

TEORI SOM FÖRÄNDRINGSKRAFT

- OM VAD SOM KAN DRIVA FÖRÄNDRINGSARBETE OCH OM ANVÄNDNING AV AFFÄRSAKTSTEORI VID DIAGNOS OCH DESIGN AV VERKSAMHETER

av Göran Goldkuhl
Centrum för studier av Människa, Teknik och Organisation (CMTO)
Linköpings universitet
581 83 Linköping
e-post ggo@ida.liu.se

Forskningsgruppen VITS
Internationella Handelshögskolan
Box 1026
551 11 Jönköping

Sammanfattning: Vid genomförande av förändringsarbete kan människors uppmärksamhet styras av olika faktorer. Man kan styras av olika faktorer i den aktuella verksamhetssituationen som t.ex problem, lösningsidéer, möjligheter och mål. Man kan också utnyttja generella kunskaper för att styra sin uppmärksamhet, som förändringsmetoder eller teorier avseende den typ av verksamhet som skall utvecklas. Denna rapport argumenterar för en kombinerad ansats som inbegriper situationsdrivning, metoddrivning och teoridrivning av förändringsarbete. En specifik teori behandlas: Affärsaktsteori, som beskriver affärssamverkan mellan kunder och leverantörer. Denna teori strukturerar affärssamverkan i ett antal faser. Kundens och leverantörers kommunikativa och andra handlingar framhävs. Affärsaktsteori är utvecklad med inspiration från talaktsteori/kommunikativ handlingsteori och olika affärsrelationsteorier. Användning av affärsaktsteori vid diagnos och design av verksamheter beskrivs. Olika exempel ges på fallstudier där affärsaktsteori använts för teoridrivet förändringsarbete.

Denna forskning har utförts med stöd från Rådet för arbetslivsforskning och Arbetslivsinstitutet.

1 VAD DRIVER FÖRÄNDRINGSARBETE?

Vad driver människor i deras förändringsarbete i organisationer? Motivation och engagemang är ett enkelt och förstås riktigt svar. Utan att människor är motiverade är det svårt att få till stånd något reellt förändringsarbete. Varaktiga förändringar är svåra att "administrera" fram. Ett vanligt begrepp för att beskriva sådana personer som med stor kraft och engagemang driver förändringsarbete framåt är "eldsjäl" (Björk m fl, 1990). Människor behöver "brinna" för förändring, men inte "brinna" så att de blir utbrända, för att anknyta till ett annat modernt metaforiskt begrepp.

Att känna entusiasm i förändring är viktigt, men förstås inte tillräckligt. Hur skall man styra sitt engagemang? Vad skall man rikta sin energi emot? Vad är det som gör att man riktar sitt engagemang och sin uppmärksamhet åt just det man gör? Vad är det som styr vår nyfikenhet och vårt intresse åt olika håll? Vilken slags kunskap driver oss?

Dessa frågor handlar om att det finns olika kunskapsstyrande förhållningssätt vid förändringsarbete och att dessa har betydelse för hur förändringsprocessen bedrivs. Vad styr vår uppmärksamhet och varseblivning under förändringsprocessen? Vad slags bakgrundskunskap inriktar vårt seende (Molander, 1993; Rolf, 1995)?

Problemdrivet förändringsarbete

Självklart är situationen i och kring organisationen något som styr vår uppmärksamhet. Ett förändringsarbete startas ofta utifrån krav att man önskar göra något åt verksamheten. Olika aspekter i situationen styr förstås uppmärksamheten hos de aktörer som ska arbeta med förändring. Uppmärksamhet styrs ofta mot olika problem i verksamheten. Man undersöker vad dessa problem innebär, vad de beror på och vilka konsekvenser de har eller kommer få. Problemdrivet förändringsarbete är ett exempel på situationsdrivet förändringsarbete. Det är i detta fall problem i verksamhetssituationen som styr uppmärksamhet och inriktning i förändringsarbetet. Problemdrivning i förändringsarbete är viktigt i den betydelse att man inriktar sin uppmärksamhet på olika faktorer som skapar hinder och svårigheter i verksamheten och som det är viktigt att göra något åt. Det kan givetvis innebära en för stark fokusering på problem under ett förändringsarbete. En ensidig problemfokusering (kan kallas problemfixering) innebär att man uteslutande inriktar sig på problem, det negativa i verksamheten. Detta kan innebära att man blir reaktiv i sina utrednings- och förändringsförslag. Man "reagerar på problemstimuli" och reflekterar inte i tillräcklig utsträckning på olika premisser för verksamhetens bedrivande.

Lösningdrivet förändringsarbete

Det finns andra exempel på situationsdrivet förändringsarbete. Inte ovanligt är sk lösningdrivet förändringsarbete. Olika lösningssidor som uppstår tidigt kan styra människors uppmärksamhet i stor utsträckning under fortsatt förändringsprocess. Detta kan vara klart dysfunktionellt och är känt under rubriken "lösning söker problem" (t.ex Hedberg, 1980; se även Goldkuhl & Röstlinger, 1988). Personers tidiga engagemang för viss lösning gör att man bara ser problem som kan lösas med föreslagen åtgärd och andra viktiga problem uppmärksammas inte. Man lyfter fram fördelar med lösningen och ser inte eventuella nackdelar. Olika lösningssidor är förstås viktiga i förändringsarbete. Men det kan vara en stor fara att alltför tidigt och alltför ensidigt fokusera vissa lösningar och sedan låta dessa lösningar

styra utredningsprocessen. Det finns då en stor risk att man tillrättalägger utredningen så att den passar de lösningar som man kom fram till på tidigt stadium. Att ett lösningsdrivet förändringsarbete uppstår beror förmodligen ofta på att vi alltför tidigt engagerar oss i vissa lösningsidéer. Vi knyter för stark emotionell energi till vissa lösningar. Vi "förälskar oss" våra lösningar! Det är därför viktigt att hävda att förändringsarbetet bör mer kännetecknas av problemdrivning istället för lösningsdrivning. Att lösningsidéer uppstår på tidigt stadium är inte ovanligt eller felaktigt. Vad som kan vara fel är sättet som man hanterar detta på - om man låter sig styras på ett olämpligt sätt genom en alltför selektiv varseblivning på det sätt som har beskrivits ovan. Man kan undvika en lösningsfixering genom principen om *förskjutet ställningstagande* (Röstlinger m fl, 1997). Detta innebär att man medvetet skjuter på ställningstagande för vissa lösningar och arbetar för att skapa ett mer förutsättningslöst underlag inför beslutsfattande.

Möjlighetsdrivet förändringsarbete

Lösningar är alltså konkreta sätt som man vill förändra verksamheten på. Med möjligheter menas ofta inte så konkretiserade sätt utveckla verksamheten på. Möjligheter är t.ex en potential i eller utanför organisationen som man inte utnyttjar eller åtminstone inte utnyttjar i tillräcklig omfattning (Röstlinger, 1993). "Det här kan vi göra" är det möjlighetsdrivna förhållningssätt vilket kan ses som alternativ till det lösningsdrivna "det här skall vi göra" eller det problemdrivna "så här skall vi inte ha det". Vi får dock inte totalisera det möjlighetsdrivna; att bara leta efter oupptäckta möjligheter i och utanför verksamheten - att bli möjlighetsfixerad. Det måste kombineras med en fokusering på mål. Man måste ta ställning till om man vill exploatera möjligheterna; om det är lämpligt att göra det.

Måldrivet förändringsarbete

Ett förändringsarbete syftar till att utveckla verksamheten så att den blir mer i samklang med mål för verksamheten. Man skall utveckla verksamheten så att den i större utsträckning uppfyller verksamhetsmålen. Att låta målen styra utredningsarbete är därför förstås viktigt. Man undersöker vilka delar i verksamheten som inte uppfyller målen. Man fokuserar sådana delar av verksamheten där målen är svagt uppfyllda. Detta gör att man kan bli mer proaktiv än vid ett problemfixerat reaktivt förhållningssätt. Det finns dock risker med en ensidig målfokusering i förändringsarbetet. Allt viktigt i verksamheten har inte formulerats i måltermer. Allt är inte "målgjort". Det finns mycket som bara är institutionaliserat i verksamheten och dess arbetssätt utan att man har satt det på pränt och gjort det till officiella mål. Vad jag menar är att det finns många implicita men verkliga mål i organisationen och att dessa kanske inte uppmärksammas vid ett förändringsarbete som utgår från formella verksamhetsmål. Därför är det viktigt att kombinera måldrivning med problemdrivning. Det är genom problem som man kan uppmärksamma implicita mål i verksamheten. Genom människors problemutgör så kan man identifiera och rekonstruera defacto-mål i verksamheten. En målfixering kan också hindra oss från att se nya radikala möjligheter. Att bara fokusera på befintliga mål gör att man kan bli begränsad i synfältet. Det är viktigt att låta möjligheter och lösningsidéer påverka förändringsarbetet också och därmed också formuleringen av mål.

Situationsdrivet förändringsarbete

Jag har ovan gått igenom fyra fall av situationsdrivet förändringsarbete:

- Problemdrivet förändringsarbete
- Lösningdrivet förändringsarbete
- Möjlighetsdrivet förändringsarbete
- Måldrivet förändringsarbete

Det är alltså något i situationen som styr uppmärksamheten. Det är alltså olika aspekter i verksamheten som gör vad som styr fortsatt fokusering. T.ex ett identifierat problem styr sökande av faktorer i verksamheten som är relaterat till detta problem. Det är förstås nödvändigt att vara situationsdriven i ett förändringsarbete. Hur skulle det vara möjligt att lösa problem och utveckla verksamheten om man inte tog utgångspunkt i vad som sker eller kan ske i verksamheten? Men finns det något dysfunktionellt med ett situationsdrivet förhållningssätt? Kan man bli för ”nedsänkt” i verksamheten så att man inte förstår vad som bör göras i en förändringsprocess?

Jag har ovan angivit ett antal dysfunktionella aspekter av de olika situationsdrivna förhållningssätten vid förändringsarbete; t.ex en överdriven problemfokusering i form av problemfixering. Ett sådant arbetssätt kan bero på en otillräcklig förståelse av hur förändringsprocesser kan och bör bedrivas.

Erfarenhetsdrivet förändringsarbete

Människor som har deltagit i flera förändringsprojekt lär sig att undvika vanliga fallgropar. Man bygger upp en successiv erfarenhetsmassa över lämpliga arbetssätt vid förändringsarbete. Vissa sådana erfarenheter kan gälla förändringsprocessen som sådan; t.ex tumregler om att vara problemdriven i sitt förhållningssätt. Andra erfarenheter kan dock handla om typiska lösningar. Har man varit med i flera förändringsprojekt av liknande karaktär så kan man ha lärt sig att visa lösningar är bra och fungerar. Detta kan vara viktiga kunskaper i ett förändringsarbete och snabba upp sökandet efter lösningsalternativ. Men det kan också tjäna som en slags ”blockerande förförståelse”. Man tror att en standardlösning passar i denna förändringssituation också, utan att man låter utreda de situationella omständigheterna tillräckligt. Att gå på standardlösningar i för stor utsträckning är att kombinera ett lösningsdrivet och erfarenhetsdrivet förhållningssätt på olämpligt sätt. Egna erfarenheter är viktiga, men kan ibland leda oss fel om de inte synliggörs och problematiseras tillräckligt.

Metoddrivet förändringsarbete

I förändringsarbete utnyttjas ofta inte bara situationspecifika kunskaper. Man utnyttjar ofta också kunskaper av mer generell karaktär. Olika erfarenheter från förändringsarbete har strukturerats och institutionaliserats till förändringsmetoder. Sådana metoder kan spridas genom olika typer av utbildningar till personer som medverkar i förändringsprocesser.

Metoder kan ses som generaliserad kunskap¹ att hantera en del av ovanstående förhållningssätt vid förändringsarbete; vad som bör eftersträvas och vad som bör undvikas. T.ex att man bör

¹ Se t.ex Röstlinger & Goldkuhl (1994) för en beskrivning av metodbegreppet.

kombinera ett problemdrivet, måldrivet och möjlighetsdrivet förhållningssätt och undvika lösningsfixering och andra ensidigheter. Ett exempel på en sådan förändringsmetod är förändringsanalys enligt SIMMetoden (Goldkuhl & Röstlinger, 1988, Lind, 1996a; Christiansson, 1998).

En sådan metod hjälper oss att fokusera på olika viktiga aspekter i förändringsprocessen. Den styr vår uppmärksamhet. Metoden innebär en *förkonceptualisering av förändringsprocessen*, dvs olika aspekter är begreppsliggjorda i avsikt att vi ska styra vår uppmärksamhet mot dem när vi griper oss an förändringsarbetet. Vi erhåller en *styrd uppmärksamhet* när vi utnyttjar en metod. Detta sker till stor del genom de typfrågor och beskrivningstekniker som metoden består av. En beskrivningsteknik (en notation som t.ex handlingsgrafer; Goldkuhl & Röstlinger, 1988) är ett kraftfullt sätt att styra uppmärksamheten på. En sådan notation innebär en förstrukturering av verkligheten. När man använder sig av handlingsgrafer för att beskriva verksamheter så innebär det en fokusering på handlingar/aktiviteter, förutsättningar för, utförare av och resultat från sådana aktiviteter.

Metoder är ett sätt ”paketera” och överföra kunskaper om förändringsarbete på. Metoder hjälper människor att utföra förändringsarbete på ett mer strukturerat sätt; att inte vid varje förändringstillfälle ”uppfinna hjulet på nytt”. Det är ett kraftfullt sätt, men det finns förstås risker med detta. Metoden kan komma att styra för mycket. Man fokuserar på de förbestämda aspekter som finns i metoden och låter viktiga aspekter i situationen döljas eller glömmas bort. Förändringsarbete blir alltför metodstyrt och för lite situationsdrivet. Det gäller att låta förändringsarbete både bli situationsdrivet och metoddrivet.

Teoridrivet förändringsarbete

Metoder innebär som sagt konceptualiseringar av verksamheter och förändringsprocesser. Sådana konceptualiseringar finns inte bara uttryckta i metoder, utan finns också i sådana kunskapsmängder som vi kallar teorier. Metoder innehåller ofta normativa anvisningar om hur förändringsarbete ska gå till; olika frågor att ställa; sätt att fråga och beskriva, samt strukturering och sekvensiering av frågor. Det vi kallar teorier saknar sådana normativa anvisningar om hur förändringsarbete bör gå till. Detta utesluter dock inte att vi kan använda oss av teorier vid förändringsarbete för att styra vår uppmärksamhet.

En teori innebär, i jämförelse med metod, en mer omfattande och tydligare strukturering av ett studieområde. En teori innebär en uppsättning av begrepp (kategorier) och tydliga relationer mellan dem. Därmed innebär en teori ett sätt att se på verkligheten, en konceptualisering. En teori kan genom sin förstrukturering av en del av verkligheten hjälpa oss att fokusera viktiga aspekter och därmed även att ställa viktiga frågor i ett förändringsarbete.

I jämförelse mellan metoder och teorier så kan man säga att teorin innehåller mer explicita konceptualiseringar (olika kategorier och samband mellan dem) medan metoder ofta innehåller implicita och förhållandevis outvecklade konceptualiseringar. Å andra sidan finns i metoder tydliga normativa anvisningar vilket saknas i teorier. Den teoretiska strukturen kan omformas till frågor att ställa i förändringssituationen, men hur detta skall göras är ofta inte explicitgjort utan är upp till den förändringsinriktade teorianvändaren att formulera. Genom sin *konceptuella rikedom* kan teorin vara mycket *generativ* vad gäller frågeformulering för förändringsarbete. Som jag ser det så finns en stor potential i att utnyttja teorier i förändringsprocesser, dvs att låta förändringsarbetet bli teoridrivet.

Förändringsarbete drivet av generella kunskaper

Teori- och metoddrevet förändringsarbete kan ställas mot situationsdrivet förändringsarbete. I det som jag kallar situationsdrivet förändringsarbete så utgår man från faktorer i den aktuella verksamheten och låter dessa påverka ens fortsatta sökande efter kunskap och lösningar. I teori- och metoddrevet förändringsarbete baserar vi oss istället på kunskaper av generellt slag; dvs i denna bemärkelse inte från den aktuella verksamhetssituationen. Vi för med oss kunskaper från annat håll som dessutom är uttryckta på en generell nivå. Här finns givetvis risker att förändringsarbetet blir för lite situationsdrivet. Man låter den generella teorin gälla och pressar den på den aktuella förändringssituationen. Teorin eller metoden fungerar som ett för starkt "filter" (blockerande förförståelse) vid utredningsarbetet. Man ser bara det som metoden/teorin styr oss att se. Vi låter verkligheten bli helt förkategoriserad genom metoden och teorin. Det gäller istället att ha en öppenhet för undersökningssituationen; att låta "empirin tala" (se t.ex grundprinciper för ett induktivt förhållningssätt vid datainsamling i Glaser & Strauss, 1967).

Multidrivet förändringsarbete

Det jag argumenterar för skulle kunna kallas ett *balanserat förhållningssätt* vid förändringsarbete: Att man arbetar med situationsdrivet, metoddrevet och teoridrevet förhållningssätt. Man låter sig medvetet påverkas av olika principer för styrning av uppmärksamheten i förändringsprocessen. Det är nödvändigt att vara situationsdriven vid förändringsarbete och låta olika situationella problemställningar komma till uttryck. Men detta kan förbättras genom att man utnyttjar generella kunskaper av såväl normativt som teoretiskt slag. Genom metoder och teorier kan vi ställa andra typer av frågor än om vi bara utgår från situationen. Genom att använda oss metoder och teorier kan vi mer systematiskt utnyttja erfarenheter från andra förändringsprocesser och verksamhetssituationer där dessa erfarenheter har ordnats och generaliserats på ett vidareförbart sätt. Metoder och teorier hjälper oss att se nya saker som vi annars inte skulle se.

Jag argumenterar för en kombinerad ansats: Ett multidrivet förändringsarbetet som innebär en kombination av

- situationsdrivet förändringsarbete
- metoddrevet förändringsarbete
- teoridrevet förändringsarbete

Genom ett sådant multidrivet arbetssätt försöker vi kombinera *styrd uppmärksamhet* med *öppenhet*. Vi fokuserar medvetet på vissa aspekter i verksamheten samtidigt som vi låter oss vara öppna för andra intryck.

Det kan kanske låta som den typ av uppmärksamhetsstyrning som jag talar om i denna rapport är något som människor är fullt medvetna om samt har full kontroll över. Så vill jag inte göra gällande. Ofta är denna bakgrundkunskap tämligen tyst för oss, dvs vi är inte medvetna om vad som styr vår uppmärksamhet (se Molander, 1993; Rolf, 1995). Jag vill dock hävda att vi genom självreflektion, samt andras uppmärksamma observation av oss, kan låta denna tysta kunskap bli artikulerad och medvetandegjord till väsentlig del (ibid), dock ej nödvändigtvis till fullo. Min rapport skall uppfattas som en argumentation för möjligheten med och fördelen av sådan artikulering och sådant medvetandegörande av uppmärksamhetsstyrande faktorer med avseende på förändringsarbete.

2 AFFÄRSAKTSTEORI

En teori ser jag, som framgått ovan, som en konceptualisering av en del av verkligheten. En teori innehåller en strukturering av verkligheten i form av ett antal kategorier. Mellan olika kategorier har relationer fastställts. I naturvetenskapliga teorier så är det främst kausala samband som beskrivs men inom samhällsvetenskapliga teorier kan det vara många olika typer av samband som man beskriver (Glaser & Strauss, 1967; Starrin m fl, 1991). Jag beskriver här en handlingsfokuserad teori. Detta innebär att den avser olika typer av handlingar, förutsättningar för handlingar och resultat och konsekvenser av handlingar. Olika typer av roller/aktörer förknippade med handlingar fokuseras också. Relationer mellan handlingar, handlingsförutsättningar, handlingsresultat etc tydliggörs inom en sådan teori.

Teoretisk bas

Affärsaktsteori är en framväxande teori om affärssamverkan mellan kunder och leverantörer. Den har beskrivits tidigare i bl.a Goldkuhl (1995; 1996a; 1998). Väsentlig teoretisk grund för denna teori är *talaktsteori* och *kommunikativ handlingsteori*¹ (Austin, 1962; Searle, 1969; Habermas, 1984). I sådan teori betonas att tal och annan mänsklig kommunikation är att betrakta som handling, därav begreppen talakt och kommunikationsakt. Med detta som utgångspunkt har jag valt att kalla den nya teorin för *affärsaktsteori*, dvs affärssamverkan beskrivs i termer av (interaktiva) affärshandlingar.

Eftersom en väsentlig del av affärsinteraktionen sker i form av kommunikativa handlingar så är det därmed i hög grad befogat att utgå från en sådan teori. Denna kommunikationsteori är dock generell och säger knappast något särskilt om affärskommunikation, därför behöver en anpassning och vidareutveckling ske inom affärsaktsteori. Annan teoribas krävs också. Inspiration hämtas från vad jag valt att sammanföra under beteckningen *affärsrelationsteori*. Här avser jag i första hand tre typer av teoribildningar:

- nätverksteori (t.ex Håkansson & Snehota, 1995)
- relationsmarknadsföring (t.ex Gummesson, 1994)
- tjänstemarknadsföring (t.ex Grönroos, 1990)

Dessa teorier är fokuserade på affärssamverkan men saknar ett talaktsteoretiskt perspektiv; något som jag alltså har velat tillföra. I Goldkuhl (1998) finns en analys där jag försöker explicitgöra vissa samband till dessa affärsrelationsteorier.

En annan viktig inspirationskälla är en tidigare teori (och metod) avseende affärssamverkan och annat verksamhetsutförande: Action Workflow (t.ex Denning & Medina-Mora, 1995). En jämförelse med denna teori och metod finns i Goldkuhl (1996a).

Roller, handlingar och faser

Affärsaktsteori består av ett antal grundkategorier:

- roller
- handlingstyper
- faser

¹ Denna teori har också använts i mitt arbete med att formulera en handlingsinriktad teori för informationssystem; se t.ex Goldkuhl (1996b)

Två roller beskrivs: Kund och leverantör. Kundens och leverantörers generiska handlingar beskrivs, som t.ex. erbjuda, förfråga, beställa, avge leveranslöfte, leverera, betala och reklamera. Dessa olika typer av handlingar är ordnade i ett antal faser. De sex faserna är följande:

1. Affärsförutsättningar
2. Exponering och kontaktsökande
3. Kontaktetablering och förslag
4. Kontrakt
5. Fullgörande
6. Avslutning

Dessa sex faser och deras förknippade generiska handlingar beskrivs grafiskt i en figur nedan (fig 1). Denna strukturering och visualisering brukar kallas för affärsgeneriska fasmodellen¹.

Dessa olika faser kommer att beskrivas kortfattat nedan. Överhuvudtaget beskrivs teorin relativt kortfattat här. För utförligare beskrivningar se t.ex. Goldkuhl (1995; 1996a; 1998).

Affärsförutsättningar

För att kunna genomföra en affär måste ett antal förutsättningar föreligga hos leverantör och kund. En leverantör måste ha (eller åtminstone ha möjlighet att utveckla) ett kunnande och en kapacitet för genomförande av en affär. Förutsättningar hos kund är avsaknad av något som kunden önskar tillfredställa via köp av tjänst eller vara. Etablering av sådana förutsättningar hos kund och leverantör ligger inom den första fasen av affärsgeneriska fasmodellen. Hos leverantören kan detta bestå av omfattande affärsutveckling inklusive anskaffning av infrastrukturella förutsättningar.

Exponering och kontaktsökande

Fas 2 utgörs av exponering och kontaktsökande. Leverantör och kund exponerar sitt intresse att göra affärer. Leverantören kan exponera detta genom reklam eller andra säljbefrämjande åtgärder. Kundens sökande kan vara relativt passivt (i form av mottagande av potentiella leverantörers säljerbjudanden) eller också ett aktivt sökande efter produkter och leverantörer (t.ex. på mässor eller liknande). Vid etablerade och långvariga affärsrelationer så försvinner ofta sådana här aktiviteter, dvs fasen ”kortslutes”. Man söker inte efter nya affärspartners utan vänder sig direkt till de som man har etablerade relationer med.

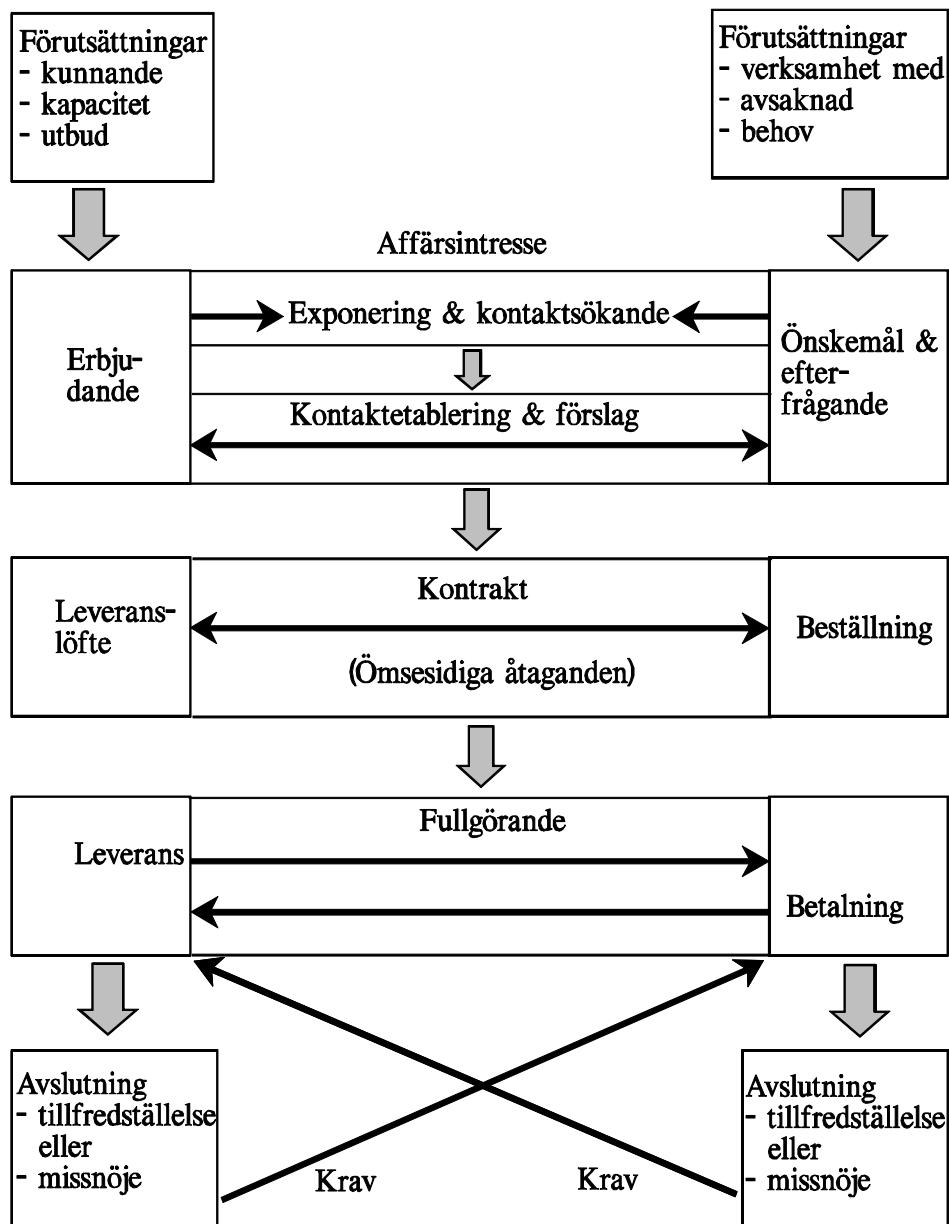
Kontaktetablering och förslag

När man etablerat kontakt kan man övergå till förhandling. Olika affärsförslag kan utbytas. Leverantören kan avge sina konkreta erbjudanden, som kan vara av standardkaraktär eller särskilt anpassade offerter. Bud och motbud kan avges i sådan förhandlingsprocess. Dessa bud kan avvisas och därmed kan den aktuella affärsprocessen ta slut här.

¹ Ofta kallas den bara affärsgeneriska modellen; men det finns inom affärsaktsteori andra grafiska modeller; affärsgeneriska begreppsmodeller som alltså explicit beskriver olika kategorier och samband mellan dem (Goldkuhl, 1998). Detta gör det lämpligt att explicit tala om den affärsgeneriska *fasmodellen*.

LEVERANTÖR

KUND



Figur 1 Affärsgenerisk fasmodell

Kontrakt

Om man kommer överens så övergår man till kontraktfasen. Detta innebär att kunden avger en beställning. Leverantören bekräftar denna genom att avge ett leveranslöfte. Detta kan ibland ske helt informellt och muntligt. Ofta sker det genom skriftliga beställningar och ordererkännanden. Ibland framställs ett gemensamt skriftligt avtal. Det är viktigt att se att denna fas innebär avgivande av *ömsesidiga åtaganden* (handlingsförpliktelser). Leverantören åtar sig att leverera beställd produkt och kunden åtar sig att betala för beställd vara.

Fullgörande

Dessa åtagande behöver fullföljas om affären skall drivas till ett framgångsrikt slutförande. För leverantören innebär det leverans av produkt. Detta kan innebära omfattande aktiviteter hos leverantören, t.ex i form av tillverkning. Kundens primära fullgörande består av att betala för produkten.

Avslutning

Efter fullgörandet följer en avslutningsfas. Det handlar om att klargöra värdet av genomförd affär och om missnöje uppstår kommunicera detta till den andra parten med eventuella krav på förnyat fullgörande. Om kunden inte är nöjd med produkten så kan en reklamation avges med krav på leverans av ny produkt eller förbättring av redan levererad produkt. Om leverantören inte har mottagit full betalning så kan betalningspåminnelse eller annat kravställande ske.

För att förnyade affärer skall ske så är det viktigt att leverantör och kund blir tillfredställda med aktuell affär. Detta innebär uppföljning av genomförd affär. Kunden behöver bruka och nyttiggöra levererad produkt i sin verksamhet. En viktig aspekt av uppföljning hos kund respektive leverantör är att identifiera och dra nytta av erfarenheter från genomförd affär. Ett sådant lärande kan innebära att man vidareutvecklar förutsättningar för fortsatta affärer. Detta innebär en övergång från fas 6 till fas 1, och man kan därmed säga att cirkeln är sluten. Den affärsgeneriska fasmodellen visar inte explicit denna övergång utan är istället inriktad på att redovisa genomförande av en affär. I Goldkuhl (1998) har jag mer tydligt diskuterat och visat återkommande affärer och kontinuerlig påverkan på affärsrelationer.

Några viktiga kännetecken hos affärsaktsteori

Affärsaktsteori lyfter fram den *kommunikativa* och *handlingsmässiga* karaktären av genomförande av affärer. Ett antal generiska kommunikativa handlingar synliggörs. Dessa handlingars olika kommunikativa funktioner framhävs (Goldkuhl, 1995; 1996a). Ett erbjudande (offert) har en dubbel kommunikativ funktion. Det syftar dels till att påverka kunden att köpa aktuella produkter (dvs det har en *uppmanande* funktion). Det har dels också en *åtagande*-funktion; leverantören redovisar sina möjligheter att leverera aktuell produkt. På liknande sätt har en beställning en dubbel kommunikativ funktion. Den utgör en *begäran* om försäljning och leverans av aktuell produkt från leverantören, men även ett (ofta implicit) *åtagande* om framtida betalning.

Andra viktiga kännetecken är att affärsaktsteorin är *aktörstydlig* och *aktörsneutral*. Den framhäver båda rollerna kund och leverantör och deras olika handlingar. Den undviker också ett klassiskt problem inom mången marknadsföringsteori. Den anlägger inte ett begränsat säljarperspektiv på kund som är vanligt inom sådana teorier. Båda parter handlingar och intressen erkänns. Teorin glömmar inte heller bort kundens åtaganden och fullgöranden eller leverantörens behov av tillfredställelse¹. Detta innebär ett framhävande av reciprocitet i affärssamverkan.

¹ Detta görs tyvärr i flera teorier; se t.ex Action Workflow (Denning & Medina-Mora, 1995), samt kritik mot denna för sådan brist i Goldkuhl (1996a).

3 ANVÄNDNING AV AFFÄRSAKTSTEORI - TEORIDRIVEN DIAGNOS OCH DESIGN

Affärsaktsteori med affärsgeneriska modellen kan ses som en kunskapsbas för annan kunskapsutveckling. Denna teori kan givetvis användas som grund för fortsatt teoriutveckling. Så har också skett. Exempel på detta är Lind (1996b) och Eriksson (1999). Affärsaktsteori kan också användas som begreppsligt hjälpmedel vid verksamhetsutveckling. Teorin kan, som en explicit tolkningsram, utnyttjas såväl vid diagnos av verksamheter som vid (re)design av verksamheter. Den kan vara ett viktigt instrument för att förstå affärsprocesser.

Med affärsprocess avses en helhet av sammanhängande aktiviteter som genomförs i affärssyfte. Man kan med affärsprocess avse en leverantörsprocess, dvs aktiviteter som utförs av en leverantör för att sälja och leverera produkter till en kund samt de aktiviteter som utförs av kunden (riktade mot leverantören) för att möjliggöra affären. Man kan också avse en kundprocess, dvs aktiviteter som utförs av en kund för att inköpa produkter från en leverantör samt de aktiviteter som utförs av leverantören (riktade mot kunden) för att möjliggöra affären. Man kan också avse en kund-/leverantörsprocess, vilket kan ses som summan av leverantörsprocess och kundprocess. Se vidare Christiansson (1998) för dessa definitioner.

Diagnos och design av verksamheter

Med diagnos av verksamheter avses analys, kartläggning och utvärdering av verksamheter och olika delar därav. En verksamhetsdiagnos kan inrymma beskrivning och värdering av såväl problem som styrkor och möjligheter i verksamheten (Röstlinger, 1993). Olika aspekter som t.ex verksamhetsprocesser, verksamhetsstruktur, arbetssituationer, mål, IT-system och resursanvändning kan värderas.

Design av verksamheter innebär att man utformar verksamheter. Ofta handlar det om redesign av en verksamhet, dvs att några delar förändras, medan andra delar lämnas oförändrade. Design innebär att åtgärder utformas och beskrivs. Konstruktion och införande följer därefter.

Användning av affärsaktsteori vid diagnos eller design innebär fokusering på en verksamhets affärssamverkan med kunder och/eller leverantörer. Affärsaktsteori kan användas i olika typer av utredningssituationer. Detta beskrivs nedan.

Rekonstruktion och beskrivning med stöd av affärsaktsteori

Ett viktigt användningsområde är vid rekonstruktion av affärsprocesser. Rekonstruktion innebär att man beskrivningsmässigt klargör något befintligt; man återskapar något som finns; gör det mer synligt. Rekonstruktion - som klargörande av något befintligt - skall inte sammanblandas med redesign som innebär skapande av något nytt.

Affärsaktsteori, med sina olika kategorier, faser och handlingstyper, kan användas som en abstrakt mall för att modellera affärsprocesser. Teorin kan hjälpa till att identifiera och särskilja olika affärsprocesser och dess ingående delar (se t.ex Lind & Goldkuhl, 1997). Affärsprocesser görs synliga och tydliga med hjälp teorin. Man kan också klargöra olika typer av affärsrelationer. En sådan processrekonstruktion möjliggör då ett viktigt gemensamgörande av affärsprocessers innehåll och struktur bland olika personer.

Värdering med stöd av affärsaktsteori

En rekonstruktion är ofta ett nödvändigt försteg till att göra värdering av affärsprocesser. Man behöver skapa en förståelse och en beskrivning av olika affärsprocesser innan man kan värdera dem på ett meningsfullt sätt. En värdering bör inrymma en inventering av problem relaterat till affärsprocesser och affärssamverkan. Affärsaktsteori kan även här användas som en generisk mall för att undersöka vad affärsprocessen innehåller för delar och hur dessa utförs. Detta hjälper till att identifiera eventuella ”luckor” i affärsprocessen. Även identifiering av styrkor i affärsprocesser kan ske med hjälp av teorin. I affärsaktsteori framhävs företags affärsförmåga för genomförande av affärer. En granskning, med stöd av affärsaktsteori, hjälper till att tydliggöra företagets olika förmågor vad gäller görande av affärer.

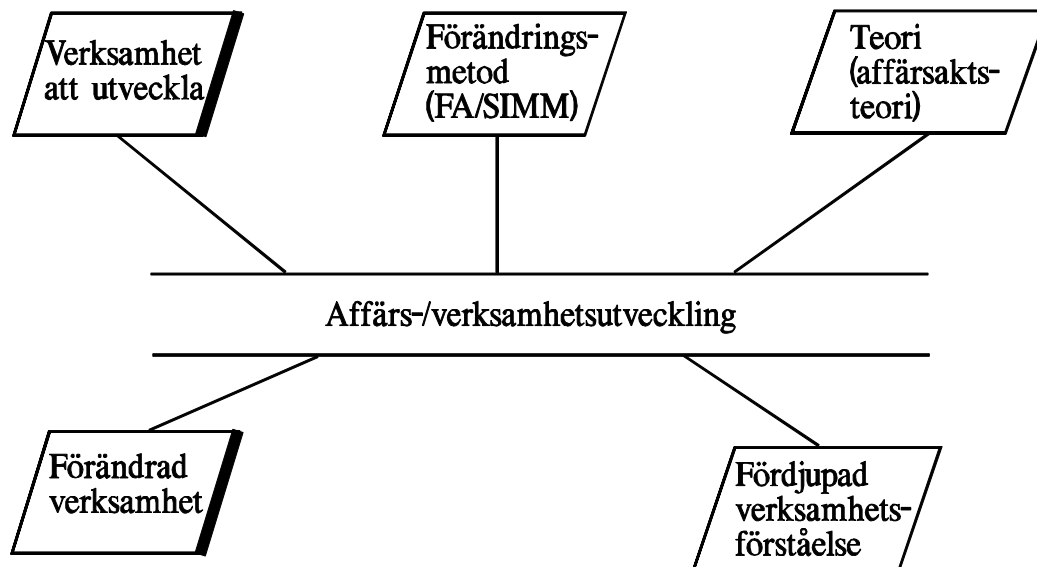
Affärsaktsteori, med sina olika faser, kan hjälpa till att jämföra olika affärsprocesser i en organisation; hur genomförs olika faser i olika affärsprocesser i relation till varandra (Lind & Goldkuhl, 1997).

Design med stöd av affärsaktsteori

Affärsaktsteori kan nyttjas som en generativ mall för utformning av affärsprocesser. Teorin kan användas för att utforma mer genomtänkta affärsprocesser samt att utveckla affärsrelationer. Befintliga affärsprocesser kan redesignas avseende de delar som man funnit mindre lämpliga. Man kan t.ex effektivisera affärsprocesser, vilket kan ske genom eliminering, parallellisering och omstrukturering av aktiviteter inom processen. Affärsprocesser kan också utvecklas genom förändring i ansvarsfördelning, t.ex ansvarsbreddning. Man kan också vidareutveckla gemensamma infrastrukturer (som t.ex produktionsapparat eller informationssystem) för olika affärsprocesser. Sådan gemensam infrastruktur kan göras mer anpassad till olika affärsprocesser. Affärsaktsteori kan också utnyttjas för att identifiera nya affärsmöjligheter. Detta kan då t.ex ta sig i uttryck i design av helt nya affärsprocesser.

Metod- och teoridriven verksamhetsutveckling

Affärsaktsteori har använts vid ett flertal studier där man tillämpat en kombinerad metod- och teoridriven ansats. Man har där kombinerat affärsaktsteori med användning av FA/SIMMetoden. För illustration av detta se figur 2. Denna kombinerade ansats har använts vid affärsprocessinriktad verksamhetsdiagnos samt i vissa fall även vid redesign av affärsprocesser. Förutom en förändrad verksamhet uppnår man en fördjupad verksamhetsförståelse.



Figur 2 Kombinerad användning av affärsaktsteori och förändringsmetoden FA/SIMM

Exempel

Ett antal aktionsforskningsbaserade studier har genomförts där man kombinerat användning av affärsaktsteori med förändringsanalys/SIMMetoden.

Lind (1996a) genomförde en tidig studie¹ på ett medelstort stålföretag. I denna studie gjordes ett antal viktiga erfarenheter. Vid affärsprocessanalysen så identifierades ett antal olika affärsprocesser som företaget tillämpade i olika affärsituationer. Begreppet *variantprocess* myntades; se även Lind & Goldkuhl (1997). Detta innebär alltså att ett företag kan sägas bestå av ett antal överlagrade affärsprocesser som varierar emellan beroende på att de innebär olika sätt att genomföra affärer på. Detta var en viktig grund för förståelse och vidareutveckling av det aktuella företags affärsprocesser. Dessutom identifierades nya affärsmöjligheter (nya tänkbara affärsprocesser). En annan studie genomfördes av Lindeberg (1997). Ett IT-företags affärsprocess studerades med den affärsgeneriska fasmodellen som mall. Ett antal brister ("hål") i nuvarande affärsprocess identifierades. Det saknades ett antal viktiga handlingstyper. Denna analys lades till grund för utveckling av affärsprocesser. Eriksson (1999) utvärderar kommunikationskvalitet hos informationssystem och affärskommunikation i samband med bil- och reseförsäljning, och utnyttjar där affärsaktsteori som ett viktigt instrument i detta arbete. Hultgren (1998) och Cederborg (1999) arbetar båda med att kombinera affärsaktsteori och nätverksteori² vid en teoridriven analys av samverkan i affärsnätverk. Hultgren studerar hur turistbyråer interagerar med bl.a researrangörer och hotellföretag. Cederborg studerar affärsnätverk inom verkstadsindustrin. Melin (1998) har, i en analys av IT-system i företag som strävar efter ökad processorientering, använt sig av affärsaktsteori som ett utvärderingsinstrument. Informationssystemens roll vid genomförande av affärsprocesser har analyserats och ett antal brister har då identifierats. Dessa har då relaterats till de olika faserna i affärsgeneriska fasmodellen (ibid samt Melin & Goldkuhl, 1998). Den affärsgeneriska fasmodellen kan vara en viktig hjälp för att avgränsa hur en affärsprocessanalys

¹ Det var den tidigaste empiriska studien som gjordes med affärsaktsteori som teoretisk-diagnostisk bas.

² Här avses nätverksteori enligt den sk Uppsala-skolan; se t.ex Håkansson & Snehota (1995).

skall bedrivas. Se t.ex Christiansson (1998) som har genomfört en större aktionsforskningsstudie vid en inter-organisatorisk förändringsanalys.

Flerfaldig kunskapsutveckling

Intressant i dessa studier är den flerfaldiga kunskapsutvecklingen som de har lett till:

1. Fördjupade kunskaper om aktuell verksamhet
2. Erfarenheter från teori- och metoddriven verksamhetsutveckling
3. Fallstudiebaserad kunskap om affärssamverkan

Den första delen avser de specifika kunskaper som genererats och utnyttjats för att utveckla den aktuella verksamhet som har varit under granskning. Den andra kunskapsmängden kan ses som förändringsprocessinriktad kunskap; vilken påverkan och nytta har man under förändringsprocessen haft av att använda sig av aktuell teori och metod. Sådana kunskaper kan vara viktiga för företaget som underlag för hur man vill arbeta med verksamhetsutveckling i framtiden. Kunskaperna är förstås också viktiga för medverkande forskare. Dessa behöver utvärdera hur tillämpningen av metod och teori har fungerat som stöd vid verksamhetsutveckling. Detta behövs bl.a för fortsatt metodutveckling samt för att öka kunskaper om möjligheter att utnyttja teorier som förändringsinstrument (Goldkuhl, 1999). En sådan här aktionsforskningsstudie kan också betraktas som en fallstudie för att generera kunskaper som teorin avser, dvs som en fallstudie inom teorins domän (3). En sådan fallstudie kan då utnyttjas för att vidareutveckla olika delar av teorin. Kunskapsmängderna 1 och 3 (enligt ovan) kan till stora delar ses som sammanfallande till innehåll, dvs den kunskap som genereras under diagnos och design av verksamheten kan nyttjas även som grund för fortsatt teoriutveckling, inte bara för själva verksamhetsutvecklingen. Dessa kunskapsmängder kan alltså (till väsentliga delar) sammanfalla till innehåll, men har alltså skilda syften. Syftet med 1 är praktiskt; att vara underlag för konkret verksamhetsutveckling. Syftet med 3 är teoretiskt; att utgöra ett empiriskt underlag för fortsatt teoriutveckling. Denna teoriutveckling kan gälla såväl prövning av tidigare delar av teorin som fördjupad utveckling av begrepp och begreppssamband. Dessa skilda syften kan förstås ställa olika krav på de data som genereras samt också hur de genereras. Teoretiska syften kan ställa högre krav på bredd i datamaterial och på använda insamlingsmetoder. Praktiska syften ställer höga krav på relevans för aktuell verksamhetsutveckling. Det kan som sagt finnas skillnader, men det intressanta enligt min mening är den möjlighet till att nyttiggöra sig resultat från verksamhetsdiagnos för såväl praktiska som teoretiska syften. Detta har bl.a ovan refererade studier visat. Se även Ellström m fl (1999) för en modell över hur forskarstödda förändringsprocesser kan generera värdefulla data både för det aktuella företaget och för forskarna.

REFERENSER

Austin JL (1962) How to do things with words, Oxford University press.

Björk L, Docherty P, Forslin J, Stjernberg T (1990) Att behärska föränderligheten, Arbetsmiljöfonden, Stockholm

Cederborg J (1999) Erfarenheter från att genomföra en affärsprocessanalys i ett verkstadsföretag, ESA, Örebro universitet

Christiansson M-T (1998) Inter-organisatorisk verksamhetsutveckling - metoder som stöd vid utveckling av partnerskap och informationssystem, licentiatavhandling, IDA, Linköpings universitet

Denning PJ, Medina-Mora R (1995) Completing the loops, Interfaces

Ellström P-E, Eklund J, Kock H, Lindström L, Melin U (1999) knowledge creation through collaborative research: An emerging model, Konferensen HSS99, Borlänge

Eriksson O (1999) Kommunikationskvalitet hos informationssystem och affärsprocesser, (kommande doktorsavhandling), IDA, Linköpings universitet

Glaser B, Strauss A (1967) The discovery of grounded theory, Aldine, New York

Goldkuhl G (1995) Information as action and communication, in Dahlbom B (Ed, 1995) The infological equation. Essays in honor of Börje Langefors, Gothenburg Studies of in information systems 6, Göteborg university

Goldkuhl G (1996a) Generic business frameworks and action modelling, In proceedings of conference Communication modelling - Language/Action Perspective '96, Springer Verlag

Goldkuhl G (1996b) Handlingsteoretisk definition av informationssystem, VITS Höstkonferens 1996, Högskolan i Borås

Goldkuhl G (1998a) The six phases of business processes - business communication and the exchange of value, accepted to the twelfth biennial ITS conference (ITS '98), Stockholm

Goldkuhl G (1999) The grounding of usable knowledge: An inquiry in the epistemology of action knowledge, Konferensen HSS99, Borlänge

Goldkuhl G, Röstlinger A (1988) Förändringsanalys - Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut, Studentlitteratur, Lund

Grönroos C (1990) Service marketing and management. Managing the moments of truths in service marketing, Lexington Books, Lexington

Gummesson E (1994) Relationsmarknadsföring - från 4 P till 30 R, Liber-Hermods, Malmö

- Habermas J (1984) *The theory of communicative action 1. Reason and the rationalization of society*, Polity Press, Cambridge
- Hedberg B (1980) *Konsten att inflyta. Handbok för omäktiga*, Liber, Stockholm
- Hultgren G (1998) *Affärsprocessanalys på en turistbyrå - en analys med utgångspunkt i affärsakts- och nätverksteori*, Högskolan Dalarna
- Håkansson H, Snehota I (Eds, 1995) *Developing relationships in business networks*, Thomson, London
- Lind M (1996a) *Affärsprocessinriktad förändringsanalys - utveckling och tillämpning av synsätt och metod*, licentiatavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Lind M (1996b) *Indelning och avgränsning av affärsprocesser*, presenterat på VITS Höstkonferens 1996, Högskolan i Borås
- Lind M, Goldkuhl G (1997) *Reconstruction of different business processes - a theory and method driven analysis*, In proc of the 2nd Int Workshop on language/action perspective (LAP97), Eindhoven University of Technology
- Lindeberg L (1997) *Affärsprocessanalys på ett IT-företag - erfarenheter från en teori- och metoddriven förändringsanalys*, CMTO, Linköpings universitet
- Melin U (1998) *Informationssystem och ökad affärs- och processororientering - egenskaper, strategier och utveckling*, licentiatavhandling, IDA, Linköpings universitet
- Melin U, Goldkuhl G (1998) *Information systems and process orientation – Evaluation and change using business action theory*, CMTO, Linköping university, (submitted paper).
- Molander B (1993) *Kunskap i handling*, Daidalos, Göteborg
- Rolf B (1995) *Profession, tradition och tyst kunskap*, Nya Doxa, Nora
- Röstlinger A (1993) *Styrkeanalys. Ett arbetssätt för att tillvarata positiva aspekter i verksamheter*, VITS Höstseminarium 1993, IDA, Linköpings universitet
- Röstlinger A, Goldkuhl G (1994) *Generisk flexibilitet - På väg mot en komponentbaserad metodsyn*, VITS Höstseminarium 1994, IDA, Linköpings universitet
- Röstlinger A, Goldkuhl G, Hedström K, Johansson R (1997) *Processororienterat förändringsarbete inom omsorgen*, Konferensen Kvalitet 97, Göteborg
- Searle J R (1969) *Speech acts. An essay in the philosophy of language*, Cambridge University Press, London.
- Starrin B, Larsson G, Dahlgren L, Styrborn S (1991) *Från upptäckt till presentation. Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*, Studentlitteratur, Lund