



INTUITIVA BESLUT I FÖRÄNDRINGSPROCESSER

Hur definierar man utrymmet för intuitivt beslutsfattande?

Hur ser utrymme för intuitiva beslut ut i praktiken?



ABSTRAKT

Många organisationer idag har problem med att implementera strategiska beslut, detta innebär att åtskilliga projekt blir försenade och felriktade. En tänkbar orsak är att alltför många förändringsprocesser, saknar utrymme för ett intuitivt beslutsfattande. Förändringsprocesser är till sin karaktär komplexa och osäkra, och det medför i sin tur att den beslutsstil som tillämpas måste kunna möta denna osäkerhet. Ett tänkbart beslutsmonster är då intuition. Denna uppsats har därför inriktat sig mot att undersöka utrymmet för intuition i beslutsprocesser.

Syftet med uppsatsen har dels varit att definiera intuitivt beslutsutrymme, dels att undersöka projektledares beslutsutrymme, med avseende på intuition som beslutsgrund, men även att studera om metoder i teorin ger någon vägledning till hur utrymme för intuition skapas.

Den teoretiska delen av studien genomfördes på så sätt att begreppet intuition definierades, dessutom togs ett antal aspekter som befrämjar ett intuitivt beslut fram. I den empiriska undersökningen samlades material från två olika organisationer in, som sedan analyserades med hjälp av framtagna aspekter.

Resultatet av studien visar att det till viss del finns utrymme för intuitiva beslut inom de studerade organisationerna, främst beroende på om projektledaren är erfaren, och har en god självkänedom, men också om organisationen är mogen och har en tillåtande atmosfär.

INNEHÅLL

1	PROBLEMOMRÅDE	6
1.1	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	7
1.2	AVGRÄNSNING	7
1.3	DISPOSITION	7
2	METOD	7
2.1	VETENSKAPLIGT STÄLLNINGSTAGANDE	7
2.1.1	<i>Positivism</i>	8
2.1.2	<i>Hermeneutik</i>	8
2.2	VAL AV FORSKNINGSMETODIK	8
2.3	INTERVJUPERSONER	8
2.4	PROCEDUR	9
2.4.1	<i>Litteraturstudie</i>	9
2.4.2	<i>Intervjuer</i>	9
3	TEORI	10
3.1	BESLUT	10
3.1.1	<i>Process</i>	11
3.1.2	<i>Problemkategorisering</i>	12
3.1.3	<i>Beslutstil och personlighet</i>	12
3.1.4	<i>Intuitionens roll i beslutsprocessen</i>	14
3.2	INTUITION	14
3.2.1	<i>Enligt Bahm</i>	15
3.2.2	<i>Enligt Vaughan</i>	15
3.2.3	<i>Enligt Goldberg</i>	16
3.2.4	<i>Sammanfattning Intuition</i>	17
3.2.5	<i>Aspekter som befrämjar intuitiva beslut</i>	17
3.3	KRITISKA FAKTORER	18
3.3.1	<i>Commitment</i>	18
3.3.2	<i>Competence</i>	20
3.3.3	<i>Coordination</i>	20
4	RESULTAT	22
4.1	REDOVISNING AV INTERVJUER	22
4.1.1	<i>Organisation A</i>	22
4.1.2	<i>Organisation B</i>	24
5	ANALYS OCH DISKUSSION	31
5.1	EMPIRI	31
5.2	SAMMANFATTNING EMPIRI	34
6	SLUTSATSER	35
7	KÄLLFÖRTECKNING	37
7.1	BÖCKER	37
7.2	PERIODIKA	38
7.3	ANDRA PUBLIKATIONER	39

8	APPENDIX	40
8.1	INTERVIUFRÅGOR	40
8.1.1	Allmänna frågor	40
8.1.2	Frågor om kritiska faktorer	40
8.1.3	Frågor i mån av tid och utrymme	41
8.2	DELTA META ARCHITECTURE	42

FIGURFÖRTECKNING

<i>Figur 1. Beslutsprocessen (Cooke & Slack, 1984, s.5)</i>	11
<i>Figur 2. Beslutsstilar (Aarum Andersen, 1989, s. 204)</i>	14
<i>Figur 3. Implementations nätverk (Noble, 1999, s.20)</i>	21
<i>Figur 4. Organisationsstruktur (Mentzas, 1997, s.90)</i>	21
<i>Figur 5. Organisation A:s projektorganisation</i>	22
<i>Figur 6. PCM, organisation A: projektstyrningsmodell</i>	24
<i>Figur 7. Organisation B:s projektorganisation</i>	25
<i>Figur 8. Organisation B:s utvecklingsmodell</i>	26
<i>Figur 9. Delta Meta Architecture (Enquist, et al., 2001)</i>	42

TABELLFÖRTECKNING

<i>Tabell 1. Description of Cognitive-Style Decision Approaches (Davis, 1974, s.150-151)</i>	12
<i>Tabell 2. Sammanfattning av intuition enligt Bahm, Goldberg & Vaughan</i>	17
<i>Tabell 3. Sammanfattning av analys</i>	35

Under min studietid på Informatik har jag alltmer blivit medveten om de svårigheter som föreligger då beslut skall implementeras i organisationer. Viktiga beslut, som avser att föra organisationen framåt, att utveckla den för att kunna möta förändringar nu och i framtiden, förefaller svårast att implementera. Sådana beslut kallas för strategiska och kräver ofta stora förändringar i rutiner och intern verksamhet. Ett strategiskt beslut kan handla om allt från att etablera sig på en ny marknad, till att införa ett nytt ekonomisystem för samordning av organisationens ekonomirutiner. Mintzberg (1994) pekar på vikten av att inte enbart använda rationell analys i beslutsprocessen, eftersom det kan resultera i att problemen struktureras mycket tidigt, och i många fall innan tillräcklig information finns tillgänglig, och leda till felaktiga beslut. Att formulera strategin och den strategiska visionen kräver att både den rationella analysen och den intuitiva känslan smälts samman till en begriplig helhet.

*Formal analysis simply does not suffice for many aspects of managing an organization
(Mintzberg, 1994, s.315)*

Orsakerna till att beslut är så svåra att implementera är många och varierar från fall till fall, men den primära svårigheten förefaller vara den förändringsprocess, som pågår från att beslutet tas tills det är genomfört. En förändringsprocess kräver mycket av samtliga inblandade, både av de som är direkt involverade i processen (tex. systemutvecklare), men också av de som blir påverkade (tex. användare), men inte minsta av de eller den som styr processen. De flesta större beslut implementeras idag genom projekt, vilket innebär att projektledaren ofta är den som leder och styr förändringsprocessen. Vilka krav ställer detta på projektledaren? Vilka hjälpmedel står till förfogande?

Man måste ta i beaktande att det inte finns någonting som är svårare, ovissare och farligare än att göra sig själv till hövding och införa nya lagar. Ty nykomlingen får till fiender alla dem som fordom hade det bra, och han har blott ljumma försvarare bland dem som hoppas på förmåner genom de nya lagarna. (Machiavelli, 1469-1527/1971, s.45)

Det finns idag en uppsjö av styrnings-, och utvecklingsmodeller, och nya utvecklas ständigt. En del modeller är sprungna ur företagsekonomin, medan andra är utvecklade speciellt för styrning av organisationens informationsteknologi, eller för systemutveckling. Om modellerna verkligen stödjer organisationerna i deras utvecklingsarbete, är en intressant fråga. Kan man genom att följa en modell, få tillstånd och genomföra en förändringsprocess, som är gynnsam för utvecklingen, och som ger det resultat som önskas? Eller beror en lyckad implementering till största delen på andra faktorer, som individens kompetens, personliga egenskaper såsom förmåga att leda och inspirera en projektgrupp, och att kunna fatta "rätt" beslut när det krävs, även om beslutsunderlaget är magert, eller kanske just därför?

Även om orsakerna varierar, står det helt klart att implementering av beslut innebär problem för många organisationer och problematiken har uppmärksammats i ett stort antal forskningsartiklar, men även i aktuell dagspress. Försenade, kostsamma och felriktade projekt beror ofta på svårigheter att implementera strategiska beslut.

Det har skrivits mycket hur om själva implementeringen skall genomföras, men i huvudsak endast på ett teoretiskt plan. Erfarenhet om hur man bör gå till väga i praktiken saknas (Gottschalk, 1999).

Många är de teoretiska modeller som lägger tonvikten vid själva strategiformuleringen, och inte fäster så stor vikt vid hur strategin sedan skall implementeras (Al-Ghamdi, 1998, ; Lord, 1993; Keil, Cule, Lyytinen & Schmidt, 1998).

Vanligast är att "senior management" tar fram en strategi som sedan skall implementeras genom att använda sig av organisationens existerande system och processer. Som följd av detta får ej strategin det genomslag som avsågs. Någonstans i processen att realisera strategin går målen och visionen förlorade (Pellegrini & Bowman, 1994).

Vikten av förändring för att nå affärsmässiga mål, och utnyttja nya möjligheter är en självklarhet för en företagsledning, vikten av den process som förändringen kräver för att kunna genomföras är inte lika självklar (Beer, Eisenstat & Spector, 1990).

Strategiprocessen består till 90% av själva strategiformuleringen, och endast 10% tillägnas själva genomförandet, en mer realistisk fördelning borde vara 50/50 (Grundy, 1998).

Det är lättare att investera i framtagandet av strategiska planer som skall leda till framgång, än att genomföra arbetet på vägen dit (Noble, 1999).

1 Problemområde

Det sätt på vilket beslut fattas på bör till stor del bero på problemets art, menar Stacey (1996). Om ett problem till sin natur är förutsägbart, där både orsak och verkan är kända för beslutsfattaren (låg osäkerhet), är det lämpligt att använda rationell analys för att fatta beslutet. Är däremot problemet mer komplext och beroenden mellan faktorer och konsekvenser av beslutet okända (hög osäkerhet), är det direkt olämpligt att använda sig av regler och strukturer för att fatta beslutet. I denna osäkra situation gäller istället att använda sig av intuition och "trial and error" för att nå en lösning. Graden av osäkerhet styr därmed beslutsstil. En projektledare som sitter i ett förändringsprojekt, som av naturen är osäkert kommer därför att behöva justera sin beslutsstil så att den är mer intuitiv än rationellt regelstyrd.

...managers have no option but to change the way they make decisions as the level of uncertainty, ambiguity and anxiety is tuned up. (Stacey, 1996, s.27)

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen har dels varit att definiera utrymmet för intuitivt beslutsfattande för att kunna belysa projektledares beslutsutrymme, med avseende på intuition som grund för beslut. Men syftet var också att undersöka hur beslut tas inom två olika organisationer.

*Hur definierar man utrymmet för intuitivt beslutsfattande?
Hur ser utrymme för intuitiva beslut ut i praktiken?*

För att kunna svara på detta kommer jag att beskriva vad som karakteriserar ett intuitivt beslut, och under vilka förhållanden som en intuitiv beslutsstil behövs. Dessutom kommer aspekter som befrämjar intuitivt beslutsfattande att beröras, samt hur dessa aspekter förhåller sig till beslutsfattande kring ett antal ”kritiska framgångsfaktorer”.

1.2 Avgränsning

Jag har valt att avgränsa undersökningen till två organisationer, där två personer från varje organisation har intervjuats. Detta utifrån den tidsram som har gällt för uppsatsen. De slutsatser som har dragits är inte allmängiltiga utan gäller endast de organisationer samt de respondenter som har deltagit i undersökningen.

1.3 Disposition

Kapitel 1. Innehåller bakgrund och en beskrivning av problemområdet samt frågeställning. Avgränsning och syfte med uppsatsen redogörs också i detta kapitel.

Kapitel 2. Metodkapitlet, innehåller metodbeskrivning, samt val av forskningsmetodik. I kapitlet redovisas också forskningsproceduren för undersökningen.

Kapitel 3. Tredje kapitlet beskriver den teoretiska plattform som uppsatsen grundar sig på.

Kapitel 4. Resultatet av den empiriska undersökningen redovisas i kapitel fyra.

Kapitel 5. I kapitel fem analyseras och diskuteras resultatet av studien.

Kapitel 6. Sjätte kapitlet redogör för slutsatser och förslag till vidare studier.

Kapitel 7. Källförteckning.

Kapitel 8. Appendix.

2 Metod

2.1 Vetenskapligt ställningstagande

För att genomföra en undersökning som leder till ett resultat, krävs ett strukturerat tillvägagångssätt. Vetenskapliga undersökningar ställer dessutom krav på att vara utförda med vetenskapliga metoder, samt att medverka till en ökad teoretisk kunskap. Det finns ett flertal vetenskapsteorier som kan sägas vara ”regelverk” för hur undersökningen skall gå till. Vilken teori som används beror till stor del på vilket område som skall undersökas. Två vetenskapsteorier är positivism och hermeneutik (Lundahl & Skärvad, 1999).

2.1.1 Positivism

Positivismen kommer från Auguste Comte som på 1800-talet skapade en filosofi (positiv filosofi) som skulle stå för exakthet och tillförlitlighet, denna filosofi utvecklades sedan vidare för att i början på 1900-talet bli allmänt vedertagen i vetenskapliga sammanhang.

Enligt positivismen måste allt kunna prövas empiriskt och därför vara konkret och mätbart. Detta innebär enligt positivismen att bedömningar av olika slag, till exempel känslor och attityder, som objektivt inte kan mätas, inte är vetenskap. Samband mellan orsak och verkan är ett av positivismens mål, men också att söka efter generaliserbarhet. Kvantitativ metodteori vars syfte är att kvantitativt mäta en företeelse, grundar sig i positivismen.

2.1.2 Hermeneutik

Hermeneutiken uppstod som en reaktion på positivismen, och är tvärtemot positivismen en tolkningslära som handlar om att tolka innebörder och förstå situationer. Undersökaren måste ha en förståelse för sammanhanget för att kunna tolka, och tolkningen görs alltid i förhållande till den verklighet som råder. Hermeneutiken avser att belysa de bakomliggande faktorer och orsakssamband, och skiljer inte alltid på fakta och värderingar.

2.2 Val av forskningsmetodik

Inom problemområde för denna studie är förståelse för det sammanhang och den sociala värld som intervjupersonerna verkar i viktig, en hermeneutisk forskningsansats har därför tillämpats i uppsatsen. Kvalitativa intervjuer är lämpliga för att skapa förståelse för en situation eller företeelse (Svensson & Starrin, 1996), den empiriska studien genomfördes därför i form av kvalitativa intervjuer.

2.3 Intervjupersoner

För att få en så bred bild som möjligt utvaldes fyra personer från två olika organisationer. Vid val av organisationer var det viktigt med likvärdig storlek på organisationerna, eftersom jag till en början umgicks med tanken att i en senare studie jämföra två mindre organisationer, ur samma aspekter. Önskvärt var också att de projektledare som har intervjuats skulle arbeta med någon form av strategiskt projekt.

Organisation A har ca 2500 anställda runt om i världen, och var tidigare en del av ett stort globalt tillverkningsföretag. Verksamheten syftar till att stödja olika företag med produkter och tjänster inom IT området. Det kan innebära allt från förvaltning av gamla system till utveckling av helt nya system och systemstrukturer.

Respondent I har nyligen varit projektledare för ett internt strategiprojekt, där en ny stationär klient togs fram (föregångaren till respondent I:s, se nedan) Respondent I arbetar på en avdelning där man renodlat ägnar sig åt projektledning, och som förser resten av organisation A med projektledarkompetens. Respondenten har en systemvetenskaplig utbildning i botten och har arbetat på organisation A sedan 1988, och håller för närvarande på att certifiera sig enligt PMI (Project Management Institute).

Respondent II arbetar som metodutvecklare sedan ca 4 år inom organisation A. Respondenten har varit en av dem som tagit fram den projektstyrningsmodell som används. Respondenten är också projektledare för ett internt strategiprojekt, där en ny mobilklent skall tas fram. Respondenten är utbildad systemvetare.

Organisation B är ett stort globalt företag inom tillverkningsindustrin och har ca 41 000 medarbetare, på 150 olika platser i världen.

Respondent III, är projektledare för ett stort globalt projekt, där avsikten är att ta fram ett internt prissättningssystem. Detta projekt är initierat direkt från ledningen, och har hög prioritet. Respondent III har arbetat inom organisationen i 30 år, främst som linjechef (ekonomichef). Detta projekt är det första som projektledare. I botten har Respondent III en civilekonomutbildning.

Respondent IV, har arbetat inom organisation B i 3 år, främst som systemutvecklare, men sitter nu som projektledare över ett delprojekt till respondent III:s projekt. Respondent IV är utbildad dataekonom.

2.4 Procedur

I den empiriska studien, samt vid sammanställning av kritiska faktorer för implementering, har jag samarbetat med Torbjörn Aronsson.

2.4.1 Litteraturstudie

Genom att söka i forskningsartiklar efter faktorer som kan vara kritiska vid implementering av förändringsprocesser inom organisationer, skapades en referensram. Detta för att se vad som kan vara viktigt att ta hänsyn till under planering och genomförande av förändringar inom organisationer och på så sätt skapa en grund för punkter kring vilka beslut tas. De artiklar som har studerats har antingen erhållits genom handledare, eller från artikeldatabaser tillgängliga från Göteborgs Universitet.

För att strukturera upp de faktorer som olika forskare inom informatikområdet beskriver som viktiga, har en kategorisering, gjord av Beer et al. (1990), använts. Faktorerna har delats in under tre nyckelbegrepp, *commitment*, *competence* samt *coordination*, som tillsammans utgör en helhet.

Eftersom intuitivt beslutsfattande undersökts, har litteratur angående intuition, beslut och beslutsprocesser studerats.

2.4.2 Intervjuer

För att formulera så tydliga frågor som möjligt, och därmed undvika att få svar på något annat än det som efterfrågades, erhöles hjälp av en Leg. Psykolog, som under många år arbetat med att intervjua människor. Resultatet blev ett strukturerat frågeformulär, samt många allmänna råd om hur man bör gå tillväga i en intervjusituation, för att materialet från intervjun skall vara så bra och så lite färgat av egna känslor och attityder, som möjligt. Rådet att bara använda frågeformuläret som stöd i intervjusituationen, och börja med en öppen fråga, gavs. Med detta tillvägagångssätt blir styrningen minimal, och kvaliteten på materialet som störst.

Intervjufrågorna togs fram genom att välja ut ett antal av de faktorer som anses vara kritiska för en lyckad implementering. För varje faktor har sedan frågor angående beslut, samt utrymme för beslut kopplats. Dessutom togs ett ytterligare frågor som syftade till att skapa en kontext och ge en introduktion till problemområdet fram. Bland annat en genomgång av respektive organisations projektstyrningsmodell, men också en beskrivning av det projekt som respondenterna för tillfället arbetade med. För att inte styra in intervjupersonerna till en specifik tolkning av intuition, samt att kunna få en deskriptiv bild av normer och beteende hos respektive organisation, har frågor angående intuition ställts implicit. Intervjuformuläret finns bilagt uppsatsen.

Djupintervjuer med fyra personer från två olika organisationer har genomförts som samtal kring de framtagna frågorna, frågeformuläret användes främst som stöd för att se så att alla frågor täcktes in. Samtliga intervjuer inleddes med en introduktion till problemområdet, detta gjordes med hjälp av Delta Meta Architecture (Enquist, Magoulas, Bergenstjerna & Holmqvist, 2001), som är ett ramverk som syftar till att skapa överblickbarhet, struktur samt samordning av den strategiska utvecklingen. Delta Meta Architecture är menat att fungera som stöd för att skapa förståelse och att kartlägga organisationens verksamhet, självbild, omgivning och utveckling, samt att forma en bild av en organisations nuvarande situation (se appendix).

För att kunna sammanställa intervjuerna på bästa möjliga sätt och inte glömma detaljer, spelades intervjuerna in. Samtliga intervjupersoner gick med på detta förfaringsätt, vilket naturligtvis var en förutsättning.

3 Teori

3.1 Beslut

Simon (1987) menar att ett beslut kan vara av tre slag, analytiskt och medvetet (rationellt), intuitivt och värderande (intuitivt), samt irrationellt (ett beslut som tas med en blandning av rationella och känslomässiga skäl).

Ett beslut är ofta någon form av problemlösning, Cooke och Slack (1984) menar att själva beslutsfattandet är en mindre del i den större problemlösningsprocessen. I denna uppsats avser problemlösning och beslutsfattande dock ett och samma.

När ett beslut skall fattas försöker vi oftast analysera det , vi tror generellt sett att rationell analys är det rätta tillvägagångssättet.

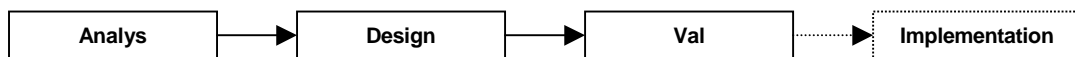
Av alla mänskliga aktiviteter förefaller beslutsfattandet vara den mest utpräglat rationella. Här om någonstans tycks den logiska analysen vara oöverträffad (Eneroth, 1990, s. 38)

Studier visar (Mintzberg, 1994) att ett intuitivt beslut kan vara det enda möjliga sättet och vårt bästa redskap för att kunna fatta beslut i en situation som är mycket komplex och oöverblickbar. Beslutsfattande innebär också en tidsaspekt, ju högre upp i hierarkin, desto längre tidsperspektiv bör beslutsfattaren ha. Detta innebär enligt Noble (1999), att top-management ofta består av intuitiva tänkare medan mellanchefer ofta är mer praktiska och nutidsorienterade, och ser till att få den löpande verksamheten att fungera på ett smidigt sätt. Ofta så saknas tid att kunna genomföra en strategisk plan på ett bra sätt, den långa tidshorisonten saknas hos mellanchefer och deras arbete fokuseras ofta på det som kortsiktigt ger effekt (Mintzberg, 1994).

So a fundamental dilemma arises: how to couple the skills, time, and inclination of the manager to ensure a strategy making process that is informed, responsive, and integrative. (Mintzberg, 1994, s.325)

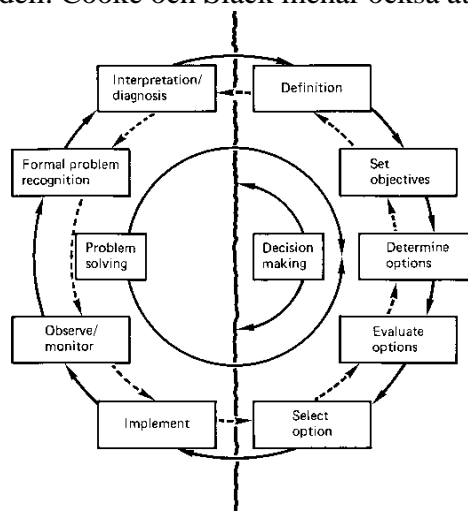
3.1.1 Process

En välutablerad definition av beslutsprocessen står Herbert Simon (Turban & Aronson, 1998) för, han menar att ett beslut består av tre faser, analys, design och val. Simons modell över beslutsprocessen är allmänt vedertagen och refereras ofta till i management litteratur. Ytterligare bearbetning av modellen har skett och numera innefattas även en fjärde fas, implementation.



Modellens första steg innebär att analysera den problematik som finns, för att ta reda på vad som är det egentliga problemet, definiera dess natur samt dess yttringar. Vid komplexa problemställningar bör problemet brytas ned i mindre delar, så att överblick skapas. Vem eller vilka som äger problemet är viktigt att ta reda på, om ingen äger problemet är det omöjligt att lösa, endast konsekvenserna av den problematiska situationen är då relevant att möta (Turban & Aronson, 1998). Under designfasen som är den andra fasen i modellen skall olika handlingsalternativ tas fram, för att överföras till en modell som sedan ligger till grund för nästa fas. Tredje steget innebär enligt Simon att välja lämpligt tillvägagångssätt ur de alternativ som har tagits fram.

Cooke och Slack (1984), använder sig av samma struktur som Simon när de beskriver beslutsprocessen, men gör en indelning i mindre enheter, som om de sätts samman i stort motsvarar Simons beslutsmodell. Cooke och Slack menar också att beslutsprocessen är iterativ.



Figur 1. Beslutsprocessen (Cooke & Slack, 1984, s.5)

Ytterligare en definition av beslutsprocessen redovisar Mintzberg, Theoret och Raisinghani (1976), där *identifiering*, *utveckling* och *val*, står för olika faser i processen. Första fasen, innebär att dels identifiera problemet och dels att se vad det kommer ur, och att identifiera orsakssamband. Det mest centrala i beslutsprocessen är det arbete som leder fram till lösningsalternativ, denna del av processen skall generera både möjliga lösningar, men de alternativ som tas fram måste dessutom skraddarsys för att passa den rådande situationen. Sista fasen beskrivs liksom Simons val, som en fas där ett val mellan de olika framtagna alternativen

skall ske. Detta borde genomföras genom att mycket strukturerat tillämpa ett antal steg, där de olika alternativen viktas mot varandra. Detta menar Mintzberg et al. (1976) endast är den teoretiska synen på valprocessen, och att empiriska undersökningar visar att valet sker i en iterativ process där politik ofta styr de val som görs.

3.1.2 Problemkategorisering

Problem kan vara av olika typer, de kan vara *ostrukturerade*, *strukturerade* samt *semistrukturerade*. Ostrukturerade problem innebär att kunskap om hur problemet skall lösas saknas och återfinns oftast på en strategisk nivå. Enligt Turban och Aronson (1998), löses ostrukturerade problem ofta intuitivt. På taktisk och operationell nivå, finns strukturerade problem, där känner man bästa, eller bästa möjliga tillvägagångssätt. Semistrukturerade problem är både strukturerade och ostrukturerade.

Även Stacey (1996) menar att graden av osäkerhet i problemsituationen speglar på vilket sätt beslutet fattas. Han menar att beslutsfattande genom stegvisa procedurer, endast är möjligt om total säkerhet råder. I komplexa och osäkra situationer krävs unika tillvägagångssätt.

3.1.3 Beslutstil och personlighet

Beslutsfattarens personlighet avgör på vilket sätt ett beslut fattas, menar Davis (1974) och kallar det för personens "cognitive style" (beslutsstil). Davis beskriver främst två olika beslutsstilar, heuristisk (intuitiv) och analytisk (rationell).

Dimension	Beslutstil	
	Heuristisk (intuitiv)	Analytisk (rationell)
Inlärningsmetod	Handlar istället för att analysera, och fäster stor vikt vid feedback.	Använder strukturerad analys istället för att handla, fäster inte stor betydelse vid feedback.
Undersökningsmetod	"Trial and error".	Formell, rationell analys.
Analysmetod	Använder sunt förnuft, intuition och känslor.	Skapar tydliga, kvantitativa modeller.
Analysområde	Ser till helheten.	Bryter ner problemområdet i mindre av varandra beroende delar.
Slutsatsgrunder	Letar efter situationer med tydliga olikheter.	Hittar likheter genom jämförande av objekt.

Tabell 1. Description of Cognitive-Style Decision Approaches (Davis, 1974, s.150-151)

En som har ägnat mycket tid åt att utreda och beskriva människors personlighetsdrag och beslutsstilar är Carl Gustav Jung. Han har skapat en teori (Jungs typeteori) om våra olika personlighetstyper där intuition ingår som en delmängd (Jung, 1993).

Jung menar att en personlighet består av tre dimensioner, av vilken den första är *inställningar/attityder*, som är vår attityd till livet. Vi är antingen inåtvända (introverta) eller utåtvända (extraverta). Personer som är extraverta handlar och reagerar snabbt, och är fokuserade mot omgivningen, medan en introvert person är vänd inåt och behöver lång tid till att ordna intryck och reagerar därför långsammare på yttre händelser än vad en extravert person gör.

De två nästföljande dimensionerna kallas för funktioner, och menar Jung handlar om problemlösning och har betydelse för en persons beslutsprocess och kallas för funktioner. *Uppfattningsfunktionen* representerar vår världsuppfattning, och med hjälp av den tar vi reda på hur saker och ting förhåller sig i vår omgivning, hur vi bland annat uppfattar problem. Vår uppfattning sker antingen genom *förnimmelse* eller *intuition*, antingen *förnimmer* vi problemet eller så uppfattar vi det *intuitivt*. Med *värderingsfunktionen* bedömer vi olika situationer och problem, den är också avgörande för hur vi löser dem. Vi värderar antingen genom att använda oss av *tänkande* eller med hjälp av *känsla*.

Sinnesförnimmelsen talar om för oss att något finns, tanken upplyser oss om vad det är. Känslan avgör om det behagar oss eller inte; intuitionen talar om varur det kommer och vart det leder. (Jung, 1964, s.61)

En funktion är hos varje människa överordnad och därmed vår starka sida. Den överordnades motsats är därmed vår svagaste sida. Nedan beskrivs de olika personlighetstyperna och påpekas bör att typerna inte existerar i ren form, våra personligheter är en blandning av olika typer, dessutom är det situationsberoende.

Förnimmelse: Förnimmande personer uppfattar världen här och nu, är realistiska och praktiska, de har dessutom ett sinne för detaljer och begår sällan faktafel. De arbetar gärna i små steg och tycker om stabilitet.

Intuition: Intuitiva personer har ett "sjätte sinne", ser helheter och möjligheter som ligger i framtiden. Intuition spelar stor roll när en situation är oklar och skall värderas och diagnostiseras (Aarum Andersen, 1996). Intuitiva personer känner ofta att "gräset är grönnare på andra sidan" och får inte alltid skörda av det de sår, på grund av att de redan har hastat vidare till nästa intressanta uppgift.

Tänkande: Fungerar en person som tänkare kommer han/hon att försöka hitta logiska och rationella lösningar på problem, gärna genom att göra en uppdelning i mindre delproblem. Tänkande personer är ofta mycket duktiga planerare.

Känsla: Personer som har känsla som funktion tycker inte om analys men har en mycket god inlevelseförmåga och finner ett nöje i att samarbeta med andra människor. De vill att alla skall vara nöjda, och möten kan därför bli långa, eftersom mycket tid går åt till att få alla med sig.

Vi löser alla problem på olika sätt, hur vi löser dem beror på vår kombination av de olika funktionerna. De funktioner som är överordnade kommer att vara mycket framträdande i vår beslutsstil, medan de underordnade speglar våra svaga sidor. Aarum Andersen (1996), beskriver åtta olika beslutsstilar.



Figur 2. Beslutsstilar (Aarum Andersen, 1989, s. 204)

Vilken eller vilka av Jungs funktioner som är mest lämpade att besitta för att kunna fatta bra beslut, beror naturligtvis på vilket problem skall lösas.

Effektiv problemlösning och effektiva beslut fattar individer när de använder den funktion som är mest lämpade för det problem, den situation och den uppgift som de står inför (Aarum Andersen, 1996, s. 109).

3.1.4 Intuitionens roll i beslutsprocessen

Att med hjälp av intuition fatta beslut blir allt mer uppmärksammat, intuition är relevant i situationer där osäkerheten är mycket hög (Agor, 1989, Turban & Aronson, 1998), och i situationer där det saknas tidigare erfarenhet. De tillfällen då uppgifter och fakta helt saknas, är också gånger då intuitionen kan spela en avgörande roll. Eftersom det då är irrelevant med rationell analys, något annat måste användas som beslutsunderlag (Agor, 1989; Stacey 1996).

Intuition är också, menar Agor att föredra i beslutsprocessen, när alternativen är många och likvärdiga, med hjälp av intuitionen kan det mest lämpliga alternativet ofta väljas.

3.2 Intuition

Olika kulturer, filosofer och religioner har genom tiderna lagt olika innebörd i begreppet intuition, Platon ansåg att intuition var den högsta kunskapsnivån en människa kunde nå. Han menade också att kunskapen hamnar i sitt rätta sammanhang först när vi ser det som ligger bakom den synliga kunskapen (Bornstein, 2000). För att skapa en tydlighet och ge en bild av vad intuition är, följer nedan beskrivningar av intuition gjorda av ett antal olika författare.

... den förmåga som varigenom människan kunde få direkt insikt om de gudomliga idéernas värld.(Platon) (Bornstein, 2000, s.134)

Platon menade enligt Bornstein (2000) också att den ”sanna” kunskapen finns inom oss och att alla yttre händelser enbart sker för att vi skall kunna finna vägen till vårt inre. I kristendomen återfinns samma sak, Jesus säger till sina lärjungar att himmelriket finns inom dem själva.

Enligt Eneroth (1990), fångar intuitionen aspekter som vi inte kan nå på några andra sätt. Intuitionen är en kunskap om helheten som vi har tagit till oss på ett omedvetet plan, och som inte kan analyseras eller planeras fram. Eneroth skriver att den intuitiva kunskapen måste växa fram genom upplevelser och erfarenhet av olika situationer. När vi saknar erfarenhet vill vi gärna använda teoretiska modeller för att basera våra uppfattningar och beslut på, men när vi besitter stor erfarenhet är detta inte längre nödvändigt, och intuitionen får möjlighet att blomma ut.

Noorderhaven (1995), menar att intuition är liktydigt med erfarenhet och tar som exempel en övning där två grupper, den ena bestående av studenter, och den andra av erfarna affärsmän, utförde en analysuppgift. Affärsmännen och studenterna kom fram till likvärdiga resultat, med den skillnaden att det tog avsevärt längre tid för studenterna, som saknade erfarenhet och därför använde teoretiska kunskaper och modeller för att nå en lösning. Affärsmännen kunde lita till sin erfarenhet, och kom snabbt fram till ett resultat.

Eneroth (1990) menar att intuitionen inte är lagringsbar och uppdelningsbar och därför inte kan övas eller nötas in som annan kunskap. Bornstein (2000) säger liknande, att intuition måste växa fram, den är inte möjlig att tvinga fram, tvärtom måste vi vänta på att den kommer.

Den traditionella kunskapen ger framför allt olika mentala former åt det vi varseblir och registrerar. Dessa former kan vi sedan sätta ord på, om de inte redan är ord eller "etiketter". Intuitionen ger oss tvärtom själva kunskaps innehållet, rent och naket, utan någon form. (Eneroth, 1990, s, 67)

3.2.1 Enligt Bahm

Tre typer av intuition definieras av Bahm (1961), vilka är *objektiv intuition*, *subjektiv intuition* samt *organisk intuition*. Bahm menar att intuition handlar om både "den intuitive", subjekt och "det intuitiva", objekt.

Objektiv intuition berör intuition om objekt, som ett mönster, en form, en likhet eller en olikhet. Intuitionen kan vara konkret eller abstrakt, och också spegla olika grader av tydlighet. Enligt Bahm är också objektiv intuition det som är tydligt och självklart.

Subjektiv intuition handlar om huruvida den intuitive har intuition om sig själv. Sann subjektiv intuition är den "riktiga" intuitionen.

Slutligen beskriver Bahm organisk intuition, som likställs med en helhet skapad av två motsatser, motsatserna skall vara tydliga och inte smälta in i varandra. Bahm menar att organisk intuition är en blandning av objektiv och subjektiv intuition.

3.2.2 Enligt Vaughan

Vaughan (1979), menar att det finns fyra nivåer av intuition, *fysisk intuition*, där vi varseblir intuitionen rent fysiskt, och oftast omedvetet, och som kan resultera i symptom som magont eller huvudvärk, om vi inte svarar på de signaler som vår intuition sänder. Denna typ av intuition återfinns bland naturfolken, där den intuitiva känslan är av högsta vikt, och kan vara en fråga om liv eller död i många situationer.

Emotionell intuition är när vi uppfattar intuitionen med hjälp av våra känslor, till exempel känner vi oftast direkt om vi tycker om en person eller inte, när vi möts första gången. Vaughan menar att om vi tar tillvara på de emotionellt intuitiva ledtrådarna, kommer vi att må bättre och ha ett bättre förhållande till de människor som finns i vår närhet. Han menar också att ju bättre vi känner oss själva, ju mer kan vi lita till vår intuition. Vår emotionella intuition kan ibland säga oss saker som vi inte vill höra, och det kan då vara lättare att förneka intuitionen än att handla efter den.

Mental intuition är när vi ser mönster och bilder av tillsynes orelaterade faktorer. Vi brukar vanligtvis kalla denna typ av intuition för en ”inre vision”, Vaughan menar att mental intuition kan länkas till problemlösning av olika slag. Typiskt mentalt intuitiva personer är affärsmän, särskilt om de röner stor framgång i sitt arbete. I problemlösningssituationer gynnas mental intuition av att vi tänker på något annat, så att intuitionen får utrymme att arbeta ostört i vårt undermedvetna. Lösningen kommer ofta i en dröm eller som en ”aha” upplevelse, utan att vi tillsynes har tänkt på problemet.

*When you stop trying to make something happen, intuition is allowed to operate
(Vaughan, 1979, s.76)*

Slutligen beskriver Vaughan den fjärde nivån av intuition som *spirituell intuition*, där vi är medvetna om vilka konsekvenser som vårt handlande idag, kommer att ge i framtiden, ”som vi sår får vi skörda”. Denna typ av intuition betraktar han som äkta och kan sägas vara skild från förnimmelse, känslor och tänkande. Vaughan menar att spirituell intuition är en form av gudsmedvetenhet, och att intuition generellt sett enbart uppträder när vi uppskattar den och vårdar den, och endast i vissa sammanhang. Vem som helst kan använda sig av sin intuition, men bara om rätt förutsättningar finns.

3.2.3 Enligt Goldberg

Goldberg (1984) delar in intuitionen i sex olika kategorier, där han menar att fem av dem handlar om de vanligaste formerna av intuition, och som samverkar med varandra, medan den sjätte kategorin ofta innebär konsekvenser för de övriga fem. Goldbergs första kategori är *upptäckt*, och jämförs med Arkimedes ”Eureka”. Den plötslighet som intuitionen kommer med, menar Goldberg är typisk för denna typ av intuition.

Kreativitet är ytterligare en form av intuition, som vi enligt Goldberg (1984) kan använda oss av i situationer när det finns många likvärdiga alternativ att välja mellan, och som spelar en stor roll när vi skall lösa praktiska problem. Denna typ av intuition är nästan som fantasi, men med den skillnaden att intuitionen har ett syfte och är ändamålsenlig.

Intuition kan också, vara *utvärderande*, och verka på så sätt att vi känner på oss om vi bör göra så eller så. Om vi ignorerar signalerna finner vi ofta i efterhand att vi borde ha följt vår initiala ingivelse. Utvärderande intuition är det som gör att vi ibland kan vara fullständigt säkra på att vi har, eller gör rätt. Goldberg exemplifierar med hjälp av Albert Einstein, som när han hade formulerat sin relativitetsteori, var helt säker på att den skulle hålla vid empiriska försök. Några år senare när det på grund av en solförmörkelse gick att testa relativitetsteorin, visade det sig att Einstein hade helt rätt. Forskarvärlden förundrades, men Einstein själv var helt oberörd av sin framgång. - Han hade ju vetat hela tiden att teorin var korrekt.

Handling som intuition, beskriver vi oftast som tur, när vi känner oss mycket starkt drivna i en viss riktning. Till exempel när vi går en annan väg hem än vi brukar på grund av att vi av någon oförklarlig anledning känner oss tvingade att göra det, och läser i tidningen dagen därpå att en olycka skedde där vi vanligtvis skulle ha gått. Goldberg menar att det inte är tur utan vår intuition som ger oss vinkar.

Goldbergs sista faktor har han valt att kalla för *illumination*, och denna typ av intuition är annorlunda jämfört med de övriga fem. Det Goldberg menar är en typ av intuition där vi är medvetna om vad vi är, vårt jag, till exempel nirvana, självförverkligande och förening med Gud.

Författare	Typ av intuition					
Bahm	Organisk					
	Objektiv					Subjektiv
Vaughan	Fysisk	Emotionell		Mental		Spirituell
Goldberg	Handling	Utvärderande	Förutsägelse	Kreativ	Upptäckande -"Eureka"	Illumination

Tabell 2. Sammanfattning av intuition enligt Bahm, Goldberg & Vaughan

3.2.4 Sammanfattning Intuition

Intuitiv kunskap är att plötsligt förstå helheten, och kan jämföras med att lära sig cykla. Först är koncentrationen riktad på att alla enskilda moment skall bli rätt, tramporna måste vara på ett visst sätt, alltid börja med höger etcetera. När väl kunskapen sitter där och alla rörelser är koordinerade kommer det som en plötslig ingivelse, -jaha det är så här man gör. Med ens är det obegripligt varför det var så svårt tidigare. Man bara "vet" hur man gör. Kroppen och sinnena har på något sätt tillgodogjort sig den information och det sammanhang som krävdes för att kunna cykla.

Ett intuitivt beslut måste få tid att mogna, när det väl är moget tas beslutet fort, och utan någon sekventiell analys. Beslutsprocessen kan i efterhand oftast inte beskrivas av beslutsfattaren, känslan av att beslutet är "rätt" samt graden av tillfredsställelse med beslutet är stor.

3.2.5 Aspekter som befrämjar intuitiva beslut

För att kunna ta ett intuitivt beslut måste ett antal faktorer vara uppfyllda, tre av fyra faktorer som Eneroth anser vara kritiska för att en människa skall kunna nyttja sin intuitiva resurs beskrivs kursivt nedan. Följande avsnitt är en sammanställning av viktiga aspekter av intuitions avsnittet, och ligger till grund för analys av beslutsutrymmet.

Aspekt 1. Erfarenhet

- Erfarenhet om de förhållanden som råder i den nuvarande situationen (Eneroth, 1990).
- Erfarenhet är intimt förknippat med intuition och utan erfarenhet är det inte möjligt att använda sig av intuition för att fatta beslut.

Aspekt 2. Våga och kunna frånga gällande rutiner

- Att våga och kunna frånga gällande rutiner, regler och tillvägagångssätt (Eneroth, 1990).
- Utrymmet för att ta intuitiva beslut finns om det går att frånga rutiner och gällande procedurer, när ett beslut skall fattas. I förlängningen betyder det att projektledaren måste ha en god självkänedom och ett stort mod, att våga lita till sin intuition. Samtidigt måste det finnas ett stort mått av förtroende för honom/henne från styrgruppens och ledningens sida, för att motivera avsteg från existerande regler.

Aspekt 3. Tid

- Förmåga att vänta, att inte fatta ett beslut, därför att det *skall* fattas, utan våga vänta tills bitarna faller på plats. Att jämföras med att lägga sista biten i ett pussel (Eneroth, 1990).
- Tiden får inte vara för knapp för beslutet, ett intuitivt beslut karakteriseras av att det går snabbt att fatta. Inte att förväxlas med att skjuta från höften (kallas ofta ad-hoc), själva beslutet går fort att ta, men processen dit behöver inte göra det. Utrymme för intuitiva beslut finns om det är möjligt att ta beslutet när det är moget att tas, och inte för att det måste fattas.

3.3 Kritiska faktorer

För att skapa ett sammanhang i intervjuerna, där det dels skulle gå att ställa frågor kring området och dels kunna studera beslutsprocessen inom de studerade organisationerna, har faktorer ur ett antal forskningsartiklar lyfts fram. Faktorerna anses som kritiska för att genomföra en lyckad implementering, och är kategoriserade enligt tre nyckelbegrepp, commitment, coordination samt competence.

Commitment, behövs för att skapa motivation så att viljan till förändring finns. *Coordination* är viktigt för att kunna fånga en så bred och djup kunskap som möjligt. För att uppnå bästa resultat, bör team sättas samman som består av människor från olika delar och nivåer i organisationen (Keil et al., 1998). Slutligen *competence*, som handlar om kompetens, helhetskunskap om företaget samt kompletterande kunskaper hos de människor som skall arbeta samman i ett projekt, för att kunna möta alla de olika problem som projektet ställs inför. Gruppmedlemmarnas individuella kunskaper och interpersonella roller skapar förutsättningar att uppnå resultat.

Nyckelbegreppen är framtagna av Beer et al. (1990), som menar att det är av yttersta vikt att dessa tre samverkar och fungerar, för att skapa en lyckad förändringsprocess.

3.3.1 Commitment

Commitment, i betydelsen motivation, behövs för att en förändring skall komma till stånd. Motivation är en central faktor för att vilja lägga ner den tid och ansträngning som krävs i en förändringsprocess. Newman och Sabherwal, (1996) beskriver två typer av commitment:

1. Commitment som är bra och som leder till att projektet fortskrider på ett bra och givande sätt. Nivån av commitment till ett IS projekt tenderar att vara hög om det nya systemet innebär stora fördelar. Denna typ av befrämjande commitment kan uppnås på olika sätt, dock finns två grundfaktorer som bör vara uppfyllda, top-management-, och användarcommitment.

3.3.1.1 *Top-management commitment*

Om den som har varit projektets förespråkare i ledningen (the champion) lämnar organisationen, är det väsentligt att det finns fler personer på ledningsnivå som stöder projektet, faran är annars överhängande att projektet läggs ner. Det är därför av största vikt speciellt i projektets initiala fas, men även under hela dess fortlevnad, se till att ha en bred förankring i ledningsgruppen, dessutom gärna offentligt uttalat stöd för projektet av flera personer i ledningsnivå (Newman & Sabherwal, 1996). Top-management måste spela en stark och aktiv roll under hela implementationsprocessen (Noble, 1999).

3.3.1.2 *Användarcommitment*

Att utveckla en gemensam bild inom organisationen över hur man arbetar och vad som fungerar, respektive inte fungerar, och därför behöver förändras, är avgörande menar Beer et al. (1990), för att alla skall känna sig delaktiga den kommande förändringsprocessen. Den utveckling som genomgås när ett gemensamt synsätt skapas, alstrar commitment till den kommande förändringsprocessen, på grund av att alla är delaktiga i processen.

*Seeing a different way of working helped strengthen the groups commitment to change.
(Beer et al., 1990, s.162)*

Enligt Noble (1999) är det viktigt att utveckla och förmedla ett antal tydliga mål, för att alla skall känna sig delaktiga, och för att skapa färre konflikter avdelningar emellan.

Winston Lin och Benjamin Shao (2000) menar att användarmedverkan vid systemutveckling bidrar till en ökad systemacceptans, användarna får genom sin medverkan i processen en mer realistisk bild av och förväntningar på det nya systemet. Känslan av ägandeskap, en stark motivationsfaktor, ökas dessutom hos användarna, genom att de har varit med genom hela processen. Detta innebär i sin tur att motståndet till de förändringar som det nya systemet kommer att innebära minskar.

Även Jiang och Klein (1999) menar att användarmedverkan under utvecklingsprocessen, medför en hög användartillfredsställelse med det slutliga resultatet.

*User support has always been proclaimed a major factor to achieving success...
(Jiang & Klein, 1999, s.270)*

Sammantaget medför användarmedverkan genom att skapa gemensamma referensramar och mål, en delaktighet som innebär att användarna känner sig motiverade.

2. "Eskalerande commitment" till ett projekt som borde överges och där det mest ekonomiska vore att avsluta projektet, alltså commitment i en negativ bemärkelse. Denna typ av commitment är skadligt och kan sättas igång genom ett flertal faktorer, det finns också en del teorier om varför det förekommer. När chefer står inför valet att antingen avsluta projektet i förtid, eller förändra projektet på ett radikalt sätt, eller att satsa ytterligare resurser är det som regel lättare att satsa ännu mer resurser på projektet. Ofta är det en personlig prestigeförlust om det projekt som man har ansvarat för och försvarat i många sammanhang går så dåligt att det är bättre att helt lägga ner det. Det är i den situationen lättare att sätta sitt hopp till att ytterligare resurser skall lösa de problem som finns (self-justification theory). Det finns också en tendens att individer är mer riskbenägna om valet står mellan två dåliga alternativ (prospect theory).

3.3.2 *Competence*

Med competence menas kunskaper hos de människor som skall arbeta samman i ett projekt, och som behövs för att kunna möta alla de olika problem som projektet ställs inför. Gruppmedlemmarnas individuella kunskaper och interpersonella roller skapar förutsättningar att uppnå resultat (Keil et al., 1998). Kompetens är en viktig faktor för en lyckad implementering, kunskap vad gäller affärsföretaget, teknisk, analytisk och interpersonell kompetens behövs också (Eisenstat, 1993).

3.3.2.1 *Ledarskap - rätt kompetens i projekt - resurstillgång*

Noble (1999) menar att val av projektledare till ett implementeringsteam är både svårt och mycket viktigt. Av en sådan ledare krävs både rätt teknisk kompetens, men även personliga egenskaper som till exempel lyhördhet inför olika behov. Ju större förändring desto större krav ställs på ledaren.

Utan starka ledare kan inte organisationer bedriva lyckade förändringsarbeten, det är därför viktigt att premiera ledarskapsutveckling. Att stimulera ledare till att vidareutveckla sig själva och därigenom sitt ledarskap, måste från ledningshåll stimuleras genom befordringar, som inte behöver vara hierarkiskt bundna (Beer et al., 1990).

En stor risk i förändringsprojekt är att det antingen saknas rätt kompetens i projektet, eller att det helt enkelt finns för få medarbetare. Keil et al. (1998) menar att detta är en klassisk fallgrop som kan förhindras genom erfarenhet hos projektledaren som tidigt i processen vet vad som kommer att behövas i forma av resurstillgång och kompetens.

3.3.2.2 *Hantera förändringar av inriktning och målsättning*

Keil et al. (1998) beskriver nödvändigheten av att kunna hantera förändringar på ett bra sätt, de pekar också på att kraven måste vara tydliga. För att undvika tveksamheter angående kravspecifisering etc., kan en taktik vara att konkret specificera vad som inte ingår i projektets åtagande. Inom ramen för denna tydlighet är det också viktigt att de som indirekt blir påverkade av förändringsprocessen har informerats om vad från början gäller, men även om de förändringar som görs under processens gång. Projektledaren måste kunna dra en mycket tydlig gräns för krav som är önskvärda och krav som måste uppfyllas. Kompetens och erfarenhet hos projektledaren avgör till stor del om förändringar kan hanteras.

3.3.3 *Coordination*

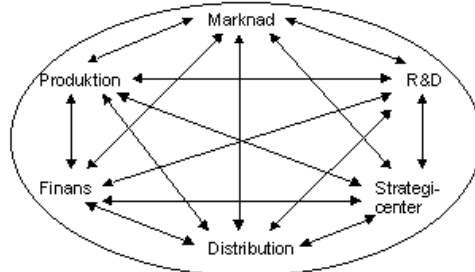
Coordination i betydelsen, samarbete eller så kallat teamwork. Eftersom många förändringsarbeten bedrivs på tvärs i en organisation, innebär det att stora krav ställs på ett bra samarbete mellan olika avdelningar.

3.3.3.1 *Teamwork & tydliga ansvarsförhållanden mellan olika intressenter*

Implementeringsfasen innebär oftast att många olika avdelningar inom en organisation är inblandade, ibland kan projektdeltagarna till och med komma från olika kontinenter. Det är därför viktigt att skapa tydliga roller och ansvarsområden, för att därefter bygga upp förhållanden, partnerskap samt nätverk mellan funktionella enheter (Noble, 1999).

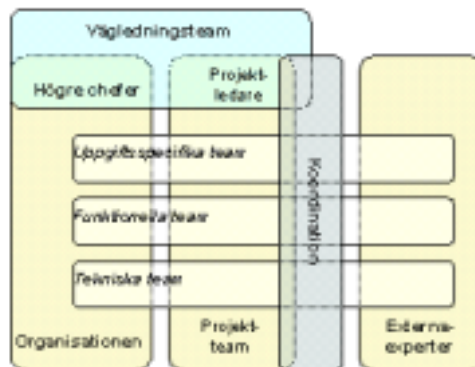
A group comprised of members from several functions should be formed early on in the strategy formulation process. The involvement of such a group can instill a deeper understanding of the strategy across the organization and begin to establish the cross-functional relationships that will be necessary during implementation. (Noble, 1999, s. 20)

Noble menar att det bästa är att skapa ett ”implementations nätverk” där alla funktionella enheter i organisationen ingår.



Figur 3. Implementations nätverk (Noble, 1999, s.20)

Mentzas (1997) menar att fyra typer av projektteam bör sättas samman, funktionella, tekniska uppgiftsspecifika, samt samordningsteam. Även ett ”vägledningsteam”, som består av högre chefer i organisationen samt projektledaren för implementationsprojektet bör skapas. Genom att ombesörja ett slags ”runda bordet möten”, med deltagare från alla funktionella enheter, kan strategiska direktiv, som ofta är fokuserade på målet, arbetas igenom så att en plan för implementering skapas. De som ingår i det team som ansvarar för implementationen bör avlastas från sina ordinarie arbetsuppgifter för att kunna ägna all sin tid till genomförandet.



Figur 4. Organisationsstruktur (Mentzas, 1997, s.90)

Eisenstat (1993) menar att ”...close coordination among marketing, product design and manufacturing, as well as between labor and management” (Eisenstat, 1993, s.34) är viktigt för att organisationen skall kunna utnyttja uppkomna affärstillfällen.

Keil et al. (1998) visar på vikten av att bryta ner projektet i delar, så att överblickbarhet och tydlighet skapas vad gäller roller och ansvarsförhållanden.

3.3.3.2 Kommunikation - att tala samma språk

Utan bra kommunikation mellan avdelningar och medarbetare är det svårt att samarbeta, en snabb tydlig och frekvent kommunikation befrämjar förändringsprocessen. Det är också viktigt att man förstår varandra och inte pratar förbi varandra. Terminologin på en marknadsavdelning kan vara helt skild från den på en teknisk utvecklingsavdelning. Det är därför av betydelse att tidigt i implementationsprocessen söka undanröja språkliga hinder (Noble, 1999).

Communications to the entire organization should be made regularly, regardless of whether all functional areas are involved in the process. (Noble, 1999, s.26)

4 Resultat

4.1 Redovisning av intervjuer

Redovisning av det empiriska materialet sker genom att dels beskriva organisationernas projektstyrningsmodeller och projektorganisationer, och dels genom att beskriva varje delfråga utifrån respondenternas svar. Eftersom intervjuerna genomfördes som öppna samtal är inte materialet återgivet sekventiellt. Frågorna i respektive intervju har besvarats genom att sammanställa material från hela intervjun. På grund av intervjuernas karaktär har tyvärr inte alla frågor besvarats av samtliga respondenter. Fråga 1-3 har funnits med för att skapa en kontext, de redovisas därför inte i resultatet eller i analysen.

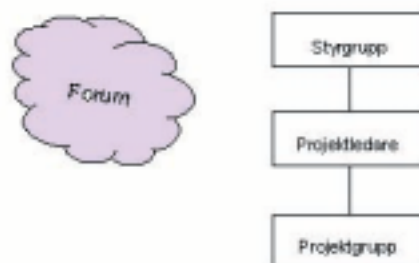
4.1.1 Organisation A

Aktuellt projekt.

För att kunna koppla upp sig mot företaget utifrån, behövs en mobil klient. Eftersom man nyligen har tagit fram en stationär klient för Windows 2000, fanns ett behov att även den mobila klienten skulle stödja Windows 2000, något den nuvarande mobila klienten inte gör.

En klient innehåller naturligtvis ett operativsystem, men till exempel även krypteringsprogramvara för bärbara datorer, nätverksprogramvara, virusskyddsprogramvara, synkroniseringsprogramvara etcetera. Den programvara som klienten innehåller är den som är tillåten att använda. Organisation A vill inte att den enskilde anställda skall kunna installera valfri programvara egenhändigt, eftersom supportkostnaden tenderar att öka betydligt då.

Projektorganisation



Figur 5. Organisation A:s projektorganisation

Projektsponsor

Till detta projekt finns två uppdragsgivare, en som är ansvarig för själva konceptet, och som ansvarar för att tjänsten (den mobila klienten) skall finnas tillgänglig för de lokala "siterna". Den andra uppdragsgivaren är ansvarig för själva produkten.

Styrkommitté

Styrkommittén består av personer från olika delar av organisationen, ett flertal är linjechefer som ansvarar för de resurser som ingår i projektet. Som ordförande sitter den tjänsteansvarige uppdragsgivaren. Styrkommittén tar alla beslut som rör slutresultatet, kostnaden och tiden.

Referensgrupp

Det skall finnas ett forum, Change Management Council, där förändringar och önskemål skall tas upp. Detta är fortfarande så nytt att det inte riktigt fungerar, många önskemål kommer därför in via helpdesk.

Projektledare

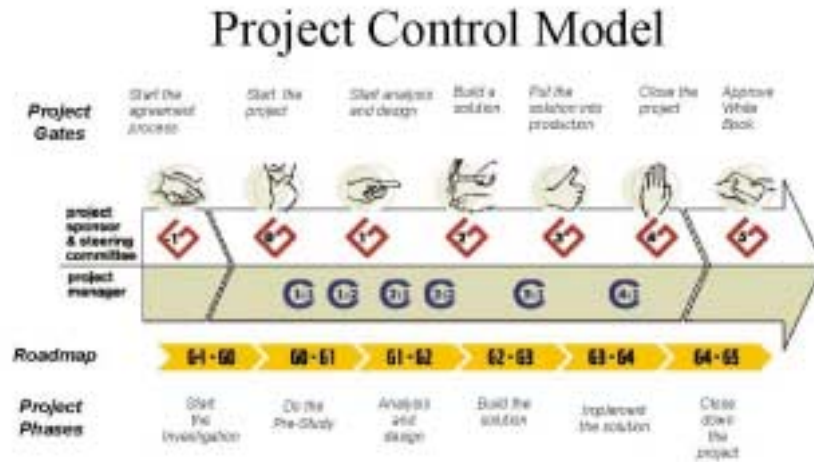
Inför varje projekt utses en projektledare. Organisation A har en särskild grupp som bara består av projektledare och ibland tas någon ur den gruppen, men inte alltid. I detta projekt kommer projektledaren från metodgruppen, som har varit med och utvecklat den projektstyrningsmodell som används.

Projektstyrningsmodell.

Organisation A har tagit fram en egen styrningsmodell, Project Control Model (PCM), som har vidareutvecklats från en tidigare styrningsmodell, och där man har tagit vara på de bitar var bra. Den största förändringen som har gjorts är att modellen nu är djupare och mer specifik. Modellen innehåller numera också en stor metodarsenal till hjälp för de projektledare som skall använda modellen. PCM är inte speciellt gjord för systemutveckling, utan är en allmän projektstyrningsmodell.

Organisation A är kvalitetssäkrat genom ISO 9000 och som ett led i detta har PCM tagits fram. Meningen är att alla projekt skall använda sig av modellen, men i realiteten använder relativt få projekt modellen, mest på grund av att den är ny och kunskapen om hur den skall tillämpas än så länge är begränsad.

PCM bygger på att antal grindar skall passeras, och en grind får inte passeras om inte ett visst antal kriterier är uppfyllda. För att passagen skall bli korrekt används checklistor där olika moment bockas av.



Figur 6. PCM, organisation A: projektstyrningsmodell

Resultatorienterad modellering

Innan man går in i PCM, kan en resultatorienterad modellering göras. Det innebär att en grupp går igenom alla de krav och aktiviteter som skall, eller åtminstone bör, finnas med i systemet, och kartlägger dessa. Det är viktigt att se till vad aktiviteterna som kartläggs syftar till, och vad slutresultatet av dem blir.

Modelleringsgruppen består dels av representanter från användarsidan, som kan svara på frågor angående användarnas krav, och dels av tekniker som vet vad som finns idag och om det går att bygga det nya man vill ha. I modelleringskedet finns inga begränsningar, allt skrivs ner och tas om hand. Resultatet av modelleringen är att alla aktiviteter finns beskrivna, samt att resultatet från de beskrivna aktiviteterna är känt. Slutligen görs en tidsuppskattning, detta kräver erfarenhet och i första hand använder man sig av den kompetens som finns bland de som är med och modellerar. Tre tidsuppskattningar görs, i värsta fall, i bästa fall och i normala fall. Ett medelvärde räknas sedan ut med hjälp av de tre uppskattningarna.

Respondent I

Respondent I arbetar som projektledare och tillhör en avdelning som renodlat ägnar sig åt projektledning och har arbetat inom organisationen i 13 år.

Respondent II

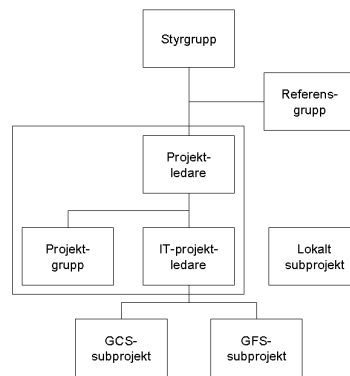
Respondent II arbetar som projektledare och har verkat inom organisationen sedan 1996, och har bland annat tagit fram projektstyrningsmodellen (PCM).

4.1.2 Organisation B

Aktuellt projekt

Bolag i de olika länderna och tillverkar olika typer av produkter och handlar sedan av varandra internt. För att kunna sätta bättre marknadspriser och få upp priserna, har ledningen beslutat att denna interna handel skall stödjas av ett nytt prissättningsystem. Genom att ta fram ett helt nytt system som skall integreras med de befintliga, kommer stora ändringar krävas i flera av de idag använda systemen. Projektet är därför stort och med global genomslagskraft, stora ansträngningar vad gäller samordning krävs därför.

Projektorganisation



Figur 7. Organisation B:s projektorganisation

Projektsponsor

Till varje projekt bör helst en projektsponsor, som driver projektet i ledningen, vara knuten. Projektsponsorn är den som är projektets uppdragsgivare och det är viktigt att projektsponsorn är någon ur ledningen. Denna person har den yttersta beslutsrätten, som dock till mycket stor del har delegerats till styrkommittén. I detta projektet är det organisation B:s finansdirektör som är projektsponsor.

Styrkommitté

Styrkommittén har en väldigt viktig funktion och finns alltid med i ett projekt. Tanken bakom styrkommittén är att den skall ta alla avgörande beslut. Organisation B är uppdelat i ett antal divisioner och i styrgruppen sitter representanter från de olika divisionerna, men också från säljsidan, fabrik, etcetera. Målet är att styrgruppen skall representera en så bred bild av organisationen som möjligt. Styrkommittén är unik för varje projekt och kan ibland vara en befintlig beslutsgrupp, vilket är vanligt vid mindre projekt.

Referensgrupp

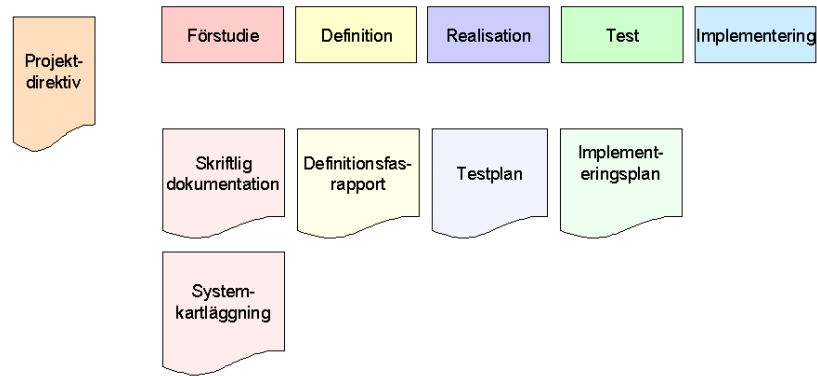
En referensgrupp finns alltid med i projekt och består av personer från de olika delar inom organisationen som kommer att bli direkt påverkade av det nya systemet. Referensgruppen rådfrågas kontinuerligt, men fattar inga beslut. Hur stort inflytande gruppen har beror på projektets art. Om projektet är initierat från användarsidan, kommer mycket stor vikt att fästas vid vad referensgruppen säger. Om projektet är initierat från ledningen, kommer man att lyssna till referensgruppen, men bara det som ligger i ledningens intresse genomförs.

Projektledare

Ett projekt har alltid en ansvarig projektledare, man betonar vikten av att han/hon skall komma från användarsidan. I detta projektet är projektledaren anställd på organisation B sedan 30 år och fungerar vanligtvis som ekonomichef/controller.

Projektstyrnings-, utvecklingsmodell.

Den utvecklingsmodell som används kommer från början från IT-sidan inom företaget. Modellen är en vattenfallsmodell, där man även till viss del går tillbaka till tidigare faser för att göra mindre justeringar. En fas görs aldrig helt om, utan man utgår alltid ifrån det arbete som redan har lagts ner.



Figur 8. Organisation B:s utvecklingsmodell

Förstudie

Förstudien brukar ta ca 1 - 1½ månad och skall leda fram till ett skriftligt dokument över vad som skall göras, samt en första tids och kostnadsuppskattning. Som utgångspunkt finns ett projektdirektiv, där bland annat ramarna för projektet är beskrivna. Förstudien ger ingen detaljerad plan, utan fungerar mer som en genomgång av olika lösningar samt kartläggning av befintlig systemmiljö. Dock tas för- och nackdelar med olika lösningar upp, även de problem som kan förutspås belyses.

Definitionsfas, den viktiga fasen

Under definitionsfasen skall tillvägagångssättet läggas fast, man gör ett val bland de alternativ som togs fram i förstudien. Viktigt är att det finns en komplett systemlösning, eftersom definitionsfasen mynnar ut i en rapport som fungerar som kontrakt mellan ”användarna och IT”, allt måste därmed vara med. Ibland är det nödvändigt att gå tillbaka till förstudien, eftersom man upptäcker att en del saker som man hade tänkt göra helt enkelt inte fungerar. En ny tids- och kostnadsplan upprättas, som sedan skall sedan stämma med plus - minus 10%. I detta skede måste rapporten granskas och godkännas av styrkommittén, innan komitten har godkänt rapporten går man inte vidare.

Respondent III

Respondent III, har arbetat inom organisationen i 30 år, främst som ekonomichef, men sitter för tillfället som projektledare för ett stort globalt projekt.

Respondent IV

Respondent IV, har arbetat som systemutvecklare inom organisation B i 3 år. Arbetar idag som projektledare över mindre projekt.

Fråga 4. Hur beskriver du ett lyckat projekt?

Organisation A

Respondent I tycker att ett lyckat projekt är när projektet har en kompetent projektledare. Med rätt kompetens vid rodret är det oftast inga större problem. Tyvärr så saknas insikt om detta högre upp organisationen, det sker till exempel många ”kompistillsättningar” som mycket sällan levererar ett gott resultat. Dessutom anser respondent I att det krävs en projektstyrningsmodell i botten, vilken modell spelar mindre roll, de flesta gå ut på samma sak. Dock är det mer personen än modellen som avgör om resultatet skall bli lyckat eller ej. Ett lyckat projekt innebär

också, menar respondent I, att projektledaren måste kunna fatta snabba beslut, delegera samt ges möjligheten att verka inom sina ramar.

Respondent II anser att ett lyckat projekt är när projektet levererar sitt slutresultat i tid och till rätt kostnad, och menar att ett helt och hållet lyckat projekt dessutom levererar det som kunden faktiskt önskade och inte bara enligt specifikation. Respondent II menar också att ett lyckat projekt innebär att alltid se till att medarbetarna både känner sig kompetenta och att de bidrar, samtidigt som arbetsuppgifterna skall vara lite av en utmaning. ”Dessutom måste man känna att man har roligt.”

Organisation B

För *respondent III* är ett lyckat projekt när man får fram det som användarna vill ha, och att det kommer fram i tid och till de kostnader som man har bestämt. I projekt som är strategiska medför detta ofta svårigheter, eftersom företagsledningen då driver projekten, och vad användarna anser inte är högprioriterat. Ett lyckat projekt innebär också att beställaren är nöjd.

Respondent IV anser att ett lyckat projekt går fort att genomföra och kostar inte mer än vad som var budgeterat. Dessutom skall kunden vara nöjd med det som har implementerats. Respondent IV menar också att projekt som ”hamnar i sjön” oftast beror på att kunden inte visste vad de ville ha.

Fråga 5. Uppföljning av förändringsprocessen

Organisation A

Respondent I talar om olika nivåer av uppföljning, dels under projektets gång, men även efter avslutat projekt. Projektspensorn ansvarar för att det skall finnas pengar till att göra en uppföljning ca ett halvår efter avslutat projekt, men detta görs väldigt sällan. Tillvaratagande av erfarenheter som gjorts under projektet sker inte, det finns ingenstans där dokumentation samlas eller liknande, dock sker spontant att kollegor frågar varandra om tidigare erfarenheter.

Enligt *respondent II* följs varje projekt kontinuerligt upp, detta finns explicit uttryckt i den projektstyrningsmodell som man använder. Det finns även ett system som skall göra det möjligt att övervaka projekt på en högre abstraktionsnivå. Projektstyrningsmodellen säger också att projekt skall följas upp efter ca ett halvår för att se hur väl det slog ut, detta görs för närvarande inte men kommer förhoppningsvis göras i framtiden.

Organisation B

Respondent III följer upp dokumentationen från varje lokalt projekt, som rapporterar projektstatus var 14:e dag. När projektet är klart följer man dock sällan upp resultatet. Det som borde följas upp är: -kostnader, stämmer detta med vad man trodde att det skulle kosta? -kraven som uppkommer efter projektet, har det blivit som vi trodde? I förändringsprojekt som initieras från ledningshåll, och som betecknas som strategiska tror respondent III att uppföljningen är mer prioriterad och genomförs.

Respondent IV menar att uppföljningen oftast kommer på ”sniskan”, eftersom när projektet väl är implementerat så är det dags för nästa projekt. Det finns metoder och verktyg för att genomföra uppföljningar men det hinns oftast inte med, eftersom det är så bråttom med nästa projekt. Dock är det meningen att projektgruppen skall träffas efter avslutat projekt för att utvärdera, så att man skall kunna använda sig av erfarenheterna som gjordes i framtiden. Ett projekt som är initierat från ledningen följs oftare upp än projekt som initieras ”nerifrån”. Inom

ramen för uppföljningen är det många faktorer som skall mätas och bedömas, respondent IV hade gärna sett att man tittade mer på mjuka värden vid uppföljningen. En nyhet är dock att man har börjat samla erfarenheter i en databas, som är avsedd att växa till en ”erfarenhetsbank”, men det dröjer förmodligen innan den används regelbundet. Initiativet till ”erfarenhetsbanken” har tagits på grund av problem med att medarbetare slutar och deras erfarenhet då går förlorad.

Fråga 6. Hantera förändringar av inriktning och mål

Organisation A

Respondent I menar att projektledaren till stor del kan bestämma själv hur förändringar skall hanteras och kan oftast skapa utrymme för egna beslut. När ”cost”, ”scope ” och ”limitations” påverkas måste styrgruppen informeras som då tar över beslutsansvaret. Yttersta beslutande makten har styrgruppsordföranden. Många gånger sätter sig de inom området kunniga, samman och diskuterar olika lösningsalternativ om stora förändringar måste göras. Respondenten beskriver att man har ett så kallat Change Management Council (CMC), som är en grupp där projektledare, styrgruppsordförande och sponsor ingår. Gruppen träffas innan varje styrgruppsmöte för att bereda mötet, och här finns utrymme att ta upp aktuella förändringar.

Respondent II menar att det ofta sker förändringar i både krav och målbild. Projektledaren kan då fatta beslut om allt som inte rör slutresultatet, kostnaden eller tiden. Om förändringen kommer att påverka någon av dessa tre faktorer är det alltid styrgruppen som tar beslutet, projektledaren tar då oftast fram olika alternativ och kanske föreslår ett av alternativen, men det är styrgruppens beslut. Om en större kursändring skulle behöva göras är det styrgruppsordförande och projektledaren som tillsammans förbereder olika alternativ för styrgruppen att sedan besluta om. Respondenten menar att om man har gjort ett bra förarbete, i till exempel en förstudie, så undviks en del problem med förändringar under projektets gång, genom att projektledaren, användare och tekniker tillsammans går igenom vad som skall utvecklas och varför. Många projekt påbörjas aldrig om ett riktigt förstudiearbete har gjorts, eftersom en genomlysning av det beställda uppdraget kan visa att problemet är något annat än vad man trodde, och den planerade åtgärden inte kommer att ge önskat resultat. Kunden måste specificera vad det är som man vill ha, detta innebär att kunden som regel kommer på mycket funktionalitet som man annars kanske inte hade tänkt på, och som senare hade kommit som en förändring. Respondent II talar precis som respondent I om ett Change Management Council, men anser att det bara finns i teorin och att det är en lång väg kvar tills att det fungerar i praktiken.

Organisation B

Respondent III menar att det är styrkommittén som skall ta alla stora beslut vad gäller hantera förändringar, men att både projektledare och referensgrupp, som består av användare, har ett stort inflytande. Förändringar är mycket svåra att göra när processen väl är igång, däremot i början av projektet så ändras ofta både målet och inriktningen. Ibland inträffar saker som är av större dignitet, till exempel om företaget går samman med ett annat företag, eller liknande. I det fallet är det lätt hänt att hela projektet går om intet. Respondenterna menar att om inte de uppgjorda ramarna håller så måste detta tas upp så fort som möjligt i styrgruppen. Den mest ekonomiska lösningen är oftast inte det som styr, utan man söker den lösning som passar bäst in.

Respondent IV tycker att fokus vad gäller förändringar handlar om att kunna förutse risker med olika alternativ. Hur förändringar skall hanteras styrs oftast av tid och pengar, när en förändring behöver göras är det styrkommittén som beslutar. Respondenten anser sig inte sitta på en nivå

som medger eget beslutsutrymme, utan menar att det ligger en nivå upp. När det gäller enklare beslut som inte rör förändringar av så stor dignitet finns utrymmet för egna beslut. Respondenten tar ibland hjälp av äldre och mer erfarna kolleger för att på så sätt dra nytta av deras erfarenheter för att välja handlingsätt.

Fråga 7. Vikten av gemensamma referensramar - att skapa intressentcommitment

Organisation A

Respondent I anser att det är svårt att skapa gemensamma referensramar då det är besvärligt att få med sig alla som berörs av förändringen. Kundens organisation släpper inte alltid till representanter så att det går att "prata ihop sig". Ofta talar man med ett fåtal personer som inte är representativa. Respondent I menar att resultatorienterad modellering (se respondent II) kan lösa problemet med att skapa gemensamma referensramar, förutsatt att lämpliga representanter har utsetts.

Respondent II menar att det är av yttersta vikt att se till att skapa gemensamma referensramar och beskriver ett tillvägagångssätt som kallas resultatorienterad modellering. Detta är en process som bidrar till att skapa ett ägandeskap inför projektet och tar en dag eller två i anspråk. Resultatorienterad modellering innebär att hela projektet går igenom, vad som skall göras, och varför det skall göras. I denna process finns representanter från användarna och tekniker från utvecklingssidan, dessutom är projektledaren med som moderator. Fördelen med detta förfaringssätt är att samtliga intressenter efteråt vet vad man har att göra, målet är tydligt specificerat och resultatet används som en kravspecifikation. Ytterligare en effekt av modelleringen är att det efteråt finns förståelse för varandras olika synpunkter. Teknikerna har lättare att förstå varför man måste göra en sak på ett visst sätt, samtidigt som användarna förstår varför det inte går att göra allt som de ville.

Organisation B

Respondent III menade att förankringsprocessen, bör ske både lokalt och centralt. För att detta skall vara möjligt, måste bolagsledningen ge sitt stöd för denna process. I en förstudie som alltid görs i varje projekt och som är explicit uttryckt i den projektstyrningsmodell som används, så ingår att skapa gemensamma referensramar genom att åstadkomma en delaktighet från användarnas sida. Förankringen är mycket viktig, samt att alla är överens om vad som skall tas fram. Styrgruppen, företagsledningen och referensgruppen måste alla acceptera och förstå, alla måste ha samma tankegångar. Respondent III menar att referensgruppen och styrkommittén ibland talar olika språk, det är då upptill projektet att reda ut detta. Respondenten poängterar dock att det inte går att uppnå 100% acceptans, oftast är 1/3 för förändringen, 1/3 mot förändringen och 1/3 är osäkra.

Respondent IV ansåg att det ibland blir problem när IT-avdelningen kommer in i en senare fas i projektet, då saknas en del bakgrundsfakta, och det är lätt att man missförstår varandra. Det händer dock att särskild tid läggs på att "prata ihop sig". En svårighet som finns med att skapa gemensamma referensramar är att det ofta kan vara svårt att få kontakt med användarna, många gånger har de inte tid. Respondent IV ansåg att resultatet oftast har blivit bra när användarna har varit delaktiga och välinformerade.

*Fråga 8. Vikten av tydliga roller och ansvarsförhållanden***Organisation A**

Respondent I menar att det finns tydliga rolldefinitioner, och att det ansvar och befogenhet som hör samman med rollen klart framgår och finns beskrivet i olika dokument. Rollerna efterlevs dock inte och många gånger är det projektledaren som får göra en del av det arbetet som egentligen ligger på någon annan. Exempelvis skall styrgruppsordföranden leda styrgruppsmötena, men i realiteten är det oftast projektledaren som får göra det. Det är också sällan som projektsponsorn tar sitt ansvar, oftast så läggs mycket av sponsorns egentliga ansvar över på projektledaren. På lägre nivåer anser respondent I att kunskapen om vad olika roller innebär är större än på högre nivåer i organisationen.

Respondent II anser att det visserligen finns tydliga rollbeskrivningar, men att det råder stor otydlighet om rollerna, och vem som äger projekten. Det händer ofta att ärenden hamnar mellan stolar och att mindre attraktiva uppgifter helt enkelt inte utförs på grund av denna otydlighet.

Organisation B

Respondent III beskriver en projektorganisation som man i stort sett alltid använder sig av och där roller och ansvarsområden är tydligt beskrivna. I och med att projekt oftast organiseras på detta sätt innebär det att de flesta kan sina roller och det brukar fungera smidigt och bra.

Respondent IV anser att roller och ansvarsområden är mycket tydliga och väldefinierade, och är noga specificerat i olika dokument.

*Fråga 9. Resurstillgång***Organisation A**

Respondent I berättar att det är projektsponsorn som i varje projekt skall se till att knyta till sig den kompetens som behövs i projektet. I praktiken är det oftast så att projektledaren får ordna det på egenhand. Om det krävs mer resurser i form av personal eller pengar så är det alltid styrgruppen som fattar beslut om detta.

Om personalresurserna inte räcker menar *respondent II* att det är styrgruppens ansvar att ta beslut om vad som då skall göras, antingen köpa in en konsult eller frigöra resurser internt.

*Fråga 10. Vikten av rätt kompetens***Organisation A**

Respondent I beskriver ett tillvägagångssätt där man upprättar ett kontrakt med de olika medarbetarna och med deras respektive avdelningar, för att se till att rätt kompetens knyts till projektet. Oftast är verkligheten sådan att det inte går att välja speciell kompetens, utan de som har tid att vara med får ingå i projektet. Respondent I anser att det råder stor brist på viss kompetens, och att projekt kan bli försenade på grund av detta, eftersom man helt enkelt får vänta med vissa moment tills en eller flera nyckelpersoner kan delta. Tyvärr är det inte så mycket att göra åt det, viss kompetens är helt enkelt svår att finna. När det gäller stora projektet som har initierats från ledningshåll är det lättare att få tag i de personer som behövs eftersom projektet då prioriteras framför andra. När ett sådant projekt startas sätts en särskild gruppering samman, som bara skall arbeta med det projektet, och man väljer personer utifrån vad projektet behöver och inte efter vem som är ledig.

Respondent II menar att det är viktigt att skriva ett kontrakt med de som skall arbeta i projektet. I kontraktet skall klart och tydligt framgå vad personen skall göra och antal timmar som ingår i uppdraget. Utan kontrakt menar *respondent II*, att många problem skapas.

5 Analys och diskussion

5.1 Empiri

Att analysera intuitivt beslutsutrymme inom en organisation har varit svårt och flera frågor och aspekter går inte att analysera för samtliga respondenter. Materialet är ändå av sådan art att jag anser att det går att dra vissa slutsatser. Punkten ”övrigt” som förekommer under vissa frågor har tillkommit då det inte har gått att placera intervju svaren under någon av aspekterna, men de bör ändå finnas med.

Fråga 4. Hur beskriver du ett lyckat projekt?

- Aspekt : erfarenhet

Respondent I (organisation A) menar att ett lyckat projekt är då det finns en kompetent projektledare, med tidigare erfarenheter att stödja sina beslut på. Detta stämmer väl med Noorderhavens (1995) beskrivning av intuition och *respondent I* förefaller mycket medveten om att erfarenhet, och en intuitiv beslutsstil hos projektledaren är av yttersta vikt för att projekt skall lyckas. Tyvärr så verkar det bara delvis finnas utrymme för erfarenhetsbaserad intuition inom organisation A. Man har visserligen en särskild avdelning som bara ägnar sig åt att förse organisationen med projektledarkompetens, men det är inte alltid som denna resurs utnyttjas.

- Aspekt: våga och kunna frånga gällande rutiner

Respondent I (organisation A) menar att gällande rutiner inte är påverkbara inom organisation A, det går oftast inte att frånga rutiner som till exempel vem som tar beslut i olika situationer som är avgörande för projektets utgång. Allt som kan påverka resultatet skall lyftas en nivå upp till styrgruppen, och projektledaren kan därför inte frånga gällande rutiner.

Respondent II anser att det är möjligt att frånga gällande rutiner om man fortfarande håller sig inom den ursprungliga ramen, till exempel så kan projektstyrningsmodellen anpassas så att den blir projektspecifik. Utrymmet för att frånga gällande rutiner kan därför för *respondent II*, anses vara relativt gott.

- Aspekt: tid

Enligt *respondent I (organisation A)* är det ibland möjligt att vänta med att ta ett beslut om till exempel vilken teknisk lösning som skall användas i projektet, tills beslutet är moget att tas, och resultatet därför blir bättre då ”rätt” lösning används. Utrymmet för den aspekten kan därför sägas vara tillfredsställande.

Tvärtemot *respondent I (organisation A)*, menar *respondent II (organisation A)* att det är oerhört viktigt att resultatet blir färdigt i tid, utrymmet att vänta med olika beslut ter sig därför som litet.

Respondent I och *respondent II*, som båda arbetar på organisation A har helt olika åsikter om tidsaspekten i deras beskrivning av ett lyckat projekt. Denna diskrepans kan bero på deras egen kunskap och erfarenhet, mer än på organisationen.

Både *respondent III* och *respondent IV (organisation B)*, anser att projekt som blir färdiga i tid är lyckade projekt. Ingenting av dem antyder på något sätt att det är möjligt att vänta med beslut för att slutresultatet skall bli bättre. Utrymmet för tidsaspekten anser jag därför vara dåligt.

- ”Övrigt”

Respondent II anser att för att ett projekt skall anses som lyckat krävs att kunden är nöjd, och att är ”rätt lösning” so m har tagits fram, detta kan innebära att kravspecifikationen inte helt uppfylls, det är svårt att placera detta under någon särskild aspekt, men det innebär helt klart att intuitiva beslut har tagits då man har låtit en känsla vägleda beslut (Goldberg 1984).

Fråga 5. Uppföljning av förändringsprocessen

- Aspekt : erfarenhet

Samtliga respondenter har talat om att uppföljningen får stryka på foten i de flesta fall. När en uppföljning väl görs, är det mycket sällan som man drar nytta av resultatet i framtida projekt. Detta tyder på att utrymmet för att skapa en erfarenhetsgrund för att kunna ta intuitiva beslut är mycket dåligt, inom båda organisationerna. Här är det projektledarens kompetens och personliga egenskaper som helt styr huruvida framtida projekt skall dra nytta av tidigare erfarenheter. Organisation A:s avdelning med bara projektledare, kan i förlängningen innebära att de personer som arbetar där ger varandra det stöd och den erfarenhetsbas som behövs för att intuitiva beslut skall kunna tas.

- Aspekt: tid

För tidsaspekten gäller samma som ovan för erfarenhetsaspekten. Det saknas tid att genomföra uppföljningar, särskilt *respondent IV (organisation B)* talar om att det i stort sett är uteslutet att kunna ägna tid till att göra uppföljningar, eftersom det är så bråttom till nästa projekt. *Respondent IV* skulle också helst se att de få variabler som ändå följs upp, var mer inriktade på mjuka värden, tvärtemot hur det ser ut idag. Jag drar slutsatsen att det inte finns utrymme att låta uppföljningsprocessen ta den tid som behövs för att skapa utrymme för intuition.

Fråga 6. Hantera förändringar av inriktning och mål

- Aspekt : erfarenhet

Respondent I (organisation A) tycker att det finns stort utrymme för att fatta egna beslut när förutsättningar har förändrats och tillvägagångssätt behöver ändras. Att kunna använda sig av sin erfarenhet och lita till sin intuition finns det därför stort utrymme för.

Respondent II (organisation A) menar att om en förstudie har gjorts, där användare och tekniker tillsammans har tagit fram det som skall gälla för projektet, ofta innebär att färre förändringar behöver göras i ett senare skede. Jag anser att detta tyder på att *respondent II* använder sin erfarenhet och ser till att undanröja en del framtida fällor, och att det intuitiva utrymmet därför är bra.

Respondent IV (organisation B) tar hjälp av sina äldre och mer erfarna kollegor för att kunna bestämma handlingsätt när något i projektets ursprungliga plan skall förändras. Visserligen drar inte *respondent II* nytta av egen erfarenhet, men utnyttjar däremot andras. I det avseendet används intuition av *respondent IV*.

- Aspekt: våga och kunna frånga gällande rutiner

Samtliga respondenter menade att det är styrgruppens beslut om något behöver ändras, som kommer att ha en betydande inverkan på projektets slutresultat. Aspekten att frånga gällande rutiner, kan därför inte sägas finnas hos någon av organisationerna.

- Aspekt: tid

Respondent III (organisation B) beskriver att det i början av projektet ändras mycket i mål och inriktning av projektet. Detta tyder på att det finns utrymme för att låta den första fasen i projektet ta tid, så att det i slutändan blir ett bra resultat, och att det således finns utrymme för intuition.

Respondent IV (organisation B) anser att det absolut viktigaste är att projektet skall leverera i tid. Utrymmet för intuition för respondent IV av tidsaspekten ser jag därför som helt obefintlig.

- ”Övrigt”

Respondent III (organisation B) poängterar att den mest ekonomiska lösningen inte alltid genomförs när förändringar skall hanteras, utan att den lösningen som föredras är den som ger bäst resultat.

Fråga 7. Vikten av gemensamma referensramar - att skapa intressentcommitment

- Aspekt : erfarenhet

Respondent I och II (organisation A) genomför båda vad som kallas resultatorienterad modellering, som bland annat skapar gemensamma referensramar och intressentcommitment. Denna modellering är inte initierad från organisationen, utan något som respondenterna genomför på eget initiativ, därför att de av erfarenhet vet att resultatet blir oerhört mycket bättre om detta görs. Utrymmet för att utnyttja sin erfarenhet för att skapa gemensamma referensramar och intressentcommitment kan sägas vara mycket gott.

- Aspekt: våga och kunna frånga gällande rutiner

Respondent III (organisation B) beskriver ett mycket nära samarbete mellan användare och projektet. I alla projekt finns en referensgrupp, som består av användare, och referensgruppens åsikter tas mycket stor hänsyn till. Respondent III, menar att gemensamma referensramar och intressentcommitment då skapas. Utrymmet för att skapa gemensamma referensramar finns, att frånga gällande rutiner behövs inte, de rutiner som finns idag stödjer i allra högsta grad intuitiva beslut.

- Aspekt: tid

Respondent I och II (organisation A) tar sig den tid som behövs för att skapa intressentcommitment genom ovan beskrivna modellering. Utrymmet för att låta förankringsprocessen ta tid kan således i organisation A, sägas vara gott.

Fråga 8. Vikten av tydliga roller och ansvarsförhållanden

- Aspekt: våga och kunna frånga gällande rutiner

Respondent III och IV (organisation B) menar att roller och ansvarsområden är tydliga. Respondent III anser att rollerna är så väletablerade inom organisationen att det inte är något problem med hur de efterlevs. Att våga och frånga gällande rutiner förefaller därför fungera inom organisation B.

- Aspekt: tid

Tid att skapa och efterleva ansvarsområden, menar *respondent I (organisation A)* saknas högre upp i organisationen. Allför mycket ansvar läggs därför på projektledaren. I den projektstyrningsmodell som används finns det explicit uttryckt hur roller och ansvar skall fördelas, men i praktiken saknas tid för att se till att rollerna efterlevs.

Respondent II (organisation B) menar att det finns tydliga rollbeskrivningar, men att de inte efterlevs i praktiken. Detta stämmer överens med vad respondent I säger.

Det kan därför i praktiken sägas vara tunt med utrymmet för intuition vad gäller att skapa tydliga roller inom organisation A.

Fråga 9. Resurstillgång

- Aspekt : erfarenhet

Respondent I (organisation A) beskriver en situation där resurstilldelningen fungerar mycket dåligt. Projektledarens erfarenheter vad gäller behov av resurser, tas det oftast ingen hänsyn till. Utrymmet att fatta intuitiva beslut angående resurser verkar för respondent I därför vara dåligt.

Fråga 10. Vikten av rätt kompetens

- Aspekt : erfarenhet/våga och kunna frånga gällande rutiner

Respondent I och respondent II(organisation A), pekar båda på vikten av att knyta upp kompetens genom att skriva kontrakt med de som skall arbeta i projektet. Detta har de båda lärt sig genom erfarenhet och anser att de oftast undviker att bli av med resurser mitt i ett projekt genom detta förfaringssätt. De skapar därför sig det utrymme som de anser behövas för att säkerställa kompetens i projektet. Det innebär att de i vissa fall frångår gällande rutiner.

5.2 Sammanfattning empiri

Nedanstående tabell är en sammanfattning av det som står i analysavsnittet ovan. En hel del av rutorna är markerade med ett X, detta innebär att det inte har gått att analysera aspekterna ur de svar som respondenterna gett eller att frågan och aspekten inte hann beröras.

Poängsättningen i tabellen nedan är utformad på så sätt att om utrymmet för intuitiva beslut är gott har fem poäng satts. Om utrymmet antingen inte kunnat analyserats, eller är varken bra eller dåligt, har tre poäng tilldelats. Ett poäng står för ett dåligt utrymme. Den summering som är gjord i sista kolumnen är konstruerad utifrån den analysbas som finns, någon gissning om vad de obesvarade frågorna skulle kunna innehålla har självklart inte gjorts.

<i>Kritiska faktorer (KF)/ Intervjufrågor (IF)</i>	<i>Organisation A</i>			<i>Organisation B</i>			<i>Summa</i>
	<i>Aspekt: erfaren- het</i>	<i>Aspekt: frånga gällande rutiner</i>	<i>Aspekt: tid</i>	<i>Aspekt: erfaren- het</i>	<i>Aspekt: frånga gällande rutiner</i>	<i>Aspekt: tid</i>	
<i>Hur beskriver du ett lyckat projekt? (IF)</i>	3	3	3	x	x	1	2,5
<i>Uppföljning av förändringsprocessen. (IF)</i>	1	x	1	1	x	1	1
<i>Hantera förändringar av inriktning och mål.</i>	5	1	x	3	1	3	2,6
<i>Vikten av gemensamma referensramar - att skapa intressent-commitment. (KF)</i>	5	x	5	x	5	x	5
<i>Vikten av tydliga roller och ansvarsförhållanden. (KF)</i>	x	x	3	x	5	x	4
<i>Resurstillgång. (KF)</i>	3	x	x	x	x	x	3
<i>Vikten av rätt kompetens. (KF)</i>	5	3	x	x	x	x	4

Tabell 3. Sammanfattning av analys. Teckenförklaring: 5 = Bra utrymme, 3 = varken bra eller dåligt utrymme, 1 = dåligt utrymme, x = empirisk data saknas för analys

6 Slutsatser

Att svåra och komplexa utvecklings-, och förändringsprocesser kräver en anpassad beslutsstil, och att intuition används som beslutsstöd, har beskrivits i uppsatsens inledning och teoriavsnitt. För att intuitiva beslut skall kunna tas kräver det att det finns utrymme för att använda intuition, enligt aspekterna, -erfarenhet, -kunna frånga gällande rutiner och -tillräckligt med tid för intuitiva beslut.

I de organisationer som har studerats verkar utrymmet för intuitiva beslut till största delen saknas, det varierar dock en del beroende på personlighet och med erfarenhet hos de intervjuade personerna. En del frågor och aspekter skiljer sig åt mellan organisationerna, men ibland även mellan respondenterna inom samma organisation. Poängteras bör dock att samtliga fyra respondenter var mycket medvetna om att intuition behövdes i förändringsprocesser.

Organisation A har en mycket teknisk syn på projekt och det verkar inte som om det från ledningens sida finnas stöd för intuitiva beslutsprocesser. Inte heller verkar PCM, projektstyrningsmodellen ge vägledning i detta avseende. Det som framstår som positivt är den medvetenhet hos de enskilda projektledarna om vilken stor roll erfarenhet spelar för ett gott resultat. Detta anser jag stödjer tankegångar om att det är individens egenskaper och kompetens som bör befrämjas för att få till stånd en intuitiv beslutsmiljö.

Organisation B skiljer sig helt och hållet från organisation A, på så sätt att det allmänna klimatet verkar vara betydligt mer öppet och delaktighet ges ett stort utrymme, på en mycket självklar basis. Det förefaller vara viktigast att få till ett bra resultat som alla kan vara nöjda med.

Organisation B:s ledning verkar stödja intuitiva beslut på ett helt annat sätt än organisation A:s ledning. På så sätt anser jag att organisation B har kommit ett steg längre än organisation A.

Det som förefaller saknas hos båda organisationerna är dels tid (utom när det gäller att skapa gemensamma referensramar, organisation B), och dels en kunskap om att vissa personliga egenskaper behövs hos projektledare. Enligt Jungs typteori är inte alla människor intuitiva, en del är mer och en del är mindre intuitiva. De processer som kräver en högre grad av intuition kräver naturligtvis att den som leder processen är intuitiv, och strävar efter att utveckla den sidan av sig själv. Det i sin tur kräver att organisationen premierar och stimulerar personlig utveckling, något som kan vara svårt i dagens slimmade organisationer, särskilt som man inte kan se resultatet med en gång.

Med tanke på det positiva resultat som en mer situationsanpassad beslutsstil skulle kunna innebära, vore det förmodligen värt att till exempel prova ett mentorskap för oerfarna projektledare, där de kan få stöd och hjälp av mer erfarna kollegor, sanktionerat och organiserat från ledningshåll. Dessutom kanske införa en uppföljningsprocess som inte enbart innebär att mäta kronor och ören, utan även titta på mer mjuka parametrar. Dels hur användarna ser på slutresultatet, men även hur människorna i projektet har utvecklats, inte vilka programmeringsspråk eller projektstyrningsmodeller som man har lärt sig, utan på ett mer personligt plan. - Vad har projektet gett mig som människa? - Vad har jag lärt mig om mig själv och mina egenskaper som jag kan utnyttja i framtiden? - Vad behöver jag lära mig, eller stärka för att kunna utvecklas vidare?

Tillsist, man kan inte bara titta på utrymmet för intuition, utan man måste också titta på personen. Alla människor är inte intuitiva, en del är mer intuitiva än andra (Jung, 1993). Att utnyttja sin intuitiva resurs kräver dels att man som person antingen har förutsättningarna, eller att man lär sig att vara mer intuitiv. Dessutom krävs att organisationen tillhandahåller utrymmet för intuitiva beslut.

7 Källförteckning

7.1 Böcker

Aarum Andersen, J., (1989), *Helhetlig ledelse*, Tano

Agor, W.H., (1989), *Intuition in Organizations*, Sage Publications Inc., Newbury Park

Backman, J., (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Bahm, A.J., (1961), *Types of intuition*, University of New Mexico Press, Albuquerque

Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B., (1990), *The critical path to corporate renewal*, Harvard Business School Press

Bornstein, A., (2000), *Intuitionen, att förena huvud och hjärta*, Svenska Förlaget, Stockholm

Cooke, S & Slack, N., (1984), *Making Management Decisions*, Prentice Hall International inc., London

Davis, G. B., (1974), *Conceptual Foundations, structure, and development*, McGraw-Hill Series in Management Information Systems, New York

Ekvall G. (red), (1996), *Navigatör och inspiratör*, Studentlitteratur, Lund

Goldberg, P., (1984), *Förstå och utveckla din intuition*, (K. Langhed övers), Svenska Dagbladets Förlags AB, Södertälje

Jung, C. G., (1964), *Människan och hennes symboler*, (K. Stolpe övers), Forum

Jung, C. G., (1993), *Psykologiska typer*, (A Ahlberg övers), Natur och Kultur, Stockholm

Lundahl, U & Skärvad, P-H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Machiavelli, N., (1971). *Fursten*. (E. Bensow övers), Tidens Förlag, Stockholm

Mintzberg, H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall International (UK) Limited

Noorderhaven N., (1995), *Strategic Decision Making*, Addison-Wesley

Robson, W., (1997), *Strategic Management & Information Systems*, Pearson Education Limited, Edinburgh

Rubenowitz S., (1994), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Akademiförlaget, Göteborg

Stacey, R.D., (1996), *Strategic Management & Organisational Dynamics*, Pitman Publishing, London

Svensson, P-G(red) & Starrin, B.(red), (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund

Vaughan, F. E, (1979), *Awakening Intuition*, Anchor Press, Garden City, New York

Wallén, G., (1993), *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

7.2 Periodika

Al-Ghamdi, S.M., (1998), *Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience*, European Business Review, Volume 98, Number 6, s. 322-327

Beer, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B., (1990), *Why Change Programs Don't Produce Change*, Harvard Business Review, November-December, s. 158-166

Bowman, C., (1995), *Strategy workshops and top-team commitment to strategic change*. Journal of Managerial Psychology, Volume 10, Number 8, s. 4-12

Eisenstat, R.A., (1993), *Implementing strategy: Developing a partnership for change*, Planning Review, Sep/Oct, s. 33-37

Gottschalk, P., (1999), *Implementation predictors of strategic information systems plans*. Information and Management, 36, s. 77-91

Grundy, T., (1998), *Strategy implementation and project management*, International Journal of Project Management, Vol.16, No.1, s. 43-50

Jiang, J. J. & Klein, G., (1999), *Risk to different aspects of system success*, Information & Management 36, s. 263-272

Keil, M., Cule, P. E., Lyytinen, K. & Schmidt, R. C., (1998), *A Framework For Identifying Software Project Risks*, Communications of the ACM, November, Vol. 41, No. 11, s. 76-83

Lin, W.T. & Shao, B.B.M., (2000), *The relationship between user participation and system success: a simultaneous contingency approach*, Information and Management, 37, s. 283-295

Lord, Alexander M., (1993), *Implementing Strategy Through Project Management*, Long Range Planning, Vol.26, No. 1, February, s. 76-85

Meldrum, M. & Atkinson, S., (1998), *Meta-abilities and the implementation of strategy*, Journal of Management Development, Vol. 17, No. 8, s. 564-575

Mentzas, G., (1997), *Implementing an IS-Strategy -A Team Approach*, Long Range Planning, Vol.30 ,No. 1, February, s. 84-95

Newman, M. & Sabherwal, R., (1996), *Determinants of Commitment to Information Systems Development: A Longitudinal Investigation*, MIS Quarterly, March, s. 23-54

Noble, C.H., (1999), *Building the Strategy Implementation Network*, Business Horizons, November-December, s. 19-28

Pellegrini, S. & Bowman, C., (1994), *Implementing strategy Through Projects*, Long Range Planning, Vol.27, No. 4, August, s. 125-132

Simon, H. A., (1987), *Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion*, Academy of Management Executive, February, s. 57-64

7.3 Andra publikationer

Enquist, H., Magoulas, T., Bergenstjerna, M. & Holmqvist, M., (2001), Delta Meta Architecture

8 Appendix

8.1 Intervjufrågor

8.1.1 Allmänna frågor

Fråga 1. Kan du beskriva hur ni arbetar för att genomföra ett utvecklings- och förändringsarbete

- Tillämpar ni någon utvecklingsmodell?
- Vilka faktorer avgjorde valet av just denna modell?
- Följer ni modellen i praktiken?
- Är det någon skillnad på hur ni använder modellen, beroende på om det är ett huvudprojekt eller ett delprojekt?

Fråga 2. Kan du beskriva det projekt som du arbetar med just nu

Fråga 3. Hur initieras implementering av ett strategiskt beslut?

Fråga 4. Hur beskriver du ett lyckat projekt?

Fråga 5. Uppföljning av förändringsprocessen

- Säger er utvecklingsmodell något om hur uppföljning av förändringsprocessen skall hanteras?
- Kan du ge exempel på beslut som måste fattas vid uppföljning av förändringsprocessen?
- Hur fattar ni beslutet?
- Hur följer ni upp?
- Hur väljs kriterier för utvärderingen?
- Vad händer med resultatet av uppföljningen?
- Påverkar resultatet framtida projekt?

8.1.2 Frågor om kritiska faktorer

Fråga 6. Hantera förändringar av inriktning och mål

- Säger er utvecklingsmodell något om hur förändringar av inriktning och mål skall hanteras?
- Kan du ge exempel på beslut som måste fattas om förändring av inriktning och mål sker?
- Hur fattar ni beslutet? (Finns det utrymme att genom kreativa idéer, ”brainstorm”, workshop eller liknande? Eller hanteras detta genom att kvantitativt mäta eller på något sätt skapa kriterier för att välja åtgärd?)

Fråga 7. Vikten av gemensamma referensramar - att skapa intressentcommitment

- Säger er utvecklingsmodell något om vikten av att skapa gemensamma referensramar, och en känsla av ägandeskap (vinna-vinna förhållande) av förändringsprocessen?
- Kan du ge exempel på beslut som måste fattas för att skapa gemensamma referensramar?
- Hur fattar ni beslutet?

Fråga 8. Vikten av tydliga roller och ansvarsförhållanden.

- Säger er utvecklingsmodell något om hur roller och ansvarsförhållanden skall fördelas?
- Kan du ge exempel på beslut som behöver fattas för att skapa tydliga ansvarsförhållanden?
- Hur fattar ni beslutet?

8.1.3 Frågor i mån av tid och utrymme

Fråga 9. Resurstillgång

- Säger er utvecklingsmodell något hur resurstilldelning skall göras, och av vem?
- Kan du ge exempel på beslutssituationer som uppstår i vid tilldelning av resurser?
- Hur brukar en sådan beslutssituation typiskt gå till?

Fråga 10. Vikten av rätt kompetens

- Säger er utvecklingsmodell något om hur beslut kring vilken kompetens som skall ingå i förändringsprojektet skall tas, och av vem?
- Kan du ge exempel på beslut som måste fattas för att säkerställa rätt kompetens till förändringsprojektet?
- Hur brukar en sådan beslutssituation typiskt gå till?

8.2 Delta Meta Architecture

Delta Meta Architectur (Enquist, Magoulas, Bergenstjerna & Holmqvist, 2001) syftar till att skapa överblickbarhet, struktur samt samordning av den strategiska utvecklingen. Genom att ta hänsyn till de i verksamheten odelbara delarna, människor, uppgiften, organisationen och tekniken, kan en samordnad utveckling skapas. Situationsmodellen fungerar som ett stöd för att skapa förståelse och att kartlägga organisationens verksamhet, självbild, omgivning och utveckling, samt skapa en bild av en organisations nuvarande situation. Meningen är att Situationsmodellen skall tjäna som ett ramverk, som sedan skall fyllas med diverse metoder och instrument.

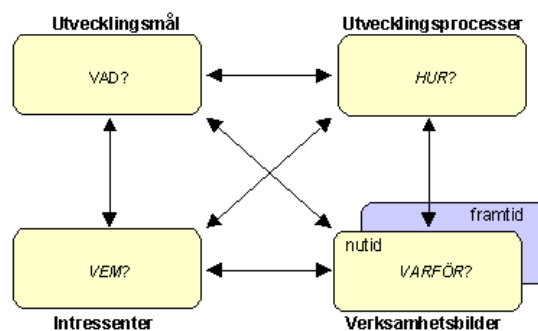
De fyra grundelementen i modellen skapar en mental karta över de aspekter som påverkar utgången av ett förändringsarbete och modellen säkerställer att alla viktiga aspekter blir föremål för analys. Utgångspunkten för förändringen är att först skapa en gemensam bild av organisationens nuvarande situation, som sedan skall ligga till grund för styrning mot det önskade tillståndet/visionen. Modellen är inte bara ett stöd för att skapa en framtidsvision, den fungerar även som en vägbeskrivning, som till exempel val av lämplig väg, en beskrivning av hur väglaget förväntas bli, samt hur vägen till visionen kan tänkas att se ut. De fyra grundelementen är sammankopplade med linjer för att visa på det faktum att en förändring i en av elementen får konsekvenser för de övriga delarna i modellen.

Med intressenter menas dels interna intressenter, som användare och ägare, men också externa intressenter som kunder och beställare. Lämplig metod för att kartlägga intressentstrukturerna kan vara CATWOE.

Utvecklingsmål är intressenternas åsikter om hur verksamheten skall utvecklas, vad som skall utvecklas. Balance Score Card (BSC) är ett instrument som kan användas för att specificera vad det är som skall utvecklas.

Utvecklingsprocesser, är de skeenden som skall leda till de önskade utvecklingsmålen. Även här kan en metod som CATWOE med fördel användas.

Verksamhetsbilder är dels en beskrivning av det nuvarande förhållandet i organisation, balansen mellan människa, teknik, organisation och uppgift. Dels en spegling av den önskvärda situationen, som är orsaken till varför utvecklingen skall ske. Bland de mest välkända metoderna för att kartlägga en situation återfinns SWOT.



Figur 9. Delta Meta Architecture (Enquist, et al., 2001)