



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK591, Magisteruppsats
HT 2006

Styrning

Fyra nyckelfaktorer

Handledare:
Robert Wenglén

Författare:
Olof Ask
Henrik Dreyer
Mikaela Kalcin

Sammanfattning

Titel:	Styrning- Fyra nyckelfaktorer
Ämne/Kurs:	FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng
Författare:	Olof Ask, Henrik Dreyer och Mikaela Kalcin
Handledare:	Robert Wenglén
Företag:	Saddex
Nyckelord:	Styrning, chefskap, subkulturer, kompetensbas och relationer.
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att utveckla en modell som beaktar viktiga aspekter vid val av styrsätt inom organisationer.
Metod:	Vi har i denna använt oss av en induktiv ansats och har således tagit utgångspunkt i empirin. Data har samlats in med kvalitativ metod i form av personliga djupintervjuer. Vi har genomfört nio stycken intervjuer som alla ägt rum i intervjuobjektens naturliga miljö.
Referensram:	Avsnittet behandlar sex olika styrsätt vilka kan användas för att organisationer ska verka i en specifik riktning. Dessa styrsätt lämpar sig olika beroende på rådande situation inom organisationen och skiljer sig avsevärt från varandra.
Styrning:	Detta kapitel redovisar och behandlar det empiriska material vi genom intervjuerna på Saddex tre inköpsenheter samlat in. Empirin är indelad i de fyra kategorierna chefen, subkulturer, kompetensbas och relationer och redovisas varje enhet för sig. I detta kapitel sker även en analys av det insamlade empiriska materialet, parallellt med presentationen av det.
Slutsatser:	Uppsatsen har resulterat i en övergripande modell som behandlar viktiga områden vilka framkommit från vårt empiriska material. Vidare kan denna modell användas för att generellt diskutera vilka styrsätt som bör finnas i åtanke då ledare inom organisationer funderar kring vilken riktning organisationer ska styras.

Abstract

Title:	Control- Four key factors
Course:	Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Olof Ask, Henrik Dreyer and Mikaela Kalcin
Advisor:	Robert Wenglén
Company:	Saddex
Key words:	Control, leadership, subcultures, competence and relations
Purpose:	The purpose of this composition is to develop a model take important aspects in consideration concerning the choices of organisational control
Methodology:	The composition's starting point lies in the empiric material and is therefore of an inductive approach. To gather data we have used a qualitative method in the form of personal interviews. We have performed nine interviews that all took place in the natural environment for the participating individuals.
Theoretical frame of reference:	The theories we have used handle six different ways for organisations to practice control. These different control methods are usable due to the circumstances within the organisation.
Control:	This chapter give us an account for the empiric material. The material have been categorised under four different headlines: Leadership, subcultures, competence and relations. This chapter also contains the analysis of the empiric material.
Conclusions:	This part of the composition comments the results of this paper. A model is presented as a guideline of how the leaders of an organisation can use this model as a tool to better understand how and in which way to control the organisation.

Tack

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Robert Wenglén som hjälpt och stöttat oss under denna magisteruppsats.

Vi vill vidare rikta ett stort tack till alla som deltagit i våra intervjuer. Utan er hade denna uppsats aldrig kunnat genomföras. Vi vill även tacka de personer inom Saddex som hjälpt oss med en hel del administrativt arbete.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Definitioner.....	6
1.2 Bakgrund.....	6
1.3 Praktiskt problem.....	8
1.4 Problemformulering.....	9
1.5 Syfte.....	9
2. Metod	10
2.1 Induktiv ansats.....	10
2.2 Varför en fallstudie?.....	11
2.3 Fallföretaget – Saddex.....	11
2.3.1 Övergripande.....	11
2.3.2 Inköp.....	12
2.4 Datainsamling.....	12
2.5 Urval.....	13
2.5.1 Intervjuobjekt.....	13
2.5.2 Övriga personer;.....	15
2.5 Tillvägagångssätt.....	16
2.6 Validitet.....	17
2.6 Bearbetning och analys av data.....	19
3. Referensram	20
3.1 Childs sex styrsätt.....	20
3.1.1 Personal centralized control.....	20
3.1.2 Bureaucratic control.....	22
3.1.3 Output control.....	25
3.1.4 Control through electronic surveillance.....	27
3.1.5 HRM control.....	27
3.1.6 Cultural control.....	31
4. Styrning inom Saddex	35
4.1 Chefen.....	35
4.1.1 Berbera.....	35
4.1.2 Merca.....	37
4.1.3 Galcaio.....	39
4.2 Subkulturen.....	41
4.2.1 Berbera.....	41
4.2.2 Merca.....	44
4.2.3 Galcaio.....	47
4.3 Kompetensbas.....	49
4.3.1 Berbera.....	49
4.3.2 Merca.....	50
4.3.3 Galcaio.....	51
4.4 Relationer.....	53
4.4.1 Berbera.....	53
4.4.2 Merca.....	55
4.4.3 Galcaio.....	57
5. Slutsats	60
6. Referenslista	64
6.1 Publicerade Källor.....	64
6.1.1 Böcker;.....	64

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

6.1.2	Särskilda tryck;	65
6.2	Elektroniska källor	65
6.3	Muntliga källor	65
6.4	Företagsinterna källor	66
Bilagor	67

1

Inledning

Detta kapitel beskriver kort bakgrunden till ämnet "Styrning" och diskuterar även kring det mer konkreta problem som ligger till grund för studien. Vidare förklaras syftet med uppsatsen och en konkret frågeställning formuleras. De definitioner som är nödvändiga för förståelsen av uppsatsen presenteras även.

1.1 Definitioner

På grund av fallföretagets önskemål har vi valt att använda fiktiva namn på både företag samt de personer vi intervjuat eller talat med från detta företag. Företaget har vi döpt till Saddex och bestämt att detta är beläget i landet Somalia. Vidare har vi gett de tre olika enheter, vi besökt, namnen Merca, Galcaio och Berbera.

1.2 Bakgrund

Många företag i dag är väldigt decentraliserade vilket kan leda till en mängd problem. Är en organisation uppdelad i olika enheter med speciella arbetsuppgifter så kräver detta en effektiv styrning för att organisationen ska fungera på ett optimalt sätt. Organisationens medarbetare måste arbeta i samma riktning och mot gemensamt uppsatta mål för att bibehålla effektiviteten inom organisationen. Dessa mål kan te sig mer och mer otydliga då enheterna successivt börjar se verksamheten på olika sätt. Det är inte ovanligt att individer på olika platser inom organisationen har skilda uppfattningar om vad som anses vara viktigt och hur saker och ting bör skötas, för att organisationen ska verka effektivt. (Child, 2005)

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Poängen med effektiv styrning ligger i att varje enhet inom en organisation underkastar sig någon form av övermakt för att organisationen skall kunna uppnå gemensamt uppsatta mål. Skulle varje enhet själva följa sina egna intressen och helt bortse från vad som sker på övriga enheter blir det oerhört svårt för ledningen att styra organisationen och att uppnå de gemensamma målen. Styrning handlar således till stor del om att målinrikta och samordna en organisation för att på så vis lyckas uppnå en hög effektivitet. (Bruzelius et al, 2000)

Styrning av medarbetare innebär således att ledning påverkar individens beteende och agerande på det sätt som bäst gynnar organisationen. På grund av att individer ofta har divergerande intressen och synpunkter är styrningen ett sätt att säkerställa hur saker och ting bör utföras. Någon form av ramverk bör finnas för att minimera risken att organisationens enheter glider i väg åt olika håll (Hatch, 2002). Det är vidare viktigt att vara medveten om att styrning inte bara innefattar de bestämda systemen, och den information som kommer därifrån, utan medarbetarna påverkas hela tiden av ett informellt flöde av information som finns i organisationen. Ibland hävdas till och med att dessa vägar spelar större roll än de formella (Bruzelius et al, 2000).

En organisation kan genom ledningen styras på olika sätt. Chefer kan alltså aktivt påverka medarbetarna genom den strategi och styrning som de väljer att använda sig av. Problemet är att välja rätt typ av styrning då denna avgörs genom den rådande situationen inom organisationen. Dessutom bör man vid val av styrningsstrategi ta hänsyn till eventuella förändringar som kan ske i framtiden. (Child, 2005)

På senare år har behovet av effektiv samordning ökat, detta med anledning av att organisationens omvärld förändras snabbare i dagens samhälle. Problematiken kring den snabba förändringen har så med lett till nya organisationsformer, där samordningen har hög prioritet. Bristande samordning leder till stora problem inom organisationer. Exempelvis leder avsaknaden av samordning till att vissa delar inom en organisation inte har en tillräckligt bra inblick i andra delar av organisationen, vilket av naturliga skäl inte är optimalt. Vidare är det utan samordning omöjligt att samla och styra medarbetarna mot ett gemensamt mål.

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

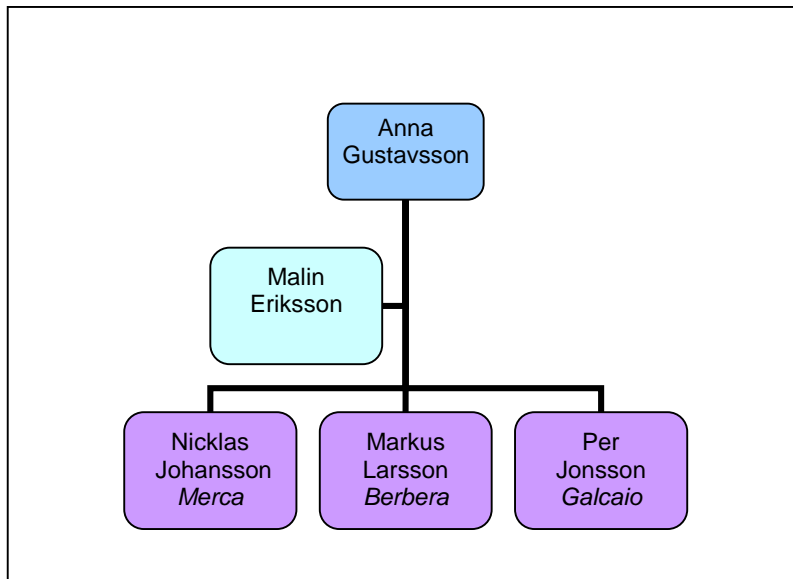
Det finns många olika verktyg för att öka samordningen, problemet är i detta sammanhang dock att använda sig av de rätta. (Child, 2005)

Det finns idag otaliga böcker och artiklar som behandlar just styrning inom organisationer och på vilket sätt det ska bedrivas. Ur teoretisk synvinkel finns det många aspekter och fallgropar att tänka på när man ska styra enheter i samma riktning. Problemet är inte enbart att hitta rätt styrningsverktyg utan även att se till att dessa passar ihop och fungerar i organisationen. Vilka faktorer ska man då som chef ta hänsyn till och på vilket sätt ska man som chef styra organisationen?

1.3 Praktiskt problem

De i bakgrunden nämnda begreppet styrning är ett viktigt redskap vilket anses centralt för en chef då densamma vill bygga upp och bibehålla en framgångsrik organisation.

I uppsatsen har vi valt att lägga fokus på de praktiska problem som Anna Gustavsson (Se organogram nedan) står inför. Som nationell chef över de tre inköpsenheterna är hennes uppgift att styra dessa så att de strävar efter att uppnå samma mål. Problemet är, i detta fall, inte enbart att de skiljs åt geografiskt utan även att enheterna är organiserade och uppbyggda på olika sätt vad gäller både personal och arbetsmetoder. Vidare finns det enligt Gustavsson även kulturella skillnader enheterna mellan vilka försvårar chefskapet ur ett styrningsperspektiv. Hon menar att de kulturella skillnaderna är svåra att kartlägga men konstaterar att dessa skillnader existerar och till viss del problematiserar vidareutvecklingen av ett ökat samarbete.



Organogram, Inköp Somalia

För att undersöka fenomenet valde vi att inte utföra ytterligare intervjuer med Gustavsson utan att istället försöka skapa oss en bild av hur dessa problem upplevs på de tre inköpsenheterna. Målet med detta var att genom intervjuer med medarbetare inom dessa enheter försöka hitta ett antal faktorer som kan påverka på vilket sätt styrning ska bedrivas. Denna tankegång ledde fram oss till både vår frågeställning och vidare även uppsatsens syfte.

1.4 Problemformulering

Vilka är nyckelfaktorerna vid styrning av en organisation?

1.5 Syfte

Att utveckla en modell som beaktar viktiga aspekter vid val av styrsätt inom organisationer.

2

Metod

Det här kapitlet presenterar de olika metodologiska val som vi har gjort under den här uppsatsen och beskriver dessa på ett utförligt sätt. Val av datainsamlingsmetod, val av intervjuobjekt och varför vi bedrivit studien i form av fallstudiekaraktär diskuteras. Vidare redogörs för begrepp som validitet och vad som eventuellt kan ha kunnat påverka detta. För att även ge läsaren en bra bild av vårt tillvägagångssätt beskrivs detta.

2.1 Induktiv ansats

Vi har i denna uppsats valt att använda oss av det som kallas för induktiv ansats. Till skillnad från den deduktiva ansatsen, som utgår från teorin, tar den induktiva ansatsen utgång från empirin. Positiva aspekter med den induktiva ansatsen är att undersökningen inte blir styrd av i förhand bestämda teorier, vilket bidrar till ett mer öppet synsätt och olika former av infallsvinklar. Att använda sig av den induktiva ansatsen brukar liknas med ett blankt papper som efterhand fylls på med mer och mer information. (Jacobsen, 2002)

Kritik som ofta förs fram mot den induktiva ansatsen, är människans oförmåga att träda in i en studie utan att låta sig påverkas av exempelvis tidigare kunskap eller egna värderingar. Att helt öppna upp sitt sinne, lägga sina förkunskaper åt sidan och agera som ett blankt papper är enligt vissa kritiker omöjligt. Att en studie i hög grad påverkas av individens egna värderingar kan kopplas samman med att vi som människor är så pass olika, till naturen, vilket kan ge diversifierade konklusioner. (Jacobsen, 2002)

Trots kritiken mot den induktiva ansatsen har vi valt att använda oss av denna då vi anser att den trots allt är den ansats som lämpar sig bäst för vår studie.

2.2 Varför en fallstudie?

Anledningen till att vi valt att använda oss av en fallstudie är att denna undersökningsmetod lämpar sig då studiens målsättningen är att försöka skapa oss en djupare bild och en förståelse av någonting specifikt (Jacobsen, 2002). Vidare lämpar sig fallstudien då forskarna är intresserade av att undersöka sociala system som exempelvis institutioner och organisationer (Andersson, 1998). I vårt fall då vår problemformulering och vårt syfte leder till ett undersökningsfenomen vilket kan vara svårt att isolera kändes därför fallstudiekaraktären som ett naturligt val. Vi vill skapa oss en förståelse av helheten för att på det viset kunna beskriva och förklara de skillnader som finns samt hur dessa i sin tur kan påverka styrningen av enheterna.

I en fallstudie måste undersökarna nästan alltid jobba med att studera organisationer i deras existerande miljö för att kunna komma tillräckligt djupt. För att lyckas med detta krävs ofta att antalet enheter som undersöks inte är för många till antalet. Då informationen kan vara mycket komplex och ta tid att bearbeta är det ofta resursmässigt omöjligt att arbeta mot för många observationsenheter. (Andersson, 1998) Att vi endast valt att undersöka Saddex och inte fler företag bottnar till stor del i just tidsbrist. Att inkludera fler företag i undersökningen hade helt enkelt inte varit möjligt. Dock har vi, som tidigare nämnts, arbetat mot tre inköpsenheter på tre separata kontor i landet.

2.3 Fallföretaget – Saddex

2.3.1 Övergripande

Saddex är ett av världens ledande företag inom sin bransch, med ett högt kunnande och fokus på utveckling och forskning kring nya produkter, där företaget förra året satsade 3,3 miljarder USD. Saddex är uppdelat i sex olika marknadsområden, varav de i två av dessa är nummer ett på marknaden. Saddex

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

har cirka 65 000 medarbetare runt om i världen och finns representerade via produktförsäljning i 100 länder. Forskning och utveckling bedrivs i sju olika länder medan produktionen äger rum i 19. Den huvudsakliga handeln av aktier i Saddex sker på börserna i Stockholm, London och New York. År 2005 hade Saddex en omsättning på cirka 186 miljarder SEK och gjorde en vinst på cirka 52 miljarder SEK. (Företagets hemsida)

2.3.2 Inköp

De tre inköpsenheterna finns representerad på tre geografiskt åtskilda platser runt om i landet. De tre enheterna jobbar överlag med likartade arbetsuppgifter även om det dock kan förekomma vissa skillnader enheterna mellan. Vidare består även de tre enheterna av ungefär lika många medarbetare, cirka 10 stycken, där respektive enhet styrs av en lokal inköpschef. Dessa enhetschefer svarar i sin tur mot en nationell central inköpschef, Anna Gustavsson.

2.4 *Datainsamling*

Vi har i denna studie valt att samla in vår empiri med hjälp av en kvalitativ datainsamlingsmetod i form av intervjuer. Anledningen till att vi valt detta sätt, är att denna datainsamlingsmetod passar bra när fenomenet som undersöks är av komplex natur. Samtidigt vill vi ta reda på hur enskilda individer uppfattar enheten, de jobbar på, vilket vidare bidrar till vårt val av insamlingsmetod. Att sätta sig ner och prata med intervjuobjekten ger oss en bra möjlighet att verkligen förstå och skapa oss en bild av hur de upplever situationen. Ett alternativ hade varit att genomföra ett antal observationer på de respektive enheterna. Att vi inte valde denna datainsamlingsmetod beror i första hand på att vi inte tror vi hade fått reda på den information vi sökte. Att prata individuellt med de berörda personerna kändes för oss som ett bättre alternativ. Det kvantitativa alternativet, att använda sig av en enkätundersökning, tilltalade oss inte då detta lämpar sig bättre vid andra former av undersökningar, av något mindre komplex karaktär. (Andersson, 2002)

Intervjuerna har alla bestått av fyra väldigt öppna frågor som vid alla tillfällena ställts i samma ordning. Vid intervjuerna använde vi oss av en samtalsguide, detta

för att säkerställa att vi inte skulle glömma någon fråga samt för att formulera frågorna på samma sätt vid varje tillfälle. (Se bilaga 3)

2.5 Urval

Efter vårt första möte på Saddex, då vi fick kännedom om de rådande problemen bestämde vi oss för att inte utföra ytterligare intervjuer med den nationella chefen för inköpsavdelningen, Anna Gustavsson, utan istället fokusera på personalen vid de tre inköpsenheterna. Genom de val vi gjort skapas det enligt vår mening en bredare och utförligare bild då problematiken, i verkligheten, finns ute i enheterna. Enbart chefs synvinkel, på problemet, skulle inte bidra till en rättvisande bild vilket skulle leda till dålig validitet i vårt resultat.

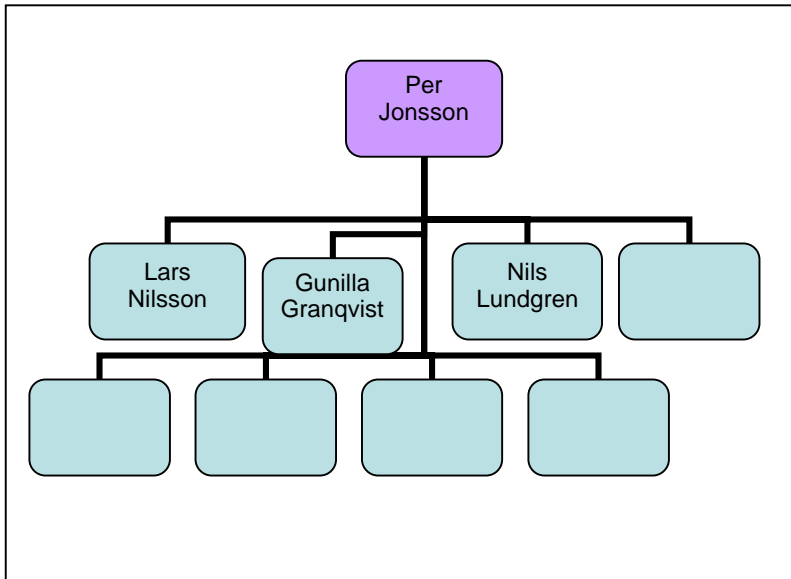
Med tanke på ovanstående val bestämde vi oss för att intervjua tre personer på varje inköpsenhet. Vi talade med de respektive enhetscheferna vilka hjälpte oss med att finna tre intervjuobjekt vid varje enhet. Samtliga nio personer vilka har intervjuats får anses ha god insikt, samt kvalificera sig som lämpliga för att kunna bidra med intressanta uppgifter, om det som studiens problemformulering lyfter fram. Vidare har vi under studiens gång även varit i kontakt med flertalet andra personer från Saddex som inte deltagit i undersökningen men som hjälpt oss med diverse planeringsfrågor och problem som under arbetets gång uppstått.

2.5.1 Intervjuobjekt

Galcaio;

- *Lars Nilsson, Inköpare*
- *Gunilla Granqvist, Inköpare*
- *Nils Lundgren, Inköpare*

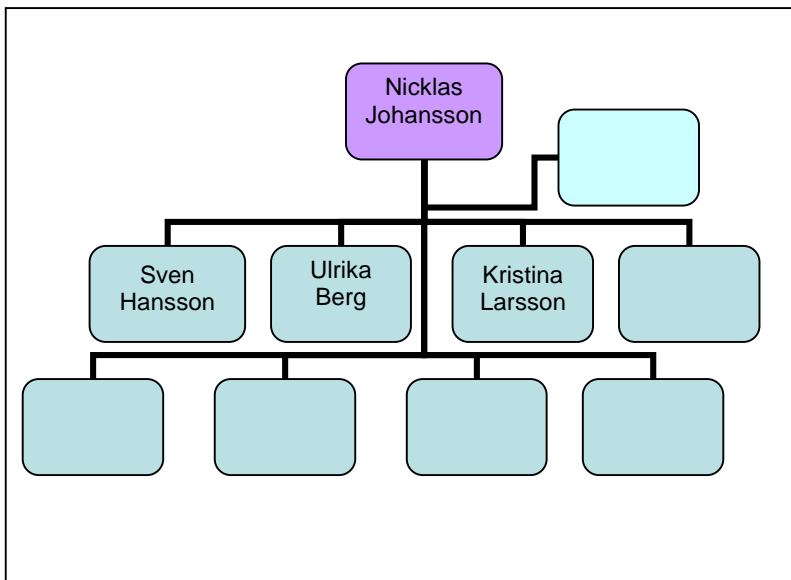
Styrning- Fyra nyckelfaktorer



Organogram, Inköpsavdelning Galcaio

Merca;

- *Sven Hansson, Projektkoordinator*
- *Ulrika Petersson, Inköpsassistent*
- *Kristina Larsson, Inköpare*

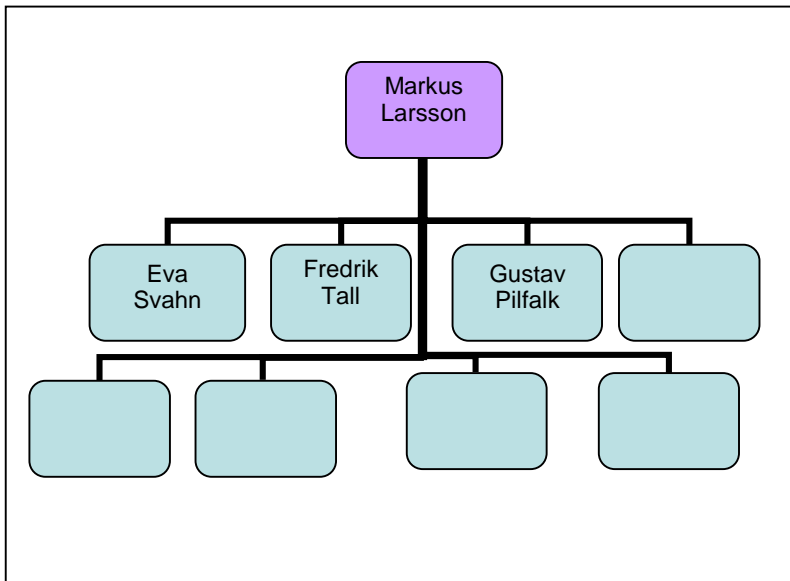


Organogram, Inköpsavdelning Merca

Berbera;

- *Eva Malmsten, Inköpare*
- *Fredrik Jensen, Inköpspecialist*

- ***Gustav Pilfalk, Inköpsspecialist***



Organogram, Inköpsavdelning Berbera

2.5.2 Övriga personer;

- ***Erik Hansson, Director Business Communications R&D Merca***

Erik Hansson var vår första kontakt med företaget då en av oss kände honom sedan tidigare. Trots att han inte själv jobbar inom inköp hjälpte han oss vidare och bokade vårt första möte med Anna Gustavsson och Johan Svensson.

- ***Johan Svensson, Senior Buyer, Merca***

Närvarade vid vårt första möte och har genom uppsatsen hjälpt oss mycket med frågor och försett oss med information kring företaget.

- ***Anna Gustavsson, Director R&D and PS&L Somalia Purchasing***

Anna Gustavsson är nationell chef för inköp och närvarade vid det första mötet med Saddex.

- ***Per Jonsson, Inköpschef, Galcaio***

Per Jonsson hjälpte oss med de praktiska detaljerna innan intervjuerna i Galcaio.

- ***Markus Larsson, Inköpschef, Berbera***

Markus Larsson hjälpte oss med de praktiska detaljerna innan intervjuerna i Berbera.

- ***Nicklas Johansson, Inköpschef, Merca***

Nicklas Johansson hjälpte oss med de praktiska detaljerna innan intervjuerna i Merca.

- ***Malin Ericsson, Sekreterare, Merca***

Malin Ericsson hjälpte oss inför intervjuerna då vi behövde ta oss till de olika enheterna. Hon bokade tåg och taxi när detta var nödvändigt.

2.5 Tillvägagångssätt

Den första kontakten med Saddex togs via mail med Erik Hansson. Anledning till att vi kontaktade just Hansson var att en medlem i vår grupp sedan tidigare kände honom, vilket gjorde att han blev vår fot in på företaget. I detta första mail förklarade vi kort vad vi kunde tänka oss att arbeta med samt bifogade en kort presentation av oss själva (Se bilaga 1). Någon dag senare ringde vi och pratade med Hansson som då gav oss ett positivt besked om att det förmodligen skulle vara möjligt att genomföra någonting inom Saddex.

Två dagar senare fick vi, via mail, besked om att Anna Gustavsson verkade intresserad och hade en del förslag om vad vi skulle kunna arbeta med. Med Hanssons hjälp bokade vi ett möte där förutom Hansson och Gustavsson även Johan Svensson närvarade. Detta möte ägde rum i en möteslokal på Saddex och tillsammans med dessa tre personer diskuterades det fram och tillbaka om vad som skulle kunna vara möjligt att genomföra. Efter en dryg timme var vi överens om uppgiften och bestämde vidare att vi skulle höras via mail eller telefon. Gustavsson lovade att förbereda de respektive inköpscheferna att vi inom kort skulle kontakta dem för att bestämma tid och datum för intervjuerna. Att Gustavsson, i egenskap av chef över inköp, tog denna första kontakt med

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

respektive enhet underlättade väldigt mycket för vårt vidare arbete då hon uppmanade enhetscheferna att ställa upp på undersökningen.

Kontakt med de respektive enheterna togs några dagar efter vårt första möte på Saddex och vi blev väldigt positivt bemötta på de tre enheterna. Vi förklarade vad vårt syfte med studien var samt att vi skulle vilja intervjua tre personer i cirka en timma per person. Efter en del trixande fram och tillbaka lyckades vi lösa alla problem och slå fast datum och klockslag på alla enheter. Då vissa av enheterna låg en bit bort var vi tvungna att även boka transport de aktuella datumen. På inrådan av Svensson tog vi kontakt med Malin Eriksson på Saddex som hjälpte oss med detta på ett förträffligt sätt.

Några dagar innan de respektive intervjuerna skickade vi till intervjuobjekten, via mail, en kort presentation av oss själva samt vårt syfte med intervjun. Dock fick de inte ta del av frågorna då detta skulle kunna leda till förberedda svar och således påverka vårt resultat negativt.

Innan intervjuerna började vi med att presentera oss själva samt att kortfattat förklara studiens syfte ännu en gång. Efter godkännande från alla intervjuobjekt spelade vi in intervjuerna på band för att ge oss själva en möjlighet till att lyssna på dem vid ett senare tillfälle. Efter intervjuerna erbjöd vi deltagarna att, via mail, ta del av den färdiga rapporten.

2.6 Validitet

Som alltid när information samlas in för att bearbetas och analyseras måste man fråga sig själv om informationen är pålitlig. Ett sätt att säkerställa denna information är att välja rätt personer att ge oss denna information. Det gäller att finna intervjuobjekt som har god kunskap och är insatta i det fenomen som ska undersökas. De personer vi i denna studie har intervjuat anser vi besitta dessa egenskaper vilket i sin tur bidrar till att sannolikheten för en tillförlitlig empiri ökar. (Jacobsen, 2002)

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Ett annat problem som kan uppstå vid intervjuer är att intervjuobjekten av någon anledning inte skulle tala sanning eller vrida på svaren (Jacobsen, 2002). Som vi ser det har vi i denna undersökning ingen anledning att misstänka att våra informationskällor skulle ha lämnat falska uppgifter och ljugit för oss. Ämnet i sig är inte direkt känsligt vilket klart minskar risken att intervjuobjekten skulle ljuga. Vidare så försäkrade vi alla våra intervjuobjekt om deras anonymitet, i studien, vilket även det talar för att validiteten i det insamlade empiriska materialet är god (Jacobsen, 2002).

För att ytterligare öka validiteten valde vi att genomföra alla intervjuer ansikte mot ansikte i intervjuobjektens naturliga miljö. Anledningen till detta val är att personer tenderar att ha lättare för att ljuga vid till exempel en mer opersonlig intervjuform som telefonintervju. Det är lättare att bygga upp en förtroendeingivande stämning och bättre samtalsklimat om intervjun utförs ansikte mot ansikte i intervjuobjektets naturliga miljö. Att utföra intervjuerna i en onaturlig miljö kan göra att intervjuobjektet känner sig osäker och inte lika trygg vilket i sin tur kan leda till felaktiga svar. Den så kallade kontexteffekten talar om att en konstlad miljö ger konstlade svar. Vidare medför en annan miljö än intervjuobjektets arbetsplats att det blir mer tidskrävande för dem vilket kan orsaka en irritation och påverka hela intervjun på ett negativt vis. (Jacobsen, 2002)

Ett problem som skulle kunna vara aktuellt för oss och minska validiteten i studien är vår ovana att utarbeta och genomföra intervjuer, vilket skulle kunna medföra att vi varit oförmögna att få fram relevant information vid intervjutillfällena. Validiteten hör i hög grad samman med intervjuarens förmåga att leda en intervju (Patton, 2002). Vidare kan det konstateras att studiens validitet hade ökat om vi hade intervjuat fler personer. (Jacobsen, 2002). Dock var detta i vårt fall aldrig aktuellt då detta hade krävt resurser som vi helt enkelt inte besitter.

Vidare bör det påpekas att trots alla de förberedelser vi gjort innan intervjuerna finns ett antal faktorer som kan påverka validiteten av studien. Denna företeelse benämns intervjuareffekten och innefattar sättet att tala, klädsel, utseende och kroppsspråk. Till exempel kan en väldigt nervös intervjuare medföra ett helt annat resultat en ett väldigt självsäkert och lugnt beteende. Det är dock alltid väldigt

svårt att veta hur mycket den här typen av saker påverkat det insamlade materialet mer än att konstatera att det förmodligen gjort det i någon grad. (Jacobsen, 2002)

När validitetsbegreppet diskuteras nämns även ofta intersubjektivitet. En situation som uppfattas på ett sätt av en person kan uppfattas helt olika av en annan vilket kan ge helt skilda bilder av en företeelse. Dock är det även möjligt att företeelsen uppfattas väldigt lika personer mellan vilket i så fall talar för en högre sannolikhet att antagandet stämmer. Ju fler personer som är överens om något desto bättre. (Jacobsen, 2002) Intersubjektivitetsbegreppet är en stor anledning till att vi i denna studie jobbat som vi gjort. Vid intervjuerna spelade vi både in samtalen samt antecknade under tiden. Senare lyssnade vi gemensamt på intervjuerna för att individuellt skriva ner och lyfta fram det väsentliga vilket sedan sattes ihop till ett kategoriserat empirikapitel.

Ytterligare problem som skulle kunna uppstå är att vi vid varje intervju fått reda på mer information och blivit mer insatta i undersökningen. Detta skulle kunna medföra att en viss fråga inte ställs igen, till ett annat intervjuobjekt, då känslan är att vi redan besitter kunskap om detta. På så vis kan viktig information riskera att aldrig lyftas fram vilket i så fall påverkar studien negativt. (Jacobsen, 2002) För att inte riskera detta valde vi att utgå från fyra grundfrågor som ställdes i samma ordning vid varje intervjutillfälle.

2.6 Bearbetning och analys av data

I kapitel fyra presenterar och analyserar vi den empiri som vi samlat in. Vi har delat in empirin i fyra kategorier efter vad våra intervjuobjekt sagt under våra samtal. De kategorier som vi valt att använda är chefen, subkulturer, kompetensbas och relationer. I samband med att empirin presenteras analyseras denna även löpande med hjälp av vår teoretiska referensram.

3

Referensram

Avsnittet behandlar Childs sex styrsätt och redogör för skillnader och likheter i mellan dessa. Styrsätten anses väsentliga då organisationer analyserar vilken sorts styrning som lämpar sig bäst för den egna organisationen. Vidare stärks varje styrsätt men annan teori som anses relevant i sammanhanget.

3.1 Childs sex styrsätt

3.1.1 Personal centralized control

Detta styrsätt förekommer oftast inom mindre organisationer och kännetecknas av en decentraliserad beslutsprocess där ledare står för nya initiativ. Medarbetare kontrolleras genom inspektioner av ledningen samt olika typer av rapporteringssystem. Ledare inom organisationen kan spendera mycket av sin tid för att se till så att medarbetare gör vad de ska. Vidare är ledare inom organisationen ofta ägare, personer med mycket karisma eller som besitter stor teknisk expertis. Att lyckas som medarbetare, inom denna sorts organisation, hänger mycket samman med i vilken utsträckning man lyder ledaren men detta leder dessvärre till att det skapas en miljö där medarbetare inte vågar uttrycka sina åsikter inför chefen. (Child, 2005)

Ledare är i allmänhet den viktigaste orsaken till att företagskulturer ser ut som de gör. Detta eftersom ledarna har en uppfattning av vad och på vilket sätt organisationen ska fungera för att affärsidén ska realiseras. Ledare förmedlar vad som är viktigt för organisationen genom att intressera sig mer inom vissa områden än andra. Det kan till exempel handla om vad de mäter, kontrollerar eller ägnar sin kraft åt. De områden som de inte ägnar mycket tid åt sänder även det signaler eftersom individerna då tolkar detta som mindre viktigt. Ledarens synliga

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

beteende i form av vilka arbetsuppgifter de utför och på vilket sätt sänder också signaler. Det kan även handla om hur de förhåller sig till underordnade och andra inom organisationen. (Bang, 1994)

Strukturella oklarheter och otydliga organisatoriska mål beror oftast på att ledningen utgår från att deras förståelse också är densamma som underordnades. Allt för ofta tar ledningen för givet att de anställda förstår situationen eftersom man själv som ledare gör det. Detta problem kan exempelvis lösas genom olika former av möten med de anställda. Det kan handla om sammanträde en gång i månaden där medarbetare får information om hur affärerna har gått och där det samtidigt ges möjlighet till att diskutera eventuella oklarheter. Inom organisationer idag är det vanligt att anställda står och stampar på samma ställe eftersom de inte är någon som utvärderar och analyserar deras prestationer. Därför är det viktigt att skapa rutiner som på ett eller annat sätt främjar kommunikation mellan ledare och underordnad, det vill säga feedback. Oklarheter och förvirring kan exempelvis, på ett ypperligt sätt, motverkas genom personliga samtal med medarbetarna. (Csikszentmihalyi, 2003)

Allt för ofta drar sig ledare från att låta andra påverka deras beslut och skyller oftast på bristande tid och utrymme. Ledare måste ge feedback så att medlemmarna i gruppen får maximalt ut av sitt arbete och verkligen känna att de utvecklas. Som ledare är det viktigt att man prioriterar den psykologiska aspekten på arbetsplatsen och försöka se detaljer i underordnades arbetsinsatser och jobba för att rätta till eventuella brister. (Csikszentmihalyi, 2003)

Omedelbar specifik feedback anses som det effektivaste verktyget för att utvecklas medarbetarna och deras arbetsinsatser inom organisationen. Typ av verksamhet spelar naturligtvis betydelse men att befinna sig ibland sina medarbetare ses ofta som ett effektivt redskap till att utvärdera arbetsinsatsen. Det finns dock en risk om ledaren överdriver mängden feedback och kommunikation med sina anställda. Denna risk är att medarbetarna uppfattar arbetsplatsen som väldigt detaljstyrd vilket kan minska känslan av frihet och delaktighet.

De långsiktiga målen för en organisation brukar vara relativt stabila men förändringen av de kortsiktiga målen sker med en högre frekvens. Att ständigt se över de kortsiktiga målen och på så sätt öka organisationens flexibilitet är betydelsefullt men fyller inte sin funktion om inte underordnade blir underrättade om de aktuella förändringarna. Om så är fallet ökar risken för att medarbetare fastnar i tröga system som minskar deras förmåga att anpassa sig till omvärlden. (Csikszentmihalyi, 2003)

3.1.2 Bureaucratic control

Styrsättet förekommer ofta inom större organisationer och kännetecknas av att medarbetare vet vad de ska göra. Det förekommer ofta olika beskrivningar över vilka roller medarbetarna har och vilket ansvar detta medför. Belöningsystemen fungerar genom att medarbetare får en högre ställning inom organisationen, olika förmåner eller högre grad av trygghet på arbetsplatsen. Detta styrsätt leder dessvärre till mindre grad av flexibilitet eftersom medarbetares förmågor begränsas av olika standardiserade rutiner. För att motverka detta kan organisationen istället lägga mer fokus på övergripande mål som vidare leder till positiva organisatoriska effekter. Dessutom tar detta styrsätt inte hänsyn till individens styrkor och svagheter utan medarbetaren förväntas istället anpassa sig till den miljö som förekommer. (Child, 2005)

Gruppens sammanhållningskraft och gränser har betydelse för gruppens identitet. Varje grupp har en primär uppgift inom organisationen vilken måste hanteras för att gruppens överlevnad ska motiveras. Det handlar om att sätta tygliga gränser för sig själv och den yttre verkligheten. Gruppen måste ha en tydlig bild över vilka arbetsuppgifter som ska utföras och vilka som ligger utanför ansvarsområdet. En gruppgräns kan ses om en region och denna avgör vilka relationer som förekommer både inom och utanför gruppen. Regionen uttrycker även gruppens värderingar och förtydligar vad som är och inte är acceptabelt. (Svedberg, 2000)

Varje individ kommer att känna en viss grad av samhörighet till gruppen eller en önskan att tillhöra den. Detta visar sig vanligtvis genom att individerna accepterar

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

gruppens gemensamma värderingar och normer samtidigt som individen gärna använder uttryck som ”vi” och ”oss”. (Svedberg, 2000)

Relationer mellan människor inom organisationen gör att det alltid uppstår en social struktur. Ledningen kan dock motverka detta genom att tydliggöra en formell struktur för individerna och se till så att denna följs. Strukturen bestäms av ledningen genom att arbetsuppgifterna inom organisationen specificeras och olika avdelningar skapas. Detta visar sig genom ett så kallat organisationsschema vilket ger en snabb överblick angående hur den sociala strukturen ser ut. Schemat visar även den makthierarki som råder inom organisationen samt ur arbetsfördelningen ser ut. För att schemat ska fylla sin funktion så krävs det att det visar den aktuella strukturen, det vill säga den faktiska strukturen, och inte tidigare förhållanden eller en spegling av vad som förväntas av intressenter. (Hatch, 2002)

Organisationsscheman lever idag inte alltid upp till sina förväntningar. Detta beror på att förändringar inom organisationen snabbt gör schemat inaktuellt samt att konflikter och rivalitet leder till att ledningen hemlighåller förändringar. Organisationsscheman ger inte en tydlig bild över informella relationer, samordningsmekanismer samt maktfördelning utanför den formella hierarkin. För att få bättre insikt om detta så krävs det att ledningen gör intervjuer och observationer ute på de olika enheterna. (Hatch, 2002)

Ledningen har möjlighet till att gruppera människor och enheter och därmed skapa naturliga gränser som påverkar samordning och kommunikation. De nära relationerna skapar en naturlig förutsättning som innebär att kommunikationen och interaktionen uppmuntras. Ledningen kan alltså, genom den sociala strukturen, påverka de relationer mellan medarbetare som ska förekomma. (Hatch, 2002)

Den sociala strukturen ska underlätta för medarbetarna så att de får en bättre överblick kring arbetsfördelningen. Uppmärksamheten ska riktas mot de differentierade arbetsuppgifterna samtidigt som den sociala strukturen gör att integrationen mellan de olika verksamheterna underlättas. Dessvärre ser

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

verkligheten inte alltid ut så eftersom inbyggda konflikter och motsättningar förändrar strukturen. (Hatch, 2002)

Kommunikationen mellan medarbetare och olika avdelningar ses som ett viktigt instrument för att förbättra samordningen. Den vertikala kommunikationen som sker mellan ledning och underordnad ses som en del av den sociala strukturen men kommunikation i sidled anses även den som väldigt viktigt. Horisontell kommunikation bör alltså ske systematisk och med ständig upprepning. (Hatch, 2002)

Olika enheter, avdelningar och arbetsuppgifter måste samordnas inom organisationen. Medarbetarna måste jobba mot samma mål och i enhetlig riktning för att organisationen ska verka effektivt. Uppdelning och specialisering leder till att de olika funktionerna successivt börjar se verksamheten på andra sett och företagets gemensamma mål och riktningar kan te sig annorlunda beroende på var man befinner sig inom organisationen. Olika avdelningar kan med tiden skapa egna mål som de finner väsentliga vilket kan leda till konflikter och problem. Ledningen har det yttersta ansvaret för att åter samordna organisationen och få alla enheter att jobba mot samma mål igen. (Bruzelius et al, 2000)

Då organisationen är stor och komplex så innebär detta att ledningen får problem med att integrera de arbetsuppgifter som förekommer ute i de olika enheterna. Även om hierarkin har som uppgift att tydliggöra och lösa detta så är det ofta inte tillräckligt. Det krävs en rad andra aktiviteter som på något sätt ytterligare stärker samordningen inom organisationen.

Hatch menar att regler och procedurer är en viktig ingrediens för att specificera hur beslut ska fattas och arbetsuppgifter ska utföras. Detta medför en stor kvalitetsssäkring för hur verksamheten ska bedrivas. Även olika administrativa instrument fungerar som extra åtgärd för att öka samordningen. Det kan exempelvis handla om olika formulär som ska fyllas i då en medarbetare ansöker om extra resurser. Sådan sorts information kan även lagras vilket ger ledningen möjlighet att söka i arkiv för att utvärdera äldre processer. (Hatch, 2002)

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Vidare menar Hatch att olika tidscheman, som specificerar när arbetsuppgifter ska utföras, leder till större grad av samordning. Dessa scheman kan exempelvis fungera som hjälpmedel till olika medarbetare som jobbar inom samma enhet. Scheman kan redogöra för vid vilken tidpunkt olika arbetsuppgifter ska göras vilket innebär att det blir lättare för medarbetare att veta när andra förväntas vara färdiga med sina arbetsuppgifter. Detta innebär en bättre insikt om när man kan ta över ett arbete som en medarbetare har gjort färdigt. (Hatch, 2002)

Struktur inom organisationen uppnås genom en målmedveten insats och denna påverkas av de huvudfunktioner och arbetsuppgifter organisationen ska utföra. Vidare spelar hierarki och kommunikationssystem betydelse samtidigt som teknologi har en väsentlig roll. Slutligen är medarbetarna delaktiga eftersom behov, förväntningar och intressen påverka strukturen. Förhållandet mellan uppgifter samt mål och struktur är ett centralt område för att formen på organisationen ska vara så effektiv som möjligt. Generellt kan man säga att strukturen är ett medel för att nå uppsatta mål där teknologin exempelvis rörande informations- och kommunikationsproblem har stark inverkan. (Bakka et al, 2001)

3.1.3 Output control

Genom att specificera uppgifter där resultat kan mätas så skapas ett styrsätt som leder till att medarbetare vet vad som förväntas av dem. Det handlar alltså om att skapa en slutprodukt eller ansvara för en del inom hel process där det som presteras är det viktigaste mätinstrumentet för om en medarbetare utför ett bra arbete eller inte. Det som mäts kan vara antalet enheter som producerats, olika sorters värde samt vinst. Mätinstrumenten kan appliceras på avdelningar, grupper eller individer inom organisationen. Belöningssystem kan utformas tillsammans med det som ledningen vill att medarbetare ska leverera vilket leder till ett incitament som ökar medarbetares motivation. Styrsättet ger medarbetarna större inflytande över deras eget arbete och de förväntas fatta egna beslut. När ledningen har förklarat för medarbetare vad som ska presteras så bör dessa lämnas ifred och de bör slippa ständig övervakning. (Child, 2005)

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Man bör inom en organisation betona vikten av att få saker och ting gjorda istället för att allt ska vara perfekt från början. Ledare bör låta anställda experimentera och använda sina kreativa sidor samtidigt som personalen inte hålls under strama tyglar. Det gör ingenting om det blir fel utan det är viktigare att lösa felen i små grupper med mycket kommunikation. (Bakka et al, 2001)

Aktörerna inom organisationen, det vill säga medarbetarna, påverkar strukturen och deras inställning till uppgifter och teknologi påverkar utformning. Då det diskuteras medarbetare och struktur så följer ofta diskussioner angående hur medarbetare ska få utrymme för mänskliga behov som kontakt, utmaning, medbestämmande och utveckling. Man utgår gärna från aktörer och deras arbetssituation då strukturen formas. (Bakka et al, 2001)

Strukturen huvudsakliga uppgift är att skapa ett så kallat "flow" på arbetsplatsen där arbetsberikning och arbetsutvidgning anses som centrala begrepp. Det gäller att skapa en miljö där jobb inte lider av enformiga arbetsuppgifter samtidigt som medarbetarens uppgifter utvidgas. Vidare vill man att strukturen ska påverka medarbetaren så att denna känner större grad av inflytande vilket i sin tur ökar ansvarskännandet samt graden av meningsfullhet i det man gör. (Bakka et al, 2001)

Strukturen påverkas starkt av hierarkin inom organisationen och uppdelningen av huvudområden. Hur hierarkin fungerar i förhållande till de uppgifter som ska lösas spelar stor betydelse. Strukturen inom dagens organisationer står inför hög påfrestning eftersom på ett smidigt sätt ska lösa organisationens huvuduppgifter samtidigt som samtidigt som den ska tillmötesgå de mänskliga behoven. Vidare ska den kunna tåla stora påfrestningar från förändringar i omvärlden och kunna anpassa sig till dessa på ett flexibelt sätt. (Bakka et al, 2001)

Vissa yrken har inbyggda mått på prestation där exempelvis en säljare kan utvärdera sin prestation efter hur många enheter han har sålt. Däremot är resultaten inte lika tydliga i de flesta andra yrkena. Som ledare handlar det då om att bygga upp tydliga förväntningar så att medarbetaren själv kan utvärdera sina prestationer. (Csikszentmihalyi, 2003)

3.1.4 Control through electronic surveillance

Övervakning av medarbetare är i sig inget nytt men dagens teknologi har ersatt chefens övervakningsfunktion med olika elektroniska system som kontrollerar vad medarbetare gör inom organisationen. Fördelen ligger att metoden är mindre kostsam och dessutom ger precisa svar som inte påverkas av den mänskliga faktorn. Vidare kan dessa system utgöra en grund för vilka medarbetare som ska belönas inom organisationen. Dessa system har blivit väldigt vanliga bland "call center"-företag där medarbetares arbetsprestationer ständigt övervakas. Det kan handla om antalet telefonsamtal som görs, sålda produkter samt hur långa telefonsamtalen är i genomsnitt. (Child, 2005)

Ovanstående är ett av Childs sex styrsätt och beaktas för att ge en bättre helhetsbild. Avsnittet används dock inte i analysen och blir därför inte mer omfattande än så här.

3.1.5 HRM control

Styrsättet präglas av en väl genomarbetad rekryteringsprocess där medarbetare matchas till olika roller inom organisationen. Chefers och underställdas prestationer bedöms med jämna mellanrum och detta fungerar som en grund för vilka som ska belönas eller erbjudas vidare utbildning inom organisationen. Om detta är utformat på rätt sätt så leder det till en effektivare organisation. Styrsättet fokuserar på att utveckla den kunskap som organisationen besitter genom sina medarbetare samt att kontrollera beteende och prestationer. Systematiska rekryteringsprocesser ser till att organisationen hittar medarbetare med rätt kompetens i form av attityd, social kompetens samt tekniska färdigheter. Feedbackfunktionen är viktig inom detta styrsätt där ledning och underställda har nytta av att arbetsprestationer ständigt utvärderas. Det handlar om att identifiera möjligheter som i sin tur leder till att fler mål uppnås. (Child, 2005)

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Det är svårt att som företagsledare göra allting ensam och därför måste en atmosfär skapas där medarbetarna vill göra sitt yttersta för varandra och organisationen. Stor kraft bör läggas vid att skapa en miljö där individerna utvecklas och där medarbetarna jobbar effektivt tillsammans. En arbetsplats som lyckas med att skapa ovanstående förutsättningar skiljer sig beroende på vilken typ av organisation det rör sig om men det går ändå att hitta generella likartade drag som utmärker denna sorts arbetsplatser. (Csikszentmihalyi, 2003)

De anställdas attityd på arbetsplatsen spelar en betydande roll för organisationens effektivitet. Rummen ska präglas av lätta rörelser, leenden och skämt och ledningen kan påverka just detta exempelvis genom att själva föregå med gott exempel och visa mycket glädje. Det kan vara bra med en ledare som betonar att arbetet inte betyder allt eftersom det har en befriande effekt på arbetsplatsen. Det gäller vidare att skapa rutiner som tillåter anställda att handla i frihet, ha kontroll över deras arbetsuppgifter samt förmågan att kunna påverka beslut som rör detsamma. Ledningen måste acceptera tanken att personalens välbefinnande är viktigare än marknadsandelar, produkter och vinster. (Csikszentmihalyi, 2003)

De anställda måste ha en förståelse för organisationens övergripande mål och det handlar om kommunikation grundad på tillit. Underlydande måste lita på att företagsledarna håller fast vid organisationens mål och värderingar samtidigt som kommunikationen nerifrån och upp måste ske på ett ärligt sett. En välskött organisation har värderingar som uttrycks i ledarnas beteende och som samtidigt stärks genom skrivna yttranden och ständig kommunikation. (Csikszentmihalyi, 2003)

Arbetsuppgifterna bör ställas i fokus för att fastställa om dessa behöver göras i grupp eller enskilt. Generellt sett behöver arbetsuppgifterna vara komplicerade samtidigt som de är beroende av varandra för att gruppfunktionen ska spela någon betydelse. Om arbete kan göras enskilt av en individ så fyller det alltså ingen funktion att jobba i grupp. För att gruppen ska jobba effektivt så krävs det att medlemmarna har en inblick i deras roll samt vad de i slutändan bidrar med. (Lind et al, 2004)

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

För att gruppen ska uppnå önskat resultat så krävs det att medlemmarna har rätt kompetens och de rätta resurserna för att utföra uppgifterna. Enligt Lind och Skärvad är kompetens aspekten den viktigaste och det gäller att säkerställa att gruppen har rätt blandning av kompetenser och färdigheter.

Lind och Skärvad menar att en effektiv sammansättning av en grupp bör uppfylla vissa kriterier. Gruppens uppgift bör således fastslås och vilka resurser och kompetenser som behövs för att utföra arbetsuppgifterna måste därför utförligt analyseras. Gruppstorleken bör vara så liten som möjligt och medlemmarna bör ha en tydlig rollfördelning och få känslan av en bra grundstruktur. Gruppen bör alltså bestå av mångfald, det vill säga olika typer av individer, kompetenser och funktioner.

Vidare menar Lind och Skärvad att gruppen bör komma överens om arbetsformer och arbetssätt. Det handlar om att bygga upp ett formellt och informellt sätt att jobba inom gruppen. Öppenhet, engagemang och förtroende anses som viktiga aspekter. Dessutom är det positivt om gruppen umgås mycket tillsammans. Det måste finnas en tydlig ansvarsbild och de olika medlemmarna måste förstå hur de bidrar till helheten. Det påverkar inte gruppen negativt att det försvinner och kommer nya medlemmar. Detta bidrar istället till spänning och något nytt. Gruppens medlemmar bör, om möjligt, sitta nära varandra, och de bör ha möjlighet till utveckling inom problemlösning och grupprocesser.

Ledare kan påverka organisationens kultur genom de medarbetare som rekryteras. Genom att välja personer med exempelvis specifika värderingar och speciell bakgrund har alltså ledaren möjlighet att påverka kulturen inom företaget. Genom att rekrytera personer med liknande värderingar som redan finns inom organisationen kan alltså kulturen, via rekrytering, stärkas ytterligare. (Bang, 1994) Vid anställning bör ledaren alltså se till så att personen ifråga verkligen passar in i kulturen. Organisationer skiljer sig från varandra och en individ kan passa väldigt bra inom en organisation samtidigt som denna inte alls passar in i en annan. (Csikszentmihalyi, 2003)

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Personalen har blivit den främsta resursen för dagens organisationer och deras arbetsinsats, entusiasm och närvaro bygger hela verksamheten. På senare tid har det alltså blivit viktigare att hitta de bästa människorna, behålla dem samt skapa en miljö där de kan utvecklas. Organisationen måste ha en förmåga att attrahera och välja rätt medarbetare som ska besitta rätt färdigheter, kompetens och personlighet. (Danielsson, 2003)

Utmaningen för organisationerna ligger i att hitta en effektiv metod som väljer ut rätt människor till rätt positioner och sedan hjälpa dem att växa in i uppgiften. För att en person ska fungera väl i yrkeslivet bör denna besitta de kompetenser som organisationen och arbetsuppgiften efterfrågar. Kompetenserna beskriver människan och kan exempelvis beskriva hur personen sköter specifika arbetsuppgifter och på vilket sätt hon uppnår resultat. Utmaningen för organisationen ligger i att skapa en miljö där många olika kompetenser samverkar så att verksamheten fungerar på bästa sätt. (Danielsson, 2003)

Det krävs olika kompetenser för olika typer av verksamheter och organisationens komplexitet är avgörande för vilka kompetenser som behövs. Om man befinner sig inom en väldigt stor organisation med skilda och avancerade befattningar så är sannolikheten större att man behöver fler kompetenser. Om man istället skulle finna sig i en mindre organisation så är det istället VD:ns kompetens som är den avgörande faktorn för resultatet. (Danielsson, 2003)

Inom organisationen bör man eftersträva kompetenser som täcker olika dimensioner och som i bästa utsträckning inte överlappar varandra i allt för stor utsträckning. En effektiv organisation skapar ett effektivt samspel mellan olika kompetenser där de stärker och kompletterar varandra. Nya personers styrkor och svagheter måste analyseras och det måste finnas en plan som är utformad tillsammans med ledningen och som på något sätt hanterar dessa styrkor och svagheter så att personen bättre passar in i organisationen. Även om samspelet mellan olika kompetenser anses som väldigt relevant så är det också viktigt att personen passar in i organisationskulturen. Om organisationen präglas av en föränderlig miljö så krävs det även att personen har en förmåga att skapa, samt

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

utveckla nya kompetenser och i detta fall kan alltså viktiga kompetenser vid själva rekryteringsprocessen anses mindre viktiga. (Danielsson, 2003)

Det finns avsevärda skillnader mellan små och stora grupper. Mindre grupper ger större möjlighet till känsla av samhörighet och inflytande samtidigt som det personliga engagemanget kan minska. En mindre grupp ger dessutom bättre möjlighet till feedback och det finns mer tid till diskussion och frågor. Vidare ges det en bättre förutsättning till att individer ska kunna uttrycka åsikter och man får ett ansikte inom gruppen. (Olsson.1998)

Kommunikationen inom gruppen påverkas även den av antalet medlemmar. Större grupper tenderar att öka det fysiska avståndet mellan medlemmarna vilket försämrar möjligheter till samordning och integration. Relationerna blir dessutom mer opersonliga eftersom individerna får det svårare att skapa dessa på ett djupare plan. En större grupp kräver dessutom en tydligare struktur över hur uppgifter ska utföras och vilka kanaler som ska användas vid behov av kommunikation. Beslut måste fattas av ledningen och gruppen präglas av fler fastställda rutiner. (Olsson.1998)

3.1.6 Cultural control

Detta styrsätt innebär att ledningen styr underställda genom att skapa en kultur inom organisationen som främjar ett visst beteende. Det kan handla om medarbetare som påverkas till högre lojalitet och produktivitet på arbetsplatsen. Medarbetare måste acceptera och socialisera sig med de värderingar och normer som förekommer inom organisationen för att detta styrsätt ska verka effektivt. För att stärka kulturen inom organisationen så utformar ledningen olika program vars huvudsyfte är att skapa en medvetenhet, hos medarbetare, angående centrala värderingar. Även här är rekryteringsprocessen viktigt eftersom som det handlar om att hitta individer som går att forma till den rådande kulturen. (Child, 2005)

När nya individer kommer till organisationen sker en viss process. Det handlar om socialisation som innebär i vilken grad individen har förmåga att anpassa sig till den rådande kulturen. Individen måste ta del av organisationens värderingar,

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

handlingsmönster och grundläggande värderingar för att successivt acceptera dessa. Genom den informella socialisationsprocessen får individen en mer personlig inskolning genom arbetskamrater och ledning. Olika organisationer präglas av olika öppenhet och denna faktor är starkt bidragande till tiden det tar för en individ för att smälta in i organisationens kultur. (Bruzelius et al, 2000)

En öppen kultur innebär att organisationen är som den ser ut att vara och att organisationens kultur är lätt att avläsa och förstå. I och med att individen kan se och känna kulturen så innebär detta att socialisationsprocessen förkortas avsevärt. En sluten kultur innebär dock att individen har svårare för att se den rådande kulturen vilket medför en mer komplicerad process. En sluten kultur präglas ofta av att den rådande kulturen inte är synlig på ytan utan att den ligger dolt för att vara svår att upptäcka. (Bruzelius et al, 2000)

Ledningen spelar en stor roll under processen då själva organisationskulturen skapas. Förutom formella ledare så spelar även informella ledare en stor roll. Samhällsforskningen har utvecklat betydande kunskaper om mänskligt beteende och denna syn präglar idag ledarstilar inom organisationer. Dessa kunskaper innefattar att individer ser arbetet som något naturligt. Individen har idag en större förmåga att leda sig själv och finner, på egen hand, ändamål vilka uppfattas som angelägna. Arbetsuppgifterna ska innefatta någon form av självförverkligande och individens egen personlighet ska gärna komma till uttryck. Motsatsen till detta, det vill säga att sakna ambition och att fästa sig vid trygghet, anses snarare ha samband med erfarenhet och inte med mänskliga drag. Vidare har individer idag en större förmåga att tänka innovativt och besitter en större lust av nyskapande. (Bakka et al, 2001)

En liten grupp präglas av att individer försöker ta plats för egen räkning samtidigt som man vill ge plats till andra. Vanligtvis agerar individer, i små grupper, passivt och intar en mer tillbakadragen roll där de huvudsakligen lyssnar och håller sig tillbaka. Andra tar en mer aktiv roll och pratar mycket och tar stor plats. Varje gruppmedlem strävar efter att skapa en identitet i gruppen och detta ständiga spel av givande och tagande kan ses som en marknadsplats där medlemmar strävar efter att finna en balans mellan att ta plats och ge plats. (Svedberg, 2000)

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Skillnaden mellan en liten grupp och en större grupp är de relationer som förekommer. En grupp som består av sex personer kan exempelvis innefatta 15 relationer. Dessa relationer kan ses som gruppens grundsubstans där relationerna kan delas in i direkta och indirekta relationer. De indirekta relationerna innebär de som man själv inte är inblandad i, det vill säga relationen mellan två andra arbetskamrater. Gruppens djup och rikedom avgörs av relationerna i gruppen vilket i sin tur leder vidare till de olika identiteterna som skapas i gruppen. (Svedberg, 2000)

Grupper och relationer spelar en stor betydelse för vårt välbefinnande och psykiska hälsa vilket är starkt förankrat med ett rikt socialt nätverk. Att känna delaktighet, trygghet och gemenskap är en stark drivkraft för människan och detta vill vi därför försöka uppnå i de grupper vi befinner oss i. Avsaknaden av andra människor och en brist av att få utvecklas tillsammans med andra kan skada en individs identitet och leda till att vi känner en känsla av ensamhet. Medmänniskor som på något sätt är viktiga för oss bidrar till energi och en vilja att utvecklas. (Svedberg, 2000)

Begreppet ”metafor” kan anses som ett uttryck för att förgylla våra samtal med andra människor men dess betydelse är djupare än så. Metaforer illustrerar ett sätt att tänka och kan avslöja olika sätt att uppfatta andra människor samtidigt som vår världsbild och livssyn förekommer omedvetet. Metaforer används alltså när vi exempelvis vill likna A vid B. Om vi liknar mannen vid ett lejon så vill vi alltså gestalta mannens egenskaper genom att visa på typiska egenskaper hos ett lejon. Metaforer lyfter fram vissa tolkningar vilket även medför att andra tolkningar hamnar i bakgrunden. I exemplet ovan uppmärksammas mannens lejonlika egenskaper som exempelvis mod, styrka och rovlustnad. Från metaforen skulle man dock också kunna utläsa att personen kan ses som en enstöring och så vidare. (Morgan, 1999)

Alla metaforer som används för att beskriva organisationer är sannerligen ofullständiga, vilseledande och snedvridna men de kan även ge oss värdefulla insikter. En enstaka metafor kan aldrig ge en fullständig och perfekt bild av

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

verkligheten. Utmaningen ligger i att hitta flertalet metaforer vilka på så sätt ger en ökad förståelse och nya synsätt som kan bidra till att situationerna blir lättare att styra och hantera. (Morgan, 1999)

En metafor som beskriver kulturen inom en organisation har en styrka i och med att den uppmärksammar i princip alla aspekter som ett organisatoriskt liv uppvisar. Om en person beskriver kulturen inom en organisation med hjälp av en metafor så kommer sannerligen struktur, hierarki, regelsystem och rutiner att uppmärksammas. Dessutom kommer sociala konstruktioner skildras vilket ger oss en bättre förståelse för hur organisationen fungerar. (Morgan, 1999)

4

Styrning inom Saddex

I detta kapitel presenterar och analyserar vi den empiri som vi under studien samlat in. Empirin är indelad i fyra kategorier efter vad våra intervjuobjekt sagt under våra samtal med dem. De kategorier som vi valt att använda är chefen, subkulturer, kompetensbas och relationer. I samband med att empirin presenteras analyseras denna även löpande med hjälp av vår teoretiska referensram.

4.1 **Chefen**

4.1.1 **Berbera**

Chefen på inköpsenheten i Berbera anses av alla intervjuade vara fantastiskt bra. Likaså anses chefskapet vara en väldigt viktig ingrediens om en enhet ska fungera bra. Gruppen var chefslösa under en längre tid, och beskriver sig själva under denna period som en "kaosgrupp". Denna tid präglades av väldigt mycket personalbyten och även stämningen blev mycket orolig. Ovanstående stärker chefens betydelse på arbetsplatsen och intervjupersonernas svar tyder på att chefen, i Berbera, har en väsentlig roll. Teorin belyser vidare hur ledaren är en starkt bidragande orsak till den rådande kulturen på arbetsplatsen och i detta fall har det alltså skapat en miljö där anställda har tydliga roller och vet vad som förväntas göras av dem.

Sedan den nya chefen kom, för ungefär ett och ett halvt år sedan så har de, enligt alla intervjupersonerna i Berbera fått en otroligt bra sammanhållning. En intervjuperson uttryckte sig på följande sätt om chefen;

"...chefen, han är liksom kunnig... väldigt cool."

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Anledningen till att den nya chefen kunnat skapa denna fantastiska sammanhållning, menar intervjupersonerna bottnar i den struktur som chefen valde att skapa. Han har väldigt lång erfarenhet som inköpschef, vilket medfört att han vet hur en inköpsenhet bör organiseras. Teorin belyser vikten av en ledare som låter anställda leda sig själva och hitta egen motivation. Ledaren måste få anställda att känna att de gör något meningsfullt samtidigt som han förmedlar ansvarsområden. Dessa faktorer skapar enligt teorin en miljö som främjar anställda som tänker innovativt och en vilja att skapa någonting nytt.

Chefen valde att omfördela och ordna arbetsuppgifterna på ett sådant sätt, att rollfördelningarna på inköpsavdelningen blev tydliga. Enligt intervjupersonerna bidrog de tydliga rollfördelningarna till en ökad förståelse för arbetsuppgifterna, vilket resulterat i ökad effektivitet och trivsel på arbetsplatsen. Under intervjuerna framkommer det hur viktig rollfördelningen är och hur denna bidrog till ökad förståelse för arbetsuppgifterna. Detta har sannerligen lett till den trivsel och positiva bild av ledaren som ändå framkommer genom ovanstående citat.

Teorin betonar vikten av tydliga mål för att öka organisationens effektivitet. En av intervjupersonerna uttrycker chefens förmåga att samla medarbetare kring gemensamma mål och enligt teorin så anses detta vara en viktig del i chefens dagliga jobb. Problem uppstår ofta då ledningen förutsätter att medarbetare förstår de övergripande mål och allt för ofta är kommunikationen vertikalt bristfällig. Enligt teorin handlar det om ökad förståelse för alla inblandade genom olika regelbundna möten som ger bättre insikt om vad som sker inom företaget. Det kan även handla om personliga möten där medarbetare ges möjlighet att diskutera oklarheter och annat som anses som väsentligt. Chefen på Berbera verkar enligt en intervjuperson alltså uppfylla ovanstående kriterier genom att samla medarbetare kring gemensamma mål som alltså ökar känslan av professionalism på arbetsplatsen.

4.1.2 Merca

En av intervjupersonerna i Merca har vid ett flertal tillfällen försökt framföra problematiken kring gruppens utformning och arbetsmetoder. Ovanstående indikerar att det förekommer ledningsproblem på arbetsplatsen. Enligt teorin kan organisationens utveckling hämmas av anställda som befinner sig i samma negativa situation för länge eftersom det inte sker någon uppföljning eller utvärdering över arbetsmetoder. Detta kan motarbetas genom, som tidigare nämnt, rutiner vilka ökar kommunikationen mellan ledning och underordnade. Personen har även förhört sig på enheten och stött på ytterligare personer med samma åsikter. Intervjupersonen bestämde sig för att framföra problematiken till chefen, men fick där följande respons.

”...så kan vi inte göra eftersom vi har bestämt att jobba på detta viset.”

Enligt ovanstående intervjuperson råder det alltså problem med de arbetsmetoder som förekommer och det sker ytterst lite från ledningen både när det gäller att lyssna på medarbetare samt att göra förändringar angående hur organisationen verkar.

Socialt fungerar det mycket bra i Merca. Att den sociala kontakten kollegorna emellan fungerar så bra som den gör, men att denna inte går att överföra på arbetet, anser en av intervjupersonerna vara en arbetsledningsfråga. Personen uttryckte sig enligt följande citat.

”...ledningen har bestämt att var och en ska sköta sitt helt och hållet från början till slut.”

Ovanstående ledarskapsproblematik, verkar enligt en av intervjupersonerna komma från cheferna som sitter högre upp i Saddex.

Enligt teorin är den sociala kontakten på arbetsplatsen en viktig orsak till ökad effektivitet och lätta rörelser, leenden och skämt är positivt för medarbetarna. Denna positiva atmosfär förknippas, enligt teorin, starkt med ledarens beteende.

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Däremot kan man genom ovanstående citat utläsa att intervjupersonen inte är helt nöjd med hur de jobbar som grupp och enligt teorin är det en viktig uppgift för chefen att få medarbetare att jobba i team. Teorin belyser vidare vikten av medarbetare som har en förståelse för hur strukturen ser ut inom organisationen. Att intervjupersonen inte ser rådande arbetssätt som det bästa kan handla om att de inte har en tillräcklig förståelse för varför de jobbar som de gör. Enligt teorin bottnar sig denna sorts problem ofta i att ledningen förutsätter att medarbetare har samma insikt som de själva. Chefen kan alltså i detta fall tro att underordnade har en bra förståelse för varför de jobbar som de gör när själva verkligheten egentligen inte är densamma. Återigen kan, enligt teorin, denna sorts problem motarbetas genom ökad kommunikation mellan chef och underordnad.

Enligt en av intervjupersonerna tas svängarna, inom enheten inte, riktigt ut som de skulle kunna göras, vilket även det hänförs till ledarskapsproblematiken. Enligt teorin kan ovanstående problem grunda sig i att chefen i Merca har en speciell syn på underordnade och sitt ledarskap. Teorin belyser vikten av att se anställda som den viktigaste resursen och samtidigt skapa en miljö som utnyttjar denna resurs maximalt. Intervjupersonen menar att om någon skulle vilja ta ut svängarna så skulle detta inte få någon respons.

”Man har ju vissa befogenheter, men jag tror att man är lite rädd för att utnyttja de befogenheter som man faktiskt har.

Intervjupersonen menar att det finns potential på arbetsplatsen men att det inte tas tillvara maximalt. Man gör det man förväntas göra men det ges inte utrymme att utveckla sig själv, tänka innovativt samt prova nya arbetsmetoder. Teorin menar att människan i sig själv har en drivkraft att lära sig nytt och utvecklas och denna vilja att förbättras måste utnyttjas.

Enligt en av intervjupersonerna så borde man genomföra ett flertal förändringar. Personen uttryckte sig på följande sätt.

”Vi är mättade på mätinstrument och tycker det är fel ur ledningssynpunkt. Det borde vara mer projekt inriktat.”

Enligt ovan så anser intervjupersonen även att mätinstrumenten inte fungerar och teorin diskuterar vidare hur medarbetares prestationer kan utvärderas. Enligt teorin kan det inom vissa yrken vara svårt att skapa mätinstrument som uppfyller dess förväntningar. Det kan exempelvis handla om arbetsuppgifter där prestationen inte är direkt anknuten till hur många enheter som säljs. Då det är svårt att skapa effektiva mätinstrument gäller det, enligt teorin, att chefen skapar en miljö där medarbetare vet vad som förväntas göras av dem. Detta leder nämligen till att medarbetaren individuellt kan utvärdera sina egna prestationer och på så sätt förbättra sin effektivitet på arbetsplatsen.

4.1.3 Galcaio

Chefen för inköpsavdelningen i Galcaio delegerar väldigt fritt, intervjupersonerna menar att chefen varken måste tala om för dem vad som bör göras eller kontrollera att arbetet är utfört. Teorin belyser ovanstående och betonar vikten av en miljö där medarbetare handlar under frihet men att det samtidigt krävs tydliga rutiner som på ett eller annat sätt ger medarbetare goda förutsättningar för att förstå vad som ska göras. Alla var eniga om att det är mycket bra att arbeta på det viset. De menar att det är roligt och motiverande att arbeta fritt under ansvar.

Intervjupersonen i ovanstående stycke poängterar att arbetsmetodiken är väldigt fri och att ledarskapet inte präglas av ständig kontroll. Teorin anser detta som en viktig del inom en effektiv organisation eftersom detta frambringar individens innovativa förmågor. Den mänskliga resursen ges en större sannolikhet att utvecklas i och med, som teorin menar, större ansvars-kännande samt ökad frihetskänsla.

En av intervjupersonerna i Galcaio menar att om det är något man undrar över så kan man kontakta chefen, eftersom han alltid ställer upp. Samtidigt som en annan av intervjupersonerna menar att man vid framförandet av vissa problem inte alls fått något gehör från chefen. Som tidigare nämnt betonar teorin vikten av en effektiv kommunikation och intervjupersonerna i Galcaio verkar vara oeniga kring ämnet. Man kan dock se två tydliga negativa tendenser. Det ena rör sig om

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

att chefen lyssnar men är dålig på att visa gehör och det andra rör sig om bristfällig kommunikation parterna emellan. Teorin betonar vikten av effektiv kommunikation och feedback i ett led att effektivisera organisationen. Ledare skyller ofta på bristande tid eller vidarebefordrar ärenden till andra chefer just för att slippa ovanstående process.

Enligt en tredje intervjuperson så är kommunikationen med chefen lite halvsvajig. Personen försvarar det med, att det som chef kan vara lite svårt att upprätthålla god kommunikation och kontakt med personer som är sysselsatta med olika bitar helt oberoende av varandra.

För att lösa ovanstående problem så bör alltså chefen på Galcaio, enligt teorin, fokusera på detaljer i underordnades arbetsuppgifter så att detta kan förbättras. Detta görs effektivast med kommunikation där medarbetaren får feedback så att den mänskliga resursen utvecklas.

En Intervjuperson valde även att belysa ledarskapsproblematiken med hjälp av hur avdelningsmötena går till. Personen menar att det under dessa möten råder ren envägskommunikation, i form av informationsmöten. Mötena äger enligt intervjupersonen rum varannan vecka och skulle kunna användas för att delge och uppdatera gruppen om aktuella uppdrag och arbetsuppgifter, samt följa upp hur det har gått. Personen menar dock att man inte måste vara insatt i detalj utan menar att man kunde utforma det som aktuella lägesrapporter. Personen ifråga uttryckte det så här.

”Alla mår ju bra av att någon faktiskt följer upp vad du gör.”

Personen menar vidare att liknande problem tagits upp vid personliga samtal med chefen, men att den önskade förändringen inte skett i dagsläget. Teorin belyser ovanstående och instämmer till intervjupersonens åsikter kring möten där medarbetare uppdateras kring relevant information. Csikszentmihalyi menar exempelvis att organisationer bör hålla möten eller sammanträden minst en gång per månad just för att uppdatera medarbetare om vad som händer inom organisationen. Vid denna typ av möten borde det också ges möjlighet till att

diskutera oklarheter. Csikszentmihalyi menar vidare att denna sorts åtgärder, i form av möten och sammanträden, är en viktig del i en hel process då det skapas effektiv kommunikation på arbetsplatsen.

4.2 Subkulturen

4.2.1 Berbera

De individer vi valt att intervjua i Berbera, var alla av den åsikten att Saddex är en mycket komplex organisation. De anser att denna svårbegriplighet kan orsaka problem i vissa sammanhang, speciellt som nyanställd, eftersom det tar ett tag innan man ”greppar” hur det fungerar. Även om det finns utförliga organisationsscheman, så förekommer det en rad informella strukturer vilka inledningsvis kan vara svåra att upptäcka. Teorin menar att organisationens komplexitet också påverkar gruppens identitet där varje grupp har en primär uppgift för att säkerställa organisationens överlevnad. I och med att det, enligt intervjupersonerna, förekommer en rad informella strukturer så leder detta, enligt teorin, till att gruppens prestation kan försämrans. Svedberg menar exempelvis att gruppen måste präglas av tydliga gränser där det förekommer en tydlig bild över vilka arbetsuppgifter som ska utföras och hur ansvarsområdena ska vara fördelade.

En av intervjupersonerna poängterar dock att det inte behöver vara en nackdel att inte känna till alla formella – och informella strukturer, tvärtom kan strukturer i viss mån verka begränsande. Med detta menar intervjupersonen att om han eller hon känner till för mycket om strukturen så kan det leda till en viss passivitet, då man tänker för mycket på organisationens utformning, och då kan arbetet tänkas bli ineffektivt.

I Berbera är inköpsenheten blandad, både vad gäller kön, ålder, utbildning och arbetslivserfarenhet. Vad gäller könsfördelningen, så representerar 60% det manliga könet och sålunda de resterande 40% det kvinnliga. Enheten väljer att beskriva sig själva som en mycket positiv grupp som består av ambitiösa individer, där det råder en avslappnad stämning med mycket skratt och skämt,

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

samt att det är högt i tak. Med högt i tak åsyftas i detta sammanhang toleransen från chefskapets sida samt den friheten inom sitt ansvarsområde, att forma arbetet väldigt fritt, som detta leder till. Enligt teorin förekommer det ett samband mellan gruppens sammanhållningskraft, gränser och identitet. En grupp kan enligt Svedberg ses som en region vilken spelar betydelse för de relationer som förekommer inom och utanför gruppen. Gruppens gränser gentemot andra grupper inom organisationen har, enligt Svedberg, betydelse för de värderingar som gruppen skapar och som vidare uttrycker vad som är acceptabelt och inte. Enligt teorin har denna positiva atmosfär och starka sammanhållning skapats genom tydliga gränser för vad denna specifika grupp har för värderingar. I och med dess starka gränser så är det också lättare att hålla egna betydelsefulla värden inom gruppen utan att påverkas av andra inom organisationen. Starkare gränser leder, enligt Svedberg, också till starkare relationer vilka vidare i detta fall säkerligen påverkar den miljö som förekommer inom gruppen och som alltså, som tidigare nämnt, präglas av skratt, avslappnad stämning och högt i tak.

”När man ser på oss så ser man ändå en enhet och inte alla de olikheter som ändå finns bakom skalet.”

I Berbera befinner sig samtliga inom inköpsenheten i samma byggnad och på samma våningsplan. Att sitta nära varandra anses av alla vara en fördel, detta inte bara då det underlättar snabb kommunikation, utan även då det inbjuder till gemensamma fikastunder och luncher. Dessa fika- och lunchsammankomster bidrar även till att man lär känna sina kollegor på en mer ”kompisnivå”. Att känna till lite mer om sina arbetskamraters intressen och familjeförhållanden, anses av dem som jobbar i Berbera underlätta samarbetet. Enligt teorin ökar individens samhörighet till gruppen då denna känner en acceptans till gruppens värderingar och normer. Stark samhörighet visar sig också, enligt Svedberg, genom att individen gärna använder uttryck som ”vi” och ”oss” och i ovanstående stycke förstärks detta genom att de pratas mycket om gruppen i sin helhet.

En av de intervjuade nämnde att det är mycket viktigt att trivas i den sektionen som man tillhör, framförallt är det skönt att kunna prata av sig när något känns jobbigt, samtidigt som de är måna vid att ge beröm och uppmärksamhet åt sina

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

kollegor. Enligt personen förser detta beteende gruppen med styrka. Svedberg menar att grupper och relationer spelar en stor betydelse för vårt välbefinnande och vår hälsa. Vidare betonar han vikten av att känna delaktighet, trygghet samt gemenskap inom gruppen och hur detta starkt påverkar den drivkraft som förekommer hos individen samt hur detta påverkar det som gruppen i sin helhet vill uppnå. I detta fall påverkas alltså gruppen positivt av dess starka sammanhållning och detta ska enligt Svedberg också påverka gruppens resultat. Att medarbetarna på avdelningen sitter nära varandra och dessutom träffas på gemensamma fikastunder spelar sannerligen en betydelse för den sammanhållning som förekommer.

Den lättsamma och öppna stämningen på avdelningen har medfört att gruppen även träffas på sin fritid. En av intervjupersonerna menade att det även förekommer att de går ut med gruppen någon kväll för att dricka öl, eller äta en bit mat, istället för att gå ut med sina vänner. Intervjupersonen menar vidare att det är väldigt lätt att som ny komma in och finna sig tillrätta i gruppen. Tack vare en god fungerande grupp är man i Berbera väldigt måna om varandra. De känner att de har en kärngrupp vars atmosfär har påverkat och spritt sig till andra delar av organisationen.

En av de intervjuade i Berbera valde att likna gruppen vid en stor varm sol, som sticker ut alla sina solstrålar för att sprida värme och kärlek i gruppen. En annan intervjuperson valde att likna inköpsenheten vid en halvöppen ljus - och energilykta, för att belysa den stora mängden energi som finns i gruppen. Enligt den intervjuade är det svårt att öppna lyktan helt så att den kan släppa ut all den energi som finns inuti. Teorin beskriver metaforen som ett sätt att illustrera ett sätt att tänka, hur vi uppfattar andra samtidigt som vår världs- och livssyn kan förekomma omedvetet. En metafor kan enligt Morgan ge oss värdefulla insikter samtidigt som man ska ha i beaktning att den heller inte kan ge en fullständig och perfekt bild av verkligheten. Enligt ovanstående intervjupersoners metaforer kan vi utläsa att solen ge signaler och att anställda trivs väldigt bra på arbetsplatsen och att det förekommer en stor gemenskap. Solen förknippas med värme och likaså gör kärlek. Vidare kan energilyktan ge signaler om att det finns en stor vilja och potential inom gruppen som inte kommer till sin fulla rätt. Lyktan kan alltså

ge signaler om att allt inte är som det ska på enheten och att det ligger ett hinder på vägen som gör att gruppens kapacitet inte utnyttjas till sin fulla mängd.

Enligt en av intervjupersonerna, finns det även en baksida med den avslappnade och fria stämningen som råder. Vissa dagar, om kollegorna är på ett visst humör så finns risken att det kan bli för avslappnat, nästintill flamsigt. För att gruppen ska jobba effektivt så krävs det enligt Lind och Skärvad att arbetsuppgifterna ska vara komplicerade samtidigt som att de ska vara beroende av varandra. Enligt intervjupersonens kommentar, angående den alltför avslappnade stämningen, så kan detta bero på att arbetsuppgifterna inte är tillräckligt utmanande vilket alltså leder till en alltför lugn miljö där medarbetarnas kompetenser inte utnyttjas maximalt.

”Man kan ibland ifrågasätta, är detta en arbetsplats eller en lekskola”

Dock menar personen vidare att det kan vara svårt att hitta balansen, en strikt och opersonlig atmosfär är inte heller att föredra.

4.2.2 Merca

En av intervjupersonerna, som enbart varit anställd på inköpsavdelningen i fyra månader, beskriver individerna i gruppen som väldigt hjälpsamma och gruppen i sin helhet som mycket positiv. Intervjupersonen känner att den har en god kontakt till sina kollegor, när de sitter och fikar, går och äter lunch tillsammans eller knackar på hos varandra för en liten pratstund på kontoret. Teorin betonar, som tidigare, vikten av att känna samhörighet till gruppen och detta stärks då individen delar gemensamma värderingar och normer med de andra inom gruppen. Ovanstående ger också signaler på att kulturen inom gruppen är väldigt öppen och den är lätt att avläsa och förstå. I och med den öppna atmosfären så menar Bruzelius och Skärvad att socialisationsprocessen förkortas och det blir lättare för nya individer att smälta samman med gruppen.

Den goda kontakt mellan gruppmedlemmarna, som intervjupersonen belyser, har ett samband med gruppens storlek. Olsson menar att mindre grupper ger större

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

möjlighet till samhörighet vilket har en positiv inverkan på klimatet i gruppen. Atmosfären som förekommer inom gruppen, i form av den goda kontakten och gemenskap påverkas således av gruppens storlek. Olsson menar att mindre grupper skapar personligare relationer som också präglas av ett annat djup.

Dock menar personen att denna kontakt inte finns där när de utför sina arbetsuppgifter, varför personen uttryckte sig som följer.

”... frågeställningarna skulle kunna lösas effektivare om man hade haft det på en lokal basis först...jag tror att det funkar bättre om man jobbar mer som team lokalt.”

Intervjupersonerna i Merca var eniga om behovet av ett ökat samarbete på inköpsavdelningen. De menar att man skulle kunna arbeta mer effektivt om man arbetade i team, där man jobbar nära varandra samtidigt som man har olika ansvarsområden. Detta arbetssätt anses av intervjupersonerna gynna alla parter. De menar att om man arbetar tillsammans med ett gemensamt ärende, så överlappar man varandra, vilket underlättar om man stöter på problem, då kan man lättare rådfråga sina kollegor. Lind och Skärvad behandlar ovanstående ämne och poängterar vikten av effektivt fungerande team på arbetsplatsen. Författarna menar att det måste finnas en tydlig ansvarsbild över de olika medlemmarna för att teamet ska fungera optimalt. I och med den relativt lilla gruppen ges det även goda förutsättningar för ett effektivt samarbete. Att gruppen dessutom präglas av individer med olika bakgrund ses bara som en fördel enligt Bruzelius och Skärvad. Ovanstående indikerar på att det finns goda förutsättningar för att jobba mer teaminriktat på arbetsplatsen och detta hade säkerligen förbättrat gruppens prestation inom organisationen.

”...jag vet inte varför vi har lagt upp det på det här viset. Man har inte tänkt ur effektivitetssynvinkel.”

En av intervjupersonerna menar vidare att de administrativa systemen är väldigt besvärliga att handskas med, särskilt om man inte gör det tillräckligt ofta så att man har vanan inne. Personen menar vidare att man på andra avdelningar inom Saddex har löst detta problem genom att anställa folk som enbart sysslar med de

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

administrativa problemen. Då ges en möjlighet att lämna över ärendena till dessa. Vidare påpekar personen att detta såklart går mycket snabbare eftersom dessa personer då har vana inne vad gäller systemens funktioner. Intervjupersonens önskan angående en effektivare administrativ apparat stärks av Bruzelius och Skärvad som menar att en grupp måste präglas av rätt kompetenser för att den ska verka effektivt. I detta fall handlar det alltså om att intervjupersonen inte har tillräcklig vana vid det administrativa systemet och hade hellre överlåtit detta på en annan person med i större utsträckning rättare kompetens. Teorin menar att resurserna och kompetensen måste anpassas efter de arbetsuppgifter som förekommer och i detta fall ter sig denna samverkan i allt för liten grad. Arbetet hade alltså kunnat effektiviseras genom bättre matchning av kompetens, resurser och arbetsuppgifter.

Intervjupersonen har vid ett flertalet tillfällen själv lämnat över ärenden till personer som enbart sysslar med de administrativa systemen, detta trots att de inte tillhör den egna avdelningen. Detta är enligt intervjupersonen, en klar problematik.

Enligt en av intervjupersonerna kan man likna inköpsenheten vid en vind. Detta motiverade personen med att det råder en öppen dialog i gruppen, alla vågar uttrycka sin vilja och det finns rum för utsvävningar. Vinden symboliserar flexibilitet och förändringsbenägenhet, samt snabba beslut. Metaforen kan enligt teorin ge en bra beskrivning på hur kulturen inom gruppen ser ut och i detta fall beskriver intervjupersonen gruppens öppna och flexibla karaktär. Metaforen ger indikationen på en god samhörighet inom gruppen och teorin stärker betydelsen av detta då individers känsla av delaktighet, trygghet och gemenskap ökar. Detta har som tidigare nämnt en betydelse för drivkraften hos medarbetarna.

En annan intervjuperson valde följande liknelse.

"...att likna enheten vid en landsväg där man skymtar havet med en fin badstrand i horisonten. Vägen till stranden är dock väldigt trafikerad och frågan är hur man slutligen ska lyckas ta sig till havet."

Personen motiverade metaforen med problematiken kring att styra enheten till ett gemensamt mål. Bruzelius och Skärvad behandlar samma ämne genom att belysa vikten av hur gruppmedlemmarna förstår helheten så att det också vet vad de bidrar med. Det handlar om en blandning av kompetenser med tydlig rollfördelning och känslan av en bra grundstruktur. Morgan menar att denna metafor kan ge en indikation på hur struktur, hierarki och regelsystem fungerar och i detta fall verkar intervjupersonen missnöjd med styrningen mot gemensamma mål. Metaforen ger oss alltså anledning att tro att strukturen på arbetsplatsen inte är som den önskas vilket leder till att många hinder uppstår längs arbetsprocessen.

4.2.3 Galcaio

Enligt alla intervjupersoner i Galcaio råder ett mycket självständigt arbetsklimat. De är självgående individer, och roller såväl som arbetsuppgifter är väldefinierade. En av intervjupersonerna menade dock att sättet att arbeta på inte främjar samarbetet och således arbetar de i dagsläget inte alls i team. Enligt Lind och Skärvad bör gruppen komma överens över de arbetssätt som är bäst lämpat för gruppen. Författarna menar att man tillsammans bör bygga upp ett formellt sätt att arbeta på och vidare ska gruppmedlemmarna ha en förståelse för informella relationer som förekommer inom gruppen. Vidare menar Lind och Skärvad att medarbetarna ska ha tydliga ansvarsområden inom gruppen och detta verkar alla intervjupersoner vara eniga om. Dock menar författarna att medarbetarna måste förstå sitt bidrag till helheten för att teamet ska fungera effektivt och i detta fall verkar just detta område te sig bristfälligt.

Vidare menar personen dock att det av naturliga skäl, det vill säga på grund av den roll - och arbetsfördelning som råder, inte är lämpligt att samarbeta. Dock menar personen vidare att inköpsenheten på grund av detta är mycket sårbar, vid eventuell sjukdom eller liknande. I och med gruppens arbetsklimat där medarbetarna jobbar mycket självständigt så påverkar detta kulturen inom gruppen. Svedberg uttrycker vikten av att känna samhörighet och en önskan att tillhöra gruppen. Vidare menar Svedberg att gruppen ska präglas av värderingar

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

och normer som skapar en starkare ”vi”-känsla på arbetsplatsen. I ovanstående fall brister alltså denna aspekt i och med att gruppen jobbar på nuvarande sätt.

Att bolla idéer, rådfråga och samarbeta, fungerar enligt en annan intervjuperson väldigt dåligt. Personen menar att denna avsaknad är ett resultat av att man har för mycket att göra. Samarbetet hoppas således över på grund av stress, behovet finns men tiden räcker inte till menar intervjupersonen vidare. Svedberg påpekar att gruppens sammanhållningskraft och gränser påverkas av gruppens identitet och i detta fall, med tanke på det individualistiska arbetssättet, så påverkas samarbetet mellan medarbetarna negativt. Att skylla på tidsbrist behöver alltså inte vara den enda orsaken till att personen klagat på integrationen mellan individerna. Svedberg belyser vikten av delaktighet, gemenskap och förmåga att utvecklas tillsammans med andra människor och enligt ovanstående intervjupersoner verkar alltså arbetssättet ha en negativ inverkan på just de punkter som Svedberg belyser.

Enligt en av intervjupersonerna så har gruppen genom åren förändrats väldigt mycket vilket medfört att relationerna på avdelningen inte alltid varit så bra. Under senare år, menar personen dock, att man ser en klar förbättring vad gäller både samarbete och kommunikation. Vidare uppmuntras, enligt intervjupersonen, till att rådfråga och hjälpa varandra.

”...har man problem så sätter man sig ner och diskuterar igenom problemet.”

En av intervjupersonerna i Galcaio valde att likna inköpsenheten vid en amöba. Inköpsenheten har förändrat sig och befinner sig fortfarande i en utvecklings och förändringsfas, menade intervjupersonen. Personen ifråga menar vidare att dessa förändringar är bra både för företaget och den individuella utvecklingen.

På ett sätt är arbetet på inköpsenheten mycket rutinartat, samtidigt som det från ledarskapets sida är väldigt fritt, menar en annan av intervjupersonerna i Galcaio. Med rutinartat menar personen att inköpsrutinerna är samma vid varje enhet och att processerna i viss mån leder till att kunden och dennes behov faller i glömska. Metaforen ger indikationer på att arbetssättet och rollerna är väldigt väldefinierade och de anställda vet vad som förväntas göras av dem. Vidare verkar ledarskapet

inte präglas av detaljstyrning och medarbetarna kan jobba fritt under ansvar. Dock verkar arbetssättet inte vara optimalt eftersom intervjupersonen uttrycker att kundens behov inte tillfredsställs helt. Det inrutade arbetsmönstret verkar alltså behöva en liten förändring för att resultat ska bli så positivt som möjligt. Intervjupersonen väljer med anledning av ovanstående resonemang att likna inköpsenheten vid ett häcklopp. Personen menar att man springer sick – sack, för att undvika hinder och att arbetet inte alltid går den snabbaste vägen eftersom man blir hängande i sina egna processer.

Den tredje intervjupersonen valde att likna inköpsenheten vid ett pussel som inte är ihop satt. Personen menade att det verkligen kan bli något bra när det är färdigt, men ännu så länge så är det isär. Det är ingen hel bild än och hur det ska bli en hel bild det hade personen ifråga inga förslag på. Dock ansåg personen att man med mer information och kommunikation skulle kunna komma en bra bit på vägen. Metaforen ger en stark indikation på att gruppen inte jobbar i team och var och en sköter sitt. Vidare kan man utläsa att medarbetarna inte har en förståelse för helheten eftersom de inte kan se det färdiga pusslet. Morgan belyser metaforen som ett viktigt instrument som kan ge oss värdefulla insikter om struktur, hierarki och system. I detta fall ger metaforen en bra bild över hur det egentligen fungerar på arbetsplatsen. Som tidigare nämnt belyser Lind och Skärvad vikten av tydliga ansvarsområden och en förståelse för helheten för att en grupp ska fungera på effektivaste sätt. I detta fall ter sig alltså medarbetarnas förståelse, för det gruppen ska prestera tillsammans, som bristfällig.

4.3 Kompetensbas

4.3.1 Berbera

Enligt medarbetarna på inköpsenheten i Berbera, så strävar man efter att bibehålla blandningen både vad gäller kön och ålder vid rekrytering av ny personal. Rekryteringsbasen är främst, civilekonomer och civilingenjörer samt övriga akademiker. I Berbera sköts rekryteringen, i enlighet med intervjupersonerna, av chefen i samarbete med personalavdelningen. Ibland tillåts dock även personalen vara med under anställningsintervjuer, detta för att stor vikt läggs vid att

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

personkemin ska stämma. Bang menar att själva rekryteringsprocessen är en stark bidragande orsak till den kultur som förekommer på arbetsplatsen. Genom urval av personer med speciella värderingar och bakgrund så kan alltså företaget påverka organisationskulturen. I detta fall verkar blandningen vara av stor betydelse för Berbera vilket säkerligen leder till en speciell kultur på arbetsplatsen.

En del har examen från diverse universitet med sig i bagaget, medan andra har jobbat sig uppåt under årens lopp. De är dock alla av den åsikten att dessa olikheter i slutändan leder till att man kompletterar varandra på ett mycket tillfredsställande sätt.

Att gruppen fungerar så bra som den gör tror medarbetarna i Berbera beror på att majoriteten har kort arbetslivserfarenhet inom organisationen, det vill säga att de flesta inte varit anställda mer än tre år med undantag för en av medarbetarna som jobbat på Saddex i snart tio år. De flesta av dem har jobbat med liknande arbetsuppgifter på andra stora företag och med anledning till detta finns det mängder av idéer vilka skulle kunna utvecklas. Danielsson menar att en effektiv organisation präglas av individer som täcker olika dimensioner. Det handlar vidare om att skapa ett effektivt samspel mellan dessa kompetenser så att de stärker och kompletterar varandra. I ovanstående fall är det alltså en fördel i och med att medarbetarna kommer från olika organisationer och inte har jobbat på Saddex alltför längre. Detta leder vidare till att medarbetarna arbetsmetoder inte präglas av inarbetade rutiner som hämmar innovativa förmågor och nytänkade.

4.3.2 Merca

Enligt en av intervjupersonerna i Merca, så består enheten av en intressant sammansättning av människor. Personen var vidare av den åsikten att det är bra med diversitet då man har mycket kontakt med andra människor eftersom det leder till att man kompletterar varandra. Danielsson menar att olika verksamheter kräver olika kompetenser och organisationens komplexitet är avgörande för de egenskaper och kvalifikationer som medarbetarna ska besitta. Generellt sätt kan man säga att större organisationer kräver en bättre blandning av kompetenser. I

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

ovanstående fall har alltså Merca lyckats bra med att rekrytera rätt medarbetare. Intervjupersonen beskriver arbetsprocessen som väldigt olik eftersom kontakten med andra människor ter sig annorlunda från fall till fall. Diversiteten av medarbetare skapar bättre förutsättning för en blandning av kompetenser vilket vidare leder till att kontakten med andra människor sker på ett effektivare sätt. Danielsson instämmer till ovanstående och belyser vikten av en organisation som innefattar, som tidigare nämnt, olika kompetenser.

Enligt en annan av intervjupersonerna så har inte alla anställda på enheten en utbildning som överensstämmer med inköpsenhetens arbetsuppgifter.

”...jag är inte bara ny inom Saddex, jag är ny på inköpsområdet också, för jag har jobbat med försäljning och marknadsföring innan och är egentligen tekniker, alltså civilingenjör i botten.”

Teorin menar även att miljön för medarbetarna har en stor betydelse för deras kompetenser. Medarbetare måste utvecklas och det bör finnas en plan från ledningen som gör att nya kompetenser skapas och som vidare hanterar personers starka och svaga sidor. Vi menar med detta att medarbetarnas skilda erfarenheter kan vara positivt så länge som de utvecklas på arbetsplatsen. Om miljön är den rätta så skapas alltså, som tidigare nämnt, nya kompetenser som är till stor nytta för organisationen.

4.3.3 Galcaio

De flesta på inköpsenheten i Galcaio har enligt intervjupersonerna varit där mindre än tre år. En av intervjupersonerna som varit där i ungefär tre år menade att man inte är bland de nyare längre om man har varit där i tre år, eftersom inköpsteamet är väldigt ungt. Teorin belyser vikten av att hitta medarbetare som verkligen passar in i kulturen och hur viktigt det är med en urvalsprocess som väljer ut medarbetare som besitter rätt färdigheter, kompetens och personlighet. Vidare är det av yttersta vikt att medarbetare växer in i arbetsuppgiften.

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Människorna på inköpsavdelningen i Galcaio kommer, enligt en av intervjupersonerna, från olika bakgrunder. Några är akademiker och andra inte, samtidigt som de kommer från olika delar i landet. Detta anses av intervjupersonen som positivt eftersom det leder till en blandad mentalitet. Enligt teorin bör organisationen ha som mål att innefatta kompetenser som täcker olika dimensioner. Vidare är det av yttersta vikt att dessa inte överlappar varandra i alltför stor utsträckning. Samspelet mellan olika kompetenser är som tidigare nämnt väldigt viktigt och detta främjas genom den relativt lilla grupp som förekommer. Teorin belyser området och menar att kommunikation och samspel påverkas av gruppens storlek. Större grupper tenderar att öka det fysiska avståndet mellan gruppens individer vilket vidare leder till försämrat samarbete och integration. Vi menar att ovanstående fall påverkas positivt av att gruppen är relativt liten. Medarbetarnas skiljaktiga bakgrunder utnyttjas på bättre sätt eftersom det i en mindre grupp finns bättre förutsättningar för att lära känna andra deltagares förmågor bättre.

Intervjupersonernas positiva syn på blandningen av medarbetarnas egenskaper tyder på att Saddexs rekryteringsprocess fungerar effektivt. Teorin menar att personalen är den främsta resursen för dagens organisationer och deras arbetsinsats, entusiasm och närvaro bygger hela verksamheten. Organisationens förmåga att rekrytera rätt medarbetare verkar alltså fungera bra eftersom intervjupersonerna ser det som positivt att medarbetare besitter olika bakgrund.

Men även om alla intervjupersonerna i Galcaio är för en blandad personal, både vad gäller bakgrund, åldrar och kön, så finns där på inköpsavdelningen bara en kvinna. Både männen och kvinnan anser att miljön blir väldigt mansdominerad, både vad gäller tal och agerande.

”...det blir ju väldigt mycket muttrar och skruvar...”

Dock upplever både männen och kvinnan inte att det påverkar arbetet i någon form, eftersom parterna är måna om varandra.

4.4 Relationer

4.4.1 Berbera

I enlighet med en av intervjupersonerna i Berbera så har samarbetet utvecklats mycket de senaste åren. Personen menar att enheterna tidigare sköts som enskilda företag.

"...tidigare har det varit nästan vattentäta skott, otroligt svårt."

Personen menar att man inte använder Saddex storlek i tillräcklig utsträckning, då det skulle innebära en enorm styrka. Enligt intervjupersonerna i Berbera så försöker de, när det rör sig om likartade inköp att samarbeta med Merca och Galcaio. Detta sker oftast i form av telefonkonferenser och "net-meeting". De har även öka samarbetet genom att alla tre inköpsenheter träffas fysiskt en gång varannan månad. Under dessa möten försöker man bland annat arbeta fram likartade processer, så att arbetssätten och vissa moment i inköpsprocessen ska fungera likartat.

"...det borde vara tajtare vid det här laget, det känns ju fantastiskt konstigt att vi ska behöva ha en process där vi ska sitta och jobba ihop oss, att det inte är en självklarhet."

Stycket oan ger indikationer på att samarbetet mellan enheterna, enligt personerna på Berbera, fungerar bättre och bättre. De har ökat samarbetet genom en rad åtgärder och organisationen har som mål att arbeta fram likartade arbetsmetoder. Svedberg menar att samhörigheten inom organisationen har betydelse för i vilken utsträckning medarbetarna identifierar sig med sitt arbete. Svedberg menar vidare att det bör finnas en tydlig bild över organisationens mål, grupp mål och individuella mål. I detta fall menar vi att organisationen, genom möten, telefonkonferenser och så vidare, försöker skapa en miljö där medarbetarna jobbar gemensamt, på liknande sätt, för att uppnå organisationens gemensamma mål.

Dock resonerar alla intervjupersonerna i Berbera inte lika vad gäller samarbetet. En av dem menar att det kan kännas väldigt krystat att samarbeta eftersom man varken har samma vardag, problematik eller beröringspunkter. Detta uttalande kan

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

bero på att intervjupersonen inte ser gruppens bidrag till helheten. Svedberg belyser vikten av tydliga gränser inom organisationen vilket bidrar till en ökad grad av samhörighet.

Den största likheten som framhävs av alla intervjupersoner i Berbera är att deras arbete vänder sig mot samma typ av interna kunder. Dettar till att man har många gemensamma leverantörer och i vissa fall gör gemensamma förhandlingar vid beställningar. I enlighet med intervjupersonerna i Berbera, bottnar olikheterna mellan inköpsenheterna i storleksskillnaderna. Merca är i förhållande till både Galcaio och Berbera relativt litet.

Enligt intervjupersonerna i Berbera består dock den största skillnaden i att man i Merca och Galcaio jobbar sektionsmässigt, det vill säga att varje individ ansvarar för en hel process, medan man i Berbera jobbar i kategorier där man bär ansvaret för exempelvis delar av en viss process. Hatch menar att relationerna inom organisationen alltid skapar en viss struktur och ledningen kan motverka detta genom att skapa en tydlig formell struktur över hur arbetsfördelningen ser ut. Denna struktur bestäms, enligt Hatch, av ledningen och påverkas av hur arbetsuppgifterna ser ut. Vi menar med detta att Berbera jobbar på sitt sätt eftersom chefen där har valt detta tillvägagångssätt och alltså anpassat detta efter de resurser som finns inom enheten.

Trots denna relativt stora skillnad var intervjupersonerna i Berbera överens om att de vet vem de ska ta kontakt med i de andra städerna om det behövs. Hatch belyser kommunikationen mellan medarbetare på olika avdelningar som ett viktigt instrument för att förbättra samordningen. I och med att intervjupersoner vet vem de ska kontakta så menar vi att detta är en indikation på att kommunikation förekommer. Vad som även är värt att påpeka enligt intervjupersonerna, är att de tidigare har haft system som varit utformade i likhet med de system som finns i Merca och Galcaio. Eftersom de har erfarenhet av båda arbetssätten, är de alla överens om att kategoriindelningen är lättare att jobba utifrån. En av intervjupersonerna menade dock att det sättet på vilket man jobbar i Merca och Galcaio verkar fungera bra för dem, därmed inte sagt att det inte skulle fungera bättre efter en förändring.

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

I enlighet med intervjupersonerna i Berbera, är anställningslängden ytterligare en stor skillnad. I Galcaio är inköpsavdelningen enligt en av intervjupersonerna i Berbera, inte lika ung och den akademiska utbildningen inte lika vanlig, samt att de saknar erfarenhet ifrån andra delar i näringslivet. En av intervjupersonerna menade vidare att, de i Merca är mer öppna för hjälp utifrån, medan de i Galcaio intar en avståndstagande position. Personen menade att de i Galcaio förmedlar känslan att man inkräktar på deras territorium. Ovanstående ger enligt Svedberg en indikation på att samhörigheten är väldigt hög i Galcaio. Svedberg menar nämligen att en stark sammanhållningskraft leder till att gruppen sluts och ökar revirtänkandet. Gruppen blir i och med detta mer rädd för olikheter och vem som helst släpps inte in i gruppen.

De lokala inköparna som finns i Merca, anses utav en intervjuperson i Berbera vara väldigt bra, dessa finns ute i verksamheten och har kontakt med brukarna. Personen menar att dessa har mycket stor erfarenhet varför det är lätt att rådfråga dem både angående behov vad gäller inköp samt val av leverantörer. Enligt intervjupersonen fungerar det på ett liknande sätt i Galcaio.

"...om man pratar om likheter, så tror jag att det finns mer likheter mellan Galcaio och Merca."

4.4.2 Merca

Seminarier, utbildningsdagar och samarbetsprogram är några av aktiviteterna som sammanför enheterna i Berbera, Galcaio och Merca menar en av intervjupersonerna. Dessa sammankomster leder visserligen till att man lär känna sina kollegor på de andra enheterna runt om i landet, dock rinner samarbetet ut i sanden efter dessa sammankomster, menar intervjupersonen vidare. Enligt intervjupersonen bottnar detta i de strukturer som Saddex valt att fokusera på, nämligen att var och en ska arbeta individuellt. Dock är intervjupersonen av den åsikten att det inte finns några hinder om ett ökat samarbete skulle önskas. I ovanstående fall, enligt en av intervjupersonen, är samhörigheten låg mellan enheterna och detta visar sig genom det uteblivna samarbetet efter sammankomsterna.

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Vidare menar intervjupersonen att det fungerar annorlunda på Berbera. Där fungerar det precis tvärt om, det är brukarna som ska kontakta inköparna om de vill köpa in något. Dock, finns det enligt intervjupersonen ett katalogsystem där brukarna själva kan beställa sina produkter. Om den önskade produkten inte går att hitta i katalogsystemet, så kontaktar de inköparna.

En av intervjupersonerna ansåg att det fungerar bättre att arbeta enligt de arbetsprocesser som man gör i Merca och Galcaio. Personen menar att det beror på att de lokala inköparna samarbetar mycket med brukarna. Detta tack vare att de besitter kompetensen kring brukarnas arbetsuppgifter vilket leder till att de lättare upptäcker eventuella behov och således kan inköpsprocessen startas mycket fortare. Enligt intervjupersonen saknas ovanstående i Berbera. Hatch menar att ledningen kan påverka det sätt som enheter och människor grupperas på och därmed påverka samordning och kommunikation. Nära relationer mellan enheter bidrar, enligt Hatch, till bättre förutsättningar för integration. Genom att forma organisationen på rätt sätt så kan alltså ledningen påverka den kommunikation som förekommer positivt. Vi menar att enheterna tillsammans kunde skapa effektiva arbetssätt om kommunikationen hade fungerat på rätt sätt. Inköparnas kompetens angående brukarnas arbetsuppgifter hade alltså kunnat effektiviseras om de tre enheterna hade samverkat för att uppnå just detta.

En annan av intervjupersonerna menade att skillnaderna mellan enheterna beror på att både Merca och Galcaio är forskningsenheter, medan Berbera till en viss del arbetar med forskning även om huvudverksamheten rör produktionen.

”...har man jobbat i en forskningsenhet så skiljer den sig ganska mycket från en produktionsenhet.”

Vidare menar personen att storleken på de olika enheterna har en viss betydelse. En mindre verksamhet, som den i Merca, ökar möjligheterna till en intimare kundkontakt. En av intervjupersonerna i Merca menar att det finns många fler likheter mellan enheterna idag än för ett antal år sedan. Personen menar att det beror på att man idag arbetar i ett och samma system på ett liknande sätt, samt att

man har lyckats förhandla fram samma villkor hos leverantörerna. Ovanstående intervjuperson menar att integrationen i mellan enheterna har förbättras på senare tid och detta är, enligt Svedberg, positivt för organisationen. Att arbeta med samma system, menar vi, ger en indikation att enheterna jobbar mot samma mål. Som tidigare nämnt betonar Svedberg vikten av en tydlig bild över organisationens mål, gruppmål samt personliga mål.

4.4.3 Galcaio

En av intervjupersonerna tycker att relationen mellan enheterna fungerar jätte bra. Personen ser det gemensamma inköpssystemet som grunden till att det har blivit så bra kontaktmässigt.

”...det va som en nyckel som bara öppnade upp allt såhär.”

Vidare har införandet av gemensamma nätverk, där man träffar sina kollegor på de andra enheterna, hjälpt till att bygga upp en bättre relation, menar intervjupersonen vidare. Personen menar dock att man egentligen inte måste träffas fysiskt för att upprätthålla en god relation. Hatch menar att relationer på arbetsplatsen bygger upp en viss struktur. Som tidigare nämnt kan organisationen påverka detta genom att skapa tydliga formella strukturer som på ett eller annat sätt beskriver tillvägagångssätt och arbetsmetoder. Vi menar att gemensamma nätverk främjar integrationen mellan enheterna eftersom det skapas en sorts, som Hatch nämner, social struktur över vem man kan kontakta vid eventuella behov.

En av intervjupersonerna menade att det i Merca varit en del rotation på enheten, vilket har försvårat uppbyggnaden av en god relation. Dock menar personen att det finns potential till att skapa en god relation i framtiden. Enligt två av intervjupersonerna i Galcaio har de olika enheterna tidigare betraktats som olika bolag, vilket citaten nedan visar tydliga indikationer på. Hatch menar att grupper kan påverkas av informella relationer, samordningsmekanismer samt maktfördelning och detta påverkar vidare de relationer som förekommer inom gruppen. Vi menar att rotationen inom enheten har påverkat relationen med de

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

andra enheterna och stärker detta med Hatch's faktorer som påverkar relationerna inom en grupp.

Med anledning av ovanstående problematik var det inte ovanligt med olika priser såväl som olika rabattsatser från leverantörer, gentemot de olika enheterna. En person uttryckte sig om ämnet;

"När jag kom hit så va det verkligen tre öar."

Enligt en av intervjupersonerna så har det tidigare från företagets sida, inte funnits något tvång att använda inköpsavdelningen, vilket man nu försöker att ändra på. Intervjupersonen menar vidare att det gemensamma inköpssystemet, vilket man införde för några år sedan, automatiskt resulterat i ett ökat samarbete. Hatch menar att ledningen måste gruppera människor och enheter på ett sätt som gör att samordning och kommunikation förbättras. Vi menar vidare att enheter som jobbar efter samma system också skapar bättre förutsättning för samarbete. Vi menar alltså att gemensamma arbetsprocesser skapar en bättre möjlighet till samarbete mellan olika enheter. Personen poängterar dock att man från inköpssidan inte kan klara av att sköta inköpen utan brukarnas hjälp, då dessa besitter kunskap om typen av produkter de behöver. Inköparens roll är att hjälpa brukarna att ta fram olika alternativ på produkten för att sedan förhandla med leverantören både om pris och servicegarantier.

En av intervjupersonerna i Galcaio menar att den skillnad, rörande arbetssätt, beror på att Merca och Galcaio i huvudsak ägnar sig åt forskning, medan Berbera ägnar sig åt både forskning och produktion. Personen menar att anledningen till denna skillnad är att inköpsenheterna på forskning och produktion helt enkelt fungerar annorlunda. En annan av intervjupersonerna i Galcaio menar att skillnaderna mellan enheterna berikar. Personen menar att det inte bara är olika dialekter utan även olika sätt att vara. Även om det förekommer en skillnad på det arbetsmetoder som förekommer så menar Hatch att kommunikationen mellan enheterna är avgörande för samordningen. Även om kommunikation vertikalt, mellan ledning och underställda, är viktig så anses den horisontella kommunikationen även som väldigt viktig. Denna bör enligt Hatch ske

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

systematiskt och med ständig upprepning. Vi menar alltså att samordningen mellan enheterna kan fungera trots att de jobbar på olika sätt. Som Hatch nämner är alltså kommunikationen viktig och vi anser att om denna fungerar på ett bra sätt så spelar det mindre roll att enheterna jobbar på olika sätt.

5

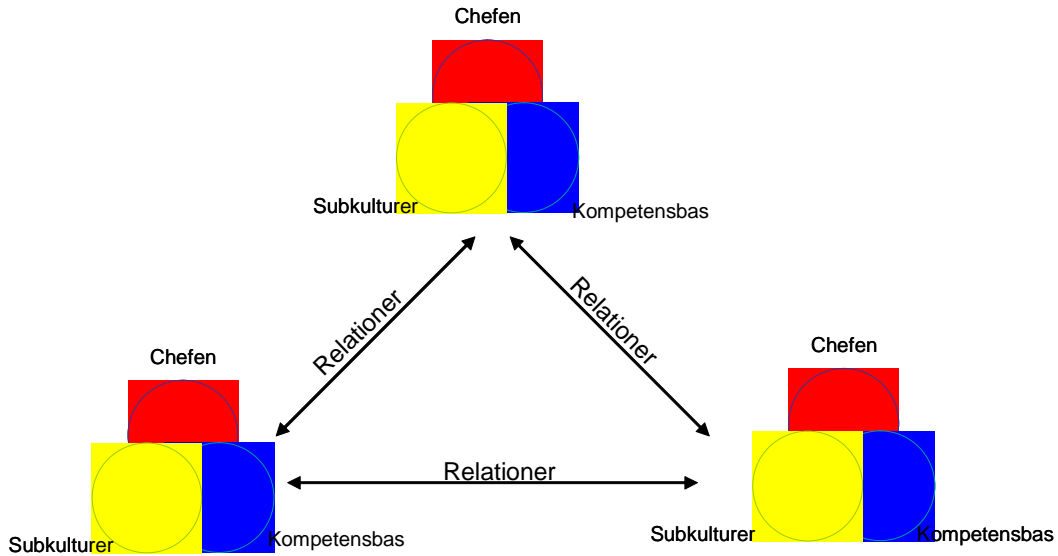
Slutsats

Med hjälp av insamlad information från de tre inköpsenheterna så har vi fått en ökad förståelse för vad ledningen inom en organisation bör ta hänsyn till då de väljer olika sätt att styra sin verksamhet på. Avsnittet redogör för vilka faktorer som anses väsentliga då ledningen analyserar vilket styrsätt som lämpar sig bäst för organisationen.

Genom djupintervjuer ute på de tre enheterna så har vi fått fram viktig information kring respektive arbetsplats. Denna information har sedan kategoriserats för att lättare skapa en bättre överblick. Modellen beaktar således fyra viktiga områden som ledningen inom en organisation bör se över då de ska effektivisera styrningen. Detta leder vidare till en organisation som lättare anpassar sig till externa förändringar samtidigt som organisationens interna resurser utnyttjas maximalt. Modellen nedan förtydligar alltså sambandet mellan chef, subkultur, kompetensbas och relationer till andra enheter och hur detta i sin tur påverkar val av styrsätt inom organisationen. Även om våra slutsatser framstår som generaliserbara så vill vi ändå betona att det vi kommit fram till grundar sig på insamlad information från ett företag.

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Modellen beskriver hur val av styrsätt påverkas av en rad faktorer:



Ledningen bör se till så att arbetsmetoderna på olika enheter fungerar på ett tillfredställande sätt. Det har framkommit att enheterna inom Galcaio inte fungerat optimalt och vi menar att bristande kommunikation ligger som grund för detta. Därför menar vi att ledare bör skapa en miljö där det sker ständig kommunikation vertikalt mellan chef och underställd. Med hjälp av Childs´ kulturella styrsätt så kan organisationen främja en kommunikativ miljö där det förväntas av medarbetarna att de tillsammans löser problem som uppstår. Detta kommer sannerligen leda till att bristande arbetsmetoder och problem diskuteras effektivare vilket vidare leder till bättre lösningar. Ledningen bör även se till så att medarbetare har möjlighet att utvecklas på arbetsplatsen. Det handlar om att skapa utrymme för varje individ vilket leder till kompetensutveckling och färdigheter. Child´s HRM-styrsätt behandlar samma område och betonar vikten av en effektiv kompetensutveckling där medarbetare ständigt utvecklas.

En blandning av kompetenser på arbetsplatsen anses som väldigt positivt och genom en effektiv rekryteringsprocess så kan detta uppnås. Medarbetare med olika bakgrund i form av arbetslivserfarenhet och utbildning leder nämligen till att organisationen har en bättre förmåga att anpassa sig till omvärlden. Vidare kommer enheten att besitta en bättre förmåga att kunna hantera kontakter med

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

kunder som präglas av olika intressen. Även här lämpar sig HRM-styrsättet bäst eftersom detta betonar vikten av en effektiv rekryteringsprocess som tillhandahåller dem kompetens som organisationen behöver.

Enheterna bör även präglas av tydliga roller och en klar bild över arbetsfördelningen. På så sätt får medarbetare en klarare bild över deras egen insats och de vet vad som förväntas göras av dem. Vidare bör enheter jobba på ett mer teaminriktat sätt där miljön präglas av medarbetare som samarbetar med varandra. Var och en bör alltså ha en roll inom teamet och tillsammans ska de uppnå gemensamma mål. Detta arbete ska vidare ske under frihet där var och en får känslan av en öppen atmosfär där det fritt går att uttrycka åsikter och funderingar.

Childs byråkratiska styrsätt betonar klara roller inom organisationen där medarbetare vet vad de förväntas göra och detta styrsätt leder till en bättre struktur inom organisationen. Vidare är det svårt för organisationen att styra medlemmarna och deras beteende, men med hjälp av tydliga normer kan organisationen ändå få medarbetare att agera på specifika sätt. I detta fall efterfrågas ett mer teaminriktat arbetssätt och med starka normer kan detta uppnås. Organisationen bör även stå för en väldigt öppen atmosfär där medarbetarna känner att de agera under frihet. Återigen lämpar sig Child's kulturella styrsätt bra eftersom ledningen då kan skapa en miljö som främjar ovanstående punkter.

Ledare bör även skapa en miljö som främjar goda kontakter inom och utanför enheterna. Om enheterna dessutom jobbar med samma administrativa system så ökar detta sammanhållningen enheterna i mellan. Detta ger nämligen medarbetarna möjlighet att i bättre utsträckning jobba ihop och dessutom hjälpa varandra om det uppstår problem. Enheter inom organisationen bör jobba på liknande sätt eftersom detta bidrar till en ökad känsla av samhörighet. Ledare bör även formulera ett övergripande mål där varje enhet har varsin uppgift som bidrar till att det övergripande målet uppfylls. Child's prestationsstyrsätt ger medarbetare en större frihet och det läggs större fokus på det resultat som presteras. Om detta styrsätt ska fungera så är det alltså viktigt att ha övergripande mål så att

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

medarbetare vet vad som är viktigt att uppnå. Enheter inom organisationen får alltså en bättre bild över vad de bidrar med i hela arbetsprocessen. Sammankomster ger också en ökad känsla av samhörighet och detta bör ske med kvalitet. Det måste alltså finnas en väsentlig funktion med dessa och det bör även finnas en möjlighet för medarbetarna från de olika enheterna att diskutera oklarheter efter sammankomsterna.

Ovanstående stärks av teorin som framhåller vikten av att enheter jobbar effektivt mot gemensamma mål. Vidare kan ökat antal sammankomster förstärka känslan av samhörighet och möten, där enheter byter erfarenheter och kompetens, anses väldigt positivt. Liknande enheter som jobbar på olika sätt på grund av uppdelning eller specialisering kan skada samhörigheten enheterna i mellan. Organisationen bör motverka detta genom liknande arbetsmetoder på enheterna vilket minskar risken för ovanstående. Vidare anses administrativa instrument, som förekommer på alla enheter, även ge ökad känsla av samhörighet.

6. Referenslista

6.1 Publicerade Källor

6.1.1 Böcker;

Andersson, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur Lund

Bang, Henning (1994) *Organisationskultur*, Studentlitteratur Lund

Bruzelius, Lars H., Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur Lund

Child, John (2005) *Organization, Contemporary principles and practice*, Blackwell Publishing

Csikszentmihalyi, Mihaly (2003) *Flow, ledarskap och arbetsglädje*, Natur och kultur Stockholm

Danielsson Lindelöw, Malin (2003) *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*, Natur och kultur

F Bakka ,Jörgen, Fivelsdal ,Egil, Lindkvist, Lars (2001) *Organisationsteori, Struktur, kultur, processer*, Liber Ekonomi Malmö

Hatch , Mary Jo (2002) *Organisationsteori, Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur Lund

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?, Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur Lund

Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo (2004) *Nya team i organisationen värld*, Liber Ekonomi Malmö

Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur Lund

Olsson, Erik (1998) *På spaning efter gruppens själ, Gruppen i teori och praktik*, Studentlitteratur Lund

Patton, Michael Quinn (2002) *Qualitative evaluation and research methods*, Sage Publications Inc, Second edition

Svedberg, Lars (2000) *Gruppsykologi, Om grupper, organisationer och ledarskap*, Studentlitteratur Lund

6.1.2 Särskilda tryck;

Svenska Akademiens (2005) *Svenska Akademiens Ordlista över svenska språket*, Nordstedts Ordbok

Årsredovisning 2005

6.2 Elektroniska källor

Företagets hemsida

6.3 Muntliga källor

Ericsson, Malin, Sekreterare, Merca, Telefonkorrespondens

Granqvist, Gunilla, Inköpare, Galcaio, Personlig intervju den 1 december 2006

Gustavsson, Anna, Director R&D and PS&L Somalia Purchasing, Personlig-, Telefon och E- postkorrespondens

Hansson, Erik, Director Business Communications R&D Merca, Personlig-, Telefon och E- postkorrespondens

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Hansson, Sven, Projektkoordinator, Merca, Personlig intervju den 27 november 2006

Jensen, Fredrik, Inköpsspecialist, Berbera, Personlig intervju den 26 november 2006

Johansson, Nicklas, Inköpschef, Merca, Telefon och E- postkorrespondens

Jonsson, Per, Inköpschef, Galcaio, Telefon och E- postkorrespondens

Larsson, Kristina, Inköpare, Merca, Personlig intervju den 27 november 2006

Larsson, Markus, Inköpschef, Berbera, Telefon och E- postkorrespondens

Lundgren, Nils, Inköpare, Galcaio, Personlig intervju den 1 december 2006

Malmsten, Eva, Inköpare, Berbera, Personlig intervju den 26 november 2006

Nilsson, Lars, Inköpare, Galcaio, Personlig intervju den 1 december 2006

Petersson, Ulrika, Inköpsassistent, Merca, Personlig intervju den 27 november 2006

Pilfalk, Gustav, Inköpsspecialist, Berbera, Personlig intervju den 26 november 2006

Svensson, Johan, Senior Buyer, Merca, Personlig-, Telefon och E- postkorrespondens

6.4 Företagsinterna källor

Diverse organogram



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Bilagor

Bilaga 1- Presentation av ämnet

Bilaga 2- Intro till intervju

Bilaga 3- Samtals guide

Bilaga 1; Presentation av ämnet

Vi är tre stycken studenter från ekonomihögskolan i Lund som nu skall påbörja vår magisteruppsats i företagsekonomi. Magisteruppsatsen är det sista vi skriver inom vårt huvudämne som för alla tre är organisation och ledning. Det vi har läst fram till nu är i stort sett identiskt för alla tre. Vi har bland annat läst 70 poäng företagsekonomi, 20 poäng nationalekonomi, 10 poäng juridisk översikt kurs samt 10 poäng statistik. För att kvittera ut sin civilekonom examen behövs, utöver dessa poäng, även 40 valfria poäng där vi har kommit olika långt. För två av oss är magisteruppsatsen det absolut sista inom utbildningen.

Magisteruppsatsen vi skall skriva är på tio poäng och motsvarar således tio veckors arbete. Som nämnts så har vi vår inriktning mot organisation och ledning och vi skulle därför vara intresserade av att skriva om något inom detta område. Till exempel skulle detta kunna röra frågor kring:

- Team
 - Fungerar de?
 - Tillräckligt många/För många?
 - Ledning i Team
 - Organisation?

- Avdelning
 - Fungerar organisationen?
 - För få ledare på för många arbetare?
 - Fungerar det på ett tillfredsställande sätt?

- Ledarskap
 - Hur ser det ut?
 - Fungerar?

- Personal

Styrning- Fyra nyckelfaktorer

Det som bör beaktas är att det finns två infallsvinklar på alla saker. Det kan antingen röra sig om ett problem, där vi jobbar mot att hitta en lösning, eller någonting som ni idag känner fungerar men som kanske kunde bli bättre.

Lite om oss

Vår grupp består av; Olof Ask, Henrik Dreyer och Mikaela Kalcin. Olof, 24, och Henrik, 26, är båda uppväxta i Lund och har under större delen av sina liv sysslat med Handboll. Idag spelar Olof i H43: s A-lag och Henrik i Lugis A-lag. Båda har även meriter från landslagsspel på ungdomsnivå. Mikaela, 24, är svenskfödd men har i stort sett hela sitt liv bott i Schweiz. Dock återvände hon till Sverige för att utbilda sig på ekonomihögskolan i Lund. Efter utbildningen har Mikaela ett jobb som väntar i Schweiz.

Bilaga 2; Introduktion till samtal

Hej,

Vi är tre ekonomistudenter från Lunds Universitet som just nu skriver magisteruppsats inom organisation och ledning. Vårt huvudsyfte med uppsatsen är att jämföra den kultur som råder på inköpsavdelningarna. Detta kommer vi göra genom att intervjua tre personer från respektive avdelning. Frågorna som ställs kommer att vara få men av väldigt öppen karaktär och ni kommer att få tala väldigt fritt kring diskussionsområdena. Intervjuerna kommer att spelas in men era namn kommer aldrig att publiceras. Vi ser fram emot intervjuerna och hoppas att även ni vill ta del av slutresultatet i uppsatsen.

Här följer en kort presentation av oss:

- Olof Ask, kommer från Lund. Spelar handboll i H43 och läser sista terminen på ekonomprogrammet.
- Henrik Dreyer, kommer från Lund. Spelar handboll i Lugi och läser näst sista terminen på ekonomprogrammet.
- Mikaela Kalcin, född i Malmö men uppvuxen i Schweiz. Läser sista terminen på internationella ekonomprogrammet och kommer att flytta tillbaka till Schweiz efter årsskiftet.

Tack för att ni ställer upp!

Bilaga3; Samtalsguide

1. Hur skulle du vilja beskriva den enheten som du jobbar på?
2. Vad ser du för likheter och skillnader mellan de respektive enheterna?
3. Hur fungerar relationen enheterna emellan?
4. Beskriv din enhet med hjälp av en metafor.