligger stort ansvar på ledaren. Den engagemangsnivå chefen har är en av de viktigaste faktorer som påverkar dennes beteende, engagemang och möjlighet att skapa kreativitet.¹⁷⁸ Ett exempel på ledarens inflytande över den kreativa processen är den ”Tabbekvot” han eller hon tillåter.¹⁷⁹ Med det syftas att antalet misstag en chef gör, och står för, står i direkt proportion till vilken mängd misstag han eller hon är beredd att acceptera från sina medarbetare. Det blir i förlängningen omöjligt att upprätthålla en ömsesidig respekt i ett förhållande där dubbla standarder härskar, och där chefen inte lever upp till de krav han eller hon ställer på sin personal. Tabbekvoten blir på så sätt en måttstock för vilken delaktighet chefen känner med medarbetarnas situation och återspeglar huruvida kommunikationskanalerna går i båda riktningarna.

Den dubbelriktade monolog vi tidigare fört fram för att visa på beslutsutvärderingens syfte visar i ljuset av detta engagemangskrav hur den kreativa processen intimt sammankopplas med kravet på ett ledarskap baserat på tydlighet i kommunikationen. Det motstånd som finns inom organisationen är verkligt och har alltid en destruktiv potential, men med rätt förhållande till motståndet och en förståelse för motståndets konstruktiva möjligheter finns stora möjligheter att kanalisera det in i den kreativa processen.

Vi har nu visat på den intima koppling som existerar mellan ett fattat beslut och de motståndsformer beslutet leder till. Vidare har vi visat hur konflikt är en nödvändig del av en konstruktiv, kreativ utvecklingsprocess och satt detta i relation till såväl ledarskap som intern kommunikation. För att ta oss an den problematik dessa frågor föder går vi vidare genom att ta en kommunikationsansats för att presentera beslutsutvärderingsmetodiken.

¹⁷⁸ Ahlthorp (1998) s. 69

¹⁷⁹ Ibid. s. 147

5 Beslutsutvärdering och kommunikation

I detta kapitel klarläggs relationen mellan beslutsutvärdering och kommunikationsanalys och vår kommunikativa ansats med bakgrund i överföringsmetaforen förklaras. Behovet av att dela gemensamma referensvärden inom organisationen förtydligas även ytterligare. Slutligen diskuteras hur resultaten från en beslutsutvärderingsprocess kan bearbetas inom en organisation och hur dessa resultat kan användas för att utveckla framtida beslutsprocesser.

Vi har tidigare konstaterat att ett beslut, ur ett utvärderingsperspektiv, inte är ett beslut förrän beslutsansatsen kommunicerats till mottagarna på ett sådant sätt att de kan omvandla beslutet till handling eller nya beslut.¹⁸⁰ Om man skall studera beslutets väg genom organisationen och försöka analysera hur ett beslut påverkar olika delar av en struktur är det nödvändigt att analysera kommunikationen inom organisationen. Utan kommunikation finns inga beslut, ingen förändring och därmed, i princip, inget motstånd. Man kan därmed säga att beslutsutvärdering består av kommunikationsanalys.

Det är svårt att identifiera alla former av motstånd som inte innebär direkta protester eller aktiva handlingar. Enquist menar att det enda sätt på vilket vi kan identifiera motstånd inom en större organisation är genom stickprov. Den stora massan svar kommer annars att dränka motståndet då det oftast finns koncentrerat till vissa grupper.¹⁸¹ Av den anledningen anser vi att en beslutsutvärdering troligen måste ske under strikt avgränsade former vid varje enskilt tillfälle. Ett sätt att tackla den överväldigande massa en övergripande beslutsutvärdering skulle medföra, är det en första avgränsning att endast se till ett hierarkiskt steg i taget – relationen mellan chef A och mellanchef B, separerat från relationen; mellanchef B till personalen på golvet. Det är först i efterhand en större analys kan göras över beslutsflödet i organisationen. När sen identifierade problem åtgärdats på ett eller annat sätt, fortsätter organisationen att genomföra nya stickprov.

5.1 Överföringsmetaforen

För att skapa oss ett förhållningssätt till kommunikationen inom en organisation har vi valt att använda oss av överföringsmetaforen (the conduit metaphor), så som den beskrivs av Reddy,¹⁸² som utgångspunkt för hur vi ser på kommunikation. I korthet kan ansatsen i överföringsmetaforen beskrivas som att information i sig är objektiv. Orden som används är containrar vars färd mellan sändare och mottagare utgör essensen i kommunikationen. Informationen är i denna modell objektiv och all informationsbearbetning sker i sändare respektive mottagare. Överföringsmodellen har utsatts för en hel del kritik ur ett kommunikationsteoretiskt perspektiv. Framst eftersom den inte hanterar hur containrarna fylls med mening och hur denna mening avkodas av mottagaren.¹⁸³ Kritik har även riktats mot hur sändar-, mottagarperspektivet i metaforen antyder

¹⁸⁰ Grönroos (2002) s. 369

¹⁸¹ Engquist (2003) s. 96

¹⁸² Ortony (1993) s. 166-199 samt Axley (1984) s. 429ff

¹⁸³ Lakoff & Johnson (1980) med flera

att information överlämnas till någon annan i kommunikationsögonblicket istället för att dupliceras och sedan existera i två versioner.¹⁸⁴

Vi har trots denna kritik valt att se överföringsmetaforen som ett sätt att isolera de processer inom beslutspridning och intern kommunikation som är intressanta för att förstå hur beslutsutvärdering kan användas för att underlätta för ledaren. Dess främsta fördel är antagandet om att information som förmedlas mellan två noder under detta stadium är objektiv och att all bearbetning och moderering av informationen sker individuellt i de två noderna. Detta ger oss möjlighet att bortse från de eventuella effekter medieringsprocesser skulle innebära och att vi då skulle tvingas analysera inte bara noderna utan inflytandet av området mellan dessa noder.¹⁸⁵

Överföringsmetaforen, i kombination med ett linjärt synsätt på hur beslut sprider sig i organisationen, isolerar den studerade chefens beslutsprocess. Detta underlättar analysen genom att se på kommunikationsflödet innan och efter noden passerats. Diskrepansen mellan detta före- och efterläge blir då chefens påverkan på informationen. Den beslutsutvärderingsmetod vi skapat i MÅL hjälper dessutom till att tvinga in även själva beslutsutvärderingen i ett överföringsperspektiv. Den gemensamma vokabulär vi skapat utgör här bemötandet av kritiken om hur orden fylls med mening. Meningsskapandet är inte längre utlämnat åt individen utan centraliserat till de innebörder de tillskrivs i den färdiga MÅL-matrisen.

Som komplement till beslutsprocessens behov av kommunikationsspridning finns även ledarskapets behov av återkoppling, feedback. Denna kommunikationsprocess är en nödvändighet för att som chef lyckas utveckla såväl sitt ledarskap som sin kommunikativa förmåga.¹⁸⁶ Vikten av att använda sig av ett systematiskt, anonymt och konsekvent sätt för medarbetarna att uttrycka sina åsikter om chefens beslut kan direkt knytas till grupper av högpresterande individer.¹⁸⁷ Dessutom kan det tydligt konstateras hur individer som inte på ett tydligt sätt erbjuds möjligheten att få feedback på utförda handlingar snabbt tappar i engagemang. Den feedback beslutsutvärdering skapar förutsättningar för blir konstruktiv kritik i det att den är specifik och erbjuder möjlighet till att prova många olika alternativa beslutsprocesser som sedan utvärderas.¹⁸⁸ Detta resonemang understryker bara behovet av att utveckla och upprätthålla effektiva beslutsutvärderingsverktyg.

5.2 Ett gemensamt språk

För att kunna genomföra en framgångsrik beslutsutvärderingsprocess är det nödvändigt att skapa en gemensam värdegrund utifrån vilken utvärdering är möjlig. Som vi tidigare nämnt tar dessa referensvärden sitt avstamp i den interna organisationskulturen. Vår förmåga att kommunicera handlar om att kunna omvandla de bilder vi ser till ett kommunikativt uttrycksmedium.¹⁸⁹ I ett beslutsutvärderingsperspektiv utgörs detta uttrycksmedium av det verktyg som används för att stödja själva beslutsutvärderingsprocessen.

¹⁸⁴ Cherry (1977) med flera

¹⁸⁵ Säljö (2000) s. 100

¹⁸⁶ Engquist (2003) s. 24

¹⁸⁷ Ray (1991) s. 67

¹⁸⁸ Bylund & Kristiansen (2005) s. 114

¹⁸⁹ Ortony (1993) s. 325

En av de grundläggande funktionerna för en gemensam värdegrund är skapandet av ett internt språk. Detta språk har som funktion att underlätta daglig kommunikation och skapa en gemensam förståelse för vilket av ett ords olika möjliga tolkningar är den gällande i den kontext som råder inom organisationen.¹⁹⁰ Ofta kan detta gemensamma språk ha sin grund i den praktiska verksamhet som finns inom organisationen och det fackspråk som används i detta arbete.¹⁹¹

Genom utnyttjandet av den gemensamma värdegrunden kan ett ord eller uttryck, som innehåller flera tolkningsnivåer, ges en gemensam mening som förstås av alla inom organisationen. För en utomstående kan dock ordet betydelse fortsatt vara komplex. Den gemensamma värdegrunden fungerar då, enligt Bylund och Kristensen, som ett kanalval som säkerställer att alla mottagare och sändare inom organisationen är inställda på samma frekvens.¹⁹² Detta är ett starkt argument för att beslutsutvärdering har störst möjlighet att bli effektiv om den hanteras inom organisationen. Det understryker i sin tur behovet av verktyg som är enkla att använda.

En organisationsgemensam vokabulär är också en viktig del i att skapa förutsättningar för organisatoriskt lärande. Sjävlärande organisationsstrukturer har ofta sitt ursprung i informationsflödets hastighet och organisationens meningsskapande process. Om förmedlingshastigheten är korrekt avpassad till situationen,¹⁹³ och den gemensamma värdegrunden tydlig, är förutsättningarna för organisatoriskt lärande starka.¹⁹⁴ Det organisatoriska lärandets första kontaktpunkt med beslutsutvärdering inträffar då det råa, obearbetade, resultatet av det använda verktyget har sammanställts. För att kunna genomföra detta effektivt krävs en grundläggande insikt i ords värdering.

5.3 Att analysera resultat

Att värdera ord och att försöka sätta sig i en situation där man förstår hela innebörden av varför en medarbetare väljer att använda ett visst ord för att beskriva ett beslut är en komplicerad process. Orden har sitt ursprung inom organisationens värdegrund men de måste analyseras i sin kontext, i direkt samband med det beslut som avses,¹⁹⁵ Med hjälp av detta sammanhang och vårt semiotiska minne, det vill säga uppfattningen om vad ett ord tidigare symboliserat, ges orden en möjlighet att skapa djupare mening och samband på djupare nivåer kan identifieras.¹⁹⁶ I analys av den underliggande meningen med att använda ett visst uttryck är det viktigt att även ta hänsyn till ordets metonymi.¹⁹⁷ Detta innebär att även försöka ta hänsyn till det som är underförstått eller implicit uttryckt i användandet av uttrycket. För att förstå dessa aspekter är en god insikt i organisationskulturen inom den studerade organisationen en nödvändighet. Det som är underförstått och självklart för de som befinner sig inom organisationen kan vara mycket svårt att förstå för dem som befinner sig utanför.

Att förstå de resultat beslutsutvärderingen genererar handlar mindre om att applicera sina personliga värderingar på de uttryck processen utmynnar i och mer om att förstå de värderingar som låg

¹⁹⁰ Ortony (1993) s. 81

¹⁹¹ Goffman (1959/1977) s. 154

¹⁹² Bylund & Kristiansen (2005) s. 71

¹⁹³ Marmgren & Ragnarsson (2005) s. 126

¹⁹⁴ Säljö (2000) s. 24

¹⁹⁵ Trampe (1990) s. 13

¹⁹⁶ Ortony (1993) s. 311

¹⁹⁷ Trampe (1990) s. 87

bakom att ordet valdes.¹⁹⁸ En av de svåraste delarna med denna process är ur chefen perspektiv att lyckas behålla ett postdeskriptivt och resultatfokuserat tankesätt. Svårigheten ligger i att inte låta sin analys präglas alltför mycket av de predeskriptiva, förutfattade, uppfattningar som han hade när processen inleddes.¹⁹⁹ Chefens analysprocess kan i detta läge beskrivas som en introspektionsprocess, där han tittar till sin egen värdegrund för att försöka förstå de bakomliggande orsakerna till det resultat som undersökningen presenterar.

Den gyllene regeln i skapandet av den vokabulär som skall användas av beslutsutvärderingsverktyget är att lämna tillräckligt utrymme och tillräckliga kombinationsmöjligheter för att medarbetarna skall känna att de är fria att uttrycka sin åsikt.²⁰⁰ Vokabulären som används fungerar som en länk mellan tanke, handling och konsekvens.²⁰¹ Genom att väljas ut bland andra alternativ fungerar en väl utformat vokabulär som en förlängning på respondentens intention. Det gäller också att sträva efter att välja ord som har en så stark intention som möjligt.²⁰² Den intentionsstyrka ordet tillskrivs baseras på i vilken grad det är utsatt för tolkning vad ordet egentligen syftar till. Ett ord som ”kusin” refererar till ett konkret familjeförhållande medan ett ord som ”nation” refererar till en abstrakt konstruerad företeelse.²⁰³ För att underlätta resultattolkningen är det viktigt att använda sig av ord med den tydligaste möjliga intentionen, utan att för den skull begränsa de kombinationsmöjligheter respondenten förfogar över. Ett begränsat urval skapar en inlåsningseffekt vilken resulterar i missnöjdhet över de begränsade möjligheterna att uttrycka sin åsikt.²⁰⁴ På detta sätt blir verktyget vars uppgift är att identifiera motstånd själv till en konfliktpunkt.

De ord som inkluderas i den vokabulär som används i verktyget kan alltså utgöra en begränsning för användbarheten hos verktyget. Vokabulären utgör dock samtidigt en förutsättning, både för beslutsutvärdering och, för sociokulturell inläring.²⁰⁵ Språket blir ett redskap för förståelse och för att kunna skapa förståelse måste den anställde förses med rätt vokabulär. Betydelsen av ett ord som valts för att beskriva en beslutsprocess är en reflektion av den analyserade beslutskontexten. Ett valt begrepp eller ord innehåller dock även en betydelse grundad i den interna organisationskulturen.²⁰⁶ Det är endast denna betydelse som kan delas av både sändare och mottagare.

Det blir därmed intressant att studera den interna organisatoriska betydelsen ur ett beslutsutvärderingsperspektiv. Samtidigt det är dock mycket viktigt att inte glömma hur den ostensiva betydelsen orden antar gör att varje ord kan ha flera parallella innebörder och därmed passa in i utvärderingen på flera olika sätt.²⁰⁷ Detta är en del i det vetenskapliga paradigmet som innebär att en sak aldrig har exakt samma mening vid två tillfällen²⁰⁸ och likadant är det med orden i resultattvärderingen. Det blir således bara genom att använda ett syntaktiskt angreppssätt och kombinera

¹⁹⁸ Engquist (2003) s. 11

¹⁹⁹ Trampe (1990) s. 38

²⁰⁰ Engquist (2003) s. 32

²⁰¹ Säljö (2000) s. 22

²⁰² Trampe (1990) s. 23

²⁰³ Ibid. s. 27

²⁰⁴ Engquist (2003) s. 71

²⁰⁵ Säljö (2000) s. 20

²⁰⁶ Trampe (1990) s. 22

²⁰⁷ Ibid. s. 49

²⁰⁸ Ortony (1993) s. 172

de olika möjliga betydelserna som resultatutvärderaren kan fånga upp alla de strömningar ordvalen representerar.

5.4 Beslutsutvärdering som ledarskapsverktyg

Den bearbetade data resultatutvärderingen leder till skall sedan omsättas till praktiskt ledarskap och praktisk motståndshantering. Beslutsutvärdering i sig självt resulterar inte i en samling praktiska åtgärder chefen kan ta till för att förbättra sitt ledarskap. De diskrepanser mellan vad chefen avser ska få för effekt och vad de anställda ser är effekter skall istället ses som ett sätt att påvisa att det nuvarande angreppssättet inte fungerar.²⁰⁹ Utifrån detta kan chefen sedan ändra sitt beteendemönster och sitt ledarskap för att i nästa beslutsutvärderingsprocess upptäcka att diskrepanserna är mindre.

En av de viktigaste fördelarna med att använda beslutsutvärdering som grunden för att utveckla sitt ledarskap är det direkta förhållandet mellan den lämnade återkopplingen och de konkreta beslut ledaren fattar. Många andra verktyg för ledarskapsutveckling fokuserar på ledarens uppträdande som helhet. Detta ger visserligen en heltäckande bild av en ledares uppträdande men klarar inte av att separera effekterna av en ledares beslutsprocess från de andra delarna av ledarskapet. Genom att erbjuda möjligheten att återkoppla på specifika beslut påverkas både ledare och personal att lägga ned större engagemang i varje enskild beslutsprocess. Detta engagemang yttrar sig genom en mera genomtänkt och situationsanpassad kommunikation. Dessutom bidrar utvärdering av varje enskilt beslut att flytta fokus från personalens åsikter om chefen till personalens åsikter om beslutet.²¹⁰ Detta borde erbjuda möjligheter till ett mer objektiva uttryckssätt, även om personkemi fortfarande spelar en viktig roll. Ett mer objektiva angreppssätt bidrar till att skapa mindre personlig prestige och förhoppningsvis större förändringsvilja bland utvärderade chefer.

Ledarens roll som kommunikatör inom organisationen kan vi nu betrakta som fastslagen. En viktig aspekt på kommunikation som direkt ställs i relation till resultatet av en beslutsutvärderingsprocess är förhållandet mellan input och output. Man kan hävda att kommunikationens syfte är den respons den får.²¹¹ I en beslutsprocess som beslutsutvärderas läggs lika stort fokus på den information chefen förmedlat som på den respons medarbetarna hade på informationen. Detta skapar ett hälsosammare förhållande mellan input och output än vad som annars är vanligt att chefer kan lyckas uppnå.

De beslutsunderlag som utgör grunden för en organisations beslutsansatser är, som nämnts i kapitel tre, ofta grundade på det objektiva synsätt som råder inom den rationella beslutsmodellen.²¹² Då beslutsprocesserna oftast är synnerligen begränsat objektiva kan ofta en tydlig diskrepans ses mellan den idealsituation den rationella modellen påvisar och den praktiska verklighet som råder.²¹³ Beslutsutvärdering blir här det verktyg som fångar upp den faktiska situationen inom organisationen. Den ökade insikt om den organisatoriska situationen som beslutsutvärdering leder

²⁰⁹ Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 83ff

²¹⁰ *Chefen och Ledarskapet* (1986) s. 115

²¹¹ Bylund & Kristiansen (2005) s. 48

²¹² Mintzberg (1973) s. 162

²¹³ Holmblad Brunsson (2005) s. 108

till kan sedan användas för att anpassa det rationella beslutsunderlaget till den beslutsprocessen. Beslutsutvärdering blir verktyget för att anpassa generella antaganden till specifika situationer.

Beslutsutvärderingen lyfter fram de diskrepanser mellan uppfattningar som utgör grunden för skapandet av motstånd. Genom att skapa möjlighet till att tydliggöra organisationens konflikt-punkter kan ledaren lättare värdera vilka konflikter som är värda att konfrontera och vilka som bäst bör undvikas. Detta blir en del i att skapa en tydlig relation mellan chef och medarbetare och kan utvecklas vidare mot en organisationskultur och en gemensam värdegrund.²¹⁴

En av de tydliga riskerna med att använda sig av beslutsutvärdering som ett ledarskapsverktyg är att ledarens agerande riskerar att bli mer kortsiktigt. Genom en ständig utvärdering skapas en tydligare bild av hur varje beslut påverkar organisationen. Detta är utvärderingen styrka men riskerar också att leda till att en chef kan försöka optimera sina utvärderingsresultat. Vi tolkar ur Carnall att ett sådant agerande leder snabbt till minskad trovärdighet och osäkerhet inom organisationen.²¹⁵ Detta kan snabbt leda till att motståndet skenar utom kontroll. För att minimera risken för detta är det viktigt att inte använda beslutsutvärderingsunderlaget som ett verktyg för att utvärdera en chefs kvalitet. Det skall istället ses som ett verktyg för intern och personlig utveckling.

I organisationer som inleder en beslutsutvärderingsprocess i ett läge där ett stort statistiskt motstånd råder kan beslututvärderingen i sig generera motstånd. Detta sker från chefer som är rädda att resultatet kan komma att användas mot dem, men framför allt från medarbetare som vägrar av princip.²¹⁶ Motståndsargumenten tar då ofta sitt ursprung i resonemanget om att beslutsutvärdering bara är ytterligare ett papper att fylla i och att det stjälar arbetstid från den egentliga verksamheten. Dessa argument kan vid första anblick verka tunga men representerar samtidigt en önskan att bevara det nuvarande läget. Att övervinna detta primitiva motstånd mot förändring blir då ledarens första uppgift. Utan att organisationen går in i beslutsutvärderingen med ett visst mått av engagemang är ett korrekt resultatutfall svårt att uppnå.

Vi har nu presenterat hur kommunikationsanalys är en intrikat men oerhört central del av beslutsutvärdering och hur det även kan användas som ledarskapsverktyg. Med bakgrund av kapitel 3 till och med kapitel 5 kan vi nu klart se en röd tråd mellan ett fattat beslut, dess process genom organisationen och organisationskulturen, hur motstånd kan härröras till denna process och hur kommunikationsanalys kan bidra till att identifiera den samma. Detta leder oss till att i kapitel 6 visa på vårt förslag till ett beslutsutvärderingsverktyg och vad det fört med sig på fältet.

²¹⁴ Grönroos (2002) s. 373

²¹⁵ Carnall (2003) s. 124

²¹⁶ Kavanagh & Ashkanasy (2006) s. 83ff

6 MÅL – endast ett verktyg

I detta kapitel redovisas vår empiriska undersökning med såväl undersökningsresultat som erfarenheter dragna från genomförandet. Vi diskuterar anledningarna till varför utfallet blev som det blev och beskriver vidare de praktiska svårigheterna med att implementera beslutsutvärdering i en praktisk arbets-situation.

När vi utvecklade MÅL var det med den uttryckliga avsikten att den skulle kunna fungera praktiskt och vara en chef behjälplig i dennes vardag fyllt med stora och mindre beslut som måste fattas. Men att vi alls kände oss tvingade att ta till ett eget verktyg för beslutsutvärdering ger en fingervisning om hur pass utforskat ämnet beslutsutvärdering ännu är. Med utgångspunkt i de resonamang Björnfeldt²¹⁷ presenterar ser vi MÅL som en form av visuell styrning liknande hur det balanserade styrkortet visar på måluppfyllnadsgrad i form av nyckeltal ställda mot kvantifierade mål. I fallet med MÅL finns ingen kvantifierbarhet att tala om i målen då beslut och kommunikationen kring dem är högst subjektiva och svåra att uttala sig om. Visualisering av ett ledarskapsbeteende den syftar till kan direkt jämföras med dylika verktyg för visuell styrning.

Det är samtidigt viktigt att ha i åtanke att MÅL inte är ett styrverktyg top-down utan snarare tvärt om, en utvärdering uppåt. Med detta i åtanke valde vi med vårt system att chefens åsikt initialt inte ska vara uppenbar för medarbetarna vilket med stöd av Engquist förhoppningsvis leder till mindre opportunist och mindre rädsla bland medarbetarna.²¹⁸ Dock är det främsta målet med MÅL att det syftar till chefens egen läroprocess om den egna organisationen. Denna läroprocess syftar i sin tur till förståelsen av den subjektiva värld en organisationskultur innebär och visar på hur det inte finns någon objektiv verklighet i beroendeförhållanden.²¹⁹ Således är detta viktig kunskap för varje ledare, och ett skäl till varför MÅL kan ge vägledning till hur man skall gå vidare för att utreda orsakerna till uttryckt motstånd.

Samtidigt som MÅL är ett beslutsutvärderingsverktyg är beslutsutvärdering större än MÅL. Den portion av verkligheten vi förhåller oss till i denna undersökning och i denna uppsats är fortfarande förhållandet mellan intern kommunikation och hur brister i densamma kring de beslut som fattas leder till motstånd, och hur man med beslutsutvärdering kan identifiera detta motstånd. I den processen har vi låtit MÅL utgöra ett tänkbart tillvägagångssätt för hur beslutsutvärdering kan lyfta på locket till den gryta en organisationskultur är och med ett finger känna av temperaturen. Den är inte menad som lösningen på de eventuella felaktigheter och problem som uppdragas i och med den nyfunna insikten utan förlitar sig som alltid på ett ansvarsfullt användande och fingerkänsla i relationen till de inblandade individerna.

6.1 Resultatet av studien

I vår empiriska undersökning har vi kunnat utläsa en betydligt större samstämmighet mellan chef och medarbetare inom MÅL-matrisen för beslutets syfte än inom den för beslutets effekter. Den-

²¹⁷ Björnfeldt (2006)

²¹⁸ Engquist (2003) s. 91

²¹⁹ Ibid. s. 13

na skillnad visade sig i snart sagt alla de beslutsprocesser vi undersökte inom organisationen. Detta skulle kunna tolkas som att det finns en tydligare kommunikation runt beslutsansatsen än vad det gör runt processen som helhet. Det skulle vidare kunna tolkas som att den upplevda besluts-kvaliteten hos medarbetaren och den upplevda besluts-kvaliteten hos beslutsfattaren inte är överensstämmande. En anledning till detta skulle i sin tur kunna vara att kvaliteten på beslutsprocessen är högre än vad kvaliteten på själva besluten är. Detta synsätt är dock alltför begränsat i det att ett beslut som uppfattas negativt för den enskilde medarbetaren fortfarande kan vara bra för företaget som helhet. Den tydliga diskrepansen tyder dock på att beslutsprocessens positiva effekter inte kan uppfattas av alla i organisationen och detta kan vara en anledning till att öka den interna kommunikationen angående vilka positiva effekter organisationshelheten upplever som följd av varje beslutsprocess.

En annan tänkbar förklaring till denna diskrepans är givetvis att chefen inte tydligt inser vilken effekt hans beslut har för hans medarbetare. Detta utfall bör leda till att chefen reflekterar över sin egen insyn i organisationens produktionsprocesser och detaljanalyserar varför han upplever effekterna på ett visst sätt medan den underliggande organisatoriska nivån upplever effekterna helt annorlunda.

Den stora motståndsriskerna ligger i om medarbetarna börjar uppleva att chefen inte känner empati inför deras önskemål.²²⁰ Vi har sett denna diskrepans i merparten av våra studerade processer. Över tiden riskerar detta att leda till att medarbetarna förutsätter att varje ny beslutsprocess kommer att resultera i negativa förändringar för dem och ett motstånd baserat på en ovilja att riskera förändring framträder.²²¹ Detta gäller speciellt i organisationer där möjligheten till att få återkoppla sin situation och skapa förståelse hos chefen är begränsade. MÅL har här fungerat som den första indikatorn på att något behöver åtgärdas inom organisationen och skulle kunna fortsätta vara en indikator på när en bättre överensstämmelse har uppnåtts.

Vi har i vår undersökning klart kunnat observera hur medarbetarna inom denna organisation upplever att de studerade beslutsprocesserna kraftigt påverkar deras arbetssituation. De upplever att besluten resulterar i att de känner en ökad stress och tvingas ta ett större ansvar inom organisationen. Detta stämmer inte överens med de effekter som deras chefer upplever besluten fört med sig. Detta kan på sektionschefsnivå förklaras med att dessa medarbetare fått en ökad ansvarsnivå i samband med att de utsågs till sektionschefer.

Bilden vi ser i undersökningen nyanseras dock inte av att de väljer positivt laddade effekter som en del i chefsutnämningen. Detta skulle kunna tyda på att en ansvarsglidning, eller ansvarsprojicering, skett inom organisationen.²²² Det som tidigare var ett ansvar på hierarkisk nivå två har nu hamnat på nivå tre. Följden av en sådan glidning blir att besluts-mässigheten förflyttas längre ut i organisationen och detta borde leda till att genomförandedet får större handlingsfrihet. Detta är dock en oerhört stressande situation för de mellanchefer som plötsligt finner att de fått avsevärt ökade ansvarsområden utan att detta åtföljs av de fördelar som medföljer en befordran. Vi kan delvis utläsa dessa positiva tendenser i de ord som valts för att beskriva syftet med beslutsprocess-

²²⁰ Bylund & Kristiansen (2005) s. 120

²²¹ Ibid. s. 128

²²² Jfr med begrepps-förskjutning i Senge (2000) s. 181

serna i fråga, men det tydliga effektfokuset på högre arbetsbelastning och bli en orsak till framtida bekymmer.

De underställdas ökade arbetsbörda påtalas inte som en upplevd effekt av de chefer som deltog i undersökningen. Att få ett verktyg som fångar upp hur en viss typ av beslut verkar pressande på medarbetarna är dock mycket viktigt. Om inte denna situation åtgärdas riskerar en höjd stressnivå att resultera i höjda sjuktal.²²³ I kombination med att mellancheferna, enligt sin egen uppfattning, fått ett utökat ansvar kan den ökade pressen resultera i att organisationen berövas en kritisk resurs om mellancheferna måste sjukskrivas.

Vi har, i en beslutsprocess rörande effektiv arbetstidsanvändning, även kunnat identifiera förekomsten av flera typer av motståndstendenser inom organisationen. Det är främst passivt motstånd vi funnit antydningar till. Vissa beslutsprocesser viftas bort med syftesbegrepp som ”förändring för förändringen skull” och ”av princip”. Det tycks som om en del av de studerade beslutsprocesserna inte tas på fullt allvar av alla inom organisationen. Detta skulle kunna tolkas som att organisationen är trött på chefer som förändrar för att få sätta sitt eget avtryck på organisationen. För en chef som kommer in på en ny position finns det bara ett visst antal saker som känns relevanta att förändra.²²⁴ Om varje ny chef genomför snarlika förändringar men sedan inte genomdriver dem lär sig organisationen snabbt att dessa beslutsprocesser inte måste respekteras. Då föds också ganska snart ett passivt motstånd som ofta manifesteras genom att beslut viftas bort och ignoreras.²²⁵

Att sätta sin personliga stil på organisationen är givetvis inte helt fel. Som chef måste man dock visa förståelse för att man bör genomföra faktiska förbättringar istället för att försöka förändra högprofilområden snabbt. Då minskar risken att bli anklagad för att fatta beslut för att skapa en personlig vinning. Här är lösningen en ökad eller omformulerad kommunikation för att uppnå en tydligare förståelse för att processens syfte är utveckling och förbättring, inte att sätta personlig prägel.

Vi har i vissa processer tydligt kunnat utläsa hur det trots att det finns en nästan hundra procentig förståelse för bakgrunden till chefens beslut, kan råda en mycket stark motvilja mot beslutet. Detta har följaktligen sitt ursprung i att effekterna av beslutet upplevs missgynna medarbetarna. Dessa negativa effekter kan resultera både i konkret missnöje och i ordval, som mer ridiga regelverk och stelare organisation.

Vi har tidigare nämnt hur struktur och den trygghet denna medför kan verka som en motiverande faktor. Här ser vi exempel på hur struktur tycks invadera den personliga handlingsfriheten och därmed verka destruktivt på motivationen inom organisationen och generera motstånd. Det tycks därmed som om det kritiska i strukturperspektivet inte är att faktiskt tydliggöra strukturen utan att skapa ett utbrett förtroende för den struktur som organisationen valt att använda sig av.

Undersökningen visar också på tendenser till frågor där det finns en nästan total överstämmelse mellan chefen och medarbetaren. Det som tycks vara tydligt är att även om inte chefen och medarbetaren valt samma ord och de därmed lyfts fram som starka i den gemensamma kvadranten

²²³ *Chefen och Ledarskapet* (1986) s. 55

²²⁴ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 41

²²⁵ Bylund & Kristiansen (2005) s. 123

ten måste man vid analys titta även på de övriga valda orden. Ur kombinationen av dessa kan man utläsa vissa tendenser som reflekterar respondentens bakomliggande avsikt vid ifyllandet.²²⁶ Tolkningen av dessa avsikter blir alltid provisorisk då vi, enligt Säljö, aldrig med säkerhet kan veta vad respondentens avsikt var.²²⁷ Vi kan dock tydligt se hur man valt ord med samma eller liknande innebörd. I det fall då överensstämmelsen är stor blir resultatanalysens slutsats enkel. Beslutsprocessen har kunnat penetrera så att alla organisationens aktörer delar samma, eller liknande, uppfattning och effekter och syften.

6.2 Resultatorsaker

I vissa av de processer vi studerat i vår empiriska undersökning har vi funnit att de ord som chefer och medarbetare väljer för att beskriva syfte och effekter har en mycket stor överensstämmelse. Grundläggande för vår empiriska undersökning är att detta förhållande borde vara följderna av att det finns en god intern kommunikation angående såväl beslutsansats som beslutsprocess. Vi har dock, genom samtal med inblandade chefer, funnit att det även kan finnas andra orsaker som leder till samma resultat.

I minst en av de studerade beslutsprocesserna har en chef på hierarkisk nivå två informerat både sina underställda medarbetare på nivå tre och nivå fyra om sina beslutsavsikter i ett och samma informationsmöte. Detta gör att båda dessa nivåer sitter på samma informationsmängd och leder i sin tur, enligt Carnall tidigare kommenterade resonemang, till att möjligheten att se diskrepanser mellan nivå tre och nivå fyra begränsas. Man kan på det sättet säga att chefen på nivå två tagit kontrollen över hela kommunikationsflödet ned till nivå fyra och därmed harmoniserat organisationens uppfattning om rationalitetsgraden i beslutsprocessen.²²⁸

Detta har givetvis vissa positiva effekter men leder också till att nivå tre i praktiken elimineras från organisationsstrukturen. Då överensstämmelsen mellan alla nivåers uppfattning i denna process var betydligt större än i de övriga studerade kan vi utifrån detta dra slutsatsen att chefens tendens att förbigå sina mellanchefer är en av faktorerna som påverkar undersökningsresultatet. Detta leder sannolikt samtidigt till motstånd från mellancheferna då deras maktposition inom organisationsstrukturen urholkas och på sikt kan komma att falla bort.

En annan intern faktor som påverkar vårt undersökningsresultat är personalomsättningen inom den studerade organisationen. I en organisation där personalomsättningen är hög ställs givetvis helt andra krav på hur information skall hanteras för att effektivt kunna spridas. I vår studerade organisation är personalomsättningshastigheten generellt låg. Detta gör att många av medarbetarna har varit med om ett antal chefsbyten under sin karriär inom organisationen och sett hur olika chefer försöker sätta sin egen prägel på organisationen. Det gör att de successivt blir avtrubbade gentemot de typiska förändringsbeslut en ny chef vill genomföra i samband med omstruktureringen.²²⁹ Detta kan vara en del i den påvisade oförståelsen och oengagemanget som möter vissa typer av beslutsprocesser i undersökningen.

²²⁶ Thurén (1997) s. 99

²²⁷ Säljö (2000) s. 104

²²⁸ Engquist (2003) s. 40

²²⁹ Carnall (2003) s. 93

Att det finns en större samstämmighet mellan de olika instanserna vad avser syfte än vad det gör avseende effekter kan också det ha sin förklaring i undersökningens genomförande. I den frågeställning som respondenterna ställs inför på syftessidan efterfrågas chefens upplevda orsaker till beslutet. På effektsidan efterfrågas effekter för varje persons arbetssituation. Detta innebär att chefen svarar på sin situation och medarbetaren på sin. Ur ett teoretiskt perspektiv innebär det att vi försöker jämföra två semiotiska förhållanden med samma vokabulär.²³⁰ I en fortsatt användning av MÅL bör både chef och medarbetare frågas vad effekterna blir för medarbetaren. För undersökningen innebär detta svårigheter att jämföra kommunikationen av beslutsansatsen och beslutsprocessen men tydliga tendenser kan fortfarande utläsas.

Ett konsekvent drag i effektdelen av undersökningen är att medarbetarna uppfattar det som att de studerade beslutsprocesserna har resulterat i en ökad arbetsbelastning. Detta skulle visserligen kunna vara en del i syftet med vissa av de studerade beslutsprocesserna men vi har inte sett några tendenser till detta. En av anledningarna till att få en ökad arbetsbelastning hänger nära ihop med att få ökat ansvar. Vissa av våra studerade mellanchefer har nyligen blivit befordrade i det att deras ansvarsområden ökat. En anledning till att förhållandet mellan ansvar och arbetsbelastning inte kan förtydligas kan vara att våra utvalda effektord är motsatser till varandra.²³¹ Detta gör att graden av tolkningsmöjlighet och individuell anpassning minskar vilket i sin tur resulterar i att arbetsbelastningsökningen framstår som negativ fastän den skulle kunna tolkas som en bieffekt av ett positivt resonemang.

6.3 Svårigheter, kritik och brister

Med utgångspunkt i de resultat vår empiriska undersökning ledde fram till går det att utöva viss kritik gentemot beslutsutvärdering. Ett av de problem som tydligast framträdde korresponderar tydligt till Holmblad Brunssons teoretiska resonemang och syftar till att avgöra vart ett beslut börjar och ett annat slutar.²³² Denna väv av beslutsprocesser ställer till problem för beslutsutvärderingens grundprincip; att varje beslut skall utvärderas individuellt. Om verktyget istället används för att utvärdera grupper av beslut uppstår i princip samma trubbighet i verktyget som inom periodisk utvärdering. En gruppering baserad på besluts kategorier har dock möjlighet att fortfarande vara något mera specifik än en gruppering baserad på tidsenheter.

En av undersökningens tydligaste brister i förhållande till vår ursprungliga intention om beslutsutvärdering som en organisationsintern process är givetvis vår egen inblandning i undersökningen. Svårigheten består dels i att beslututvärdering i detta perspektiv inte kunnat studeras full ut då verktyget inte varit en integrerad del i beslutsprocessen. Det har istället stuckits in vid isolerade tillfällen, som punktinsatser, och resultat kvaliteten riskerar därmed att försämrats på grund av ”brus” från andra beslutsprocesser som vid utvärderingstillfället har en större ”share of mind”.

Vår roll som utomstående utredare har också det varit något som begränsat organisationens handlingsfrihet och därmed bidragit till att försämrats undersökningens validitet.²³³ Ett visst mått av externt stöd och utbildning är under en initieringsfas givetvis nödvändig för att lära organisatio-

²³⁰ Säljö (2000) s. 85

²³¹ Trampe (1990) s. 71

²³² Holmblad Brunsson (2005) s. 114

²³³ Grönroos (2002) s. 384

nen att använda ett nytt verktyg men i detta fall är det bara denna initieringsfas vi kunnat studera med hänsyn till tidsaspekten. För att kunna få fullt pålitliga undersökningsresultat hade organisationen varit tvungen att autonomt använda sig av MÅL under en period och att sedan undersöka effekterna av detta. Detta skulle även eliminera risken att vi misstolkar användandet av något specifikt uttryck då vi inte har tillräcklig insyn i organisationskulturen och dess språkvärdering.

En av konsekvenserna av vår konsultrelation till den studerade organisationen är deltagarnas känsla att de inte arbetar med verktyget för att förbättra sin egen situation utan för att hjälpa oss. Många av organisationens medarbetare har fulla kalendrar och upplever att vår närvaro inte tillför någonting utan istället genererar kostnader i form av förlorad arbetstid. Sådana upplevda effektivitetsförluster påverkar engagemanget för undersökningen och riskerar därmed att minska pålitligheten i undersökningsresultatet.²³⁴ Även ur ett kvalitetsperspektiv är detta en av de allvarligaste invändningarna mot återkoppling i allmänhet och beslutsutvärdering i synnerhet. De medarbetare som inte känner att deras deltagande i processen tillför någonting tappar engagemanget och kan sabotera hela undersökningen. Detta kan till exempel ske genom att fylla i svar de egentligen inte stödjer för att snabbare få återgå till sina vanliga uppgifter.²³⁵

En av beslutsutvärderings stora fördelar ur en teoretisk synvinkel är möjligheten att skapa ett mer realistiskt beslutsunderlag genom att erbjuda ett begränsat rationellt och i verkligheten förankrat informationsunderlag. För att kunna bidra med relevant information måste verktygets råa resultat kunna återföras och de relevanta slutsatserna formas i samtal inom organisationen.²³⁶ I den undersökning vi genomfört har detta bara varit möjligt i mycket begränsad omfattning. Det gör att vår uppfattning om användbarheten, i framtida beslutsprocesser, hos den information verktyget genererar blir svagare än vad vi önskat. Vi kan dock dra vissa slutsatser från de direkta resultat som undersökningen genererat.

Vi har också sett vissa tendenser till att beslutskonsekvenserna längre ut i organisationen blir överskådliga. Den faktiska mängd information som måste bearbetas för att kunna skapa en helhetsbild av motståndet inom organisationen gör undersökningar oerhört komplexa. Detta förhållande gränsar nästan till kaosteoretiskt i det att antalet okända variabler ökar drastiskt med varje beslutsnivå tills dess att likheterna mellan beslutsansatserna och konsekvensbesluten nästan upphört.²³⁷ Detta gör att det är mycket svårt att inom verktyget följa hur ett färdas inom organisationen och vad de direkta konsekvenserna blir av beslutet. Beslutsutvärdering har istället visat sin styrka i att identifiera i vilken utsträckning kommunikationen fungerar mellan de två beslutsnivåerna varje MÅL-matris illustrerar. Om man vill använda denna information för att dra större slutsatser om kommunikationen inom hela organisationen får man behandla resultaten med en viss skepsis och även ta hänsyn till organisationens informella struktur.

6.4 Att använda beslutsutvärdering

För att praktiskt kunna implementera beslutsutvärdering i en organisation måste tydliga riktlinjer för hanteringen av beslututvärderingsverktygets resultat såväl som ansvar för processens genomfö-

²³⁴ Drucker (2000) s. 38

²³⁵ Senge (2000) s. 205

²³⁶ Carnall (2003) s. 76

²³⁷ Lindberg & Rundkvist (1999) s. 43

rande vara tydligt fastslagna. Det måste vara tydligt vilken typ av information som skall utläsas ur resultatet. Annars blir det lätt att chefer på olika nivåer drar motsägelsefulla slutsatser och försöker optimera sin egen situation utifrån de resultat verket ger. Därför är etablerandet av rutiner för vem som har tolkningsrätt, och i förekommande fall tolkningsföreträdet²³⁸ en mycket viktig faktor för processens framgång.

Vilken återkopplingsinformation som skall spridas till vilken del av organisationen blir en direkt konsekvens av på vilken hierarkisk nivå tolkningsrätten skall förläggas. Om medarbetare på en underliggande nivå får se utvärderingsresultatet och då finner att de har en samstämmighet runt att ett beslut har såväl negativt syfte som negativa effekter kan detta användas som slagträ för att få chefen att ändra sitt beslut. Denna typ av direktdemokrati är sällan positiv för organisationen som helhet.²³⁹

Man kan därmed hävda att det bara är hierarkisk nivå ett som skall få det råa resultatmaterialet och att det sedan skall spridas nedåt inom organisation efter behov. Detta har dock en tydlig svaghet i att det blir en form av top-down management som inte heller är syftet med processen. Grundläggande för tanken bakom beslutsutvärdering är att varje chef skall ges möjlighet att justera sitt kommunikationsflöde mot bakgrund av den återkoppling som ges på varje beslutsprocess. Klart är i alla fall att tolkningsrättigheterna måste tydliggöras innan beslutsutvärdering kan implementeras.

Ett viktigt argument för att låta tolkningen av utvärderingsresultatet genomföras så långt ned i organisationsstrukturen som möjligt är att skapa närhet mellan de olika organisationsnivåerna. Ett verktyg som beslutsutvärdering riskerar att minska mängden personlig direkt återkoppling som sker inom organisationen. Detta ökar de organisatoriska avstånden vilket i sin tur leder till försämrade kommunikationsmöjligheter.²⁴⁰ Detta går tvärtemot beslutsutvärderings grundsyfte. Genom att låta återkopplingsresultaten behandlas långt ned i organisationen minskas risken att beslutsutvärdering ytterligare binder chefer vid deras skrivbord. Verket blir därmed en grund för kommunikation, inte en ersättning för annan återkoppling.

Det är också viktigt att inse att det kanske inte är lämpligt att endast applicera beslutsutvärderingsverket på alla processer inom organisationen. Risken med att analysera en situation med bara ett verktyg är att alla resultat tvingas in i en konsekvensanalys som passar verket.²⁴¹ Den kritiska informationen kan mycket väl vara enklare att identifiera om man tittar på andra aspekter som beslutsutvärdering inte alls behandlar. För att skapa ett mera heltäckande beslutsunderlag är det därför viktigt att kombinera beslutsutvärdering med andra Management Information Systems (MIS).²⁴² Att använda sig av flera olika verktyg som fångar upp olika delar av ledarskapet och beslutsprocessen är också nyckeln till att inte övertolka detaljer i en utvärderingsprocess. Om beslutsutvärdering används som organisationens enda utvärderingsverktyg uppstår risken att den tolkande chefen inte "ser skogen för alla träd".²⁴³ När bara ett verktyg används måste dess an-

²³⁸ Bylund & Kristiansen (2005) s. 131

²³⁹ Mintzberg (1973) s. 184-185

²⁴⁰ Grönroos (2002) s. 380

²⁴¹ Engquist (2003) s. 134

²⁴² Mintzberg (1973) s. 154

²⁴³ Holmblad Brunsson (2005) s. 119

vändningsområde ofta sträckas bortanför var det ursprungligen var avsett för. Det är därför viktigt att skapa en redundans där ett verktyg kan appliceras för att fånga upp vissa aspekter medan ett annat kan användas exklusivt för andra.

Att skapa ett gott incitament för att faktiskt engagera sig i beslutsutvärderingsprocessen är en annan viktig fråga som måste hanteras. Brister i tillgänglig beslutsinformation tenderar att skyllas på bristande informationssystem när det i verkligheten ofta är medarbetarnas incitament att återkoppla sina upplevelser som brister.²⁴⁴ Därför är det oerhört viktigt att tydliggöra hur de tolkade resultaten skall komma alla medarbetare inom organisationen till del. I annat fall kommer validiteten på utvärderingsprocessen snabbt att sjunka genom medarbetarnas successivt sjunkande engagemang.²⁴⁵ För att bibehålla engagemanget bör man även fokusera på att tydliggöra hur återkopplingen används inom det interna utvecklingsarbetet.²⁴⁶ Detta bidrar till att skapa en transparent beslutsprocess och får de lägre organisationsnivåerna att uppleva en högre inflytandegrad. Genom att öka medarbetarna åsikters upplevda värde genereras en värdeskapande process som bibehåller organisationsengagemanget.

Det är slutligen viktigt att inse att implementeringen av en process som beslutsutvärdering kommer att sätta stor press på vissa nyckelpositioner inom organisationen. Det kommer att vara en besvärlig omställningsperiod innan frukterna av ett sådant initiativ kan skördas. Det gäller för organisationens chefer att investera tid och engagemang för att skapa en positiv känsla runt processen och leda genom exempel.²⁴⁷ Att skapa ett engagemang är dock inte tillräckligt, det krävs också tålamod. Det är viktigt att inte gå för snabbt fram och kräva fulländade resultat vid första undersökningstillfället.

Vi kan alltså se att MÅL är ett ungt verktyg men att dess bas i beslutsutvärderingsmetodikens visar på potential att fungera. Beslutsutvärdering har fortfarande många olika sidor som alla måste tas ställning till innan en tydlig metod kan slås fast. För att tydligt visa på hur alla de tankar och resonemang vi fått med oss från uppsatsens alla delar presenterar vi här efter en komprimerad sammanfattning av våra egna resonemang.

²⁴⁴ Holmblad Brunsson (2005) s. 65

²⁴⁵ Kvale (1997) s. 199

²⁴⁶ Grönroos (2002) s. 378

²⁴⁷ *Chefen och Ledarskapet* (1986) s. 12

7 Sammanfattande resonemang

I detta avslutande kapitel återkommer vi till, och sammanfattar, de viktigaste resonemangen från uppsatsens övriga delar. Våra slutsatser fastslås genom besvarandet av frågeställningarna och utrymmet för fortsatt forskning inom beslutsutvärderingsområdet belyses.

Vi har i våra undersökningar, såväl teoretiska som empiriska, funnit stöd för behovet av ett verktyg som fokuserar på det funktionella perspektivet på kommunikation och analyserar hur beslutsfattarna omvandlar beslutsansatser till konsekvensbeslut och praktiskt handlande. Skillnaden mellan denna beslutsutvärdering och andra möjliga variationer på dubbelriktad monolog är det isolerande av enskilda beslutsprocesser som är möjligt tack vare den närhet mellan beslutsprocess och återkoppling som beslutsutvärderingen möjliggör.

Vi har också funnit att för att en organisation skall kunna verka effektivt är det oerhört viktigt att det råder en intern samstämmighet om organisationsmålen såväl som vilka konkreta följder varje enskild beslutsprocess resulterar i. Dessa beslutsprocesser kan utvärderas i två steg, syfte respektive effekter. Med hjälp av dessa två steg har vi kunnat påvisa motståndsmönster och åsiktsströmmar inom hela organisationen.

Vi har vidare försökt påvisa att beslutsutvärdering ger en ledare och chef möjligheten att utveckla sig själv och sitt ledarskap utifrån en konkret begreppsapparat som tar sitt avstamp i chefens egen beslutsprocess. Detta ger möjlighet till mer konkreta utvecklingsåtgärder än när lärandeprocessen baseras på mindre strukturerade och mindre situationsanpassade åsikter eller uppfattningar. Den viktigaste anledningen till att beslutsutvärdering effektivt kan användas av en ledare med utvecklingsaspirationer är dock den direkta kopplingen mellan de beslut ledaren fattar och den återkoppling hans medarbetare lämnar.

7.1 Identifiering av motstånd

När man använder beslutsutvärdering som metod för att försöka fånga upp och identifiera motstånd inom organisationen är startpunkten en analys av den informationsmängd som passerar varje nod i organisationsväven. Det är diskrepansen mellan den information som förs in i noden och den som förs vidare som är en av de viktigaste faktorerna i skapandet av motstånd, och samtidigt just vad beslutsutvärdering kan påvisa. Som chef tar man ofta för givet att den information man skickar vidare i organisationsstrukturen faktiskt kommuniceras vidare. Även om intentionen är att vidareförmedla sker alltid en viss informationsmoderering i varje organisationsnod. Det är därför inte alltid så att det motstånd som förekommer inom organisationen kommer från något aktivt beslut att motarbeta varken kommunikationen eller beslutsprocessen. Ofta utgår individen bara från det hon upplever som det relevanta med utgångspunkt i sin egen situation. Därför är det viktigt att fokusera på att identifiera den upplevda personliga kostnaden varje beslutsprocess medför. De positiva effekterna för organisationen som helhet måste tydliggöras och fyllas med mening för varje individ. På så sätt kan de relatera beslutseffekterna till den personliga arbetssituationen och generera positiva effekter på organisationen som helhet.

För att framgångsrikt kunna identifiera motstånd måste en chef bryta ned den studerade beslutsprocessen och bedöma den motståndspotential varje del av beslutet innehar. Därför är det nödvändigt att ha god förståelse för hur beslutsprocessen färdas och förändras inom den berörda organisationen och hur organisationskulturen påverkar beslutet. Vi har med detta som utgångspunkt kunnat visa hur förändringsprocesser är en del av beslutsstrukturen inom en organisation.

Befintlig forskning har presenterat tydliga bevis för hur förändringar genererar osäkerhet och motstånd inom en organisation. Att kunna identifiera var inom organisationen motstånd florerar är grunden till att kunna värdera organisatoriska konflikter och skapa en större insikt i hur de kan omvandlas till positiv kreativitet istället för att bromsa utvecklingsprocesserna. Identifierandet av motstånd tar sin utgångspunkt i ett gemensamt språk som gör att återkoppling på genomförda beslutsprocesser möjliggörs. Dessa gemensamma referensvärden tar i sin tur avstamp i en god grundläggande förståelse för den rådande organisationskulturen och ett väl implementerat verktyg för återkoppling. Vi menar att motstånd leder till eftertanke hos den reflekterande ledaren, och det kan i sig leda till en dialog kring det konstruktiva i motståndet. Konstruktivt motstånd är ofta svårt att se i stunden, och är istället något som kan analyseras först i efterhand.

7.2 Hantering av motstånd

Beslutsutvärdering i sig självt resulterar inte i en samling praktiska åtgärder chefen kan ta till, varken för att förbättra sitt ledarskap långsiktigt eller för att hantera befintligt motstånd. Diskrepanserna mellan vad chefen avser och vad de anställda upplever skall istället ses som ett sätt att påvisa om det nuvarande angreppssättet fungerar eller inte fungerar. Chefens verktyg för att hantera det motstånd han identifierar inom organisationen är istället intern kommunikation. En av de viktigaste faktorerna i hur man hanterar motstånd tycks vara att övervaka nivån av förändringsacceptans. Genom att aktivt välja vilka konfliktpunkter som skall sökas upp för att hanteras och vilka som skall navigeras kring kan en skicklig ledare förändra motstånd från en destruktiv till konstruktiv kraft.

Det gäller också att hålla fingret på pulsen för att avgöra i vilket läge införandet av en beslutsprocess har lägst risk att mötas av okontrollerbart motstånd. För att undvika långdragna konflikter bör ett konstant förändringstempo upprätthållas. Ett sätt att hålla förändringshastigheten hög och minimera uppkomsten av friktion mellan organisationens olika delar är att dekonstruera varje beslutsprocess till hanterbara mikroprocesser. Dessa processer resulterar var för sig i begränsade konflikter och kan därmed omvandlas till kreativa element istället för destruktiva sammanbrott. För att inte behöva arbeta enbart med brandkärsutryckningar är det nödvändigt att verka proaktivt för att främja de mentala integrationsprocesser som kontinuerlig och tydlig feedback innebär. På så sätt kan motstånd hanteras redan innan det uppstår och en större gemenskap kan skapas inom hela organisationen.

För att kunna använda beslutsutvärdering som ett effektivt verktyg för att hantera motstånd är det dock viktigt att tydliggöra och förhålla sig till de risker som är förenade med metoden. Detta handlar i första hand om att en ständig utvärdering tenderar att göra ledarens agerande mer kortsiktigt. Detta leder i sin tur till att fokus flyttas från vad som är bäst för organisationen för att istället ägnas åt vad som är bäst för att ge ledaren positiv återkoppling. För att minimera detta är det viktigt att tydligt klargöra vad beslutsutvärdering egentligen utvärderar. Det bör inte användas

för att återkoppla på en chefs ledarkvalitet utan som ett verktyg för intern och personlig utveckling. Samtidigt uppstår risken att anställda börjar återkoppla sanningsenligt inom endast de processer som förlupit väl inom organisationen. Om en positiv återkoppling hanteras som ett underlag för beröm eller belöning kan denna process snabbt accelerera och beslutsutvärderingsverktygets positiva aspekter försvinner. Det är därför viktigt att kombinera beslutsutvärdering med ett annat verktyg som kan fungera enligt morot och/eller piska principen.

Det är också viktigt att inse risken att beslutsutvärderingsresultatet kan komma att användas som slagträ i interndebatt för att få till stånd en ändring av de utvärderade besluten. Beslutsutvärdering bör användas till att skapa förutsättningar för kommunikation, inte som ett verktyg för att uppnå konsensus inom organisationen. Hantering av motstånd blir hur acceptans för nya idéer skapas med bibehållen effektivitet. Här är en ökad eller omformulerad kommunikation lösningen på hur ledaren skall kunna uppnå en tydligare förståelse för processens syfte och orsaker.

7.3 Lära att motivera

Något som tydligt visat sig under arbetets gång har varit att beslutsutvärdering lika mycket handlar om att synliggöra medarbetarna i beslutsprocessen och uppmärksamma deras tolkningsrätt som att ge en chef konkret feedback på dennes faktiska beslutsprocesser. Den motivationsskapande aspekten på beslutsutvärdering utgör en av de viktigaste orsakerna till varför beslutsutvärdering orsakar organisatoriska fördelar. Genom en transparent beslutsprocess får lägre organisationsnivåer en högre upplevd inflytandegrad.

Genom att öka medarbetarnas upplevda inflytande genereras en värdeskapande process som bibehåller organisationsengagemanget. Dessutom ökar detta förtroendet för beslutsunderlaget inom organisationens genomförandedel. Det är omöjligt att långsiktigt upprätthålla ömsesidigt engagemang och respekt utan att skapa ett förtroende och en upplevd rättvisa inom organisationen. Den interna säljprocessen är nyckeln till skapandet av en standard som upplevs rimlig. Det är i denna upplevda rimlighet medarbetarna finner den trygghet som balanserar den omgivande osäkerheten. Med hjälp av ett effektivt utvärderingsverktyg inom en transparent beslutsprocess finns möjligheten att låta processen ha sin gång och ge deltagarna chansen att ta till sig beslutet och göra det till sitt.

En transparent beslutsprocess ger även medarbetarna möjlighet att förstå beslutsansatsen, oavsett hur informationen når dem, samtidigt som beslutsfattaren ges möjlighet att lära sig av sin organisation. Detta är en förutsättning för att kunna använda sig av de informella kanalerna för att öka beslutsacceptansen. Samtidigt stärker detta förfaringssätt dessutom ledarens makt i och med att hans inflytande över de informella kanalerna förtydligas. Ett beslut måste ha tillräckligt stöd av organisationens nyckelintressenter för att motståndet inte skall eskalera bortom kontroll. I vilken grad ledaren kan lyckas vinna dessa nyckelintressenters stöd för beslutsprocessen är direkt beroende av i vilken utsträckning han lyckas skapa en personlig relation till den rådande organisationskulturen. Då har han förutsättningar att hantera det rationella beslutsunderlaget på ett sådant sätt att besluten genererar meningsfulla konsekvensbeslut och kan kommuniceras inom organisationen.

En beslutsutvärderingsprocess kan bidra till att skapa motivation på alla nivåer inom organisationen genom att den uppmärksammar medarbetarens rätt till sin subjektiva uppfattning. Den tyd-

liggöer också denna uppfattning genom erkännandet av rätten att få uttrycka sin åsikt. Vidare erbjuder en väl fungerande beslutsutvärdering möjlighet till att se chefens beteende förändras som en direkt följd av uttryckt feedback. Detta skapar en känsla av inflytande och ökar engagemangsgraden hos den enskilde. Dessa synliga effekter är även nyckeln till att få högkvalitativa resultat i beslutsutvärderingsprocessen.

Att enbart vila sin framtida beslutsprocess på de resultat beslutsutvärderingen genererar har dock visat sig vara ett alltför smalt utvecklingsunderlag. Beslutsutvärdering kan aldrig spegla alla aspekter av en dynamisk löpande beslutsprocess. Den kan dock hjälpa till att belysa hur denna process bör genomföras och bidrar till att anpassa beslutsunderlagets rationalitet till organisationens dagliga verksamhet. Det är viktigt att kombinera olika verktyg och synsätt för att på så sätt skapa en helhet runt beslutets samlade effekter. Annars kan organisationens rådande förändringsmotstånd förstärkas och beslutsutvärdering i sig generera motstånd.

Slutligen undviks att motivationen minskar genom osäkerhet då vetskapen om att de beslut som fattas löpande kommer att erbjudas dubbelriktad feedback. Beslutsutvärdering blir ett steg i att identifiera vad alla inom organisationen ser som rimliga lösningar. Att lära sig använda denna information för att uppmärksamma och utmana sina medarbetare är chefens viktigaste uppgift och i denna är beslutsutvärdering ett potent verktyg.

7.4 Slutsatser

Vi har under arbetets fortlöpande kunnat konstatera att beslutsutvärdering representerar ett tanke sätt och en metodik som kan användas av en ledare för att fånga upp en helt ny typ av beslutsinformation. Beslutsutvärdering tillför en möjlighet att utveckla ledare och beslutsprocesser utifrån ett konkret besluts perspektiv, baserat på ledarens individuella insatser och företagets unika organisationskultur. Skillnaden från andra etablerade forskningsområden ligger i den konkreta fokuseringen på de faktiska, inte hypotetiska, beslutsprocesserna. Beslutsutvärdering erbjuder därmed möjlighet till ett mer verksamhetsanpassat beslutsunderlag, baserat på interna åsiktsströmmar, än andra utvärderingsmetodiker.

Vi har vidare inom ramen för detta arbete funnit belägg för att beslutsutvärdering kan användas för att identifiera motstånd. Detta sker främst genom att tydliggöra diskrepansen mellan den information som går in i en nod i organisationsnätverket och den information som lämnar densamma. Beslutsutvärdering gör detta genom att studera diskrepansen mellan olika organisatoriska nivåers uppfattning om beslutsprocessens syfte och effekter. Det kritiska momentet i utvärderingsprocessen är chefens förmåga att dekonstruera beslutshelheten till enskilda delbeslut som vart och ett kan studeras. Dessa delbeslut genererar i sin tur både separata konsekvensbeslut och motståndsmönster.

Beslutsutvärderings användbarhet som verktyg för att hantera motstånd är dock mera tveksam. Detta beror främst på att beslutsutvärdering inte genererar någon tydlig uppsättning av handlingsalternativ till den chef eller ledare som skall hantera organisationsmotståndet. Däremot tycks beslutsutvärdering erbjuda stora möjligheter att användas som underlag för hur organisationsmotståndet skall hanteras. Beslutsutvärderingsprocessen bidrar i den rollen till att lyfta fram intern marknadsföring som det viktigaste verktyget för att hantera motstånd.

Den viktigaste lärdom en ledare kan härleda ur beslutsutvärderingsprocessen är vikten av att tydliggöra beslutsprocessen. Genom att bryta ned processen i hanterbara beslutsenheter samt att arbeta proaktivt bibehålls en hög motivationsnivå inom hela organisationen. Framtida beslutsprocesser kan dock bara till mindre del kvalitetssäkras genom en ökad medvetenhet om förekommande motståndsuttryck. Det är snarare medvetenheten om organisationens motivationsfaktorer som är den största bidraget beslutsutvärdering lämnar till de kommande beslutsprocesserna. Att arbeta aktivt för att upprätthålla en hög motivationsgrad inom organisationen har vi kunnat konstatera är en av de viktigaste faktorerna i att kunna hantera organisationsmotståndet och generera konstruktivt motstånd. Vi finner också att möjligheten att på ett strukturerat sätt tillvarata de anställdas erfarenheter är en av de viktigaste faktorerna för att uppnå en kontinuerlig utveckling inom organisationen. Detta var ursprungligen inte en del av ansatsen men har tydligt kunnat skönjas under arbetets gång. Mot bakgrund av detta förhållande får beslutsutvärdering en tydlig roll i förhållande till framtida beslutsprocesser.

Beslutsutvärdering är, trots vår insats, fortfarande ett område som till stor del är outforskat. Mycket empiriskt arbete återstår ännu innan man med säkerhet kan säga i vilken form som beslutsutvärdering är praktiskt tillämpbart på komplexa organisationsstrukturer. Ovanstående slutsatser kan idag betraktas som bevisade med utgångspunkt från de teoretiska resonemangen i detta arbete. I den praktisk/empiriska undersökningen kan vi se tydliga tendenser till att de teoretiska resonemangen går att understödja, främst inom området identifiering av motstånd. Vad det gäller möjligheter att hantera motstånd med utgångspunkt ur beslutsutvärdering såväl som när det gäller beslutsutvärdering ur ett motivationsperspektiv krävs mer forskning innan bevis kan framläggas för att metoden bidrar till förbättrade beslutsprocesser.

7.5 Framtiden och fortsatt forskning

Inom den överskådliga framtiden kan vi inte se några tendenser som antyder att de resonemang som ledde fram till etablerandet av beslutsutvärderingsbegreppet skulle få en mindre betydelse jämfört med vad de har idag. Tvärtom finns det tendenser till att än större fokus successivt kommer att läggas på ledarskapsutveckling och besluts kvalitet. I detta arbete kommer beslutsutvärdering att kunna utvecklas till ett viktigt verktyg för att skapa beslutsunderlag och erbjuda effektiv och konsekvent återkoppling.

För att beslutsutvärdering generellt ska kunna implementeras på arbetsplatser kvarstår ett ganska gediget empiriskt arbete med fokus på feleliminering. Det verktyg vi skapat och testat är i dagsläget inte redo att tillämpas fullt ut och har en mängd barnsjukdomar som i ett initialt skede skulle behöva åtgärdas. Det är heller inte säkert att den ansats MÅL representerar är det mest lämpade sättet att angripa beslutsutvärdering. Vi tror dock att MÅL kan komma att utgöra grunden för en metodik som kommer att vara möjligt att tillämpa på en mängd olika organisationstyper. Det är därför möjligt att MÅL, eller dess efterföljare, i framtiden kommer att kunna dyka upp som användbara verktyg på konsultmarknaden.

Vidare finns det ett fortsatt stort utredningsbehov på sambandet mellan att identifiera ett motståndsuttryck och att lära sig använda den informationen för att förbättra kommande beslutsprocesser. Det vi kunnat härleda ur vår genomförda undersökning är vikten av att fokusera på motivatorer som en naturlig del av beslutsprocessen och att detta står i direkt relation till hur beslut

hanteras inom organisationen. I övrigt är forskningsfältet fortfarande öppet för vidare undersökning.

Slutligen vill vi bara ta tillfället i akt att tacka de som gjort detta arbete möjligt. Det handlar framför allt om TM och GH på vår studerade organisation. Tillsammans med sina medarbetare har de varit en stor del av att göra detta arbete möjligt. Vi vill även tacka Pavla Kruzela som gav oss inspiration till ämnet och tillsammans med Filippa Säwe vågade handleda oss trots våra kategoriska uttalanden. Till sist skulle vi vilja tacka Hans Taranger och Sten-Åke Tjärnlund för vägledning och kunskap om Helsingborgs stads organisation. Annars hade vi nog fortfarande varit fasta i sökandet efter en studerbar organisation.

Källförteckning och referenslista

- Adams, James L. (1974/1986) *Conceptual Blockbusting – a guide to better ideas*, Addison-Wesley Publishing, Redding, MA, USA
- Ahltorp, Birgitta (1998) *Rollmedvetet ledarskap – Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Liber Ekonomi, Kristianstad
- Ahltorp, Birgitta (2003) *Leadership - a style-oriented approach*, doktorsavhandling vid Lunds Universitet. Opponent professor Bengt Kristensson Uggla.
- Axley, Stephen R. (1984) *Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor* ur *The Academy Management Review*, Nr. 3, Vol. 9
- Backman, Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund
- Björnfeldt, Per-Ola (2006) *Förändringskompetens på industrigolvet – kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation*, Utgiven av Arbetslivsinstitutet
- Bylund, Pia & Kristiansen, Kåre (2005) *Samspel – arbetslivets psykologi i transaktionsanalytiskt perspektiv*, Natur och Kultur, Finland
- Carnall, Colin A. (2003) *Managing Change in organizations*, Pearson Education Ltd, Malaysia
- Chefen och Ledarskapet* (1986) Liber Ekonomi och Överbefälhavaren, Uppsala
- Cherry, Colin (1957/1977) *On Human Communication: a review, a survey and a criticism*, The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, USA
- Clark, Timothy R. (2005) *A mouse of change, a lion of resistance* ur *Leader to leader*, Nr. 35
- Drucker, Peter (2000) *Om management på 2000-talet*, ISL Förlag AB, Kristianstad
- Drumwright, Meme (1981) *Contingency Theories of Leadership: A Review* ur *Baylor Business Studies*. Nr. 3, Vol. 12
- Edlund, Per-Olov; Högberg, Olle & Leonardz, Björn (1999) *Beslutsmodeller – redskap för ekonomisk argumentation*, Studentlitteratur, Lund
- Engquist, Anders (1999/2003) *Förstånd och missförstånd – samtalsmetodik för arbetslivet*, Prisma, Smedjebacken
- Galbraith, Jay R. (1977) *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading, MA, USA
- Goffman, Erving (1959/1977) *Jaget och maskerna – en studie i vardagslivets dramatik*, Prisma, Stockholm
- Grönroos, Christian (2002) *Service Management och Marknadsföring – En CRM-ansats*, Liber Ekonomi, Kristianstad
- Holmblad Brunsson, Karin (2005) *Ekonomistyrning – om mått, makt och människor*, Studentlitteratur, Lund
- Jansson, Thomas & Ljung, Lennart (2004) *Projektledningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Kanter, Rosabeth Moss (1992) *The Challenge of Organizational Change: how companies experience it and leaders guide it*, Free Press, N.Y. USA

- Kavanagh, Marie H. & Ashkanasy Neal M. (2006) *The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger* ur British Journal of Management, Nr. 1, Vol. 17
- Kotler, Philip; Bowen, John & Makens, James (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Higher Education, Upper Saddle River, USA
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Lakoff, George & Johnson, Mark (1980) *Metaphors we live by*, University of Chicago Press, USA
- Latour, Bruno *On recalling ANT* ur Law, John & Hassard, John (1999) *Actor Network Theory and After*, Blackwell Publishers, Oxford, England
- Lazarus, Richard S. & Folkman, Susan (1984) *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publishing Company, New York, USA.
- Leont'ev, Aleksei Nikolaevich (1978) *Activity, Consciousness and Personality*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., USA
- Lindberg, Carina & Rundkvist, Peter (1999) *Projektverkare – Att leva och arbeta med förändring*, Bokförlaget Korpen, Smedjebacken.
- Lindstedt, Inger (2002) *Textens hantverk – Om retorik och skrivande*, Studentlitteratur, Lund
- Luft, Joseph & Ingham, Harrington (1955) *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*, University of California, Western training Lab. USA
- Marmgren, Lars & Ragnarsson, Mats (2005) *Organisering av projekt – Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv*, Thomson Fakta, Falun
- McCracken, Douglas M. *Winning the talent war for women: sometimes it takes a revolution* ur Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School Publishing, Boston, MA, USA
- Mintzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publisher, N.Y, USA
- Normann, Richard (1983/2000) *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber Ekonomi, Kristianstad
- Nygaard, Claus; Hull-Kristensen, Peer; Kjær, Peter & Vinge, Sidsel *Strategen fattar beslut – Beslutsteori* ur Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing – En kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Ortony, Andrew (1979/1993) *Metaphor and Thought*, Cambridge University Press, Melbourne, Australien
- Ray, Darrel W. (1991) *Overcoming conflict with structured feedback* ur The Journal for Quality and Participation, Nr. 6, Vol. 14
- Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Studentlitteratur, Lund
- Roper, Greg (2005) *Managing employee relations* ur H.R. Magazine, Nr. 5, Vol. 50
- Säljö, Roger (2000) *Lärande i praktiken – ett sociokulturellt perspektiv*, Prisma, Stockholm
- Schein, Edgar H. (1985/1992) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA
- Senge, Peter M. (1995/2000) *Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst*, Fakta Info Direkt Sweden AB, Stockholm

- Shaw, John C. (2005) *Big decisions and their consequences* ur *Leader to leader*, Nr. 35
- Silberman, Mel & Hansburg, Freda (2005) *Leading reluctant people* ur *Leader to Leader*, Nr. 5
- Svensson, Lennart & von Otter, Casten (2001) *Projektarbete – Teori och praktik*, Santréus Förlag, Tallin, Estland
- Swanson, Vivien & Power, Kevin (2001) *Employees' perceptions of organizational restructuring – the role of social support* ur *Work & Stress*. Nr. 2, Vol. 15
- Thurén, Torsten (1997) *Källkritik*, Liber AB, Stockholm
- Trampe, Peter af (1990) *Språkbrukaren och orden*, Studentlitteratur, Lund
- Trim, Peter & Lee, Yang-Im (2004) *Enhancing customer service and organizational learning through qualitative research* ur *Qualitative Market Research: An International Journal*. Nr. 4, Vol. 7
- Wirtén, Per (2004) *Vänsterns blinda fläck* ur radioprogrammet OBS-Kulturkvarten. Transkription publicerad på Arenagruppens hemsida. www.arenagruppen.se

Icke tryckta källor

- Association of Management Consulting Firms hemsida - www.amcf.org
- Augsburgs Universitets hemsida - www.augsburg.edu
- University of Queensland's hemsida - www.business.uq.edu.au

Bilageförteckning

- Bilaga 1 – Effektvokabulär
- Bilaga 2 – Syftesvokabulär
- Bilaga 3 – Exempelmatriser

Kjellföreteckning

Tyvärr har vi inga Kjell att förteckna i denna uppsats.

Kodning:

		E	
--	--	---	--



Beslut:

Vad tycker du att effekterna av beslutet har blivit?

Missnöje	Ökad arbetsbörda	Ökade kostnader
Minskade kostnader	Minskad arbetsbörda	Ingenting hände
Mer sammanhållning	Osäkerhet	Friskare personal
Arbetsglädje	Större sjukfrånvaro	Konkurrens mellan personal
Minskat svinn	Förbättrat kundbemötande	Ökade intäkter
Ökad effektivitet	Samarbetssvårigheter	Trygghet
Förbättrad marknadsposition	Större förtroende	Sämre förmåner
Högre tempo	Ökad förståelse	Större flexibilitet
Minskad trygghet	Enklare arbetssituation	Större kontroll över den egna situationen
Mer styrning	Mer kreativitet	Hårdare regelverk
Ökade resurser	Mer ansvar	Större begränsningar
Större konkurrenskraft	Minskad attraktivitet	Uppsägningar
Förändrad inställning	Fastlåsta positioner	Trivsammare arbetsplats
Jobbigt att gå till jobbet	Minskade resurser	Komplexare arbetssituation
Nya verksamhetsområden	Rationaliseringar	Mer stress
Bättre fysisk miljö	Tappade marknadsandelar	Ökad kompetens
Kaos	Motsättningar	Nya arbetsuppgifter
Bättre kommunikation	Större insyn	Större engagemang

Kodning:

		S	
--	--	---	--



Beslut:

Varför tror du att beslutet fattades?

Skapa trivsel	Förbättra resultat	Effektivisera
Minska arbetsbelastning	Öka intäkter	Expandera
Följa policy	Utveckla verksamheten	Förbättra kundbemötandet
Minska sjuktagen	Förbättra arbetsmiljön	Skapa livsglädje
Stärka moralen	Stärka sammanhållningen	Förbättra flexibiliteten
Förbereda sig för framtiden	Konsolidera verksamheten	Möta konkurrensen
Stimulera kreativiteten	Öka kunskapsnivån	Förändra inställningen
Förändring för förändrings skull	Nå uppsatta mål	Kommer från högre chefsnivåer
Minska svinn	Spara pengar	Delegera ansvar
Avsäga sig ansvar	Kunskapsspridning	Budgetrestriktioner
Begränsa inflytande	Bristande förståelse	Av personlig vinning
Av princip	För att det är enklast	Av gammal vana
Efter påtryckning	Ökad tillgänglighet	Minska konflikter
Visa respekt	Skapa möjligheter	Bygga förtroende
Frigöra resurser	Minska utgifter	Marknadsanpassa
Öka förståelse	Engagera	Rationalisera

Chefsnivå: 2

Beslut: Att effektivisera arbetstidsanvändningen i produktionsledet

SYFTE

EFFEKT

Vad personalen tror

Vad personalen inte vet

Vad personalen känner

Vad personalen inte känner

Möta konkurrensen
Utveckla verksamheten
Öka intäkter

Frigöra resurser
Förbättra kundbemötandet
Förändra inställningen

Mer styrning

Förbättrat kundbemötande
Större engagemang
Större konkurrenskraft
Ökad effektivitet
Ökade intäkter

Vad Chefen
menar

Vad Chefen tror

Förbättra resultat

Effektivisera
Öka intäkter
Delegera ansvar
Förändring för förändrings skull
Av gammal vana
Av princip
Efter påtryckning
Förbereda sig för framtiden
Förbättra flexibiliteten
Kommer från högre chefsnivåer
Konsolidera verksamheten
Minska utgifter
Rationalisera
Skapa möjligheter

?

Vad Chefen
inte tror

Ökad arbetsbörda

Mer stress
Mer ansvar
Högre tempo
Rationaliseringar
Nya arbetsuppgifter
Ökade intäkter
Missnöje
Osäkerhet
Bättre kommunikation
Förändrad inställning
Minskade kostnader
Ökade resurser
Större flexibilitet
Större förtroende

?