



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats, 10 poäng
Juni 2003

Normativ styrning i praktiken

En fallstudie av Take Off på WM-data Utilities

Handledare: Dan Kärreman

Författare: Helene Eriksson
Britta Lundberg
Kirsten Rydhög

Förord

Vi som har skrivit denna kandidatuppsats studerar företagsekonomi med inriktning mot organisation och ledarskap vid Lunds universitet. Uppsatsen är skriven våren 2003 och motsvarar 10 veckors studier. Vi vill härigenom tacka alla som på ett eller annat sätt hjälpt oss genomföra uppsatsen:

Vår handledare Dan Kärreman för idéer och konstruktiv kritik.

Mats Larsson (VD) och Monica Trolle (administrativ chef) på WM-data Utilities för tid, engagemang och för att de har möjliggjort skrivandet av denna uppsats.

De anställda på WM-data Utilites som har varit hjälpsamma, tillmötesgående och tagit sig tid att bli intervjuade.

Thekla Schneede på Tropé & Schneede för inspiration och hjälp i början av uppsatsskrivandet.

Martin Appelgren på IGH för goda idéer och inspiration.

Sist vill vi tacka varandra för en rolig och lärorik tid tillsammans.

Lund den 30 maj 2003

Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan, Lunds universitet.

Helene Eriksson

Britta Lundberg

Kirsten Rydhög

Sammanfattning

Titel	Normativ styrning i praktiken, en fallstudie av Take Off på WM-data Utilities
Författare	Helene Eriksson Britta Lundberg Kirsten Rydhög
Handledare	Dan Kärreman
Problemområde	Den samhällsutveckling som sker med bland annat ökad konkurrens och krav på snabb förändring hos företag har drivit fram en utveckling mot normativ styrning. Det innebär större självständighet inom organisationer och att ledare styr med visioner och idéer istället för med regler och instruktioner. För att organisationer ska klara av att förändra styrningen krävs ofta att de satsar på organisationsutveckling.
Syfte	Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka hur ett organisationsutvecklingsprogram påverkar normativ styrning på ett företag. Dessutom vill vi skapa insikt i vilka effekter ett sådant program kan ge. Vi operationaliserar detta genom att undersöka Take Off på WM-data Utilities.
Metod	Vi har utfört en kvalitativ intervjustudie med personer på olika befattningar inom WM-data Utilities. Undersökningen har haft ett hermeneutiskt angreppssätt med ett tolkande perspektiv. Vi har analyserat intervjusvaren med hjälp av en teoretisk referensram som behandlar normativ styrning och dess inverkan på företagskultur, ledarskap och förståelse.
Slutsatser	Företaget har lyckats med att jacka upp de översta delarna av organisationen. Kulturen har förstärkts. Ett nätverk har skapats mellan ledarna i organisationen, vilket skapar en ökad kommunikation och ger dem ett ökat stöd i sitt ledarskap. Ledarna har utvecklats som personer men inte fullt ut lyckats tillämpa de nya idéerna i praktiken.
Nyckelord	Organisationsutveckling, Normativ styrning, Företagskultur, Förståelse, Ledarskap, WM-data Utilities, Take Off.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMATISERING	2
1.3	SYFTE.....	3
1.4	AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.5	DISPOSITION.....	3
2	METOD.....	5
2.1	TOLKNINGSSTRATEGI.....	5
2.1.1	FÖRFÖRSTÅELSE	6
2.2	METODIK.....	6
2.3	GENOMFÖRANDET AV DEN EMPIRISKA STUDIEN.....	7
2.3.1	INSAMLING AV PRIMÄRDATA	7
2.4	GENOMFÖRANDET AV LITTERATURSTUDIEN.....	9
2.5	TROVÄRDIGHET	9
2.6	GENERALISERBARHET AV FALLSTUDIEN	10
3	TEORETISK REFERENS RAM	12
3.1	UTVECKLING AV STYRFORMER	12
3.2	NORMATIV STYRNING.....	13
3.3	FÖRETAGSKULTURENS ROLL I NORMATIV STYRNING.....	14
3.4	LEDARSKAPETS ROLL I NORMATIV STYRNING	15
3.5	BETYDELSEN AV ÖKAD FÖRSTÅELSE I ORGANISATIONEN	17
4	ANALYS	20
4.1	FALLBESKRIVNING AV TAKE OFF	20
4.1.1	FÖRETAGSBESKRIVNING OCH HISTORIK	20
4.1.2	UTVECKLINGSPROGRAMMET	22
4.1.3	PROGRAMDESIGN	22
4.1.4	KULTUR OCH VÄRDERINGAR	24
4.1.5	MEDARBETARMATRIS	25
4.2	NORMATIV STYRNING.....	26
4.2.1	PROBLEMOMRÅDEN	29
4.3	FÖRETAGSKULTURENS ROLL I NORMATIV STYRNING.....	30
4.4	LEDARSKAPETS ROLL I NORMATIV STYRNING	32
4.5	BETYDELSEN AV ÖKAD FÖRSTÅELSE I ORGANISATIONEN	34
4.6	DISKUSSION	36
5	SLUTSATSER.....	39
5.1	EFFEKTER AV TAKE OFF.....	39
5.2	FRÅN BRA TILL BÄTTRE?.....	41
	KÄLLFÖRTECKNING	43

1 Inledning

Inom ramen för det inledande kapitlet kommer vi att presentera bakgrunden till studien och problemområdet inom vilket vi genomför vår undersökning. Vi kommer även att beskriva syfte och avgränsningar för vår studie. Avslutningsvis presenterar vi en disposition över uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Sedan början av 1980-talet har det skett ett doktrinskifte inom ledarskap. Skiftet innebär en rörelse bort från ledning via regler och anvisningar, till ökad frihet och mer ansvar för medarbetare och ledning genom visioner och idéer. Ett skäl till denna utveckling är att samhället de senaste decennierna genomgått många förändringar, med en snabb teknologisk utveckling, en ökad internationell konkurrens och en mer kunskapsintensiv industri (Sandberg & Targama, 1998). Samhället blir allt mer präglad av tjänsteproduktion, information såväl som kunskap, och den industriella erans samhällsstruktur håller på att lösas upp. Kunskapsintensiva organisationer blir allt vanligare och i dessa organisationer är personal och kompetens viktiga faktorer. Utvecklingen har även förändrat värderingarna i samhället mot en större individualism och en vilja att "satsa på sig själv". Ett behov av större medvetenhet om egna och andras värderingar och intressen uppstår som följd av decentraliseringen av samhällets värderingar (Arvonen, 1989). Dessa betydelsefulla förändringar i samhället har tvingat fram en friare organisationsform där självständigheten ökar på alla nivåer i organisationen. Detta kräver i sin tur en annan form av ledning av företaget där ledningen måste lita på medarbetarna och lära sig att leda genom visioner och idéer, det vill säga utföra normativ styrning (Sandberg & Targama, 1998).

I takt med att förändringarna i samhället ökar växer även kravet på anpassning till dessa förändringar i kunskapsföretag. Dagens företag tvingas leva med ett högre tempo och det är viktigt att de kan hantera förändringar snabbt och effektivt. För att kunna anpassa sig till de nya kraven som uppkommer är det livsnödvärdigt för företagen att skapa ett förändringsklimat. Även om det är en svår uppgift för en företagsledning måste man öka förståelsen hos alla medarbetare för behovet av förändring och nya arbetssätt. Utvecklingen innebär i sin tur ökade krav på de anställdas kompetens (Sandberg & Targama, 1998). Eftersom dagens kunskapsföretag inte längre konkurrerar om medarbetarnas muskelkraft utan om deras kompetens och engagemang, så krävs det mycket för att bli en attraktiv arbetsgivare.

Den kompetensintensiva arbetskraften förväntar sig en fortsatt utveckling av sin kompetens likväl som en utveckling av sin person. För att styra människor på ett normativt sätt krävs mycket av ledarna, och detta gör att de behöver mycket stöd i sitt ledarskap. Ett sådant stöd kan ske genom att företaget erbjuder ledarskapsutbildningar och andra organisatoriska utvecklingsprogram. Detta ger de anställda en möjlighet att utvecklas som främjar både individen och organisationen. Det finns två huvudvarianter av ledarskapsutbildningar, dels färdiga koncept som erbjuds av etablerade institutioner, dels anpassade utbildningar som tas fram av fristående konsulter. Syftet med utbildningarna beror på företaget och vilka effekter man önskar uppnå, det är vanligt att ledningen vill utveckla ledarna och medarbetarna, öka deras förståelse för sin roll som medarbetare i organisationen och utöka kompetensen.

1.2 Problematisering

Det övergripande målet med kommersiella företag är att uppnå hög lönsamhet och därför bör införandet eller förstärkning av normativ styrning bidra till att skapa ett positivt ekonomiskt resultat för företaget. Vi tycker det är intressant att undersöka hur den normativa styrningen på företag kan påverkas. Det är även intressant att se om ett företag kan förstärka organisationens kultur och gemensamma värderingar med hjälp av ett utvecklingsprogram som ett steg i att öka den normativa styrningen. Ytterligare en intressant fråga är huruvida företaget lyckas hålla effekterna av ett program levande i organisationen. Det vill säga om utvecklingsprogrammet lyckas förstärka eller förankra kulturen och värderingarna i organisationerna. Ledarna spelar en stor roll vid normativ styrning och det är viktigt att ledarnas förståelse för sin roll som ledare förändras i takt med att styrningen av företaget förändras. Hur kan man påverka ledares syn på sin roll? Det är också intressant att se om medarbetarna ute i organisationen märker någon förändring och om ledarnas arbete förändras i praktiken till följd av det nya utvecklingsprogrammet. Vi frågar oss om man kan påverka medarbetarnas förståelse med hjälp av ett utvecklingsprogram och hur man i så fall kan göra det.

På WM-data Utilities, ett svenskt IT-konsultbolag verksamt inom energi-, miljö- och vattensektorn, bestämde man sig våren 2002, som ett resultat av en rad organisatoriska förändringar, för att hela organisationen skulle genomgå ett organisationsutvecklingsprogram. Programmet kallas för Take Off och målet är framförallt att ”jacka upp” företaget, det vill säga ”mentalt och strukturellt växa in i rollen som en större organisation i tillväxt” (Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram, 2002-04-15). Take Off kan ses som ett exempel på ett sätt som styrning via visioner och idéer genomförs i en organisation. Vi har därför valt att undersöka det ovan beskrivna problemområdet genom att studera WM-data Utilities organisationsutvecklingsprogram och analysera det med hjälp av valda teorier inom ämnet. Det faktiska resultatet av ett förändrat sätt att styra och utveckla sina medarbetare med hjälp av ett utvecklingsprogram är mycket svårt att mäta, men företagsledarna borde ha en känsla av att det är värt pengarna och väl använd tid för

deltagarna att genomföra det. I vår studie har vi valt att undersöka vilka mål ett företag har med ett utvecklingsprogram för organisationen. Vi studerar detta ur ett företagsperspektiv, inte vilka effekter och resultat som uppnås ur individens perspektiv. Vi kan däremot inte bortse från att om resultatet upplevs som positivt av individen ger det troligtvis positiva effekter även för företaget. Det är intressant att undersöka vad ett företag har för långsiktiga intentioner med genomförandet av ett utvecklingsprogram för organisationen, samt vilka kortsiktiga effekter och resultat företaget vill och lyckas uppnå.

1.3 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka hur ett organisationsutvecklingsprogram påverkar normativ styrning på ett företag. Dessutom vill vi skapa insikt i vilka effekter ett sådant program kan ge. Vi operationaliserar detta genom att undersöka Take Off på WM-data Utilities.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår undersökning till att omfatta företaget WM-data Utilities och inte hela WM-data koncernen. Dessutom begränsar vi undersökningen till att enbart omfatta de aktiviteter som ryms inom ramen för organisationsutvecklingsprogrammet Take Off och behandlar inte några andra sätt att påverka den normativa styrningen. Eftersom Take Off inte avslutas förrän sommaren 2004 kommer vi inte ingående att studera de långsiktiga effekterna av programmet utan istället fokusera på de effekter som uppnåtts fram till maj 2003.

1.5 Disposition

Den struktur vi använder oss av i de olika kapitlen i uppsatsen bygger på fyra huvuddelar: normativ styrning, företagskultur, förståelse/kompetens och ledarskap. Denna struktur återfinns i teori- och analyskapitlen. Vi har valt dessa fyra delar eftersom Take Off bygger på dem.

Vår uppsats är uppbyggd på följande sätt:

Kapitel 2 – Metod

I detta kapitel presenterar vi tillvägagångssättet för vår studie. Vi redogör för valet av tolkningsstrategi och förfarandet för insamlingen av det empiriska materialet. Avslutningsvis redogör vi för hur vi gått tillväga för att uppnå trovärdighet i vår studie.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

I det tredje kapitlet bygger vi upp en teoretisk referensram som ligger till grund för analysen av det empiriska materialet. Vi börjar med att beskriva olika typer av styrformer och fokuserar då på styrning med hjälp utav idéer och visioner. Företagskulturens och ledarskapets inverkar på styrningen av ett företag behandlas sedan. Avslutningsvis behandlas vikten av kompetens och förståelse för sin roll som ledare och medarbetare för att uppnå en ökad effektivitet i kunskapsföretag.

Kapitel 4 – Analys

I detta kapitel gör vi en analytisk koppling mellan det teoretiska ramverket och det empiriska materialet. Inledningsvis beskrivs fallföretaget WM-data Utilities och utvecklingsprogrammet Take Off, för att därefter analyseras utifrån de teorier som presenterades i föregående kapitel.

Kapitel 5 – Slutsatser

I det avslutande kapitlet jämför vi målen med Take Off med de upplevda effekterna och uppmärksammar eventuella problemområden i framtiden. Våra slutsatser leder fram till svaret på frågan om Take Off lyckas föra WM-data Utilities från bra till bättre.

2 Metod

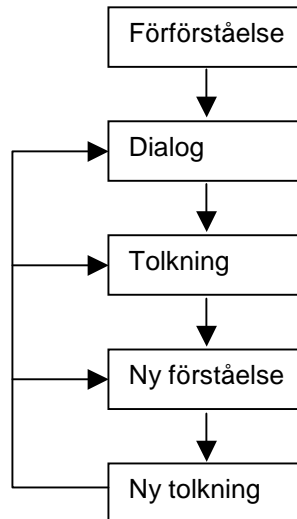
Vi kommer i detta kapitel att redogöra för våra förutsättningar och vårt tillvägagångssätt för denna kandidatuppsats. Inledningsvis beskriver vi den hermeneutiska tolkningsstrategi som vi har som utgångspunkt för arbetet. Därefter skildrar vi genomförandet av den empiriska studien, med insamling av primär- och sekundärdata. Sedan redogör vi för hur vi gått tillväga för att uppnå trovärdighet i vår studie och slutligen beskriver vi på vilket sätt resultaten av vår studie är generaliserbara.

2.1 Tolkningsstrategi

Det finns flera olika tänkbara tillvägagångssätt för en vetenskaplig studie. Den strategi som vi utgår ifrån i vår tolkning är hermeneutisk. En hermeneutisk tolkningsstrategi har som utgångspunkt att fakta och slutsatser inte ses som absoluta eller slutgiltiga. Kunskap nås genom en fortlöpande växelverkan mellan egna föreställningar och undersökningsobjektet. Strategin öppnar och ger möjlighet till förståelse, snarare än att den fastställer sanningar (Alvesson & Sköldberg, 1994).

En hermeneutisk tolkningsstrategi anser vi vara lämplig eftersom det fenomen som vi studerar har att göra med människors subjektiva liv, som förstås utifrån bland annat motiv, sociala normer, känslor och åtaganden. Fenomenet är svårt att kvantifiera eftersom det är mänskligt, det behandlar inte den fysiska naturen. Därför är ett naturvetenskapligt tillvägagångssätt inte användbart. Handlingar ses som uttryck för subjektiva faktorer, inte mekaniska lagar. Grundinställningen är därför subjektiverande och värderande, inte objektiverande och neutral (Andersen, 1994).

Enligt hermeneutiken är det centrala i forskningsprocessen förståelse av texter. För att kunna förstå en text kan vi inte bortse ifrån den förförståelse vi som forskare har, med vilken vi tolkar information (Alvesson & Sköldberg, 1994). Tolkningsprocessen i den vetenskapliga forskningen kan enligt Andersen (1994) uppfattas som en dialog där deltagarna ändrar sina uppfattningar genom att korrigera sina förförståelser. Detta visas i figuren nedan.



Figur 1 - Tolkningsprocessen (efter Andersen, 1994)

2.1.1 Förförståelse

Ett viktigt begrepp inom hermeneutiken är förförståelse, vilket innebär de uppfattningar som forskaren har fått genom exempelvis egna erfarenheter och utbildningar. Förförståelsen kan ses som en objektiv utgångspunkt för forskningsprocessen. Forskaren har dessutom fördomar om det undersökta fenomenet, det vill säga socialt grundade subjektiva uppfattningar. Det är omöjligt att lösgöra sig från de subjektiva referensramarna och därmed är inte förförståelsen heller objektiv i egentlig mening (Holme & Solvang, 1997).

Den bakgrund som vi som författare har kommer naturligtvis att påverka hur vi tolkar det studerade fenomenet. Vi har alla studerat företagsekonomi med inriktning mot organisation och ledarskap. Detta har givit oss en särskild förförståelse för ledarskap och styrning. Det är omöjligt för oss att vara helt medvetna om vår egen förförståelse men genom att hela tiden reflektera över det resultat vi kommer fram till har vi ifrågasatt vår förförståelse.

2.2 Metodik

Inom samhällsvetenskapen används ofta en kvalitativ metodik för att den tillåter en mångtydlighet i tolkandet av det studerade fenomenet. Tillvägagångssättet har framförallt ett förståande syfte (Holme & Solvang, 1997). Eftersom vår studie inte fokuserar på att mäta utan istället på att få en djupare kunskap och en ökad förståelse genom att undersöka ett enskilt fall passar den kvalitativa metoden vårt ändamål. Logiken bakom att koncentrera sig på ett fall i stället för många är att man då kan skaffa sig insikter som kan få konsekvenser som man annars inte hade kommit till insikt om. Fallstudien ger oss möjlighet att reda ut komplexiteten i en

situation och gå ner på djupet. Med hjälp av fallstudie kan vi svara på frågan varför vissa resultat kan uppnås och inte bara ta reda på vilka resultaten är (Denscombe, 2000).

Eftersom den kvalitativa metoden kännetecknas av en närhet till källan (Holme & Solvang, 1997) är det lämpigt för oss att använda intervjuer som främsta förfaringsätt för insamling av data. Detta ger oss också en större möjlighet att få tillstånd de öppna diskussioner vi önskar uppnå, än vad en kvantitativ metod baserad på exempelvis enkäter skulle kunna tillhandhålla. Vi utesluter därför en kvantitativ metod då vi inte anser det vara ett tillräckligt fint instrument för att få en djup förståelse för organisationsutvecklingsprogrammet på vårt fallföretag och medarbetarnas åsikter. Eftersom vi undersöker beteenden hade observationer varit en möjlig metod för empirisk datainsamling. Vi har valt bort detta alternativ därför att det är för tidskrävande för denna uppsats.

2.3 Genomförandet av den empiriska studien

2.3.1 Insamling av primärdata

Insamlingen av det empiriska materialet har skett genom intervjuer hos vårt fallföretag WM-data Utilities i Malmö. Dessutom har vi genomfört två expertintervjuer med forskare på företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet, Stein Kleppstö och Robert Wenglén. Dessa intervjuer genomfördes för att få en kompletterande bild till den litteratur vi funnit. Dessutom är de insatta i problemområdet på en generell nivå eftersom båda forskare och har arbetat som konsulter inom detta område.

Våra primärdata består även av den skriftliga information vi erhållit från fallföretaget. Detta innehåller konsultföretaget Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram samt en programbeskrivning av det nya ledningssystemet på WM-data Utilities.

2.3.1.1 Val av företag

Anledningen till att vi har valt att studera WM-data Utilities är att företaget är mitt uppe i genomförandet av ett omfattande organisationsutvecklingsprogram. Vi anser därför att vi har fått möjlighet att se intressanta effekter av ett utvecklingsprogram av detta slag. Vi tycker också att fallföretaget givit bra möjligheter att studera ledarskap och styrning eftersom WM-data Utilities är ett utpräglat kunskapsföretag. Genom att enbart använda oss av ett fallföretag har vi haft möjlighet att gå på djupet i vår studie.

2.3.1.2 Val av intervjupersoner

I valet av våra intervjupersoner på WM-data Utilities har vi försökt att få tillgång till personer med olika befattningar, för att på bästa sätt se hur Take Off uppfattas på olika nivåer i organisationen. Dessutom återfinns intervjupersonerna inom olika funktioner i företaget, vilket gett oss en bild av eventuella skillnader mellan olika delar av organisationen.

Sammanlagt intervjuades sex personer på företaget. Inledningsvis intervjuades två personer i företagets ledningsgrupp som båda har varit delaktiga i utformningen av utvecklingsprogrammet, VD:n och den administrativa chefen. Båda intervjuerna syftade till att få en grundläggande förståelse för företaget och Take Off, samt även för vilka resultat företaget hoppas uppnå med programmet. Därefter intervjuades tre gruppchefer för att se hur inställningen till Take Off var hos chefer på mellannivå och hur de väljer att använda Take Off för att utveckla respektive arbetsgrupp. Gruppcheferna som har direktkontakt med sina medarbetare har även kunnat ge oss deras bild av hur medarbetarna reagerat på Take Off. Dessutom intervjuades en medarbetare utan ledningsansvar för att få en inblick i hur Take Off har påverkat ute i organisationen. Denna medarbetare arbetar som konsult. Eftersom fokus under de två först åren av Take Off legat på ledarna har vi även lagt vårt fokus med intervjuerna på denna del av organisationen.

2.3.1.3 Intervjuform

Intervjuer kan genomföras med olika grad av strukturering. Vid intervjuerna hade vi ett antal på förhand formulerade frågor och vi valde att lämna utrymme för ytterligare frågor under intervjuernas gång och de kan därför sägas ha haft en semi-strukturerad karaktär. Det är viktigt att ge utrymme för följdfrågor då detta kan ge en öppnare och mindre styrd diskussion (Holme & Solvang, 1997). Orsaken till att vi valde att i förhand formulera ett antal frågor till intervjupersonerna var för att lättare säkra att vi skulle få den information vi behövde och för att på bästa sätt kunna komparera svaren vi fått från olika personer.

Intervjufrågorna (se bilaga) har vi försökt att strukturera med hjälp utav den så kallade tratt-tekniken, det vill säga att inleda med breda öppna frågor och att sedan övergå till mer specifika. Poängen med att använda detta tillvägagångssätt är att motivera och aktivera intervjupersonen (Patel & Davidson, 1994). De intervjupersoner som önskade se intervjufrågorna i förhand fick dessa skickade till sig så att de skulle få en möjlighet att tänka igenom svaren före intervjutillfället. Vid alla intervjuer utom en deltog alla tre författarna i gruppen, som alla turades om att anteckna och ställa frågor. Genom att alla tre personer gavs möjlighet att ställa frågor till intervjupersonerna kunde relevanta följdfrågor ställas direkt vid intervjutillfället.

2.4 Genomförandet av litteraturstudien

För att skaffa oss en överblick över den litteratur som finns kring ämnet vi valt, inledde vi vår studie med sökningar i Lunds universitets databaser Elin och Lovisa. Vi anser att dessa databaser är seriösa, har goda resurser av vad som skrivs i ämnet, och att en viss kvalitetssäkring sker automatiskt. Sällningsprocessen är svår i ett så brett område som ledning och styrning av kunskapsföretag. Vi har därför koncentrerat oss på författare som tidigare presenterats för oss i vår företagsekonomiska utbildning och då främst inom ämnesområdet ”organisation och ledarskap”. Detta har vi gjort för att försäkra oss om seriositeten i texten. I övrigt har vi försökt kvalitetssäkra litteraturen genom att titta på författare, referenser och förlag. I den litteratur vi har hittat, har vi tittat på referenser för att hitta nya källor. Inom ämnet verkar det finnas ett par författare som refereras till i många böcker och dessa har vi valt att koncentrera oss mer på.

2.5 Trovärdighet

Forskarens jag spelar en viktig roll i produktion och tolkning av kvalitativ data. Forskarens identitet, värderingar och övertygelser kan inte helt elimineras från tolkning av empirisk data och analys av kvalitativ data (Denscombe, 2000). Därför har vi inte bara att reflektera över trovärdigheten hos våra källor utan även över vår egen förförståelse.

Källkritik har att göra med frågan om förvrängning av information. Eftersom vi inte iakttar verkligheten direkt utan använder oss av intervjuer och litteraturkällor står källan mellan oss som forskare och verkligheten. Om vägen mellan forskare och verkligheten är lång kan mycket hända däremellan och det är viktigt att vi ställer oss kritiska till källan vi använder som information (Alvesson & Sköldberg, 1994). Problem med att bestämma vem eller vad som är upphovet till en källa är kopplade till hur vi bestämmer vilket samband som finns mellan källan och den verklighet den beskriver. Rent allmänt kan man säga att ju närmare källan är knuten till den situation den behandlar, desto större betydelse får den (Holme & Solvang, 1997).

För att bedöma trovärdigheten i en källa har vi försökt att jämföra den med andra källor. Vi har även försökt värdera äkthetskriteriet i informationen och ställt oss frågan; är källan det den utger sig för att vara? I våra intervjuer har detta inte varit något problem eftersom vi har kunnat utgå från att personerna har varit det de utgett sig för att vara. Inte heller med det företagsinterna materialet har äkthetskriteriet varit ett problem eftersom vi har fått materialet från trovärdiga personer i organisationen. Tendenskriteriet innebär att uppgiftslämnaren har intresse av att vinkla information (Alvesson & Sköldberg, 1994). Detta har i allra högsta grad varit intressant för oss att ha i åtanke vid intervjuerna, då många personer i fallföretaget innehar ett visst intresse att inte prata negativt om ledningen i företaget eller om utformningen av utvecklingsprogrammen. I de fall vi har misstänkt en

viss vinkling av information har vi redovisat detta i texten. Efter att ha gjort sex intervjuer har vi försökt att jämföra informationen och förhoppningsvis har vi på så sätt lyckats förminska subjektiviteten och vinklingen av informationen. Även vi som författarna är subjektiva, och för att minska risken för snedvridning av tolkningar har vi försökt att diskutera och analysera tillsammans. Samtidighetskriteriet, det vill säga tidsavståndet mellan händelse och källa (Alvesson & Skoldberg, 1994), anser vi inte vara något problem i våra intervjuer. Vi har ställt frågor om aktuella händelser och skrivit ner informationen inom en kort tidsperiod. Även det företagsinterna materialet vi tagit del av har varit aktuellt. Beroendekritik innebär att andra berättelser som den rapporterade hört har präglat struktur, innehåll i rapporten och analysen (Alvesson & Skoldberg, 1994). Detta har vi försökt ha i vårt medvetande när vi tolkat informationen och i så stor utsträckning som möjligt försökt att tolka information tillsammans.

Intervjuareffekten är svår att bortse från när informationen till en uppsats till störst del bygger på intervjuer. Undersökningar som har gjorts om intervjuer visar tydligt att människor svarar olika beroende på hur de uppfattar den person som ställer frågorna (Denscombe, 2000). Ärligheten i den information och hur mycket information människor är villiga att ge beror på forskarens personliga identitet. Både intervjuaren och den intervjuade har preferenser och förutfattade meningar, och dessa har en viss inverkan på möjligheterna att utveckla en tillit under en intervju. Effekten av forskarens identitet beror naturligtvis på vilket ämne som diskuteras och vilken den intervjuade är. På grund av att intervjuerna varit tidsmässigt begränsade har vi inte kunnat utveckla någon djupare relation till intervjupersonerna. Trots detta har intervjuerna skett på ett öppet och informellt sätt.

Vi utförde en intervju med den person vi först hade kontakt med på WM-data Utilities innan urvalet av övriga intervjupersoner skedde. Fördelen med att nyttja sig av en sådan person kan vara att det blir lättare att få tillgång till respondenter då man redan har en kontakt i organisationen. Urvalet av respondenter gjordes av vår kontaktperson på WM-data Utilities. Risken med att överlåta urvalet till kontaktpersonen kan vara att urvalet blir vinklat, det vill säga att denna väljer ut de hon anser kommer att svara på ett sätt som av henne anses vara önskvärt. Vi har tagit hänsyn till det i analysen av intervjusvaren genom att förhålla oss kritiska till deras i huvudsak positiva inställning till Take Off.

2.6 Generaliserbarhet av fallstudien

Den punkt där en fallstudie är mest känslig för kritik gäller diskussionen kring hur pass generaliserbara fallstudiens resultat är. Men även om varje enskilt fall är unikt i vissa avseenden så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori (Denscombe, 2000). Till exempel är WM-data Utilities ett av många kunskapsföretag som har försökt förstärka sin normativa styrning med hjälp av ett organisationsutvecklingsprogram. Möjligheten att generalisera resultatet från en fallstudie till andra exempel inom kategorin beror på hur likt fallstudien är andra exempel.

Med generaliserbarhet menar vi inte allmän kunskap utan att det är möjligt att utifrån ett visst sammanhang till exempel för en viss typ av företag dra generella slutsatser från en fallstudie. Möjligheten att generalisera resultatet från WM-data Utilities/Take Off till andra företag beror på i vilket grad företaget liknar andra företag beträffande vissa typiska faktorer. Intressanta faktorer i vårt fall kan vara storlek på företag, grad av normativ styrning, hur organisationen är uppbyggd. De centrala uppgifterna för forskare som använder sig av fallstudier är enligt Denscombe (2002) att identifiera viktiga kännetecken som kan utgöra grunden för jämförelse med andra exempel inom samma kategori och att visa hur fallstudien klarar en jämförelse med andra i kategorin när det gäller dessa viktiga kännetecken. I vårt fall innebär detta att de slutsatser vi drar om vilka effekter Take Off ger, indikerar även vilka effekter organisationsutvecklingsprogram på andra liknande företag kan ge. För att läsarna ska kunna avgöra hur pass generaliserbar fallstudien är har vi gjort en omfattande fallbeskrivning av WM-data Utilities och Take Off. Sedan kan läsaren använda denna information för att bedöma i vilken utsträckning de resultat vi kommer fram till utifrån vårt fall får generella konsekvenser för andra företag av samma typ.

3 Teoretisk referensram

Utifrån den diskussion som fördes i inledningskapitlet kommer vi nu att presentera den teori som är aktuell för det problemområde vi avser att undersöka. Vi inleder med att beskriva en historisk utveckling av styrformer där vi sedan fokuserar på hur ett företag kan styras med hjälp av idéer och visioner, det vill säga genom normativ styrning. I de företag som använder sig av normativ styrning spelar en stark företagskultur en stor roll och därför är det aktuellt att även behandla hur företagskulturen inverkar på styrningen av ett företag. Efter detta lämnar vi det generella resonemanget om styrning för att diskutera mer specifikt om ledarskap och ledarens roll i kunskapsföretag. Därefter fokuserar vi på vikten av kompetens, och utvecklingen av denna för att uppnå en ökad effektivitet i kunskapsföretag. Med kompetens menar vi en ökad förståelse för sin roll som ledare och medarbetare.

3.1 Utveckling av styrformer

Historiskt sett har styrning av organisationer gått från tvångsstyrning till visionsstyrning. Arvonen (1989) tar upp fyra olika ledningsprinciper som baseras på tvång, order, instruktioner och visioner. Styrning med fysiskt tvång är den mest primitiva ledningsprincipen, ett exempel på det är styrning som återfinns i fängelser och anstalter. Utifrån denna styrform har ledning via order utvecklats. Denna typ av ledning finns i militära organisationer, motivationen kommer från hot om bestraffning och beteenden baseras på rigida rollmönster. Styrning via instruktioner är nästa steg i utvecklingen och återfinns exempelvis i industriella organisationer. Här finns motivation i form av ”morot och piska”.

Den senaste styrformen som Arvonen (1989) tar upp är ledning genom övergripande mål och visioner, det vill säga normativ styrning, som till skillnad från de andra formerna i stor utsträckning utgår från människan själv och inte från den omgivande strukturen. I denna ledningsprincip finns en mental bild som man strävar efter att uppnå och vägen dit är individen själv fri att välja. Genom att öka människors handlingsfrihet frigör man deras förmågor (Sandberg & Targama, 1998). Enligt Sandberg & Targama (1998) har många företag formulerat en vision och lagt ner mycket tid och pengar på att informera medarbetarna om denna. Trots detta har medarbetare ändå utfört arbetet på liknande sätt som tidigare. Författarna menar att ledare inte har förstått vad det innebär i praktiken att leda genom att påverka människors förståelse. Enligt forskning så ersätter sällan nya styrformer

de redan existerande, istället fungerar normativ styrning som en kompletterande kontrollstruktur som läggs till existerande former (Kärreman & Alvesson, 2002).

3.2 Normativ styrning

Normativ styrning är enligt Kunda (1992) ett försök att locka fram och styra organisationsmedlemmarnas ansträngningar och genom mål och visioner kontrollera underliggande upplevelser, tankar och känslor som bestämmer deras agerande. Genom normativ styrning agerar medlemmarna i företagets bästa intresse inte på grund av att de är fysiskt tvungna eller till följd av ekonomiska belöningar och sanktioner. Medlemmarna drivs istället av ett internt åtagande, stark identifiering med företagets mål och inneboende tillfredsställelse av arbetet. Detta åstadkoms genom vädjan, uppmuntran och handling från ledningen. I denna typ av organisation byts symboliska belöningar mot en moralisk orientering mot organisationen, och den anställdes *jag* görs anspråk på för organisationens intressen.

Sandberg (1987, s.15 citerad i Arvonen, 1989, s.129) kallar denna nya typ av ledningsmodell för ideologisk styrning. Inom denna inriktning styr man med hjälp av ”mjuka metoder”: tydliga, inspirerande och karismatiska ledare, kvalitetscirklar och utvecklingsgrupper, förslagsverksamhet, samt direktkanaler mellan chef och underställda”. Dessutom används företagsintern utbildning, kurser och konferenser för att forma de anställdas syn på företaget (Arvonen, 1989). Kunskapsintensiva organisationer är exempel på företag som i stor utsträckning använder sig av kulturideologiska styrformer och nyttjar social identitet för ledningskontroll (Kärreman & Alvesson, 2002).

Det finns olika åsikter om konsekvenserna av normativ styrning. Förespråkarna anser att det inte behöver finnas en konflikt mellan organisationen och dess medlemmar, istället kan det uppstå ett samarbete mellan de två. Normativ styrning kan innebära en frihet för individen och personlig utveckling är möjlig i uppnåendet av företagets mål. Förespråkarna menar till och med att formandet, med hjälp av utbildning, personlig utveckling och mognad, som normativ kontroll innebär, gör att ett bättre och mer hälsosamt *jag* kan växa fram (Kunda, 1992). Gemensamma värderingar och idéer knyter människor samman och skapar en positiv känsla av gemenskap. Det skänker också individerna en identitet att vara del i en organisation med känd idégrund (Ekvall, 1990). Motståndarna å andra sidan anser att normativ styrning kan innebära en själsdöd. Styrningen är totalitär, på det vis att hela den anställdes beteende är kontrollerat. Det räcker inte längre att arbeta hårt, nu krävs att den anställde ger sin själ, eller i alla fall sin identitet, till företaget. Motståndarna anser inte bara att normativ styrning är tyrannisk, utan också dysfunktionell. De hävdar att en framgångsrik styrning leder till konformitet, rädsla för kreativitet och initiativ, samt död av etik. Detta leder till en fortlöpande debatt om huruvida normativ styrning är befriande eller en sorts tyranni (Kunda, 1992). Det är ett historiskt välkänt fenomen att idéstyrning lätt får en dogmatisk prägel och förhindrar tänkande och idéskapande som inte stödjer den läran. Riskerna för detta

finns i företag med en stark företagskultur, och har under senare år framhållits av många forskare och författare (Ekvall, 1990).

Detta är dock bara en sida av styrning, det vill säga de normativa krav som ställs från företagets sida. Goffman (1961, i Kunda, 1992) pekar på att organisationsmedlemmar aldrig är passiva objekt som kontrolleras, utan de är fria att själva reagera. Medlemmar är aktiva medverkande i skapandet av dem själva och andra. De kan acceptera, förneka, reagera, omforma, tänka om, samt definiera de krav som ställs och även sina reaktioner till dessa. Det är således viktigt att inte bara förstå chefernas idéer och handlingar utan också medlemmarnas svar på dem för att förstå och utvärdera normativ styrning (Kunda, 1992).

3.3 Företagskulturens roll i normativ styrning

I företag som leds via normativ styrning är en stark företagskultur viktig och därför anser vi det aktuellt att behandla hur företagskulturen inverkar på styrningen av ett företag. Företagskultur är ett brett och komplext begrepp. Sandberg och Targama (1998) beskriver företagskultur som ett samlat begrepp för gemensamma värderingar och föreställningar om verkligheten, vilket leder till att man på företag tolkar handlingar och uppgifter på liknande sätt. Enligt Kunda (1992) kan företagskultur ses som en uppsättning regler som guidar förhållandet mellan företaget och de anställda. Kulturen beskriver sociala egenskaper som finns på företaget, bland annat nödvändiga beteenden för arbetsplatsen. Dessutom kan kulturen inbegripa regler för tankar och känslor. Genom företagskulturen kan man medvetet försöka påverka andra människors beteende och upplevelser. Kultur i denna mening kan utformas för att underlätta uppfyllandet av företagets mål, genom att undersöka, designa, utveckla och bibehålla kulturen. Således kan företagskultur ses som ett medel för kontroll.

Schein (1985, i Sandberg och Targama, 1998) ser företagskultur som ett medel för integration och samordning i företaget vilket gör att den byråkratiska samordningen kan tonas ned framför den kulturella. Med företagskultur har man bland sina anställda lyckats skapa samma förståelse för verkligheten vilket underlättar kommunikation och kollektivt agerande på företaget (Sandberg och Targama, 1998). De processer som påverkar kulturen löper ofta mycket långsamt. För att förändra kulturen krävs det att människor i organisationen träffas och omtolkar och tillsammans förändrar meningen med det arbete man utför. På samma sätt måste man omtolka och förändra gemensamma begrepp, symboler och handlingar. Detta kan ske spontant eller med direktiv från ledningens sida.

I likhet med normativ styrning finns det olika åsikter om stark företagskultur, allt från ett positivt förhållningssätt till ett negativt. Förespråkarna av starka företagskulturer anser att de ideala anställda är de som har internaliserat organisationens mål och värderingar, det vill säga kulturen, och inte längre behöver strikt och rigid extern kontroll (Kunda, 1992). Produktivt arbete är ett resultat av en kombination

av självinstruktion, initiativ och emotionell lojalitet. Arbete i dessa typer av organisationer är inte enbart en ekonomisk transaktion, utan har en djupare personlig betydelse som får människor att bete sig på sätt som är belönande för företaget och som kräver mindre användande av traditionell styrning. De som har ett mer kritiskt förhållningssätt till starka företagskulturer ser ett problem i den inneboende intressekonflikt som finns mellan organisationen och dess medlemmar. Konflikten ligger mellan organisationens krav på medlemmarna i fråga om tid och plats, samt medlemmarnas egna önsknings och behov. Med detta framkommer en gammal fråga: hur får man organisationens medlemmar att agera på ett sätt som stämmer överens med organisationens mål? För byråkratiska organisationer har svaret varit att använda sig av ekonomisk makt för att få människor att ge vika, med kultursynsättet är svaret på denna fråga istället normativt ledarskap. Ekvall (1990) menar att en förändring av de värderingar och trosuppfattningar som ligger till grund för den befintliga företagskulturen är mycket komplicerad att genomföra. Det är ingen snabb förändring att "installera" en ny företagskultur eller att införa nya ledningssystem till exempel via konsulter. Det är heller inte lätt att som ledare övergå till normativ styrning i praktiken eftersom ledaren får en förändrad roll.

3.4 Ledarskapets roll i normativ styrning

Ledarskap har liksom företagskultur en viktig roll i normativ styrning. Inom ramen för ledarskap diskuterar vi styrning mer specifikt, på en nivå närmare individen i organisationen, dessutom redogör vi för ledarens roll i kunskapsföretag.

Det finns många definitioner av ordet ledarskap och det saknas en enhetlig bild av vad ledarskap är. Däremot har de flesta människor en egen bild av vad ledarskap innebär och det finns en någorlunda gemensam referensram. Bolman & Deal (1997) definierar ledarskap som varje försök att påverka beteendet hos en annan individ eller grupp. Kotter (1990) uppfattar ledarskapet som en förändringsinriktad process som inbegriper utformning av visioner, nätverk och relationer.

Enligt Kotter (1990) är det stor skillnad mellan att vara chef och ledare. Ledare är något som alltid har funnits medan chefer är något som bara har funnits de senaste 100 åren och behovet av chefer ökade i takt med industrialiseringen och de komplexa organisationer som uppstod på 1900-talet. Ledare skapar visioner, förändring och rörelse framåt medan chefer skapar ordning och kontroll. Chefer ser till att budgetar och tidsramar hålls och fokuserar på detaljer medan ledare har en större tidsram och ser företagets roll i ett större sammanhang. På vissa sätt är rollen som chef och ledare lika, till exempel bestämmer båda vad som behöver göras, de har till uppgift att skapa nätverk och båda försöker försäkra sig om att deras medarbetare utför sina arbeten på ett bra sätt. Kotter (1990) menar att det är viktigt för företag att det finns både ledare och chefer och att den bästa kombinationen är när ledare och chefer är ungefär lika starka. Ett dominerande chefskap kan lätt skapa byråkrati och ordning för ordningens skull medan ett dominerande le-

darskap blir rörligt och förändringar skapas för förändringarnas skull. Idag menar de flesta enligt Kotter (1990) att chef kan man lära sig att bli genom utbildning och på arbetsplatser. Det är däremot mer omstritt huruvida personer kan utbildas till att bli ledare. Många menar att det är omöjligt att utbilda människor till ledare, det föds man till. Enligt en studie som gjorts bland 200 Human Resource-chefer i Norge menar 93 % av dessa att ledaregenskaper är medfödda och nödvändiga för att bli en bra ledare (SNF arbetsnotat nr.80/02).

Företagskulturen kan uppmuntra människor med ledarskapsförmågor att leda eller motverka dem att leda. Rätt sorts kultur kan skapa både starka ledare och chefer (Kotter 1990) men det är svårt och det krävs mycket av företaget. Det krävs att en vision skapas som överensstämmer med den företagskultur som råder. Ledare och chefer måste vara synliga modeller av vad som förväntas av medarbetarna. Man måste förklara för medarbetare skillnaden mellan ledare och chefer och varför de är så viktiga. Dessutom måste företagen ge människor möjlighet att bli ledare och chefer. Ledningen måste uppmärksamma framgång och belöna den. Det krävs att man diskuterar ledarskap i kultursammanhang. Ledarskap och kultur är ämnen som är starkt kopplade till varandra på samma sätt som chefskap och struktur hör ihop (Kotter, 1990). Att skapa en stark företagskultur fordrar starkt ledarskap.

Vid bedömning av ledarens framgång är det viktigt att titta på de personliga egenskaper han/hon besitter men även relationer till medarbetare, organisation, kultur, teknologi, situation och tradition inom företaget. Det vill säga det finns ingen ideal ledare som bli en bra ledare i alla organisationer. Olika kulturer och situationer skapar och kräver skilda ledarförmågor (Bass & Burger, 1979, i Tollgert-Andersson, 1989). Samtidigt kan man säga att effektiva ledare bidrar till att skapa visioner och sätta upp kriterier för prestationer. För att lyckas med detta krävs engagemang, förmågan att skapa tillit och utveckla fungerande relationer (Bolman & Deal, 1997). Enligt Sandberg & Targama (1998) är ledningens uppgift att samordna mänskligt handlande och resurser av olika slag för att uppnå vissa syften.

Sandberg & Targama (1998) menar att ledare för ett företag måste veta hur de ska påverka medarbetarna och deras utförande av arbetet för att företaget ska bli effektivt. Diskussionen kring detta har under lång tid präglats av ett rationalistiskt perspektiv och man har utgått från en top-down princip för företagsledningen, det vill säga att företagsledningen planerar både vad och hur saker ska utföras. Vidare beskriver författarna två olika sätt att leda. Ledning med fokus på arbetssätt är det första, som innebär att ledaren ger de anställda utförliga instruktioner om vad som behöver göras. Ledning med fokus på utfall är det andra sättet. Det bygger på att ledaren ger direktiv om vilka mål och resultat som ska uppnås, det är sedan upp till de anställda att nå de utsatta målen. Detta ställer i sin tur ökade krav på kompetens bland de anställda och en bättre informations spridning inom företaget. För att ledarskap med fokus på utfall ska bli effektivt bör man uppmärksamma tre områden som får ökad betydelse. För det första ökar kompetenskraven hos de anställda. Det operativa ansvaret handlar inte bara om att klara sina ursprungliga uppgifter, utan även att identifiera och hantera problem som uppstår. För det andra

blir företaget mer beroende av personalens förståelse av de nya uppgifterna man ges. Tidigare behövde personalen bara förstå *att* man ska genomföra vissa uppgifter, ansvaret har nu utökats till att även förstå *varför*. Slutligen ändras ledarnas roll från att styra till att coacha och att tydligt klargöra företagets mål och formulera företagets uppgifter. Istället för att begränsa ansvar och inflytande och därigenom skapa kontroll, ska man frigöra beslut och skapa delaktighet för att bättre utnyttja personalens kompetens och kapacitet. Lyckas man som ledare att styra företaget med fokus på utfall istället för på arbetssätt kan styrningen övergå till att bli mer normativ.

3.5 Betydelsen av ökad förståelse i organisationen

En ökad förståelse hos medarbetarna underlättar möjligheterna för effektiv normativ styrning av en organisation. Eftersom delaktigheten och kraven ökar med normativ styrning är det viktigt att förståelsen och kompetensen ökar. Vi behandlar nu vikten av förståelsen hos medarbetarna och utvecklingen av denna för att uppnå en ökad effektivitet i kunskapsföretag.

Som vi beskrev i inledningskapitlet har intresset kring kompetens ökat i takt med att industrin blivit mer kunskaps- och servicebaserad i samband med en snabb teknisk utveckling. Kompetensutveckling har blivit en avgörande faktor för företags effektivitet och konkurrensförmåga (Sandberg & Targama, 1998). När vi använder begreppet kompetens syftar vi till en ökad förståelse för sin roll som ledare och medarbetare, det vill säga inte den direkt arbetsrelaterade kompetensen. Snarare menar vi en ökad motivation, en gemensam förståelse och bättre kunskap om vad varje individ kan göra för att förbättra den totala effektiviteten inom företaget.

I takt med att kunskapssamhället utvecklas och den normativa styrningen ökar blir de situationer personalen ställs inför allt mer komplicerade och utrymmet för den enskilde medarbetarens tolkning av situationen blir större. Tidigare handlade personalen utifrån sin förståelse av de regler och rutiner som reglerade arbetet. Företaget blir nu mer beroende av personalens förståelse av de uppgifter de ställs inför. Förståelsen styr medarbetarnas tolkning av situation och även hur han/hon agerar. Detta leder till att personer i ledande positioner främsta möjlighet att påverka verksamheten är att påverka medarbetarnas förståelse av företagets strategiska inriktning. Utan en förståelse för vad medarbetarens kompetens utgör är det en omöjlighet att arbeta med en effektiv utveckling av deras kompetens. Ett grundläggande problem med alla typer av kompetensutveckling är just vad som ”utgör mänsklig kompetens i utförandet av ett visst arbete och hur den kan göras synlig” (Sandberg & Targama 1998, s.52). När vi tänker på kompetensutveckling tänker de flesta av oss på specifika tränings- och utvecklingsaktiviteter. Men vi borde se det som en oundviklig del av allt ledningsarbete (Sandberg & Targama, 1998). När företagsledningen påverkar medarbetarens förståelse av sitt arbete påverkar de även kompetensutvecklingen hos medarbetare och då också deras sätt att arbeta. I normativ

styrning utgår man från en utvecklingsorienterad människosyn. Medarbetarnas kunskap och erfarenhet blir mycket viktig i takt med att delaktigheten, makt och inflytande ökar hos alla individer. Den viktigaste ledningsuppgiften är att leda och stimulera medarbetare så att de utvecklar en kompetens som ger upphov till önskvärda arbetsprestationer. Medarbetarna motiveras att öka sin förståelse genom att ledarskapet blir av mer rådgivande karaktär, det gäller att uppmuntra, vägleda och stödja (Sandberg & Targama, 1998).

Ledningen för ett företag kan med hjälp av förändrade förutsättningar påverka människornas handlande i företaget. För att förändringar ska bli tillräckligt effektiva måste dock ledningen försöka påverka de anställdas förståelse av vad förändringarna innebär. Människor tar till sig nya idéer inom ramen för sin tidigare förståelse. Förståelsen befästs då de nya kunskaperna tillförs och tolkas, de nya kunskaper som inte kan tolkas inom ramen för vår befintliga förståelse avfärdas ofta som felaktiga. Människan utvecklar kunskap och förståelse i interaktion med omgivningen (Sandberg & Targama, 1998).

Grunden för lärande i arbetet är personens förståelse av sitt arbete. Genom att förändra sin förståelse kan personen utveckla en annorlunda kompetens i arbetet. Reflektion är en central förutsättning för att åstadkomma lärande genom förändring. Det är först när vi stannar upp i vårt arbete och reflekterar över det, det blir möjligt för oss att göra oss medvetna över vår förståelse av vårt arbete (Sandberg & Targama, 1998).

Kompetens är en viktig konkurrensfaktor för företag, och kärnkompetens är ett vanligt begrepp i strategisammanhang. De resurser ett företag kan bygga sin konkurrenskraft på är resurser som är unika, svåra att kopiera och svåra att förvärva på marknaden. En viktig resurs för företag är kompetensen i organisationen. Den gemensamma förståelsen i en organisation är det som är unikt i en organisation och som är en viktig förutsättning för företaget. I takt med att kompetens blivit en allt viktigare konkurrensfaktor har även trycket för kompetensutveckling ökat. Kompetensutveckling har i allt högre grad kommit att ses som avgörande för organisationers effektivitet och konkurrensförmåga. I takt med att en ökning i serviceproduktion och ett mer kunskapsintensivt näringsliv har kraven på mer avancerad kompetens ökat. Detta har medfört krav på nya och mer effektiva sätt att organisera kompetensutveckling i organisationer (Sandberg & Targama, 1998). Utbildningar skräddarsydda för ett enskilt företag är ett vanligt sätt att genomföra kompetensutveckling, ett annat sätt är genom färdiga utbildningskoncept, till exempel MBA.

Sandberg & Targama (1998) riktar kritik mot dem som ansvarar för utbildningar eftersom de anser att man ofta vid utformningen av utbildningarna inte är helt klar över vad man vill åstadkomma med den, och om målen inte är tillräckligt väl definierade finns det risk att de inte stämmer överens med den praktiska utformningen av utbildningen. Målet finns, men inte rätt medel att ta sig dit. Detta kan öka kraven på utbildningens deltagare. Trots viljan att utöka förståelsen genom att

förändra deltagarnas synsätt blir ofta resultatet att vetandet ökar, men bara inom ramen för deltagarnas tidigare förståelse. Vad som kommer ut av utbildningsprocessen kan inte kontrolleras. För det ska bli möjligt måste man medvetandegöra de underliggande mönstren för att kunna kritiskt granska dem. Annars kan konsekvensen bli att den nya förståelsen uppfattas som mindre effektiv och därför möts av motstånd trots att den egentligen skulle vara mer effektiv för företaget

Det kan ses som en typ av kompetensutveckling att medarbetare delger varandra sin kunskap. Att få medarbetare att utveckla en kompetens så att de utför önskvärda arbetsprestationer är en mycket viktig arbetsuppgift för ledare. Sandberg & Targama (1998) menar att yrkesverksamma personer med hjälp av sina erfarenheter från yrkeslivet kan dela med sig till varandra för att öka det allmänna vetandet. Detta är exempel på explicita lärprocesser och betyder att man uppnår lärande genom att arbeta med verbaliserad kunskap, det vill säga explicit kunskap, och även konkreta anvisningar. Denna dialog kan även sätta igång diskussioner som leder till ifrågasättande av invanda föreställningar.

Det är svårt att mäta effekter av ledarskapsutbildning i kronor och ören, men att fråga människor om deras uppfattning och upplevda effekter är ändå ett sätt att skapa en förståelse för vilka resultat utbildningen har uppnått. Ett bra exempel på detta är en norsk undersökning på 200 företag (SNF arbetsnotat nr. 80/02) som visar att många ledare anser att ledarskapsutbildning ger positiv effekt i någon form. Undersökningen visar också att 68 % av linjecheferna menar att ledarskapsutvecklingen de senaste tre åren har haft en positiv inverkan på deras företag. 47 % menar att ledarskapsutvecklingen har påverkat resultaten i företaget positivt. Enligt ovan nämnda undersökning råder det också en relativt stor skillnad mellan Human Resource-chefer och linjechefer angående uppfattningen av ledarskapsutbildning. Linjecheferna är mindre positiva än Human Resource-cheferna i sin uppfattning huruvida det finns ett långsiktigt perspektiv på utveckling av ledare.

Utifrån ovanstående resonemang kring normativ styrning, företagskulturens roll, vikten av medarbetarnas förståelse och ledarskap återknyter vi nu till problematiseringen och syftet med uppsatsen. Detta gör genom att i nästa kapitel exemplifiera begreppen med hjälp av fallföretaget WM-data Utilities utvecklingsprogram Take Off.

4 Analys

I detta kapitel kommer vi att göra en analytisk koppling mellan det teoretiska ramverket och det insamlade empiriska materialet. Inledningsvis kommer vi att beskriva fallföretaget WM-data Utilities och organisationsutvecklingsprogrammet Take Off, för att därefter analysera programmet utifrån de teorier som presenterades i föregående kapitel. Vi kommer att titta på hur de olika delarna i Take Off påverkar den normativa styrningen på WM-data Utilities och sedan mer specifikt hur programmet påverkar företagskulturen, ledarskapet och den ökade förståelsen i organisationen.

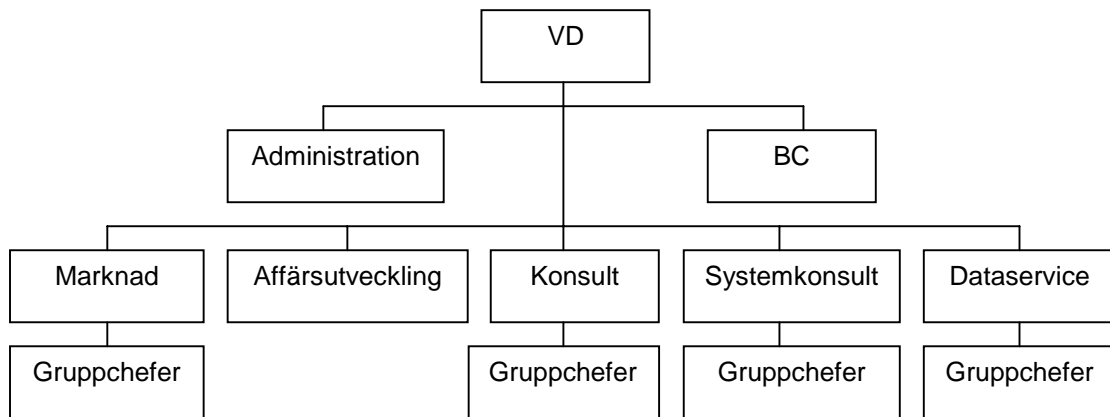
4.1 Fallbeskrivning av Take Off

Take Off på WM-data Utilities är ett exempel på hur man kan förstärka normativ styrning på ett företag. Nedan följer en beskrivning av WM-data Utilities, Take Off, programmets design, samt den företagskultur och de värderingar som råder på företaget.

4.1.1 Företagsbeskrivning och historik

WM-data Utilities är ”en ledande leverantör av IT-relaterade lösningar för energi-, miljö- och vattenföretag i Europa” (WM-data Utilities webbplats, 2003-04-25). Företaget har cirka 300 anställda, är representerade i flera olika länder utöver den nordiska marknaden, och omsätter cirka 330 miljoner kronor. WM-data Utilities har nyligen blivit ISO-certifierade inom miljö (intervju med VD:n, 2003-05-09).

Ledningsstrukturen i företaget visas i figuren nedan. I ledningsgruppen sitter VD, administrativ chef, business controller samt de fem funktionscheferna. Dessa är representerade i de tre översta nivåerna i figuren. Sedan Take Off infördes har ledningsgruppens uppgifter förändrats till att idag främst bestå av strategiska frågor med ett längre perspektiv än tidigare. Det operativa ansvaret har överförts till gruppcheferna. De fjorton gruppcheferna som finns under funktionscheferna i figuren är ansvariga för olika arbetsgrupper med varierande antal medarbetare. Dessa personer kallas chefer i organisationen men till följd av Take Off har deras roll och benämning förändrats mot ledare.



Figur 2 - Ledningsstruktur i WM-data Utilities

WM-data Utilities är idag majoritetsägt av WM-data, den andra stora ägaren är Sydkraft. Tidigare var företaget ägt till störst del av Sydkraft och hette fram till 1997 Ellips Data. 1997 blev WM-data en aktiv delägare i företaget genom att de tog ett managementansvar för organisationen. Detta gav WM-data en chans att forma verksamheten. Samtidigt tillsattes en ny styrelse och en ny VD. Han blev internrekryterad från WM-data koncernen och förde med sig WM-datas kultur till företaget. Företaget var vid denna tid präglad av Sydkrafts kultur, med en stark hierarki och tydliga chefsroller. Införandet av WM-datas kultur innebar bland annat att man övergick till att i större utsträckning än tidigare definiera chefer som ledare (intervju med gruppchef, 2003-05-19). En av gruppcheferna beskriver skillnaden som att det är ett större steg mellan chefen och medarbetare än mellan ledaren och medarbetaren. Skillnaden består enligt henne även i att chefen håller inne med information för att skapa makt, och ledaren sprider information och styr med filosofi och värderingar. I samband med förändringarna bytte företaget också namn, till WM-data Ellips.

Vid skiftet 1997 fick den nya VD:n i uppdrag av styrelsen att på 5 år fördubbla verksamheten i antal medarbetare och i omsättning. Målet var att bli marknadsledande inom sin nisch och för att klara detta ansåg VD:n att det behövdes nya ledare i organisationen. För att kunna klara av att växa krävdes en annan struktur och andra rutiner än innan. "Det går inte att fatta beslut i korridoren längre" menar VD:n (intervju, 2003-05-09). Efter cirka ett och ett halvt år hade stora delar av ledningsgruppen och gruppcheferna bytts ut, och på grund av de nya ledarnas varierande ledarerfarenheter, fanns ett behov att höja ledarskapet ett steg. Ett första ledarskapsutvecklingsprogram genomfördes för att klara detta. I samband med utbytet av flera av ledarna blev man av med de personer som var mer inriktade på chefskap till förmån för de som mer såg sig som ledare.

I april 2002 kom nästa stora förändring, då gick WM-data in som majoritetsägare i företaget. Namnet på företaget byttes till WM-data Utilities och nya mål sattes upp av styrelsen. Målen var att bli ISO-certifierade inom miljö och kvalitet, satsa

mer på sina produkter, samt att växa ytterligare. Ledningsgruppen frågade sig då vad de skulle göra för att klara av dessa nya målsättningar. ”Hur skulle man gå från att vara bra till bättre?” (intervju med VD:n, 2003-05-09). Svaret blev ett företagsutvecklingsprogram med namnet Take Off.

4.1.2 Utvecklingsprogrammet

Take Off är ett treårigt organisationsutvecklingsprogram som är framtaget och genomförs i samarbete med konsultbolaget Fluidminds. Programmet leds av en huvudansvarig projektledare från Fluidminds i nära samarbete med VD:n och ledningsgruppen på WM-data Utilities. Det omfattar hela företaget, även om fokus främst ligger på ledningen. Det finns två huvudsakliga anledningar till att Take Off påbörjades. Den främsta orsaken är att företaget vuxit fort och att det inte går att driva företaget på samma sätt när det består av 300 anställda som när det bestod av 30. Ledningen vill genom utvecklingsprogrammet säkerställa att arbetet inom organisationen sker på ett effektivt sätt och att alla vet sin roll. Den sekundära anledningen till Take Off är att det i den årliga medarbetarundersökningen 2001 framkom att det fanns ett behov att genomföra en organisationsförändring (intervju med administrativ chef, 2003-04-23).

Det huvudsakliga syftet med utvecklingsprogrammet är därför att utveckla och anpassa företaget till nästa mognadsnivå för att kunna hantera bland annat framtida kundbehov, marknad, konkurrens och storlek (Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram, 2002-04-15). Man ska ”jacka upp” företaget, det vill säga ”mentalt och strukturellt växa in i rollen som en större organisation i tillväxt” (Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram, 2002-04-15). Med hjälp av Take Off ska företaget också bli bättre på att hantera fortsatt tillväxt, klara av större och mer komplexa uppdrag, förbättra förståelsen för helheten hos medarbetarna, öka samverkan mellan funktionerna, utveckla ledarskapet, samt förtydliga roller, ansvar och befogenheter. Enligt VD:n (intervju 2003-05-09) önskar man få till stånd ”en beteendeförändring”, det vill säga medarbetarna ska inte vara nöjda med sin situation utan de ska vara villiga att utvecklas.

4.1.3 Programdesign

Programmet som tagits fram av konsultföretaget Fluidminds är inget standardprogram, utan det har anpassats helt efter de särskilda behov som WM-data Utilities har. När Fluidminds kopplades in genomförde de en ”Quick Scan”, det vill säga djupintervjuer med företagets alla ledare, fackliga representanter och ett urval av medarbetare. De svagheter som identifierades var bland annat att det fanns problem kring försäljningsprocessen, en oförmåga att följa upp beslut, en otydlighet kring förväntningar, svårigheter att få processer att hänga samman, svag samverkan mellan funktioner, olika målbilder, samt att ledningsgruppen var alltför operativt fokuserad. Därefter sammanställdes resultaten i ett dokument och detta lade

sedan grunden till utformningen av Take Off. Programmet är uppbyggt av fyra huvuddelar som beskrivs nedan.

Del ett: Ledningssystem

Den första delen är utvecklandet av ett ledningssystem. Detta ska leda till att olika nivåer i företaget kan styras och följas upp och att individer kan arbeta effektivare (Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram, 2002-04-15). För att detta ska kunna ske har man analyserat de rutiner och processer som finns i företaget och dokumenterat dessa. Med hjälp av dokumenten ska man förbättra dessa rutiner och processer så att arbetet blir mer effektivt.

Del två: Utvecklingsprogram för ledningsgruppen

Den andra delen består av ett utvecklingsprogram för ledningsgruppen. Detta har löpt under ett halvår med seminarier, ledningsmöten och individuell coachning. Syftet med denna del av programmet är att ”skapa en stark ledningsgrupp med en gemensam, djupt förankrad syn” på företagets framtid (Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram, 2002-04-15). På ledningsnivå ska man blicka framåt och arbeta strategiskt, istället för operativt som tidigare. Enligt den administrativa chefen (intervju, 2003-04-23) har det visat sig att de åtta personerna i ledningsgruppen är förvånansvärt lika i sina åsikter, även om de är olika som individer.

Del tre: Utvecklingsprogram för ledare

Den tredje delen av programmet är ett utvecklingsprogram för ledarna i organisationen, främst gruppcheferna. Ledarna ska med hjälp av internat, uppgifter och ett intranät få personlig utveckling och kompetens så att de kan driva ett kontinuerligt förändringsarbete inom företaget (Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram, 2002-04-15). Ledarna får i och med Take Off ett ökat operativt ansvar som de måste klara av att hantera. Devisen ”jag vill, jag kan, jag får, jag törs” har blivit ledord för utvecklingsarbetet med ledarna (intervju med VD:n, 2003-05-09). På sina möten behandlar gruppcheferna bland annat vad det innebär att vara ledare. De får lära sig om exempelvis lagar och avtal, men också hur man löser konflikter och skapar delaktighet. Ledarna träffas dessutom cirka en gång i månaden och utbyter erfarenheter med varandra.

Del fyra: Moduler för företagsutveckling

Den fjärde delen är skapandet av moduler för organisationsutveckling. Dessa ska kunna åtgärda de utvecklingsbehov som identifieras på individ-, funktions- och företagsnivå. Modulerna ska dokumenteras och kommuniceras ut till medarbetarna i organisationen (Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram, 2002-04-15). Del fyra är ett arbete med hela företaget i fokus. Syftet med denna del av programmet är att medarbetarna inte bara ska vara nöjda med den arbetssituation de

befinner sig i, utan att de också ska vara villiga att utvecklas. Dessutom vill ledningen förankra de nya värderingarna och arbetssätten i organisationen. Utvecklingsprogrammet för denna del består främst i en planeringskonferens för hela företaget. Syftet med denna konferens, som sker en gång per år, är att skapa delaktighet. Det diskuteras exempelvis vad varje individ kan göra och hur de vill att företaget ska vara. Det finns dessutom en särskild e-postlåda där de anställda kan ställa frågor till ledningen om utvecklingsarbetet och genom vilken viktig information om Take Off sprids från ledningen till alla medarbetare i organisationen. Ledningsgruppen betonar vikten av att alla medarbetare får möjligheten att vara delaktiga.

Utvärderingen av utvecklingsprogrammet sker kontinuerligt. Det finns en styrgrupp som består av två personer från Fluidminds, projektledaren och en kvalitetsäkrare, samt tre personer från WM-data, bland annat VD:n. Troligtvis kommer någon sorts uppföljning att göras efter att de tre åren är avslutade, men hur man ska gå vidare då är ännu inte bestämt. Utvärdering av programmet görs också med hjälp av den årliga medarbetarenkäten som använts länge på företaget.

4.1.4 Kultur och värderingar

Take Off ska lägga grunden för och utveckla en kultur som ska driva den framtida utvecklingen. Ledningsgruppen och ledarna har tagit fram en ledningsfilosofi som grundas på fem värderingar. För att få en maximal förankring och förståelse av dessa har de diskuterats fram och skapats i samverkan med alla ledare på WM-data Utilities. De fem värderingarna som man enats om är följande:

- Alltid beakta lönsamhet
- Tro på individen
- Flexibilitet och förändring
- Kvalitet och disciplin
- Vi är rätt företag

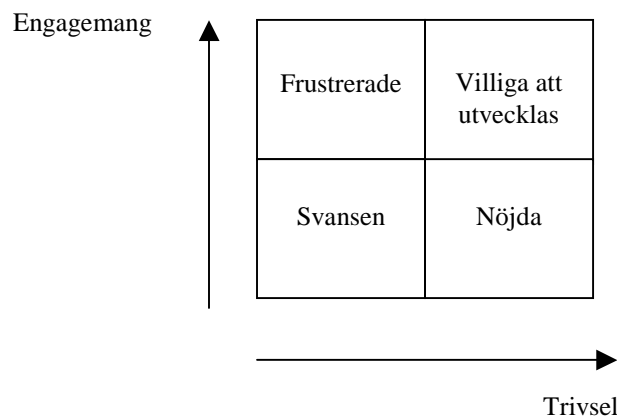
Utöver de fem värderingarna måste alla anställda inom företaget ständigt sträva efter att gå från bra till bättre och arbeta med inställningen att förändring är normaltillståndet. Organisationens måste hela tiden vara förberedd på omställning eftersom marknaden kräver snabb reaktion på förändring. Enligt VD:n (intervju, 2003-05-09) handlar kulturen om attityd. Om medarbetarna är engagerade och motiverade får man "vinnarskallar" som strävar efter ett ständigt förbättrat resultat. Ytterligare en del i förändringsarbetet av kulturen är att de anställda inte längre kan se på företaget som ett "källarföretag", den explosionsartade utvecklingen kräver en "industriell struktur" där man inte befordras på grund av att man är en duktig tekniker, utan på grund av sina ledaregenskaper (intervju med VD:n, 2003-05-09). De personer som vi har intervjuat på WM-data Utilities poängterar hur viktig personalen på företaget är. När medarbetarna går hem för dagen försvinner företagets viktigaste tillgång och förhoppningsvis kommer de tillbaka dagen efter. Det är en viktig ledningsuppgift att se till att medarbetarna vill komma tillbaka. På

företaget är konsulten ”hjälten”, inte de personer som styr honom eller henne (intervju med gruppchef, 2003-05-09). Det är medarbetarna ute i verksamheten som drar in pengar till företaget och därför är det viktigt att värna om dem.

Klimatet förändrades när den nya VD:n tog över men har förändrats ytterligare med hjälp av Take Off. Ett exempel på detta är att ledarna alltid ska vara tillgängliga för sina medarbetare. Om det är någon person som är missnöjd eller vill diskutera något är de alltid välkomna att ringa VD:n. Denna öppna inställning måste alla ledare ställa upp på, och om de inte gör det så är de inte välkomna som ledare i organisationen. Ledare har blivit tvingade att byta roll eller lämna företaget när de inte accepterat den nya öppenheten.

4.1.5 Medarbetarmatris

På WM-data Utilities har de anställdas engagemang och trivsel på företaget identifierats med hjälp av medarbetarundersökningar och utifrån resultaten sorterats in i en matris. Denna matris kan ses i figuren nedan.



Figur 3 – Medarbetarmatris

Enligt resultatet har företaget flest andel anställda i den mest önskvärda delen av matrisen, det vill säga de som har en hög grad av engagemang och trivsel och är ”villiga att utvecklas”. Personer med hög grad av trivsel och låg grad av engagemang är den näst största gruppen. Enligt VD:n bidrar de inte tillräckligt till företaget och kräver dessutom stora resurser för att påverkas mot ett högre engagemang. Den grupp man arbetar mest med är gruppen ”frustrerade”. Lyckas man öka deras trivsel på företaget har den gruppen stor potential eftersom de redan har ett högt engagemang. Medarbetarna som återfinns i gruppen ”svansen” representerar 10 % av företagets anställda och de är mycket svårpåverkade. Enligt VD:n vill man helst få bort dessa från företaget eftersom de varken är engagerade eller trivs särskilt väl. På WM-data Utilities har man en högre andel anställda som är villiga att utvecklas än genomsnittet inom hela WM-data koncernen. Dessutom har man inom hela koncernen 15 % av medarbetarna i gruppen ”svansen”. VD:n menar att

resultaten ger organisationen anledning att vara tillfreds med den gemenskap och det engagemang man lyckats bygga upp. Men ledningen kan inte vara helt nöjd förrän man fått över fler anställda till gruppen ”villiga att utvecklas” eftersom resultatet av matrisen är en indikator på hur välmående företaget är i helhet. Varje person man får över till den mest önskvärda delen av matrisen är ett steg mot en starkare gemensam kultur.

4.2 Normativ styrning

Med utgångspunkt i fallbeskrivningen ovan följer nu en analys utifrån det teoretiska ramverk som vi presenterade i föregående kapitel. Vi inleder med att analysera normativ styrning på WM-data Utilities genom Take Off och går sedan vidare med företagskulturens roll. Därefter analyserar vi hur ledarskap och förståelse i organisationen har påverkats med hjälp av Take Off.

På WM-data Utilities försöker man med hjälp av normativ styrning locka fram och styra personalens ansträngningar och därigenom påverka medarbetarna att agera i företagets bästa intresse. Nedan kommer vi att beskriva på vilket sätt de fyra delarna av Take Off ämnar ge effekt på den normativa styrningen på WM-data Utilities. Genom normativ styrning kan man enligt Kunda (1992) få medarbetarna att drivas av ett internt åtagande, stark identifiering med företagets mål och inneboende tillfredsställelse av arbetet. På WM-data Utilities har man lyckats med att få medarbetare att drivas av dessa faktorer. Att man har flest andel anställda i den önskvärda delen av medarbetarmatrisen visar att majoriteten av företagets anställda accepterar normativ styrning. Genom att skapa en tydlig vision för företaget ska medarbetarna identifiera sig starkare med företaget och veta sin roll i organisationen, och på så vis säkerställa att arbetet sker på ett effektivt sätt.

Del ett: Ledningssystem

Inom ramen för första delen av Take Off har man börjat arbetet med att grunda den nya organisationskulturen. Programmet har fokuserat på att utveckla en struktur som integrerar företagets olika arbetsprocesser och underlättar styrning på olika nivåer. Målet är att skapa en helhetssyn som ger bättre förutsättningar för planering och styrning. Detta sker genom att man med hjälp av dokumentation och införande av tydliga arbetssätt säkerställer att målen uppnås. De nya rutinerna förstärker normativ styrning eftersom man från ledningens sida tydliggör hur man ska gå till väga och därigenom definieras medarbetarens roll. Enligt Kunda (1992) säkerställer man genom tydliga roller att arbetet sker på ett effektivt sätt. På WM-data Utilities har arbetet förändrats mot starkare normativ styrning och arbetet är nu mer effektivt bland annat eftersom varje arbetsgrupp får större ansvar i framtagandet och formulering av mål. En gruppchef menar att arbetet har blivit mer strukturerat, alla vet idag tydligare sin roll och detta har enligt honom lett till ett mer ekonomiskt sätt att arbeta. Sandberg & Targama (1998) anser att man genom

att öka människors handlingsfrihet frigör deras förmågor. I takt med att handlingsfriheten ökar och att medarbetarna får möjlighet att skapa mål ökar engagemanget. Om man från ledningsgruppens sida lyckas med detta ökar man chanserna att flytta medarbetarna till den del av medarbetarmatrisen där de är ”villiga att utvecklas”. Ju fler medarbetare som är villiga att utvecklas, desto starkare blir den normativa styrningen. Det är även denna grupp av människor som är mest positiva till program som Take Off och att företaget förändras. Förutsättningen för att nå framgång i framtiden är att organisationen lätt anpassar sig till förändring och då är de medarbetare som är ”villiga att utvecklas” mycket viktiga.

Ett sätt att implementera den nya strukturen och de nya arbetsrutinerna är med hjälp av de fem värderingar som den nya ledningsfilosofin grundas på. Dessa kan ses som rutiner för hur man bör tänka och agera som anställd och har diskuterats och skapats i samverkan med alla ledare för att få maximal förankring. Värderingarna är enligt en av gruppcheferna (intervju, 2003-05-19) konkretiseringar av det arbetet man hittills har genomfört i programmet Take Off och ska ”inspireras ut” till medarbetarna. De nya idéerna är välförankrade i ledningsgruppen och de ska nu skapa system för att ge förutsättningar för ledare att leva upp till de krav som anges i ledningsfilosofin som grundas på de fem värderingarna. Värderingarna syftar till att medarbetarna ska drivas av ett internt åtagande och en stark identifiering med företagets mål vilket kännetecknar normativ styrning (Kunda, 1992).

Del två: Utvecklingsprogram för ledningsgruppen

Den andra delen av Take Off, utvecklingsprogrammet för ledningsgruppen, syftar till att skapa en ”stark ledningsgrupp med en gemensam, djupt förankrad syn på företagets framtid” (Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram, 2002-04-15). På WM-data Utilities har man lyckats med att skapa en stark ledningsgrupp vilket säkrar att en tydlig och enhetlig bild förs ut till resten av organisationen. På så sätt förtydligas normativ styrning genom en gemensam idégrund. Det är enklare för medarbetare att identifiera sig med företagets mål om dessa är välförankrade i företaget (Kunda, 1992). Det är också en fördel med en homogen grupp av ledare när det tillkommer nya ledare till företaget eftersom det då blir lättare för dem att anamma värderingarna och styrsätten.

Del tre: Utvecklingsprogram för ledare

Syftet med den tredje delen av Take Off är att tillföra personlig utveckling och kompetens till ledarna inom WM-data Utilities så att de kan driva ett förändringsarbete inom företaget. Ledarna ska bli mer trygga i sin roll och öka samverkan mellan de olika funktionerna i företaget. Kommunikationen mellan funktionerna har tidigare inte fungerat som önskat, men sedan Take Off startade har kommunikationen ökat. Tanken är att man med hjälp av den tredje delen ska skapa tydliga och inspirerande ledare. Detta är en metod för att utöva normativ styrning (Sandberg, 1987, i Arvonen, 1989). Genom att ledarna utvecklas kan de uppmuntra sina

medarbetare till egentänkande inom ramen för de gemensamma värderingarna (Kunda, 1992).

Kunda (1992) skriver att en personlig utveckling är möjlig med hjälp av normativ styrning och Ekvall (1990) menar att en positiv känsla av gemenskap kan skapas med gemensamma mål att sträva efter. Gruppcheferna som vi talat med ansåg att de till följd av Take Off genomgått en personlig utveckling. De har lärt sig mycket under de övningar och kurser de haft. Som en konsekvens av att ledarna på de olika funktionerna inom företaget har träffats och lärt känna varandra har de även blivit säkrare i sina roller eftersom de förstått att flera av de problem och frågeställningar som uppstått för dem även finns hos andra ledare inom företaget. Dessutom har Take Off lett till en ökad gemenskap mellan ledarna inom olika funktioner, de har även märkt att funktionerna är lika varandra, och ledarna upplever därför att de blivit mer sammansvetsade. Enligt Robert Wenglén (intervju 2003-05-07) är just ökad förståelse bland ledare och nätverksskapande ofta de viktigaste och vanligaste effekterna av ledarskapsutvecklingsprogram. De nätverk som skapas är ofta bestående för lång tid framöver.

Del fyra: Moduler för företagsutveckling

Det sista året av Take Off kommer att fokusera mer på medarbetarna utan ledningsansvar och syftet med den fjärde delen är att sprida den nya visionen och kulturen ut i hela företaget. Ledningsgruppen lägger med den fjärde delen grunden för att företaget på sikt kommer lyckas förstärka den normativa styrningen genom hela organisationen. Detta ger medarbetarna möjligheten att identifiera sig med företaget, kulturen och de nya värderingarna. Det är oerhört viktigt att alla medarbetare ställer sig bakom de nya idéerna då det trots allt är de som är grunden i företaget. Det är även viktigt att de medarbetare som är företagets ansikte utåt speglar de nya förändringarna gentemot kunderna. Dessutom är det först när idéerna når alla i företaget och de olika enheterna på företaget kommunicerar med varandra som förändring kan ske. Eftersom man i samband med del ett av Take Off skapat ett nytt arbetssätt och effektivare rutiner och processer, har del två möjliggjorts. Den innebär en mer enad och sammansvetsad ledningsgrupp som för ut ett tydligt budskap till resten av företagets ledare. Det här underlättar i sin tur spridningen av de nya idéerna ut till medarbetarna. Arbetet att få till stånd en verklig förändring på WM-data Utilities kommer att ta lång tid, men majoriteten av medarbetarna kommer att ställa sig bakom förändringen. Detta kommer de att göra eftersom de nya idéerna är välförankrade hos ledarna och de är motiverade att få till stånd en förändring.

Ett sätt som informationen kring Take Off sprids genom är den e-postlåda där medarbetarna kan ställa frågor till ledningen om utvecklingsarbetet och det Take Off-brev som skickas ut varje vecka. Dessutom bidrar de förankringsmöten som sker i grupperna eftersom dessa åtgärder skapar en direktkanal mellan chef och underställda. Som ett tecken på den ökade informationsspridningen har vi noterat att gruppcheferna idag hellre sprider för mycket än för lite information till sina

medarbetare. Företagsintern utbildning, kurser och konferenser är ytterligare exempel på hur de anställdas syn på företaget kan formas (Arvonen, 1989). Den planeringskonferens som genomförs för hela företaget en gång per år är ett exempel på tillfällen där ledningsgruppen har börjat förankra den normativa styrningen i organisationen, ”alla medarbetarna får en chans att påverka och delta” enligt VD:n (intervju, 2003-05-09).

4.2.1 Problemområden

Ovanstående resonemang tydliggör att Take Off har förstärkt den normativa styrningen på WM-data Utilities. Det kvarstår dock arbete med Take Off för att företaget ska uppnå de mål som sattes upp inledningsvis. Framför allt återstår det arbete med att förankra de nya värderingarna hos medarbetarna då det krävs för att den normativa styrningen ska bli påtaglig i hela organisationen. Hittills är det vid ledarnas utveckling och förståelse som fokus med Take Off legat och därför har programmet än så länge fått liten effekt på medarbetarnas förståelse längre ner i organisationen.

En förutsättning för att medarbetarnas förståelse ska öka och värderingarna ska förankras är att informationsspridningen från ledare till medarbetare fungerar. Det har framkommit vid våra intervjuer att gruppcheferna har olika inställning till Take Off, vissa är mer positivt än andra. Eftersom det till stor del ligger på gruppcheferna att föra ut budskapet från Take Off till sina medarbetare spelar de en avgörande roll i hur mycket information medarbetarna får ta del av. En medarbetare utan chefsbefattning som vi har intervjuat upplever det som att hans gruppchef tar Take Off med en nypa salt och att han inte lyckas föra ut ledningsgruppens budskap i sin egen grupp. Detta har påverkat medarbetarna i hans grupp att inte heller vara engagerade i Take Off eller ta till sig de nya idéerna.

Initialt var vissa av ledarna oengagerade och skeptiska till Take Off och tyckte att det verkade vara ”ännu ett program” (intervju med administrativ chef, 2003-04-23). Men i nuläget är det uppskattat av de flesta ledarna. En person i ledningsgruppen menar att om man är negativt inställd till utvecklingsprogrammet som helhet är det troligtvis för att man inte passar som ledare eller trivs i organisationen. I sådant fall tilldelas man en annan roll. Hon menar också att det är viktigt att ledarna tror på programmet, annars kan man inte uppnå önskade effekterna.

En av orsakerna till att vissa medarbetare utan ledningsansvar är oengagerade i Take Off är för att de inte ser kopplingen till sig själva och sitt dagliga arbete. Det vill säga att de inte är negativt inställda till organisationsutveckling i sig, utan de vill veta de konkreta följderna av programmet för att acceptera det. Medarbetare har inte fått lika mycket information som ledarna om vad Take Off innebär. En medarbetare utan ledningsansvar (intervju 2003-05-09) anser att man i hans arbetsgrupp inte märkt några praktiska förändringar på grund av Take Off. Gruppen har varit iväg på ett par utvecklingsdagar, men den inspiration man hade under dagarna glöms bort när man kommer tillbaka till arbetet igen, ”så fort man återgår

till vardagen är den magiska stämningen glömd”. Det är svårt att ta med sig förändringar in i vardagen.

Enligt Sandberg & Targama (1998) är det oerhört svårt att skapa en förändring med hjälp av en omformulerad vision. Även om företaget har formulerat en vision och lagt ner mycket tid och pengar på att informera anställda visar det sig ofta att de anställda utför arbetet på samma sätt som tidigare. En av gruppcheferna (intervju, 2003-05-19) anser att det finns en ”medfödd misstro till fina ord” hos hennes medarbetare. Dessa medarbetare, som alla är tekniker, vill se konkreta resultat av förändringar för att ställa sig positiva. Hon försöker att leva visionen och föra ut budskapet till sina medarbetare men märker att det är svårt att få dem att lyssna och påverkas.

Enligt Stein Kleppestö (intervju 2003-05-02) krävs det många olika aktiviteter för att påverka medarbetarna, exempelvis socialisering, diskussion, övning och information. Normativ styrning innebär, som vi diskuterat ovan, bland annat att skapa likriktning, gemensamma mål och visioner. Därför visar viljan på WM-data Utilities att bli av med de medarbetare som inte tror och står bakom de nya idéerna på normativ styrning. Detta visar sig också i kategoriseringen av dessa medarbetare som ”svansen”. Anledningen till att dessa medarbetare känner sig oengagerade kan bero på att de inte vill vara delaktiga i den normativa styrningen. Detta är en av de reaktioner på normativ styrning som enligt Kunda (1992) är möjlig.

Syftet med del två av Take Off är att skapa en enad ledningsgrupp. Detta kan skapa en likriktning i ledningsgruppen och man riskerar att missa viktiga infallsvinklar som en mer heterogen grupp hade iakttagit. Övriga medarbetare kan uppleva styrning från ledningsgruppen som ensidig och ifall man inte stödjer de beslut ledningsgruppen tar kan man uppleva att man inte hör till i organisationen. Likriktning framställs i litteraturen (Kunda, 1992) som en negativ aspekt av normativ styrning. Det är en balansgång för WM-data Utilities att ha en enad ledningsgrupp utan att det uppstår konformitet. Denna balansgång bör ledningen kunna hantera eftersom de aktivt arbetar för ett öppet klimat där åsiktsskillnader tillåts.

4.3 Företagskulturens roll i normativ styrning

Med hjälp av Take Off ska man på WM-data Utilities lägga grunden för och utveckla en kultur som ska driva den framtida utvecklingen (Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram, 2002-04-15). För företag som använder sig av normativ styrning är det viktigt att skapa och bibehålla en stark företagskultur eftersom kulturen binder samman företaget och hjälper de anställda att själva ta beslut och värdera vad som är rätt och fel.

En del i processen mot en gemensam kultur på WM-data Utilities är att man ska kunna känna en anda inom företaget, man ska ”ta på sig en kultur när man kommer till jobbet” (intervju med administrativ chef, 2003-04-23). Detta stämmer väl

överens med vad Kunda (1992) menar att en stark företagskultur innebär som ett medel för kontroll. Genom kultur kan ledningen medvetet försöka påverka andra människors beteende och upplevelser. Kulturen kan utformas för att underlätta uppfyllandet av företagets mål genom att *undersöka, designa, utveckla* och *bibehålla* kulturen. Inom ramen för Take Off arbetar ledningen med alla fyra av dessa steg. Det första steget, att undersöka, gjorde man genom den medarbetarundersökningen som utfördes 2001 och den "Quick Scan" som Fluidminds genomförde i inledningsskedet av Take Off. Dessa två undersökningar har bringat till kännedom de värderingar som finns i organisationen och de ligger till grund för det fortsatta arbetet med Take Off. Arbetet med att sedan gå vidare och designa en önskad kultur har inletts genom de fem värderingar som företagets ledare tillsammans har tagit fram. Med Take Off ska företaget skapa en kultur som gör att det klarar av att genomgå och anpassa sig till förändring. Förändringarna som man ska klara av är dels externa i form av ständigt nya förutsättningar och dels interna då företaget vuxit snabbt de senaste åren vilket kräver en annorlunda kultur. För att lyckas med att "jacka upp" företaget ett steg måste man skapa en kultur där öppenhet och delaktighet är naturligt. Flera av de vi intervjuat upplever att den nya kulturen har inneburit att man fått ett öppnare klimat uppifrån, bättre informationsspridning och att funktionsgränserna har öppnats. Det tredje steget, att utveckla kulturen, sker bland annat genom de olika möten och övningar som sker i organisationen, exempelvis i arbetsgrupperna och på den årliga planeringskonferensen. En av gruppcheferna tycker att kulturen har utvecklats under de senaste åren, förändringen har skett uppifrån och ner och hittills nått halvvägs genom företaget. Hon tror inte att förändringen kommer nå alla medarbetare i organisationen förrän tidigast om ett år. Att sedan försöka bibehålla den nya förstärkta kulturen långsiktigt är något som VD:n anser att man måste jobba på hela tiden, för att hålla den levande och sprida den genom hela organisationen.

Undersökningar visar enligt Ekvall (1990) på hur komplicerat det är att ändra på de värderingar som utgör en företagskultur. Att installera en ny företagskultur går ännu långsammare än det går att föra in nya ledningssystem via "mirakelkonsulter". Enligt Ekvall (1990) finns det forskning som påvisar risker med ytlig manipulation av beteenden som teorierna om det symboliska ledarskapet bär med sig. Ledare kan förledas att tro att det går att skapa en förändring i organisationen endast genom jippobetonade symbolhandlingar som inte behöver en stark förankring i värderingsbasen. På VM-data Utilities är man medveten om trögheten i att förändra företagskulturen och VD:n tror att det kommer att ta många år innan programmet Take Off får den effekt man vill ha genom hela organisationen. Medvetenheten om svårigheterna framkommer också i programbeskrivningen där det framgår att organisationen siktar på att uppnå 40 % av målen 2003, 75 % 2004 och 90 % 2005.

Även om det anses vara svårt, eller rent av omöjligt, att ändra en kultur på djupet (Ekvall, 1990) med hjälp av ett program som Take Off, anser många av de vi intervjuade på WM-data Utilities att det faktiskt har skett en förändring. Företaget har fått en starkare identitet och kultur som resultat av Take Off. Ledare som har

genomgått programmet tycker sig redan märka av en större öppenhet och prestige-löshet både mellan chefer och underordnade, samt kollegor emellan. Dessutom har det framkommit att gränser har öppnats mellan funktioner och att kommunikationen har ökat internt. Trots att det är osäkert om man verkligen kan nå ut till alla medarbetare i organisationen är de förändringar som hittills skett tecken på att man är på väg att lyckas skapa den kultur man eftersträvar som ska hjälpa företaget att anpassa sig till förändringar och överleva i framtiden.

4.4 Ledarskapets roll i normativ styrning

Den främsta tillgången som WM-data Utilities har är människor, på grund av det lägger man stor vikt vid ledarskap. Det ställs höga krav på alla inom företaget att vara motiverade, engagerade och kompetenta. Detta leder in diskussionen på en analys av ledarskapets roll i normativa styrning.

Den andra och tredje delen av Take Off syftar till att förbättra ledarskapet på WM-data Utilities. I praktiken innebär detta bland annat att man försökt gå från ett ledarskap fokuserat på arbetssätt till ett ledarskap fokuserat på utfall som Sandberg & Targama (1998) tar upp. Ledningsgruppen lämnar ifrån sig det operativa ansvaret till gruppcheferna och fokuserar istället på långsiktiga strategier och styrningen blir av en mer ideologisk karaktär. Fördelen med detta är att besluten numera tas på rätt ställe. Ledningsgruppens tid frigörs samtidigt som man ökar snabbheten i problemlösningen. Medarbetarna får bättre kontroll över sitt arbete och självständigheten ökar. Eftersom kontrollen inte bara innehas av ledningsgruppen utan även av de anställda som har kundkontakt och eftersom de anställda tillåts ta beslut blir företaget mer kundorienterat, vilket i sin tur höjer kvalitén. Sandberg & Targama (1998) betonar vikten av den typen av ledning då samhället idag kräver högre flexibilitet och snabbhet, och kvalitén i kundkontakten beror mycket på den operativa personalen och deras relation till kunderna.

Många medarbetare på WM-data Utilities upplever att klimatet är öppet och att det är tillåtet att begå misstag. Medarbetarna har märkt en tydlig förändring sedan Take Off startades och anser att programmet är en bidragande orsak till det öppna klimatet. En fördel med ett öppet företagsklimat är att ledaren kan komma fram till beslut eller handlingsalternativ tillsammans med sina underordnade och sen överlåta genomförandet av besluten till dem. Det vill säga styrning med fokus på utfall istället för på arbetssätt. Sandberg & Targama (1998) menar att man som ledare ska jobba med att frigöra beslut och skapa delaktighet för att på så sätt bättre utnyttja personalens kompetens och kapacitet, istället för att begränsa ansvar och inflytande och därigenom skapa kontroll. Lyckas man som ledare att styra företaget med fokus på utfall istället för på arbetssätt kan styrningen övergå till att bli mer normativ. Sandberg & Targama (1998) menar att ledare ofta inte lyckas förändra sitt beteende utan styr fortfarande med regler istället för idéer. De varnar för att organisationsutveckling med ny vision, idéer om företagets framtid och formulerade värden sällan får den genomslagskraft man förväntat sig. Man bör

lägga en tyngdpunkt i Take Off vid att få ledare att förstå vad det innebär att styra med idéer framför regler för att få till en förändring.

Gruppcheferna arbetar med sitt ledarskap så att de ska upplevas som ledare istället för som chefer, och de försöker uppmuntra medarbetarna till eget tänkande och besluttande. De personer som ingår i den tredje delen av Take Off har övergått från att kallas chefer till att kallas ledare. I detta ligger en tydlig symbolik eftersom det förändrade språkbruket speglar ett försök till en förändrad mental bild. Att försöka påverka medarbetares mentala bild är ett sätt att utöva normativ styrning på. Gruppcheferna har ansvar för att utveckla och förbättra sin egen arbetsgrupp. En övergång från att benämnas som chef till ledare är ett steg i rätt riktning mot normativ styrning. Begreppet ledare kan dock vara missvisande då det förutsätter att det finns "följare" och det finns det ofta inte i den meningen på företag. I sådana här sammanhang är det bättre att diskutera föredömen eller förebilder och att det är det man strävar efter med ledarskapsutbildningar (intervju med Robert Wenglén, 2003-05-08). På WM-data Utilities är det symboliken med det förändrade språkbruket som är det viktiga, och inte begreppet i sig.

Ett huvudsakligt syfte med Take Off är, som vi diskuterat tidigare, att skapa bättre ledare som i sin tur ska skapa goda relationer inom företaget, sätta upp kriterier för prestationer, skapa visioner och samordna medarbetarna och resurserna. Dessa ska utvecklas och utbildas för att sedan sprida företagets vision, värderingar och idéer ner genom organisationen. Anledningen till att man bör lägga ner mycket energi på ledarna är enligt Kotter (1990) att det fordras ett starkt ledarskap för att skapa en stark företagskultur. Ledarnas främsta möjlighet att styra verksamheten är genom att påverka medarbetarnas förståelse av företagets strategiska inriktning (Sandberg & Targama, 1998). Om man lyckas med att sprida visionen, värderingarna och idéerna, kommer även medarbetarnas förståelse för företagets inriktning påverkas. VD:n betonar att man inom företaget arbetar mot att ledarnas uppgift är att inspirera, agera med gott föredöme och inte lägga sig i beslut som kan tas på en lägre nivå. Han betonar ord som delaktighet, inflytande och engagemang när han beskriver hur man ska skapa en effektiv normativ styrning på företaget. Sandberg & Targama (1998) menar att ledare inte längre kan fokusera på *att* medarbetare ska utföra vissa uppgifter, man måste även beskriva *varför*. VD:n poängterar just vikten av att inte bara informera om förändringar och dylikt utan att även tydligt förklara *varför* förändringarna genomförs för att medarbetarna ska uppleva en ökad delaktighet och öppenhet.

Den ledarskapsutbildning som ingår i Take Off gör WM-data Utilities till en attraktivare arbetsgivare för personer som värdesätter personlig utveckling. Att vara en attraktiv arbetsgivare är viktigt för att kunna attrahera och behålla kompetenta och engagerade medarbetare som vill utvecklas. Enligt Kundas (1992) tankesätt kan man se ledarskapsutbildningen som en symbolisk belöning som resulterar i att deltagarna i större utsträckning än tidigare accepterar den normativa styrningen. Det ökade ansvaret och medföljande krav, som ledarna fått i och med Take Off, passar vissa personer bättre än andra. En av gruppchef sa vid intervjun att "man

ska få, men också våga göra saker”. Ledarna ges möjligheter, sedan beror mycket på vad var och en gör med det. Uttrycket ”jag vill, jag kan, jag får, jag törs” innebär att om ledarna vill ta större ansvar och tror sig kunna klara av det så har dom ledningens stöd. Det gäller dock att man vågar ta det steget. Uttrycket betyder även att ledningen förväntar sig att ledarna på företagets olika nivåer ska vilja och våga utveckla sig och ta ett större ansvar.

De effekter WM-data Utilities hittills har uppnått när det gäller ledarskap är bland annat att ledningsarbetet har blivit mer strukturerat i takt med att arbetsprocesser och rutiner definierats. Det finns tydligare direktiv om vad varje arbetsgrupp ska göra och vilka mål man ska uppnå. Ledningsgruppen har lyckats lämna ifrån sig mycket av det operativa ansvaret till de lägre nivåerna i företaget, vilket har lett till att alla arbetsgrupper har fått större ansvar för sitt eget arbete, budget och mål. Ledarna har också förbättrat sin självbild och därmed ökat förståelsen för sitt eget ledarskap och hur de kan utvecklas som ledare. I samband med de gemensamma övningar som genomförts inom Take Off har öppenheten ökat och nätverk skapats mellan avdelningarna som underlättar normativ styrning eftersom ledarna kan ta hjälp av varandras erfarenheter och stötta varandra. De ledare vi har intervjuat som har tagit del av de ledarskapsutbildningar som Take Off erbjuder är mycket positiva till vad de som individer kommit till insikt med som följd av deras deltagande.

Enligt ovan förda resonemang förstärker Take Off den normativa styrningen. Det finns dock negativa konsekvenser med normativ styrning. Ett exempel på detta hos WM-data Utilities är risken för likriktning i organisationen. Det nya ledarskapet på WM-data Utilities innebär att man ska agera som en förebild för sina medarbetare. Detta sprids i organisationen bland annat genom att VD:n agerar på ett visst sätt och de övriga ledarna ska sedan agera på samma sätt i sina grupper. Det kan vara en styrka att ledarna är en homogen grupp, men det kan leda till likriktning om alla förväntas agera som VD:n. Ledarnas egna åsikter och idéer kan försvinna till förmån för organisationens och VD:ns, vilket kan upplevas som en frustration hos de enskilda ledarna. Det är en taktik av VD:n att försöka få alla ledare att agera som honom för att på så sätt förstärka den normativa styrningen. Om han lyckas bli en förebild för medarbetarna kommer de vilja agera som honom och då förankras de nya idéerna.

4.5 Betydelsen av ökad förståelse i organisationen

Det huvudsakliga syftet med Take Off är att utveckla och anpassa företaget till nästa mognadsnivå bland annat för att kunna hantera framtida kundbehov, marknad, konkurrens och storlek (Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram, 2002-04-15). För att uppnå syftet krävs det mycket av medarbetarna på WM-data Utilities, inte minst att de utvecklar sin förståelse för sin roll som medarbetare på företaget. Med hjälp av Take Off vill man påverka de anställdas syn på WM-data Utilities och deras förståelse för företaget.

I takt med att delaktighet och makt ökar bland medarbetarna blir deras kunskap och erfarenhet viktigare. En betydelsefull uppgift för ledaren blir att stimulera medarbetarna så att de utvecklar den kompetens som ger önskvärt resultat (Sandberg & Targama, 1998). Med Take Off har man, som vi beskrivit ovan, ökat medarbetarnas ansvar och delaktighet, därför finns det ett behov av att öka deras kunskap och kompetens. De uppgifter personalen ställs inför blir allt mer komplicerade, vilket leder till att utrymmet för den enskilde medarbetaren tolkning av uppgiften blir större. Dessutom satsar man långsiktigt på utveckling inom organisationen för att öka kompetensen hos de anställda. Det är inte den direkt arbetsrelaterade kompetensen man syftar till utan snarare en ökad motivation, en gemensam förståelse och bättre kunskap om vad varje individ kan göra för att förbättra den totala effektiviteten inom företaget. Tidigare agerade personalen utifrån sin förståelse för de regler som styrde hur arbetet skulle utföras. Företaget blir nu mer beroende av personalens förståelse för hur de ska lösa de uppgifter de ställs inför. Förståelsen styr medarbetarnas tolkning av situation och även hur han/hon agerar.

Grunden för lärande i arbetet är personens förståelse av sitt arbete (Sandberg & Targama 1998). Genom att förändra sin förståelse kan personen utveckla en annan kompetens i arbetet. Reflektion är en central förutsättning för att åstadkomma lärande genom förändring. Det är först när vi stanna upp i vårt arbete och reflektera över det, som det blir möjligt för oss att göra oss medvetna om vår förståelse för vårt arbete. När ledarna på WM-data Utilities har genomgått den andra och den tredje delen av Take Off har de fått en möjlighet att stanna upp i arbetet och reflektera kring sin roll som ledare. I våra intervjuer har det framkommit att ledarna tycker att deras förståelse för sin roll som ledare har ökat. Dialogen med kollegor innebär att de tillsammans reflektera kring sin egen och andras förståelse för samma arbete, och de upplever att de har utvecklats som ledare.

Det kan diskuteras om det verkligen går att öka förståelse och utveckla kompetens genom utvecklingsprogram som Take Off. Stein Kleppstö (intervju, 2003-05-02) anser att man endast kan påverka på ytan, det vill säga att man inte kan förändra en människas grundläggande värderingar och tankar. För att få effekt på ytan kan man till exempel diskutera svårtolkade begrepp, informera, socialisera, skapa nätverk eller genomföra olika typer av övningar. Dessutom är det viktigt att man lyckas skapa en känsla hos deltagarna att utbildningen är viktig och att ledningen satsar tid och resurser på den. Många begrepp är svåra för deltagarna att förstå och det är viktigt att man diskuterar dessa och att medarbetarna får information kring de nya begreppen. Dessa tankegångar bekräftas av en av gruppcheferna som vi intervjuat (2003-05-19), som upplever Take Off som en ”snabbutbildning” för ledarna. Nya teorier om ledarskap introduceras och diskuteras endast under ett par timmar vilket enligt henne gör det svårt att verkligen förstå innebörden av och implementera idéerna i sitt arbete. För att få en så pass djup förståelse att man kan tillämpa teorierna i det dagliga arbetet krävs en mer grundläggande genomgång och uppföljning, annars är det stor risk att man som ledare snabbt faller tillbaka i gamla rutiner. Robert Wenglén (intervju, 2003-05-07) anser att det krävs ”mer än

ett möte och några dokument” för att genomföra en förändrad praktik. Detta förutsätter att medarbetarna är delaktiga i diskussioner och arbetar in ett nytt tankesätt under en lång tidsperiod. Det är viktigt att gruppcheferna ser till att budskap och information från ledningsgruppen och VD:n sprids till alla medarbetare. Dessutom är det viktigt att gruppcheferna visar hur medarbetarna ska arbeta med det. Vid en intervju (2003-05-19) med en av gruppcheferna framkom det att den ständiga frågan för honom är hur han ska ”föra ut budskapet i konkret handling” till sina medarbetare.

Ett uttalande från en annan gruppchef stärker farhågorna med att det inte går att få igenom beteendeförändringar med Take Off. Gruppchefen (intervju 2003-05-09) menar att ”det svåra är att verkligen leva värdena i pressade situationer” och syftar då till de fem värden som den nya ledningsfilosofin bygger på. Som exempel på detta kan nämnas att det händer att han som ledare fattar beslut för snabbt, istället för att fråga sina underordnade vad de tycker. Själva tanken med Take Off är ju att besluten ska fattas ute i organisationen av de medarbetare som är mest insatta i problemet. Att han har svårigheter med att använda sig av företagets nya värderingar när det verkligen gäller tyder på att han inte lyckats införliva de nya värderingarna i sitt beteende. I förlängningen visar det här att det finns en brist i Take Off eftersom del tre inte förstärker den normativa styrningen tillräckligt då en beteendeförändring hos ledarna inte har skett. Ledningen för företaget upplever en personlig utveckling som följd av de aktiviteter som sker inom ramen för Take Off. De är upprymda av de nya värderingarna som diskuterats fram, men detta gör kanske att de blir blinda för de verkliga effekterna av utvecklingsprogrammet. Eftersom de själva känner en stor tillfredsställelse är det troligtvis så att de har svårt att se objektivt på följderna och missar att de nya värderingarna inte levs upp till ute i organisationen, som man hoppas och tror. Även om ledningen tillsammans med Fluidminds gjort mycket för att få värderingarna välförankrade och medarbetarna säger att de står bakom dem till fullo, så betyder inte det att värderingarna har integrerats i medarbetarnas beteenden. Fastän de tycker att värderingarna är bra är det svårt att verkligen ändra på sitt beteende, särskilt på kort tid. Dessa tankegångar stämmer väl överens med vad Sandberg & Targama (1998) anser. De menar att även om ett företag har formulerat en vision och lagt ner mycket tid och pengar på att informera anställda om den så visar det sig ofta att de anställda utför arbetet på samma sätt som tidigare. Det är oerhört svårt att skapa en förändring med hjälp av en omformulerad vision.

4.6 Diskussion

Som en avslutning på analysen följer nu en diskussion där vi tar upp intervjupersonernas egna reflektioner kring de upplevda effekterna av Take Off. Dessutom tar vi upp problematiken kring att bibehålla effekterna i ett långsiktigt perspektiv. Avslutningsvis resonerar vi kring orsaken till den i huvudsak ensidigt positiva inställningen till Take Off hos intervjupersonerna.

Take Off och samarbetet med Fluidminds kostar mycket pengar för WM-data Utilities. Det är inte bara Take Off i sig som kostar mycket utan även den alternativkostnad som uppstår av den tid som företagets ledare lägger ner på programmet. Tiden och pengarna hade kunnat läggas på andra program eller på arbetsrelaterad kompetensutveckling. Därför är det viktigt att alla medarbetare på WM-data Utilities märker effekter av programmet och att det leder till något positivt så att de tycker det är värt kostnaden och all den tiden de lägger ner på programmet. Det är omöjligt att se de ekonomiska effekterna eftersom programmet inte sker isolerat på företaget. På WM-data Utilities är det essentiella att resultatet är ”märkbart”, inte att det är ”mätbart” (intervju med gruppchef, 2003-05-09). De senaste åren har företaget ökat omsättning och antalet medarbetare med närmare 100 %. Hur stor orsak Take Off är till WM-data Utilities framgång kan man bara spekulera i. En gruppchef menar att ”förändringarna i sig är viktigast, inte orsaken bakom” och att ”en förändring nog hade skett ändå” utan Take Off, men den hade kanske inte blivit lika stor (intervju 2003-05-09). En annan gruppchef som vi intervjuat anser att företaget var tvunget att göra någon form av åtgärd eller förändring, annars hade WM-data Utilities inte funnits som eget bolag idag. Företaget hade antagligen integrerats med andra WM-data bolag. Han menar att företaget med hjälp av Take Off har lyckats skapa en egen identitet och en kultur.

När Fluidminds om något år lämnar över ansvaret för Take Off helt på WM-data Utilities medger VD:n (intervju, 2003-05-09) att det kommer bli svårt att ”hålla grytan kokande”. Han menar att det mesta av arbetet egentligen börjar när den sista fakturan till Fluidminds är betald. Med hjälp av Fluidminds försöker man idag skapa en stabil grund som ledningen själva kan bygga vidare på. Fluidminds använder ledningsgruppen som ett verktyg för att få ut tankarna om förändring till resten av organisationen. Konsulterna från Fluidminds har klivit åt sidan fortare än vad ledningen trodde, men Fluidminds mål har hela tiden varit att göra sig själva överflödiga. Redan nu har det dock skett förändringar, till exempel behandlar ledningsgruppen idag större och mer komplexa frågor. VD:n tror att de flesta medarbetare utan ledningsansvar ännu inte kan se någon förändring sedan Take Off startade. Men i framtiden kommer de ha större inflytande, vara mer delaktiga och ha lugnare och mer harmoniska ledare.

Vi har under intervjuerna inte fått många konkreta exempel på negativa aspekter av företagets utvecklingsprogram. Framför allt ledarna upplever Take Off mycket positivt. Ingen av de ledare vi intervjuat ser negativt på ökat ansvar, utan de ser snarare Take Off som en möjlighet till personlig utveckling. Ledningsgruppen har varit med och utformat programmen vilket kan vara en orsak till att man inte vill belysa negativa konsekvenser i intervjuerna med oss. Det kan även bero på att de inte reflekterar över de möjliga negativa konsekvenser som kan uppstå eller faktiskt inte upplevt några negativa konsekvenser, ett argument som förstärkts efter våra intervjuer med ledare som varit mycket involverade i Take Off. Ledningsgruppen tror att de flesta anställda är positivt inställda till programmet. Som deltagare i programmen kanske man undviker att se negativa följder då man är tacksam att man får ta del av utbildningen. De får en känsla av att det läggs resurser på

dem som medarbetare och att företaget satsar på dem som individer. Det är dock svårt att fullständigt utvärdera Take Off eftersom det återstår ett år av programmet och därför kan man först om ett par år när programmet är avslutat identifiera de verkliga effekterna av förändringarna i företagskulturen, ledarskapet och förståelsen.

En intressant företeelse som vi lagt märke till under våra intervjuer på WM-data Utilities är att de intervjuade gruppcheferna i princip ordagrant har givit oss samma svar på vissa frågor. Att de använder samma ord och uttryck tyder på att de har lärt sig begrepp utantill på sina utbildningsdagar, men vi undrar om deras beteende verkligen blivit påverkat i grunden. Vid intervjuerna framkom att gruppcheferna själva anser att de i stort sett har ändrat sitt beteende som följd av aktiviteterna i Take Off. Vi ifrågasätter om de verkligen har gjort detta eftersom vi fått information om att så inte alltid är fallet och att det i vår teoretiska studie framkommit att detta är mycket svårt att uppnå. Det kan vara så att ledarna säger att de förändrat sitt beteende i vissa avseenden eftersom de har lärt sig genom Take Off att de borde ha gjort det. De kan också känna ett tryck på sig från ledningen, sina kollegor och sig själva att de borde förändra sitt beteende i dessa avseenden och att de faktiskt jobbar på att utvecklas. Ledarna har troligtvis ändrat sitt beteende delvis, men när det verkligen gäller faller de tillbaka i gamla vanor. Detta leder oss till att dra slutsatsen att en egentlig beteendeförändring inte har skett.

Ett av resultaten med Take Off är att VD:ns position på företaget stärkts. Med hjälp av Take Off har VD:n fått större inflytande. WM-data koncernen har också stärkt sitt inflytande över företaget eftersom deras värderingar och kultur har förts ut i företaget, och den kulturella kopplingen till Sydkraft har minskat. Oavsett vilka effekter Take Off ger, signalerar ledningen genom att satsa tid och pengar på ett organisationsutvecklingsprogram att man vill öka den normativa styrningen i företaget.

5 Slutsatser

Vi kommer i detta kapitel jämföra målen med Take Off med de upplevda effekterna och uppmärksamma eventuella problemområden i framtiden. Våra slutsatser leder fram till svaret på frågan om Take Off lyckas föra WM-data Utilities från bra till bättre.

5.1 Effekter av Take Off

Vi kommer nedan att besvara frågan om hur Take Off har påverkat WM-data Utilities normativa styrning som återfinns i syftet för uppsatsen. Detta gör vi genom att visa vilka effekter som uppnåtts genom Take Off. Inte alla effekter påverkar den normativa styrningen, men de har ändå en betydande inverkan på WM-data Utilities och är därför intressanta att ta upp.

Under våra intervjuer med anställda på olika nivåer i organisationen visste alla vad programmet i stora drag innebär men målen är så många att det är svårt att sammanfatta vad man vill uppnå. Det är riskabelt om man vid utformningen av utbildningar inte är helt klar över vad man vill åstadkomma med dem. Om målen inte är tillräckligt väldefinierade finns det en risk att de inte stämmer överens med utformningen av utbildningen. De höga ambitionerna med Take Off, att gå från bra till bättre, kan leda till att man inte får de effekter man från början önskade. Nedan följer en diskussion där vi följer upp de viktigaste målen med Take Off.

- ”Jacka upp” företaget
 - Att höja nivån på ledningsarbetet en nivå, på ledningsnivå ska man blicka framåt och arbeta strategiskt.
 - Att utveckla och anpassa företaget till nästa mognadsnivå för att kunna hantera förändrade förutsättningar genom att bli bättre på att hantera fortsatt tillväxt, klara av större och mer komplexa uppdrag, förbättra förståelsen för helheten hos medarbetarna, öka samverkan mellan funktionerna, samt förtydliga roller, ansvar och befogenheter.
 - Ledarna ska få personlig utveckling och öka sin kompetens så att de kan driva ett kontinuerligt förändringsarbete inom företaget.

Arbetet på WM-data Utilities är idag mer strukturerat med förtjänst av första delen av Take Off. Ledningsgruppen arbetar idag med mer strategiska frågor och har

lämnat de operativa uppgifterna till gruppcheferna. På ledningsnivån har man lyckats att ta ett steg uppåt eller ett ”jack upp” och gruppcheferna har till viss del lyckats med att överlåta mer ansvar till sina medarbetare.

WM-data Utilities har på vissa sätt lyckats anpassa företaget till nästa mognadsnivå genom att öka samverkan mellan funktionerna och förtydliga roller, ansvar och befogenheter. Hittills har förståelsen för helheten inte ökat hos medarbetarna eftersom insatserna i Take Off ännu inte fokuserats på medarbetarna utan ledningsansvar. För att lyckas nå nästa mognadsnivå krävs det mycket av alla medarbetare på WM-data Utilities, inte minst att de utvecklar sin förståelse för sin roll som medarbetare på företaget samt accepterar större ansvar och högre krav från ledningen.

De ledare som genomgått den ledarskapsutveckling Take Off erbjuder är mycket nöjda och upplever att de har utvecklats som ledare och personer. Trots detta har de svårt att tillämpa sina nya ledarkunskaper i praktiken. Satsningen på ledarna medför att WM-data Utilities upplevs som en bra arbetsgivare som investerar i sina ledare vilket i sin tur kan attrahera och bibehålla duktiga medarbetare. WM-data Utilities sänder ut ett budskap att ”du måste ta ditt ledarskap på allvar och det krävs av dig att du utvecklas, vi kräver mycket av dig men du kan också kräva mycket av oss som arbetsgivare” (intervju med VD:n, 2003-05-09). De nya nätverk som har skapats mellan ledarna och därmed också mellan företagets funktioner, har lett till att ledarna upplever att de inte sitter så ensamma som ledare längre. Organisationens kontaktytor har breddats och ledarna inser att de andra ledarna på företaget brottas med samma problem som de själva. Ledarna knyter kontakter som kan vara till stor hjälp i det praktiska arbetet, och dessa kontakter blir ofta bestående. De förändringar och förbättringar som flera av de vi intervjuat säger sig ha upplevt kan beskrivas som en förändringsinriktad process som innebär utformning av visioner, nätverk och relationer. WM-data Utilities skulle utifrån detta kunna sägas ha gått mot styrning grundat på normer.

- Förankra de nya värderingarna och arbetssätten i organisationen genom att bland annat skapa en stark ledningsgrupp med en gemensam, djupt förankrad syn på företagets framtid.

En viktig förutsättning för att förankra de nya värderingarna och arbetssätten i organisationen är att ha en stark ledningsgrupp med en enad syn på företagets framtid. Denna förutsättning har WM-data Utilities lyckats uppnå men hittills har man inte fått en förankring i organisationen. De fem värden, som ligger till grund för WM-data Utilities nya ledningsfilosofi, har företagets alla ledare varit med och arbetat fram tillsammans. Dessa fem värden kan lätt låta som klyschor för de övriga medarbetarna som inte varit med i diskussionerna bakom framtagandet eftersom de är generella. Frågan är vad värdena i praktiken kommer att förändra eftersom de egentligen bara är sunt förnuft och skulle kunna överföras till nästan vilken organisation som helst. Diskussionen kring företagets idéer och mål är ett tecken på normativ styrning och det ligger en symbolik i att man satt igång en

diskussion. Företaget signalerar att medarbetarna är viktiga och ledarna upplever att de kan påverka, och att deras åsikt har en betydelse i företaget.

- Medarbetarna ska inte bara vara nöjda med sin situation utan att de ska vara villiga att utvecklas. Man ska få tillstånd en beteendeförändring.

Genom våra intervjuer har det framgått att vissa medarbetare inte tycker sig märka ett förändrat beteende hos sina ledare medan andra tycker att de har märkt en stor skillnad. De personer som har märkt effekterna av ledarskapsutvecklingsprogrammet har generellt sett en mycket positiv inställning till Take Off och kan sägas vara partiska i sin bedömning. De verkar vilja se positiva effekter och vi ifrågasätter i vissa fall de effekter denna positiva grupp tycker sig uppleva. Många ledares förståelse för sitt jobb har antagligen påverkats genom diskussioner och övningar men vi ifrågasätter att denna förståelse påverkat deras arbete i praktiken. Ledarna har säkert lärt sig nya saker med hjälp av Take Off men inte som ger mycket effekt på företaget. Ledarskapsutvecklingsprogrammet inom Take Off ger således inte de önskade effekterna på ledarnas beteende i praktiken.

- Lägga grunden för och utveckla en kultur som ska driva den framtida utvecklingen.

Företagskulturen på WM-data Utilities har förstärkts sedan Take Off startade vilket är ett led i den normativa styrningen. När delaktigheten ökar, och medarbetarna får större ansvar, krävs en större öppenhet inte bara mellan funktionerna utan också mellan ledare och medarbetare. Denna process har ledarna arbetat mycket med inom ramen för Take Off och de nya nätverken har gjort att klimatet och kulturen upplevs som mer öppen än tidigare.

Ett viktigt mål med Take Off är att påverka de anställdas sätt att se på WM-data Utilities, och att få dem att acceptera och ta till sig de nya värderingarna för att kunna förankra kulturen. För att kulturen ska kunna förändras eller förstärkas ännu mer krävs ett långsiktigt tänkande och gemensam målformulering. Det fordras att medarbetarna är delaktiga i diskussioner kring vad förändringarna innebär för dem i praktiken. Man måste även arbeta in det nya tankesättet under en lång tidsperiod eftersom rutiner och strukturer ofta är flaskhalsar vid en förändring av företagskulturen.

5.2 Från bra till bättre?

Den övergripande strävan hos WM-data Utilities är att gå från bra till bättre och Take Off är en hjälp att nå dit. Med hjälp av de aktiviteter som hittills skett i Take Off har man kommit en bit på väg. Vi har inte identifierat några direkt negativa effekter hittills har uppstått till följd av Take Off, men vi har dock identifierat möjliga problemområden. För att lyckas gå från bra till bättre krävs att man hantlar dessa.

Ett möjligt problemområde med Take Off är de signaler som sänds ut till medarbetarna angående programmets upplägg och prioriteringar. Vid alla intervjuer har det betonats att det är medarbetarna och inte ledarna som är viktigast på företaget och att när de går hem på kvällen upphör företaget att existera, för att åter starta upp nästa morgon när de kommer tillbaka. Samtidigt som man poängterar detta ligger programmets fokus främst på ledningsgruppen och övriga ledare. Om programmet inte uppnår de resultat genom hela organisationen som man tänkt, kan det lätt skapas missnöje bland medarbetarna utan ledningsansvar eftersom det lagts så mycket tid och pengar på något som annars hade kunnat läggas på kompetensutveckling inom medarbetarnas kunskapsområden. Om medarbetarna inte upplever samma känsla av personlig utveckling som ledarna, kan det uppstå en klyfta mellan ledarna och medarbetarna grundad på missnöje. En av gruppcheferna vi talade med hade gärna satsat på kompetensutveckling till sina konsulter, men menar att det inte funnits utrymme för det så länge Take Off är igång.

Ett annat problemområde kan uppstå om man inte lyckas förankra de nya idéerna hos alla medarbetare under det sista året av Take Off. Om en förankring inte sker kommer de nya idéerna inte få någon slagkraft och därmed ger de ingen större effekt.

WM-data Utilities har med hjälp av Take Off inlett ett arbete som ska hjälpa företaget att anpassa sig till omvärldens förändringar. På grund av det ökade tempot i samhället är det viktigt att för företaget att hantera förändringar snabbt och effektivt. Take Off har lyckats med att skapa förutsättningar för att nå framgång i framtiden och möjlighet att gå från bra till bättre. Detta har ledningen uppnått genom ett öppnare klimat, ökad informationsspridning, en mer enad ledningsgrupp och mer strukturerat arbete.

Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, H. (red.) (1994) *Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion*, Studentlitteratur, Lund

Arvonen, J. (1989) *Att leda via idéer*, Studentlitteratur, Lund

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund

Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Ekvall G. (1990) *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*, Nordstedts

Kotter, J. P. (1990) *A Force For Change*, The Free Press

Kunda, G. (1992), *Engineering Culture*, Temple University Press, Philadelphia

Kärreman, D. & Alvesson, M. (2002) "Cages in Tandem: management control, social identity, and identification in knowledge-intensive firm", Lund University

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Sandberg, J. & Targama A. (1998) *Ledning och förståelse*, Studentlitteratur, Lund

Tollgert-Andersson, I. (1989) *Ledarskapsteorier, företagsklimat & bedömningsmetoder*, Ekonomiska forskningsinstitutionen vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI)

Elektroniska källor

WM-data Utilities webbplats, <http://www.ellips.wmdata.se>, 2003-04-25

SNF, arbetsnotat nr. 80/02, <http://www.snf.no>, 2003-05-10

Intervjuer

Expertintervjuer

Intervju med Stein Kleppestö, Lunds universitet, 2003-05-02

Intervju med Robert Wenglén, Lunds universitet, 2003-05-08

Fallföretaget

Intervju med VD WM-data Utilities, 2003-05-09

Intervju med administrativ chef WM-data Utilities, 2003-04-23

Intervju med gruppchef WM-data Utilities, 2003-05-09

Intervju med gruppchef WM-data Utilities, 2003-05-19

Intervju med gruppchef WM-data Utilities, 2003-05-22

Intervju med medarbetare utan ledningsansvar WM-data Utilities, 2003-05-09

Företagsinternt material

Fluidminds förslag till företagsutvecklingsprogram, 2002-04-15

“Ledningssystem”, PowerPoint presentation, WM-data Utilities, 2003-05-09

Bilaga

Nedan presenterar vi de frågor vi har haft som utgångspunkt vid intervjuerna.

Intervju med VD

- Finns det någon uttalad ledningsfilosofi på WM-data? Vad är WM-datas vision?
- Hur syns denna i ledarskapsutvecklingsprogrammet?
- Hur får man ledarna att leva upp till visionen och målet?
- Varför startades programmet och vilka resultat vill man uppnå? Vad kan programmet ge tror du? Positivt och negativt?
- Kan man se resultat av programmet? I så fall hur?
- Hur välförankrat är programmet i organisationen? Upplevs det som positivt från alla håll?
- Hur väl är utvecklingsprogrammet förankrad i den övergripande strategin?
- Tror du att utvecklingsprogrammet kan påverka organisationen långsiktigt? Kan den påverka övriga anställda dvs. de som inte varit så involverade?
- Kan utvecklingsprogrammet påverka företagets framgång? Hur? Ekonomiska resultat?
- Vilka metoder används för att utveckla ledare på WM-data? (Interna program, externa kurser, intern jobbroation, mentorskap, formell efterutbildning)
- Ungefär hur många dagar per ledare och år används på utveckling av ledare på WM-data?
- Hur har du påverkats av programmet?
- Hur har du utvecklats som ledare till följd av programmet?

Intervju med administrativ chef

- Hur är VM-datas ledarskapsprogram uppbyggt?
- Varför startades programmet och vilka resultat ville man uppnå?
- Kan man mäta resultat av utbildningen, i såfall hur har man gjort det?
- Finns det någon utvärdering eller uppföljning av programmet?
- Finns det någon uttalad ledningsfilosofi på VM-data?
- Hur syns denna i ledarskapsutbildningen?
- Vilka är VM-datas grundvärden?
- Hur får man ledarna att leva upp till dessa?
- Vilka har medverkat till att utforma VM-datas ledarskapsfilosofi och utbildningsprogrammet?

Intervju med gruppchefer

- Finns det någon uttalad ledningsfilosofi på WM-data? Vad är WM-datas vision?
- Tycker du att det finns någon koppling mellan ledningsfilosofin, företagskulturen och programmet?
- När hörde du talas om programmet första gången, hur presenterades det? Vad var ditt första intryck?
- Hur har du påverkats av programmet?
- Hur har du utvecklats som ledare till följd av programmet?
- Vad kan programmet ge tror du? Positivt och negativt?
- Kan du se resultat av programmet? I så fall hur?
- Är programmet välförankrat i organisationen? Upplevs det som positivt från alla håll?
- Tror du att utvecklingsprogrammet kan påverka organisationen långsiktigt? Kan den påverka övriga anställda dvs. de som inte varit så involverade?
- Kan utvecklingsprogrammet påverka företagets framgång? Hur? Ekonomiska resultat?

Intervju med medarbetare utan ledningsansvar

- Finns det någon uttalad ledningsfilosofi på WM-data? Vad är WM-datas vision?
- Tycker du att det finns någon koppling mellan företagskulturen, ledningsfilosofin och programmet?
- När hörde du talas om programmet första gången, hur presenterades det? Vad var ditt första intryck?
- Hur har du påverkats av programmet?
- Hur har du utvecklats som medarbetare till följd av programmet?
- Vad kan programmet ge tror du? Positivt och negativt?
- Kan du se resultat av programmet? I så fall hur?
- Är programmet välförankrat i organisationen? Upplevs det som positivt från alla håll?
- Tror du att utvecklingsprogrammet kan påverka organisationen långsiktigt? Kan den påverka övriga anställda dvs. de som inte varit så involverade?
- Kan utvecklingsprogrammet påverka företagets framgång? Hur? Ekonomiska resultat?