

Lunds universitet
Sociologiska institutionen

Framfabs säregna kultur



Författare: Jenny Åsenlund
Uppsats: Soc 240, 41-60 p

Framläggning: Vårterminen 2001
Handledare: Mats Beronius

Abstract

Författare:	Jenny Åsenlund	Handledare:	Mats Beronius
Titel:	Framfabs säregna kultur	Sociologiska	
Uppsats:	Soc 240, 41-60 p	institutionen:	Vårterminen 2001

I slutet av 1990-talet växte Internetbranschen fram i Sverige. Framtidsfabriken var ett mindre företag som, med Jonas Birgersson i spetsen, hade stora ambitioner att etablera sig på världsmarknaden. Kulturen på företaget utvecklades med expansionen och omvärldens påverkan. Syftet med uppsatsen är främst att beskriva Framfabs kultur utifrån fyra anställdas perspektiv. Materialunderlaget har främst tagits fram med hjälp av djupintervjuer. Genom en deskriptiv studie får läsaren en inblick i hur kulturen var från att vara ett litet fempersonsföretag fram till att bli ett globalt branschledande företag. Det lilla företaget bestod av ett gäng killar i 20-årsåldern som arbetade med vad som tidigare hade varit deras fritidsintresse. Formella strukturer förekom inte, alla kände alla och de var ett väl sammansvetsat team. Det var pionjärsanda, innovation, ansvarstagande, spänning, vänskap, stolthet, ungdom, lojalitet och framtidstro som beskrev Framtidsfabrikens eldsjälar. En snabb expansionen ledde till att kontor etablerades först i hela Sverige och så småningom även på andra delar av världen. Företaget fick stor uppståndelse i media mycket tack vare deras nytänkande VD Jonas Birgersson. Han stormade styrelsemöten med sina visioner iklädd en orange fleecetröja. Birgersson var inte bara Framfabs ledstjärna, han var även svenska IT-branschens VD:n ville vara en i gänget och såg arbetstagarna som kapitalet. Birgersson gjorde sina eldsjälar till miljonärer. I det lilla företaget löstes uppgifter genom ett samlat kaos. Alla fick personlig information när de behövde den och de tog ofta en spontan fredagsöl tillsammans. Få var med i facket eftersom de kände stor lojalitet och hade stort förtroende för sin arbetsgivare. Efter att Framfab hade børsintroducerats fick de anställda information genom pressreleaser. De började arbeta efter mer traditionella strukturer med utarbetade arbetsmodeller. Fredagsölen blev allt eftersom en mer institutionsliknande rutin som fanns med på schemat. Alla kände under hela utvecklingen att de tillsammans var delaktiga i att göra Sverige till ett bättre land och ledde hela världens IT-utveckling framåt. Framfabs ursprungliga kultur ändrade sig och formades till en ny. Frågan är om kulturen är omöjlig. Jag säger att den inte är det. En kreativ, innovativ, utvecklande, mänsklig miljö gynnar både arbetstagaren och arbetsgivaren, eftersom trivsel och ett öppet klimat främjar både produktionen och människans utveckling. Det krävs dock att det företagsekonomiska går hand i hand med kulturen, så att företaget blir lönsamt.. Framfabkulturens utveckling borde vara något som andra borde dra lärdom av.

Innehållsförteckning

INLEDNING	1
Ämnesval	1
Syfte	1
METOD	2
Kvalitativ metod	2
Teori och empiri	2
Tillvägagångssätt	3
Källkritik	3
Presentation av intervjupersoner	4
Vad är företagskultur?	6
FRAMFAB: EN PRESENTATION.....	8
Framfabs utveckling	8
Framfabs verksamhet	9
KULTUREN FRÅN LILLA FRAMTIDSFABRIKEN TILL STORA FRAMFAB	13
VÄRDERINGAR OCH ATTITYDER.....	13
Vem jobbade på framtidens fabrik?	13
Eldsja till mediakåt.....	14
Visionärsledaren	15
Fleece istället för kostym.....	16
Förmåner som vardag.....	17
Stolthet och lojalitet	18
RELATIONER OCH STRUKTURER.....	20
Relationer	20
Från polsk riksdag till ordning och reda	21
Omvärlden.....	22
Det lilla företaget i det stora	23
Mun till mun blev pressreleaser	24
VANOR OCH MÖNSTER.....	25
Flexibilitet	25
Fritiden blev utbränd	25
Expansion	26
Aktiekursen på skärmen	28
Fredagsöl	28
Facket är inget för mig	29
SLUTDISKUSSION	30
KÄLLFÖRTECKNING.....	35
INTERVJUGUIDE BILAGA.....	36

Inledning

Den här uppsatsen är en djupdykning ner i Internetföretaget Framfabs kultur¹, där förändringar hör till vardagen. Vi får följa fyra personers syn på sin arbetsplats kultur och hur den har präglat dem från att de började fram tills idag. Alla fyra har sin unika berättelse, men tillsammans speglar de även en säregen kultur som för bara några år sedan var sällan skådad. Ur deras perspektiv finns det gemensamma riktlinjer som ger oss en bild av hur kulturen på Framfab är som helhet.

Pionjärsanda, innovation, ansvarstagande, spänning, flexibilitet, vänskap, stolthet, ungdom, lojalitet och framtidstro. Alla gick de hand i hand. De hade roligt och jobbade framåt mot nya upptäckter. Inte bara för att göra sitt företag starkare, utan även för att göra Sverige till ett bättre land. Visionerna var stora. Jonas Birgersson ledde detta landslag in i mål många gånger. Här följer en beskrivning av Framfabkulturens framfart.

Ämnesval

Efter att ha praktiserat som projektledarassistent 10 veckor på Framfab våren 2000 fick jag god insyn i företaget. Stämningen och arbetssättet fascinerade mig. Personalen var mycket ung och framtidstron hög. När jag ett år senare beslöt mig för att skriva min C-uppsats i sociologi låg det nära tillhands att fördjupa mig i Framfabs kultur och beskriva den samme.

Syfte

Uppsatsen ska beskriva och analysera hur kulturen på Framfab har utvecklats från starten år 1995 fram tills idag år 2001. Syftet med uppsatsen är främst att beskriva Framfabs kultur utifrån fyra anställdas perspektiv. Läsaren ska få en inblick i hur utvecklingen av kulturen var från att vara ett litet fempersonsföretag, till ett globalt branschledande företag, som på senare tid blev mindre igen. Hur var det att arbeta på Framfab? Vad var tankesättet hos personalen under företagets expansion? Vad var det som skapade Framfabkulturen?

¹ Se användning av begreppet i sista delen av metoden: *Vad är företagskultur?*

Metod

Kvalitativ metod

Uppsatsen utgår ifrån hur personalen upplevde sin arbetsplats. För att få fram en beskrivning av just Framfabs kultur, krävs det utförliga svar och resonemang. Det är svårt att få fram uttalade strukturer med hjälp av kvantitativa undersökningsmetoder, så som enkätundersökningar. För att kunna gå mer ner på djupet och få insyn i sociologiska fenomen valde jag djupintervjuer.²

I intervjugenförandet utgick jag ifrån en intervjuguide.³ Denna guide var uppbyggd efter teman som ansågs relevanta för att kunna beskriva kulturen.⁴ Jag följde inte denna guide slaviskt, istället var målet att få ett samtal där alla önskade frågor berördes.⁵ I vissa intervjuer krävdes att fler frågor ställdes för att få fram svar och andra mindre. En viktig detalj är att jag försökte ställa så öppna frågor som möjligt för att i minsta möjliga mån styra intervjupersonen.⁶ Intervjuerna varade mellan 1,5 och 2,5 timmar och spelades in på band.

Teori och empiri

För att kunna beskriva Framfab som företag har jag använt mig av tidningsartiklar. Årsredovisningar ligger även till grund för företagspresentationen. Beskrivningen av kulturen görs genom en empirisk metod. Syftet är inte att skriva generellt om organisationskultur utifrån befintliga teorier. Utgångspunkten är materialet från intervjuerna och beskrivningen de gör av sin arbetsplats. Viss teori används endast för att kunna definiera användningen av kulturbegreppet, eftersom studien är deskriptiv används inte befintliga teorier i större utsträckning än så. Utgångspunkt av studien är det insamlade intervjumaterialet. Efter att ha lyssnat av banden och skrivit in alla fyra intervjuerna i datorn, blev det sammanlagt 71 sidor. Det visade sig var gott om information inför beskrivningen och analysen. Sedan fick materialet tala för sig själv. Eftersom företagskulturen inte är direkt mätbart, måste svaren tolkas.⁷ Genom att hitta

² Hansson, J, 1993, s.86

³ Se intervjuguide bilaga

⁴ Se avsnitt: *Vad är företagskultur?*

⁵ Svenning, C, 1996, s.119 f

⁶ Andersson, B, 1994, s.146 f

⁷ Hansson, J. 1993, s.86

samband och gemensamma utgångspunkter i intervjuerna växte analysen fram som en deskriptiv studie.⁸

Tillvägagångssätt

Tre av fyra av de intervjuade visste inte att jag hade arbetat en kortare tid på företaget och att jag därmed hade en viss kunskap om Framfab. Jag låtsades inte heller om detta för att jag skulle kunna ställa s.k. dumma frågor⁹ eftersom jag ville veta deras syn. Jag försökte genom denna metod att inte fastna i mina egna tankebanor. Utgångspunkten var intervjupersonernas syn och inte min egen. Det är även en fördel att jag har varit delaktig och sett en del av de sociologiska fenomen respondenterna beskriver. Erfarenheten gör att jag kan ha ett mer kritiskt förhållningssätt i analysen av intervjupersonernas utsagor.

Ursprungstanken var att en intervju även skulle göras med Framfabs grundare och f.d. VD Jonas Birgersson. Han förfrågades via mejl. Tyvärr hade han inte tid för en intervju. Avsaknaden av Jonas Birgersson direktkontakt anser jag dock inte vara en allt för stor förlust. Det finns många intervjuer nerskrivna där hans åsikter och perspektiv kommer fram. Att väva in grundarens syn är dock en viktig del av materialinsamlingen, eftersom Birgersson har haft stort inflytande på Framfab.

Källkritik

Nackdelen med att göra djupintervjuer är att det är tidskrävande att bearbeta materialet. Hade en kvantitativ metod genomförts hade det vara enklare att nå en större population och därmed kunna dra statistiska sannolikhetsberäkningar genom materialinsamlingen.¹⁰ Syftet var dock inte att kunna påvisa hela organisationens kultur. Med de ramar som finns för denna studie är en del av populationen utvald, inte för att representera helheten, utan för att påvisa sitt perspektiv som en del av helheten.

En fråga som alla kan ställa sig vid genomförandet av en intervju är om det är sanningen som kommer fram eller inte. Det är givetvis en omöjlig fråga att besvara även i denna studie. Jag som intervjuare kan vara färgad i mitt synsätt beroende av tidigare erfarenheter. Mitt medvetande om att inte tänka i mina gamla banor har förhoppningsvis gjort analysen mer objektiv. Känslan är genomgående i intervjuerna att de talade från

⁸ Andersson, B. 1994, s.198 f

⁹ Dvs. jag ställde frågor som jag egentligen visste svaret på, eller att svaret är allmänt vedertaget.

¹⁰ Andersson, B. 1994, s.19

sina hjärtan. Lojalitet till sin arbetsplats kan dock ha gjort att svaren i viss bemärkelse har anpassats för att sätta sin arbetsgivare i god dager eller vice versa. Eftersom respondenterna även beskriver det förflutna är det lätt att det som beskrivs blir en efterkonstruktion. Det har jag i största möjliga mån försökt ta hänsyn till. Poängen är dock att vi inte kan veta vad som egentligen är sanningen. Vi kan endast beskriva den verklighet som visas för oss och tolka den efter bästa förmåga.

Presentation av intervjupersoner

Uppsatsen utgår ifrån Framfabs start 1995 fram tills idag, dvs. våren 2001. Intervjupersonerna valdes därför med utgångspunkt i att jag behövde anställda som hade jobbat förhållandevis länge på företaget. Fyra anställda intervjuades som hade fyra olika arbetsområden, en programmerare, en gränssnittsprogrammerare, en Art Director och en informationsarkitekt. Målsättningen var att könsfördelning skulle vara jämn för att genderperspektivet skulle bli så rättvist som möjligt. Att det bara var en tjej av de fyra intervjuade bör inte ge en missvisande fördelning, eftersom det motsvarar könsfördelning på företaget i sin helhet.¹¹ Det är helt enkelt ett mansdominerat företag. Nedan följer en kort presentation av intervjupersonerna.

Lotta

Lotta är idag 28 år och hon började praktisera på Framfab för 1,5 år sedan dvs. slutet av 1999. Den ca 10 veckor långa praktiken gick sedan över till anställning. Hon började som Interface Developer (dvs. gränssnittsprogrammerare/webbutvecklare). Idag arbetar Lotta som informationsarkitekt på kontoret på Norra Vallgatan i Malmö. Jobbet på Framfab är Lottas första ”riktiga” jobb. Hon gick ekonomiskt gymnasium och har gått en 36 veckor lång webbmaster utbildning. Lotta har även läst fristående kurser några terminer vid Lunds universitet. Lotta bor tillsammans med sin sambo. När hon arbetar sitter hon gärna tillsammans med projektgruppen med blandade kompetensområden.

Johan

Johan är 24 år och singel när intervjun genomförs. Johans arbetsplats är ombonad med mycket Star Wars prylar och många böcker. Han har två veckor före intervjun blivit avskedad från Framfab pga. av arbetsbrist. Maersk Data förvärvade Johans avdelning och det är nu hans nya arbetsplats. Johan började arbeta på Framfab i Lund sommaren

¹¹ Framfab, *Årsredovisning*, 1999

Metod

1998. Vid sidan av jobbet är han engagerad i studentspex och i nationslivet. Johan gick samhällsvetenskapligt gymnasium och gjorde sedan värnplikten. Efter det började han läsa statistik och engelska vid Lunds universitet. Eftersom Johan kallar sig för en av de första "Internetfantasterna" var det naturligt för honom att söka sommarjobb på Framtidsfabriken. Johan trivdes bra med både arbetsuppgifterna och arbetskamraterna. Han återgick aldrig till studierna utan jobbade kvar på Framfab som gränssnittsprogrammerare. Framfab blev Johans första "riktiga" arbete.

Peter

Peter har anställningsnummer 8 på Framfab. Han gick en grafisk gymnasieutbildning och gjorde sedan värnplikten. Därefter jobbade han en kortare tid på ett tryckeri. Peter arbetade sedan 5 år på en reklambyrå som AD-assistent. Han började frilansa med det nystartade företaget Framtidsfabriken i början av 1996. Företagets grundare, Jonas Birgersson, övertalade Peter att börja jobba hos dem på heltid som AD. Peter började tidigt 1997 i samband med att Framtidsfabriken flyttade in i barackerna på Ideon. Peter gillar att arbeta i en kreativ och lite stökig arbetsmiljö. Han är idag ca 30 år gammal och har en liten dotter som han tycker om att spendera mycket tid tillsammans med.

Michael

Michael är ca 30 år och arbetar som programmerare på Framfab sedan 1998. Han trivdes inte på gymnasiet och hoppade av. Michael hade svårt att få jobb och gick en programmerarutbildning. Han fick sedan jobb på Alfa Laval och jobbade där i ca 3 år. Före dess jobbade han med diverse jobb bl.a. i byggbranschen. En f.d. kursare tyckte han skulle börja jobba på hans jobb på Framtidsfabriken. Efter att ha varit med på en fest med killarna på företaget kände han att detta var en betydligt öppnare arbetsplats och började kort därefter. Michael lämnade glatt 150 strukturerade civilingenjörer och han började i ett innovativt och kreativt företag. Michael har under hela sin anställning på Framfab bott i ett hus utanför Malmö med sambon. Det syns tydligt på Michaels skrivbord att han nyligen har blivit pappa, eftersom det är många bilder på bebisen där. Michael sitter just nu tillsammans med tre killar i ett rum och de äter ofta lunch tillsammans.

Vad är företagskultur?

Det finns olika definitioner för vad kulturen på ett företag brukar kallas. Det kan vara företagskultur, organisationskultur, arbetskultur osv. I uppsatsen har jag valt att kalla det för kultur. Kulturen på Framfab kallar jag för Framfabkulturen, då härleder jag till de värden som definieras som Framfabs kultur. När jag använder begreppet kultur utgår jag ifrån olika teorier som beskrivs nedan. Intervjuguiden (dvs. intervjumaterialet) och beskrivningen har tagits fram med utgångspunkt i följande definition:

”Med organisationskultur menas dess inre liv, dvs. sättet att leva, tänka, handla och vara i just den organisationen. Det kan gälla sättet att lösa problem, fatta beslut eller befordra medarbetare, hur kommunikation sker inom organisationen och vilka fritidsaktiviteter som föredras av medarbetarna.”¹²

För att man ska kunna komma till insikt med vad ett företag har för kultur måste man se de dagligt förekommande funktionerna. Observera dagliga rutiner, interaktiviteten mellan människor, språket, teman och kroppsspråk som träder fram i dialogen samt företagets uttalade värderingar.¹³

Framfab själva och media beskriver Framfabkulturen som stark. En stark företagskultur kännetecknas enligt Bruzelius och Skärvad (1995, s.270) av:

- ”Klar formulering av företagets uppgift, mål och affärsfilosofi
- Enighet av grundläggande värdering – i alla vrår
- Konstruktiva förebilder, signifikanta aktörer
- Normer och regler som stödjer grundläggande värderingar och organisationens mål
- Väl fungerande informella kommunikationskanaler – dagliga rutiner som förstärker värderingar.”

Framgångsrika företag har ofta starka kulturer. Dagens ledare har blivit allt mer medvetna om att kulturen påverkar i hög grad en organisations framgång.¹⁴ En stark företagskultur kan även bli en belastning den dag en förändring av affärsidéerna blir nödvändig. Kulturen kan göra att man är insnöad och inte ser behov av en ny affärsinriktning.¹⁵

¹² Bruzelius, L och Skärvad, P-H. 1995, s.267

¹³ Morgan, G. 1997, s.129

¹⁴ Bruzelius, L och Skärvad, P-H. 1995, s.267

¹⁵ Hansson, J. 1993, s. 85

Metod

Många forskare inom ledarskap hävdar att ledaren kan föra över en önskad kultur på en organisation. Ledarskapsforskarna menar att attributen för kulturen är klart definierbar. En företagsledare kan vara medveten om hur symboliskt handlande påverkar anställda, men han/hon kan aldrig kontrollera kulturen. Kulturen är inget som kan beordras, designas eller tillverkas. Det är en levande, utvecklande, självorganiserad verklighet som kan bli skapad eller återskapad, men inte på ett definitivt sätt. Kulturen är ett aktivt levande fenomen som människor tillsammans skapar och återskapar i världarna de lever i. Det är även viktigt att komma ihåg som iakttagare att en kultur är mycket mer än vad som syns på ytan. Det är mycket mer komplicerat än så.¹⁶

Jag utgår i denna uppsats från att det är en kombination av ovanstående som gör kulturen. Ledaren påverkar kulturen i olika utsträckning, men det är samspelet mellan människor som skapar och utvecklar kulturen.

För att Framfabkulturen ska bli överskådlig för läsaren har jag delat in beskrivningen i tre kategorier; relationer och strukturer, vanor och mönster samt värderingar och attityder. Med utgångspunkt i intervjumaterialet blev denna indelningen mest lämplig. Kategorierna är dock inte helt avskilda var och en för sig utan är mer eller mindre beroende av varandra. Därför flyter kategorierna stundtals samman i studien.

¹⁶ Morgan, G. 1997, s.141, s.147, 151-152

Framfab: en presentation

Detta kapitlet är en presentation av Framfab. Det är en redogörelse för hur media och Framfab själva berättade hur företaget utvecklades från ett litet IT-företaget till ett globalt branschledande företag. En presentation av Framfab beskriver även Framfabs verksamhet.

Framfabs utveckling

Det hela började 1995, långt innan Internet hade kommit in i svenskarnas medvetanden. Det var alltså tiden innan var och varannan svensk e-postade. Då fanns det fem unga män i Lund som redan hade gjort sig bekant med detta nya medium. De hade lärt känna varandra främst genom ideella rollspelsföreningen SVEROK, där Jonas Birgersson var ordförande. Birgersson blev även ledare för detta gäng och det var han som hade de stora visionerna. Framtidsfabriken bildades och deras första uppdrag var att hjälpa Telia att bygga viktiga delar av deras portal, passagen.se. Det gjorde man ifrån Birgersson kök.¹⁷

Framtidsfabriken arbetade i en ny bransch med innovativa och spännande uppgifter. Företaget låg hela tiden steget före, eftersom deras uppdrag var att utforska det okända.¹⁸ Alla på företaget kände varandra väl och jobbet sågs mer som nöje än ett jobb.¹⁹ 1996 blev Framtidsfabriken Volvos huvudleverantör av Internettjänster. Företaget hade mer att göra än vad de hade personal och började rekrytera fler medarbetare. 1997 började Framtidsfabriken förvärva andra företag för att kunna expandera snabbare med rätt kompetens. Nu öppnades även kontor i andra städer i Sverige, som exempelvis Stockholm.²⁰

Innan år 1998 var slut hade företaget ca 140 anställda. Då började även Framtidsfabriken att bli omskrivet i media. En 26-årig man med framtidstro i orange Helly Hansen pratade om bredband till hela Sverige. Birgerssons visioner började komma in i svenskarnas medvetande. När inte Telia ville ta på sig uppdraget med bredbandsuppbyggnad kom Birgersson på idén till Bredbandsbolaget. Under 1998 blev

¹⁷ Framtidsfabriken, 1999

¹⁸ Framfab, *Årsredovisning*, 1999

¹⁹ Intervju Peter och Michael.

²⁰ Framfab, *Årsredovisning*, 1999

Framtidsfabriken utnämnd till Årets webbyrå och Birgersson utsedd till Årets webbguru av tidningen Resumé. Framtidsfabriken expanderade sedan mycket snabbt. Förvärv efter förvärv genomfördes, bland dem NetSolutions.²¹

För att anpassa sig till den internationella marknaden bytte Framtidsfabriken 1999 namn till Framfab. Den nya loggan skrivs upp och ner samt innefattar ett ”Fast Forward” tecken,²² för att symbolisera nytänkande ett snabbt frammarscherande företag. Strax före börsintroduktionen sommaren 1999 hade Framfab 326 anställda. Personalen erbjöds förmånliga optionsprogram.²³

Sedan tog resan närmast rakethastighet. Framfabs aktie slog nya rekord dag efter dag. Investerare stod i kö efter andelar i Framfab. Framfabs personal och investerare blev rika och IT-miljonärer blev ett nytt uttryck för oss svenskar. Förvärven av andra IT-företag fortsatte, nu även på en internationell nivå.²⁴ I början av år 2000 började även Framfab att bygga upp en säljorganisation.

I och med den stora sammanslagningen med Guide i början av år 2000 dubblerades företagets storlek. Framfab hade 41 kontor och 1700 anställda i mars 2000. Efter att ha etablerats i 13 länder hade Framfab ca 3000 anställda i slutet av år 2000. Framfab var under år 2000 världsledande i Internetbranschen.²⁵

Innan år 2000 var slut började dock tendensen att vända och Framfabs aktie gick kraftigt ner. Jonas Birgersson avgick som VD och koncernchef, och Johan Wall (f.d. VD NetSolutions) tog över posten. Birgersson blev istället VD för nystartade innovationsföretaget Framfab Labs. När företaget hade gått med miljoner i förlust blev avrekrytering ett faktum.²⁶ Framfab gick sedan med en katastrofförlust första kvartalet i år 2001 och aktien har på ett år fallit med ca 98%. Framfab står idag och väger över kanten mot konkurs.²⁷

Framfabs verksamhet

Som arbetstagare på Framfab hör förändringar till vardagen. Arbetet sker i projektform. Projektdeltagarna är olika beroende av projekt. Storleken på projekten varierar, det kan

²¹ Chef, 990605

²² Se uppsatsens högra nedre kant.

²³ Framfab, *Årsredovisning*, 1999

²⁴ SvD, 991220

²⁵ Framfab, *Årsredovisning*, 2000

²⁶ Framfab, *Årsredovisning*, 2000

²⁷ SydSvD, 010505

vara från 5 till 35 deltagare som pågår mellan 1 och 6 månader.²⁸ De heterogena projektgrupperna är motorn i verksamheten. Arbetar du på Framfab vet du inte vem du ska arbeta med om ett halvår. I projekten du arbetar kan uppgiften vara att genomföra något som aldrig gjorts förut.

”Vi bygger något som aldrig byggts förut. Våra kunder köper något som aldrig köpts förut. Det kräver mod och kreativitet från båda parter.”²⁹

Projektteamen omfattar tre komponenter som alla är nödvändiga för att utveckla avancerade affärsstödande Internetlösningar: strategi, kommunikation och design, samt teknik. I början var det innovation som sammanfogade dem, idag är det projektledningen som håller dem samman.

Framfabs affärsidé år 1999 var:

”Att med digitala och interaktiva tjänster stärka våra kunders konkurrenskraft och skapa nya affärer i den framväxande nätverksekonomin.”³⁰

Visionen 1999 var även att bli en världsledande aktör inom Internet- och bredbandsområdet. I början av 2000 var visionen verklighet.

I början av Framfabs historia genomförs projekten beroende av individernas arbetssätt i projektgruppen.³¹ I januari år 2000 införs FUP (Framfab Unified Process) som blir Framfabs arbetsmodell som alla skulle arbeta efter. Här definieras vad varje roll har för funktion i projekten samt vad som ska göras när.³²

För att återge en bild av vad Framfab som arbetsgivare förväntade sig av sin arbetskraft följer ett citat från deras årsredovisning 2000:

”Framfabs kunder förväntar sig innovativa lösningar. Det kräver tydliga visioner och att varje medarbetare känner till Framfabs organisation, identitet och sin kompetens. Det ställer också krav på medarbetare som kan leda och utveckla mötet mellan den gamla och den nya ekonomin samt utveckla ett visionärt ledarskap där snabba förändringar är en del av vardagen.”

Framfab förklarar själva att det ställs särskilt höga krav på utbildningsinsatser eftersom det är en ung bransch med nya kompetenser och befattningar. Därför finns Framfab Academy – Framfabs egen skola. Utbudet utgår från kunden och medarbetarnas

²⁸ Intervju med Lotta.

²⁹ Framfab, *Årsredovisning*, 2000

³⁰ Framtidsfabriken, 1999

³¹ Intervju med Lotta, Johan, Peter och Michael.

³² Framfab, *Årsredovisning*, 2000

behov.³³ Varje medarbetare har 70 000 kronor varje år till förfogande för kompetensutveckling. (Beloppet gällde fram tills mitten av år 2000.)³⁴

Medan Framfab var ett par hundra anställda var det enkelt som nyanställd att komma in i organisationen. Allt eftersom Framfab växte blev det svårare som ny att snabbt kunna sätta sig in i företaget som helhet. 1999 startades s.k. Boot Camp som är Framfabs introduktionsprogram för nyanställda.

”Målet med Boot Camp är att ge nya medarbetare en bra start på Framfab. Genom Boot Camp får de nyanställda lära känna Framfab och vår kultur. Boot Camp är ett program där vi bland annat beskriver våra strategier och våra olika kompetensområden och där varje medarbetare kan knyta nya kontakter.”³⁵

Boot Camp har sitt ursprung från det förvärvade företaget NetSolutions. Framfab tog därmed efter kulturen från det nya företaget.³⁶

Framfab var organiserat i mindre kontor som kallades celler. Det skulle skapa en närhet mellan medarbetare och chef samt gör beslutsvägarna kortare. Cellerna samverkade regelbundet över både region- och nationsgränser. Kombinationen av det stora och det lilla i cellstrukturen sågs som en styrka. Flexibilitet, innovation och snabbt agerande skulle känneteckna den mindre cellen som ingick i den större organisationen.³⁷

Ett sätt att få medarbetarna att känna delaktighet i Framfabs verksamhet var att erbjuda optioner som efter en bestämd tid kunde lösas in till aktier. Ambitionen var att lansera nya optionsprogram kontinuerligt.³⁸

”Det är det dagliga mötet mellan olika kompetenser, kulturer, konsulter och kunder, som innovation uppstår.”³⁹

Framfab lyfte på hatten för oliktankande och välkomnade nya idéer. Framfab förklarade i sin årsredovisning 1999 att de ville inspirera till kreativitet och nytänkande hos alla medarbetare. De befann sig i en kraftig expansionsfas och försökte locka till sig ny personal. De skrev vidare att personalen är Framfabs viktigaste tillgång och därför finns Framfab Academy, kompetenspeng, Boot Camp och bonusprogram.

³³ Framfab, *Årsredovisning*, 2000

³⁴ Intervju med Lotta.

³⁵ Framfab, *Årsredovisning*, 2000

³⁶ Författarens egen information genom erfarenhet på företaget.

³⁷ Framfab, *Årsredovisning*, 1999

³⁸ Framfab, *Årsredovisning*, 2000

³⁹ Framtidfabriken, 1999, s.36

Framfab: en presentation

”Vill du utvecklas i en händelserik miljö tillsammans med några av världens bästa Internetentreprenörer så hör av dig nu!”⁴⁰

Framfab var år 1999 den näst populäraste arbetsgivaren bland nyutexaminerade ungdomar i Sverige.⁴¹

⁴⁰ Framfab, *Årsredovisning*, 1999

⁴¹ Framfab, *Årsredovisning*, 1999, s.25 ShortcutBarometern är en attitydundersökning bland unga akademiker. Undersökningen genomfördes oktober 1999 bland 1829 personer. Frågeställningen var: ”Välj de tre företagen som du allra helst skulle vilja arbeta för.”

Kulturen från lilla Framtidsfabriken till stora Framfab

Kapitlet: ”Kulturen från lilla Framtidsfabriken till stora Framfab” är en beskrivning och analys av Framfabkulturen genom intervjupersonernas ögon. Kulturen är indelad i tre huvuddelar; värderingar och attityder, relationer och strukturer samt vanor och mönster.

VÄRDERINGAR OCH ATTITYDER

Det synliga beteendet visar vilka värderingar och attityder som råder. Värderingarna kan även vara uttalade eller underförstådda. Framfabs värderingar och attityder såsom de beskrevs av de intervjuade (och till viss del media) följer i detta första avsnitt.

Vem jobbade på framtidens fabrik?

I början var det bara några få unga män runt 23 år som jobbade på Framtidsfabriken. De hade alla ett gemensamt intresse för datorer och teknik. Dessa pionjärer tyckte att det var spännande att komma på nya uppfinningsrika lösningar. De arbetade med något som likaväl hade kunnat vara deras fritid. För många var det fritiden som hade övergått i arbete. Det var en stark laganda och grupp känslan var stor. Flexibiliteten var viktig och reglerna var få. En åtta till fem arbetsdag var inte det vanliga. Tiden man jobbade var efter vad man kände för och vad arbetet krävde. Michael berättade att det fanns de som kom in även när de hade semester för det var roligare där än att sitta hemma. Alla kände varandra väl och byråkrati och tydlig uppgiftsfördelning fanns inte. Alla tog sitt ansvar och företaget litade på att personalen gjorde sitt bästa, därför var ingen kontroll nödvändig. Lojaliteten var även hög gentemot sin arbetsgivare. Arbetsgivaren var även givmild i form av att det inte bara fanns saker på kontoret som hörde till själva jobbet. Datorerna byggdes ut för att de skulle kunna spela spel på dem. Det fanns ingen traditionell chef - arbetstagare relation, utan alla vara på samma nivå. Deras chef, Birgersson, ville vara en i gänget.

Michael berättade hur han fullkomligt föll för sin nya arbetsgivare när han inte behövde visa formella papper om sig själv vid anställningsintervjun. De var istället intresserade av vad han kunde och vem han var. Äntligen en arbetsgivare där det var en

människa man pratade med, tyckte Michael. På Framfab var det inte betygen och det yttre som var viktiga, utan vad man hade för kompetens och att man kunde ta ansvar och initiativ. Man förväntades att vara självgående. Eftersom inga formella strukturer fanns, var det mycket upp till var och en att hitta sin plats och arbetsuppgifter. De som ville ha allt serverat på ett silverfat med tydligt formulerade instruktioner passade inte in på Framtidsfabriken. Lotta förklarade hur de personer som gillade struktur, kontroll och rutiner inte trivdes på Framtidsfabriken, utan slutade.

Allt eftersom företaget växte blev dock de formella strukturerna av större vikt. Projekten blev större och det var svårhanterbart utan protokoll på möten etc. Lotta berättade att under denna mellanperiod fallerade många projekt flera gånger på grund av dålig planering. När inte alla kände varandra och satt mer utspridda gick det inte längre att ha kontroll på processen utan planering, samordning och god framförhållning.

Eldsjäl till mediakåt

De som arbetade på Framfab i början var eldsjälar som brann för sitt arbete. Birgersson eftersträvade att rekrytera människor som hade jobbat ideellt. Han ansåg att det visade att man jobbade för något annat än pengarna.⁴² Framfab blev sedan ”hypat” i media och år 1999 var Framfab den näst eftertraktade arbetsgivaren bland nyutexaminerade ungdomar. Då upplevde de som tillhörde det gamla gänget att det kom in en ny typ av människor. Det var inte eldsjälar längre utan karriärmänniskor som ville tjäna pengar på Framfab. De hade inte samma lojalitet för företaget som de gamla. Michael kallade dem för mediakåta karriärister. Stämningen var det däremot inget fel på. Företaget gick bättre än vad någon hade kunnat drömma om och framtidstron och fascinationen för sin arbetsgivare var stor.

De gamla och nya hittade ett sätt att arbeta tillsammans. Det fanns dock två läger. Jag själv upplevde inte att det var stora sociala uppdelningar, men alla visste dock vilka som hade jobbat länge på Framfab. De erfarna fick automatiskt respekt. Det var häftigt att ha ett lågt anställningsnummer. Särskilt de som ”kände” Birgersson och hade jobbat tillsammans med honom.

Både Peter och Michael förklarade var och en för sig, att de som kom in senare i företaget, efter att det blivit populärt, var inte lika tålmodiga när det gick sämre. De

⁴² Chef 990605

hade inte samma hjärta för företaget, de var mer där för att det ansågs häftigt. Om statusen i media faller, faller mediakåta bort, men eldsjälarna stannar.

Visionärsledaren

IT-oraklet, fältherre, Jesus och guru är några av de namn som medierna valde att kalla Framfabs VD Jonas Birgersson.⁴³ Han var en person som drev det svenska IT-undret framåt och hans sätt att göra det på blev lika uppmärksammat som han själv. Han åt billig studentmat och ägde ingen bil, utan reste kollektivt.⁴⁴ Media beskrev Birgersson som den superintelligente särlingen iklädd en orange fleecetröja som började tala om för Sveriges politiker vad landet behövde.⁴⁵ Han ledde sitt företag med idéer från historiska händelser och sportvärlden. Han berättade exempelvis att man ska komma ihåg att en general inte får vinka hästen över bron. Gör han det ser han inte allt det andra. Generalen skall kartlägga terrängen och hela tiden ligga före alla andra. Han ska stå för visioner och inte lägga sig i hur, utan bara att det görs.⁴⁶ Ett exempel på en jämförelse med sportvärlden är att han ser Framfab som ett landslag.

”Mitt gäng ska vara som ett landslag. (...) Det här är en lagidrott. Gör en mål blir alla glada.”⁴⁷

Han förmedlade ett budskap om att det är alla på Framfab tillsammans som gör hans visioner till verklighet. Det märktes tydligt när Michael beskrev andan på Framfab.

”Det här har vi gjort och det gjorde vi bra. Lite fotbollslag över det hela. Ett lag jobbar mot samma mål. Vann man matchen var alla glada. Väldigt okärrriärinriktat.”

Det var genomgående i intervjuerna att alla har inspirerats av sin VD. Alla var imponerade av Birgersson och de såg upp till honom. Visserligen har beundran lagts sig lite efter företagets nedgång. Med facit i hand så hade det kanske varit lämpligt med en VD av mer traditionella mått som är mer inriktad på ekonomi än visioner. Michael ger förslaget att kalla Birgersson ”visionärsledaren” istället.

När de intervjuade beskrev sin f.d. VD Jonas Birgersson fanns det många gemensamma nämnare. Alla har de blivit inspirerade av honom och hans visioner.

⁴³ DI 990525, ABL 000216, SydSvD 000216

⁴⁴ ABL 110129

⁴⁵ SydSvD 991120

⁴⁶ Chef 990605

⁴⁷ Chef 990605

Birgersson beskrevs som en utmärkt retoriker som hade förmågan att fånga sin publik och entusiasmera. De som var med i ett tidigt stadie säger att Framfab har vunnit deras lojalitet genom Birgersson.

Johan berättade nostalgiskt om hur Birgersson, i samband med invigningen av Göteborgskontoret i början av 1999, höll sitt brandtal för bredband i hela Sverige. Johan hade varit helt tagen av Birgerssons visioner. Han förundrades över att Birgersson fick det omöjliga helt plötsligt att låta möjligt. Mycket av det han sa då är verklighet idag.

Jag antar att Birgersson inte är vad det svenska näringslivet skulle kalla den vanliga ledaren. Hans sätt att klä sig fick alla att tappa andan när han klev in på styrelsemöten. En VD iklädd fleecetröja och född på 70-talet stack ut bland de andra herrarna i mörk kostym i 40-50 årsåldern. Birgersson var en person som syntes. Det var även hans sätt att tänka i nya banor, visionära idéer, kaxigheten, samt det enkla sättet, som var annorlunda. Det var alltså denna ledare som ledde Framtidsfabriken och även Sverige till viss del, in i en ny epok av svensk historia. Birgerssons unikheter gjorde att många journalister tyckte om att skriva om honom. Från att ha varit ett litet källarföretag till ett välkänt svenskt företag slog Framtidsfabriken igenom på några månader, mycket tack vare Birgersson.

Fleece istället för kostym

När jag frågade intervjupersonerna om vad de tyckte om Birgerssons fleecetröja, fick jag ett enhetligt svar. ”Det spelar väl ingen roll vad man har på sig? Det sitter inte i kläderna. Det är vad man har att säga som räknas.” Denna värdering delar alla. Det som är intressant är att det är precis vad Birgersson själv säger när journalister frågar honom samma fråga. Här tycker jag att det märks tydligt att ledarens tankar har överförts på arbetstagarna. Det är inte enbart min åsikt eftersom Peter antyder det samma när han säger:

”Birgersson är ett tydligt exempel på hur den som är ledare, chef styr vad arbetaren gör. Om han betar sig som en vanlig människa så börjar ju alla andra göra det också.”

Lotta berättade att hon tyckte att det kändes skönt i början av hennes anställning att deras VD hade fleecetröja på sig. Hon förklarade att det förmedlade en känsla av att det inte spelade någon roll vad hon hade på sig när hon jobbade. Det viktiga var vem man är och hur man gör, inte om man hade häftiga kläder.

”Det förmedlar även att det är ungt företag med nytänkande samt ingen gammal byråkrati med kostym.” Lotta

Att personalen fick varsin Helly Hansen i julklapp 1999, tycker jag själv borde ge en signal om att alla ska ha lite av VD:n Birgersson i sig. Det ger en symbolisk jämställdhet med deras ledare.

Förmåner som vardag

Alla anställda har under hela resan haft förmåner som inte hör till det vanliga. Att man på lärarrummet på många skolor måste lägga pengar till kaffet, hade en Framfabanställd antagligen blivit chockad över. För på Framfab har alla alltid fått gratis läsk, kaffe och the hur mycket de vill. Personalen tar nuförtiden denna förmån förgivet. Det var endast en av de intervjuade som spontant nämnde dessa drycker som en förmån när jag frågade dem vad de har för förmåner. Det har helt enkelt blivit en del av vardagen.

Alla som jobbar på Framfab får en mobiltelefon som de även får ringa på privat (i begränsad utsträckning). Ingen nämnde mobilen som en förmån. Två för att de glömde bort att de hade en mobiltelefon, de har haft den så pass länge att den togs för givet.

”Jag är så van vid mobilen att jag inte tänker på den som en förmån”.
Johan

De två andra däremot såg inte mobiltelefonen som en förmån. För genom den kan du som anställd alltid även nås privat av din arbetsgivare. De förklarade att de inte kan tacka nej till mobiltelefonen, för att de måste kunna nås på privat tid också.

Att tre av de fyra har köpt optioner på den tiden då det verkligen lönade sig, är det ingen som höjer på ögonbrynen för. De menar att det är inte optionerna som gör att de trivs på Framfab, de hade trivts där ändå. Det är inget som egentligen skulle ha lockat dem att börja hos en arbetsgivare. Det verkar snarare som att det nya klientelet Framfabare attraherades av optionsprogrammet. Jag tror dock att optionerna har haft större indirekt betydelse än vad de själva vill tro. Det var mycket tack vare aktiekursens uppgång och personalens delaktighet med den, som höjde stämningen och framtidstron på företaget en period.

Att alla anställda får ett gediget utbildningsbidrag är mycket uppskattat. De har alla använt pengarna på lite olika sätt. Någon tycker om att köpa litteratur för självstudier, någon annan föredrar att gå kurser. En har t.o.m. varit utomlands och

fortbildat sig. De förklarade att den branschen de jobbade i förväntades de ständigt utvecklas och följa den nya tekniken. Då var det ett måste att de kontinuerligt utbildade sig. Utnyttjades inte kompetenspengen under det år de fick den, kunde kompetenspengen inte läggas på hög inför nästa. Det gav en signal att de värdesatte och ville att arbetstagarna skulle utbilda sig, berättade Johan. Det senaste året har dock Framfab tvingats skäras ner kompetenspengen kraftigt.

Peter och Michael förklarade att de fick bonus av vinsten i början av deras anställning. Allt eftersom de växte blev det administrativt omöjligt därför togs det bort. De berättade hur det hade klirrat till rejält i kassan några gånger under deras första tid på företaget. De fick även ut rikskuponger som en del av lönen i början. Rikskuponger fanns för Birgersson ville att alla skulle ut och äta lunch. Det var nämligen många som blev sittandes vid sin dator även under lunchen. De kände att deras chef ville deras bästa, för han såg att det var inte bra för dem att sitta stilla en hel dag. Det var dessutom trevligt att äta lunch ute tillsammans.

Som anställd på Framfab får du även ett bidrag till idrottsaktiviteter. Lotta berättade hur det hade uppmuntrat henne till att träna mer, eftersom hon annars antagligen aldrig skulle ha rört på sig annars. När jag själv var på företaget var vi några stycken som brukade ge oss iväg och träna spinning över lunchen. Vi tog långlunch och stannade sedan kvar lite längre på eftermiddagen istället.

Stolthet och lojalitet

Intervjupersonerna beskrev att det kändes som att jobba med sina bästa kompisar. Den känslan har de haft hela tiden de har jobbat på Framfab. Oavsett storlek på företaget har stämningen och samarbetet fungerat bra. Det är många likasinnade. Även om kläderna och det yttre varierar i stor utsträckning så är det brinnande arbetsintresset gemensamt.

Lotta jämförde arbetet med att jobba på en ideell studentnation. Alla är motiverade och drar sitt strå till stacken mot ett gemensamt mål. På frågan varför man kände så stor lojalitet svarade Lotta:

”Mycket för att du har en sådan frihet. Du får ansvara för dina arbetsuppgifter. De flesta är unga, är i samma ålder och har liknande intressen. Man är stolt. Vi ligger långt framme med tekniken. Det skrevs väldigt mycket bra om Framfab, då blev man ännu stoltare.”

Kulturen från lilla Framtidsfabriken till stora Framfab VÄRDERINGAR OCH ATTITYDER

Mediabevakningen förmedlade en känsla av att alla tillhörde något större. Att deras del i arbetet bidrog till något fantastiskt. Alla kände att de tillförde något viktigt. De kände en delaktighet i något större som inte bara var arbete.

”Det är arbetarnas hjärnor. Företaget hade inte funnits utan dem. (...) Birgersson har sagt det flera gånger att det är de anställda som är produktionsmedlen.” Lotta

Framfab tycker att det är även arbetarna som är kapitalet i företaget. Precis som Marx, förklarade Lotta. Då kommer varje människa in som en betydelsefull person.

RELATIONER OCH STRUKTURER

En del i ett företags kultur är dess relationer och strukturer. Med relationer menar jag vilken relation som finns exempelvis mellan kollegor eller chefer. Hur företaget organiserar sin verksamhet samt hur man samverkar på arbetsplatsen visar hur strukturen är. Omvärldens syn på organisationen påverkar också kulturen. En annan del som visar på strukturen och relationer är hur den interna kommunikationen fungerar.

Relationer

Framfab var en arbetsgivare som inte använde sig av maktspel och översittarfasoner. Istället var ledningen flexibel, lyssnade på sina anställda och ville jämställa sig med arbetstagarna. De litade på sina anställda och deras kapacitet. Framfab gav dem ansvar och utrymme för att ta egna initiativ.

”Hit gick man för att snacka och träffa kompisar. (...) Birgersson har väldigt stor del i detta, för han har en sådan människosyn som gör detta möjligt.” Michael

Johan förklarade att det ska vara roligt att jobba. Han brukade själv se till att det händer lite saker utöver det vanliga på kontoret. Han beskrev nostalgisk hur roligt de hade i just det rummet som intervjun genomfördes. Det finns fortfarande märken kvar i väggen efter små bus de hade haft för sig. Johan berättade att många brukade komma in till dem när de ville ha roligt. Just nu håller han och några till på och ordnar med filmvisning på lunchen. När jag var på väg ut från intervjun hade alla samlats i stora konferensrummet för att lyssna på ett radioprogram om Framfab.

Jag tror att tack vare att arbetsgivaren visade stort förtroende för sina anställda kände medarbetarna stor lojalitet till Framfab. De blev behandlade med respekt och då fick Framfab respekt tillbaka. Intervjupersonerna berättade även att Birgersson ville vara en i gänget. Alla skulle vara på samma nivå. Det fanns ingen egentlig hierarki. Det var viktigt att alla trivdes. Medarbetarna kände sig betydelsefulla. Om en medarbetare behövde en programvara eller liknande som inte var jobbrelaterat var det inte omöjligt att han/hon fick det i alla fall. Det kunde handla om att göra datorn snabbare så att det skulle vara roligare att spela ett spel. När en anställd kände att han/hon hade fått mycket var det lätt att ge tillbaka. Då blev det inte svårt att ställa upp och jobba över.

”Det är ju en lyx jag har som är få förunnat. Att både ha supertrevliga arbetskamrater och samtidigt tycker att det är superroligt. (...) Det behövdes inte så mycket ledighetsansökan, inköpsanmodan. Det bara skötte man efter eget ansvar.” Michael

Att springa och fråga chefen hela tiden vad man fick göra eller inte göra hörde inte till Framfab. Det var frihet under ansvar som gällde.

Från polsk riksdag till ordning och reda

Gemensamt för alla intervjuade är upplevelsen av hur arbetet strukturerades. När Framfab fortfarande var ett litet företag var det mycket upp till var och en hur deras arbetsdag skulle se ut. Det lilla företaget var personligt och alla visste vad alla gjorde. Det var stor flexibilitet, ingen byråkrati eller tider som behövde passas. Det var vanligt att jobba nätter av de medarbetare som föredrog det.

”Man fick inga givna uppgifter, utan man fick ta tag i det själv. (...) Det var bara att köra på. Vi hjälptes med allt. (...) Det fanns alltid en deadline, det fanns inte delar av deadline. (...) Man kan kalla det lite kaosartat. Man hade ingen direkt kontroll förrän sista dagen.” Michael

Det fanns ingen projektplan utan det var upp till var och en att planera sin tid. Framfab var beroende av att arbetstagarna tog eget ansvar och egna initiativ. I och med att alla kände varandra väl fungerade det bra så länge det hölls på en liten skala.

Allt eftersom Framfab växte blev mer formella möten ett måste, annars gick det inte att hålla ordning. Det fanns en period innan man insåg mötenas betydelse, då kunde det vara kaosartat ibland. Med storleken blev även arbetsfördelningen mer tydlig. Det blev svårare att jobba på nätterna, eftersom kunderna inte jobbade på nätterna, och det blev fler formella möten. Intervjupersonerna berättade att med expansionen blev personalen mer relaterade till uppgifter och områden. De fick titlar som exempelvis Interface Developer. De administrativa uppgifterna hade svårt att hänga med den snabba växttakten. Det gav även avkall på att internkommunikationen blev sämre och sämre. (Se även *Mun till mun till pressreleaser*, länge fram i detta kapitlet.)

På frågan hur de brukade gå tillväga när ni fördelade arbetsuppgifterna på den tiden svarade Michael:

”Man skulle kunna kalla det polsk riksdag, så många som möjligt in i ett konferensrum. Ta reda på så många bitar som möjligt som det innehöll. Sedan dela ut arbetsuppgifter, det var sällan en bit bara föll på en person utan det var en grupp. Det var mycket personligt ansvar. Kunde man inte, var det viktigt att man gick bort till någon och frågade. Det fungerade

även om det inte fanns på papper. Det fungerade just för att man kände varandra.”

Ett bra exempel på hur okomplicerat och spontant arbetssättet var på lilla Framtidsfabriken är när de skulle flytta till nya lokaler i Malmö. Michael berättade att de var tvungna att flytta över helgen eftersom det inte fick bli driftstopp i ”Volvo projektet”. Då ställde alla upp och packade och bar över helgen. Allt var organiserat och bestämt på en kvart, inga konstigheter.

Peter berättade att när Framfab hade blivit större runt år 1999 dvs. innan de fick en arbetsmodell (FUP) att arbeta efter, kunde det te sig mycket kaotiskt.

”Saker och ting föll mellan stolarna. Då blev resultatet sena kvällar och nätter. Det var bra i början, dåligt på mitten och bra på slutet igen” Peter

Omvärlden

När Michael började på Framtidsfabriken 1998 visste inte någon i hans krets vad det var. En del av hans vänner tyckte att han var dumdristig som började på ett litet företag när han hade en trygg anställning på ett stort etablerat företag. Plötsligt några månader senare visste alla i Michaels närhet vad Framtidsfabriken var. Folk tyckte att det var spännande med någon som jobbade på Framtidsfabriken. Ingen visste riktigt vad det var de gjorde, men det var något nytt som skulle göra framtiden bättre.

När intervjupersonerna berättade om sina känslor kring denna tiden var det precis som om företaget skulle vara en räddare. Många av de unga som fick jobb på Framtidsfabriken var de som hade drabbats av 1990-talets lågkonjunktur, då det var näst intill omöjligt att få jobb. Tack vare den nya IT-branschens framfart stod arbetsgivarna på kö för att få kompetent personal. Inte nog med att de fick jobb, Framfab gjorde t.o.m. sin personal till miljonärer! Arbetsgivaren var stolt, intelligent, nytänkande och trodde på sin personal och satsade på den. De hade en arbetsgivare som tillhörde samma generation dvs. 70-talister, som var likasinnad med liknande värderingar.

Kunderna kunde dock tycka att Framfabarna var kaxiga, snorvalpar i jeans. Kunderna var 40-talister och vana vid ett traditionellt arbetssätt. De fick dock anpassa sig efter oss unga företagare, eftersom vi gjorde ett bra jobb, berättade Michael.

Mediabevakningen har påverkat synen på det egna företaget främst i positiv bemärkelse. (Se även avsnittet *Eldsjäl till mediakåt* i kapitlet Värderingar och Attityder.). Alla intervjuade berättade att det var stimulerande att se sin VD på TV. Omgivningen runt omkring hade många frågor om deras arbetsgivare och deras VD. De

hade fått en bild av Framfab via media. Till en början var det roligt med frågor, men efter ett tag upplevdes det som jobbigt att alltid få frågor om arbetet när de träffade nyfikna människor. De undrade exempelvis om alla har på sig fleecetröja och hur är Birgersson egentligen?

Johan berättade bl.a. att han var med och skapade en mapp på servern med all information de hade kunnat hitta om Framfab som hade sänts på TV, radio eller tidningar. De tyckte det var roligt att se och höra om allt positivt som spreds om Framfab. De kände stor delaktighet i företagets positiva utveckling.

Det lilla företaget i det stora

I slutet av 1998 började fler kontor att öppnas runt om i Sverige. Expansionen var planerad att bli stor. En strategi som kom ifrån VD:n Birgersson var det s.k. celltänkandet. För att undvika att det som en gång var ett litet och gemytligt företag, skulle bli ett stort och opersonligt, fick ett kontor aldrig ha mer än 50 anställda. Om det krävdes fler på en ort fick ett nytt kontor helt enkelt öppnas. Varje kontor kallades för en cell och motsvarade det lilla företaget i det stora. Alla kompetensområden skulle finnas representerade i varje cell. Det skulle inte finnas ett kontor med bara grafiker eller projektledare, utan det skulle vara blandade kompetenser i största möjliga utsträckning. På detta sätt blev även varje cell mer självständig och man kunde hålla ett projekt inom kontoret. Jag tycker celltänkandet tyder på en medvetenhet av kulturens värde.

Celltänkandet upplevdes som mycket positivt av alla de intervjuade. De kände att företaget på detta sätt fortsatte att kännas personligt trots den kraftiga expansionen. De upplevde även att det gjorde det enklare att kommunicera med varandra. Den högste chef (dvs. platschefen) satt på samma kontor och gjorde att organisationen kändes plattare.

Samma celltänkandet finns inte kvar i dag, det upphörde nyligen när avrekryteringen började. Kontoren kallas dock fortfarande för celler. Nu är det mer samlade kompetenser på kontoren, så att s.k. spetskompetens (ex. ”användartestsgruppen”) går att hitta på specifika kontor. Den ursprungliga uppbyggnaden med blandade kompetensområden finns alltså inte längre, utan nu är liknande kunskapsområden mer samlade.

Mun till mun blev pressreleaser

De första två-tre åren i Framfabs historia var den interna kommunikationen mycket bra. Alla visste vad som gällde och hade en bra översikt över Framfab som helhet. Alla kunde i princip direkt fråga en person inom hela företaget om något var oklart. Alla medarbetare blev väl insatta i vad ledningen hade tänkt göra härnäst. Detta skedde främst från mun till mun och övergick efter ett tag till mejl.

Sedan hände något. De flesta av intervjupersoner säger att det var i samband med börsintroduktionen. Efter det blev insynen i det egna företaget mycket begränsad. Johan berättade hur de hela tiden hade trott att de som anställda kunde påverka mycket och hade mycket att säga till om. År 1999 sprack verkligen den illusionen. När Framfab blev ett aktiebolag gick det helt enkelt inte att följa de gamla mönstren. Öppenhet blev slutenhet. Aktieägarna var tvungna att få reda på allt först. Efter ett tag berättade intervjupersonerna att de fick samma information som media, dvs. pressreleaser. Alla fyra intervjuade anmärkte på hur dålig den interna kommunikationen blev. Den dåliga informationen medförde även att organisationens struktur inte längre kändes platt utan mer hierarkisk. Insynen och påverkan var helt plötsligt avsevärt begränsad. Personalen kunde inte heller längre öppet diskutera projekten de jobbade med. För då kunde det avslöjas viktig information om företaget och kunderna, som indirekt kunde påverka kursen på börsen.

VANOR OCH MÖNSTER

Vad Framfab har för vanor och mönster speglar en del av dess kultur. Det kan exempelvis vara arbetstider, rutiner och ceremonier. I detta avsnitt ska gemensamma mönster som har kommit fram i analysen och beskrivningen av intervjuerna belysas.

Flexibilitet

På Framfab var det inte väsentligt att du jobbade åtta till fem och arbetade särskilt flitigt när chefen tittade på. Här kunde alla lita på att alla gjorde vad de skulle. Även om vissa gjorde det på kvällen och andra på morgonen. Trots att tiden allt eftersom har hållit sig mer till dagtid, fanns fortfarande flexitidstänkandet kvar. Jobbade man en timma för mycket en dag gick man hem en timma tidigare en annan.

Kläder och uppförande hade även mindre betydelse på Framfab, det fanns ingen dresskod. Det var en salig blandning av klädstil och smak. Det var snarare en avslappnad stil än kostym som förekom. Jag får en känsla av att det var häftigare att ha sin egen stil än att följa strömmen. På Framfab gillade man oliktankande. Michael förklarade att det var snarare ett krav på att var öppen, anpassningsbar och flexibel.

Det var alltså inte bara tiden som var anpassningsbar utan även människorna. De flesta visste bara vilka arbetsuppgifter de skulle utföra några veckor framåt. Sedan blev det en ny arbetsgrupp med nya kollegor och uppdrag. På Framfab var anpassningsbarhet och formbarhet ett måste för att projekten skulle fungera. Det var stor skillnad från lilla Framtidsfabriken där de alltid jobbade med samma team i princip varje gång. Johan berättade hur han jobbade periodvis i Göteborg, Lund och Malmö. Han hade en låda han brukade packa i. I den packades alltid hans kaffekokare ned. Det var ett säkert trick Johan hade för att lättare lära känna sina ”nya” kollegor. Ingen kunde motstå nybryggt kaffe. Det var Johans sätt att snabbt anpassa sig till den nya miljön.

Fritiden blev utbränd

Att många jobbade med det som en gång hade varit deras fritidintressen sågs som en stor förmån. Att arbeta med det man tycker är roligast av allt borde inte vara skadligt. Kombinationen med det personliga ansvaret gjorde dock att en del brände ut sig. Det var ingen som bevakade personalen. De kunde jobba hur mycket de ville! Det borde kanske inte ses som ett problem på ett ”vanligt” företag. Men i och med att de som

Kulturen från lilla Framtidsfabriken till stora Framfab VANOR OCH MÖNSTER

arbetade på Framfab var lojala mot sin arbetsgivare och gillade sina arbetsuppgifter, så kunde det bli för mycket för vissa som inte kunde säga nej.

”Den känslan som fanns på företaget var oerhört stark. Man stannade sent på kvällen tills man var klar. Kom senare på morgonen om man hade mindre att göra. Det var ingen som brydde sig om det. Var och en skötte sig själva.” Michael

I och med att företaget inte var strukturerat, och framförhållningen inte var god, fick personalen jobba hårt periodvis. Michael berättade hur de bara hade en deadline som alla jobbade mot. Det fanns inga delmål eller avstämningsmöten. Det var både på gott och ont att det var ostrukturerat. Arbetsflödet blev ojämnt och stundtals tvingades personalen att jobba skift över nätterna för att hinna.

”Jag brukar kalla Framtidsfabriken för ett vuxendagis, i positiv bemärkelse, för folk gick till jobbet och hade roligt. Man tänkte inte på vad klockan var.” Michael

Det var givetvis inte alla som brände ut sig. För de som kunde finna en slags struktur i kaoset, fungerade det utmärkt.

”Det jag anser är en av Framfabs företagskultur är att man måste ta eget ansvar. Det är på det egna ansvaret man tar övertid.” Peter

Efter ett tag lärde sig även personalen att säga till varandra att inte sitta kvar för länge. Personalen blev så småningom bättre på att sätta gränser för de insåg att de inte mådde bra av att jobba för mycket.

”Jag jobbar inte 24 timmar i streck länge, nu går jag hem.” Johan

De intervjuade berättade att alla hade trots allt roligt på sin arbetsplats. Vad de som brände ut sig tyckte om sin arbetsplats efter utbrändheten framkom inte.

Expansion

När expansionen hade tagit fart kom det in en annan typ av människor i företaget.

Det var andra saker än pionjärsandan som lockade och de tidigare gemensamma värderingarna började upplösas. (Se även *Eldsja till mediakåt*, i kapitlet Värderingar och attityder)

Kulturen från lilla Framtidsfabriken till stora Framfab VANOR OCH MÖNSTER

När Johan berättade hur hans nya chef (slutet av 1999) försökte förbjuda honom och hans kollegor att spela spel på lunchen protesterade de. Dessa tongångar var de inte vana vid från någon chef. Att någon skulle beröva dem deras frihet och flexibilitet hade de inte varit med om tidigare.

”Vi har alltid haft en attityd här, så länge du gör ditt jobb och är här när folk behöver dig, då är det mesta okej.” Johan

Johan förklarade vidare hur de vägrade lyda chefens order. Han berättade att chefen borde förstå att det är självklart att de fick spela spel på lunchen, för det hade de alltid gjort. Chefens mer traditionella syn accepterades helt enkelt inte och den rådande kulturen fortsatte att hägra med visst motstånd. Det var dock några medarbetare som hade slutat just pga. denna nya chefens ledarstil. De kunde inte längre identifiera sig med sin arbetsgivare.

När fler och fler medarbetare anställdes ändrades Framfabs klimat. Birgersson syntes allt mindre och mindre på de lokala kontoren. Hans tankar och idéer började nu spridas ryktesvägen och via medier istället för från person till person. Både Peter och Michael berättade att de har ett stort hjärta till Framfab mycket tack vare Birgersson, men idag saknar de hans visioner. De upplevde att kulturen ändrades när han inte fanns där längre och nya medarbetare inte ens hade träffat honom. Många kom även från andra IT-företag och hade med sig sina värderingar från de företagen.

När stora sammanslagningen kom med Guide årsskiftet 1999/2000 märktes det bland alla de intervjuade att det tog emot. Det var två olika typer av företag som skulle bli ett. Till antalet var de dessutom lika många från vardera sida.

”Droppen var sammanslagningen med Guide. Det tyckte jag var riktig skit. Vi ville bredda oss. Varför det?” Johan

Framfabarna såg Guide som gammalt och traditionellt. Det var inte heller populärt från Guides håll att Framfab skulle lägga sin kultur på deras. Guide hade andra traditioner och arbetssätt. Mer strukturerade och mer byråkrati. Sammanslagningen var med andra ord inte friktionsfri och kan liknas med en kulturkrock. Det var inte alla som märkte av när företag köptes upp, eftersom nya celler bildades hela tiden i takt med expansionen. Lotta berättade att hon inte kände av sammanslagningen med Guide eftersom det var få av dem som började på hennes kontor. Båda sidor fick dock anpassa sig till varandra. Tyvärr fick sammanslagningen inte den önskade effekten av att Framfab fick en bredare kompetens. De intervjuade trodde att det berodde mycket på att ledningen inte tog sig

tid att förstå varandras kulturer. I vilket fall blev Framfab aldrig vad det hade varit efter att Guide och Framfab blev ett och samma företag. Kulturen tog en ny form.

Aktiekursen på skärmen

Information om Framfabaktiens utveckling kunde inte undgå någon. Johan berättade hur de var några killar på Ideon i Lund som skapade en programvara som gjorde att alla kunde följa Framfabaktien direkt. Via ett litet fönster på skärmen kunde alla hela dagarna se hur kursen gick upp på ett räkneverk. När kursen gick upp 100 kronor på bara några veckor i början av 2000 var stämningen på topp. Michael berättade hur han hade koncentrationssvårigheter när han tänkte på hur mycket pengar han hade på pappret. Han berättade hur han försökte dölja en del av glädjen. Det var nämligen inte alla som hade köpt optionerna och en del var nyanställda som inte hade fått något erbjudande än. Det var med andra ord inte alla som kunde bli miljonärer den dagen de sålde. Av intervjuerna kom det fram att det inte hade varit särskilt många som sålde i rätt tid.

”Folk blev ju rika. Jag var rik. Det är jag inte längre. Jag sålde inte mina.
I alla fall, tråkig historia.” Johan

De hade alla en stark framtidstro att de aldrig hade kunnat föreställa sig den nedgående utvecklingen som följde. Senare under år 2000 så försvann successivt räkneverket från skärmarna. När börsen började gå ner var det inte lika roligt att följa utvecklingen.

Fredagsöl

Under Framtidsfabrikens barndomsår skapades spontana samlingsstillfällen. Ett tydligt exempel på detta är det som kallades för fredagsöl. Framtidsfabriken hade på den tiden alltid mycket att göra och ett sätt att avsluta en hård arbetsvecka, var att ta några öl tillsammans innan helgen. Det var en form av nedvarvning. Det började med att någon spontant stack iväg och köpte en back öl, sedan kom det att bli allt vanligare. Varje vecka stannade i princip alla och tog sig några öl och åt chips tillsammans.

Allt eftersom medarbetarna blev fler och nya kontor startades blev fredagsölen ett inslag på schemat. Fredagsölen kom på beställning tillsammans med chipsen. De intervjuade berättade att det nuförtiden känns mer som en institution än som ett spontant inslag. Jag antar dock att fredagsölen var något som ledningen måste ha varit stolt över. Under tiden jag själv var på företaget så sattes en jobbbannons in i tidningen. I denna

skrev Framfab: ”Vi dricker dessutom öl tillsammans på fredagar.” Jag uppfattar det som ett sätt att ge utomstående en signal om att på Framfab har vi gemenskap och roligt tillsammans. Vi jobbar inte bara ihop, vi dricker även öl ihop efter arbetstid, för vi trivs tillsammans.

När företaget blev större blev det ett färre antal människor som deltog på fredagsölen. Nuförtiden tar de flesta sig en öl vid sin dator innan de går hem. Peter och Lotta berättade att detta antagligen inte bara berodde på att företaget blev större och mer opersonligt. En viktig orsak var att de blev äldre och fler bildade familj, då fanns det ett större behov av att komma hem.

Facket är inget för mig

Av de intervjuade var det endast en som var med i facket. Peter var med för att det var han redan sedan tidigare, för på hans f.d. arbetsplats var alla med. På Framfab däremot var det ingen som brydde sig om du var med i facket eller inte. Det var inget som diskuterades.

Eftersom personalen kände stor tillit till sin arbetsgivare kände de sig trygga och hade därmed inte trott sig ha något behov av facket. Det rådde även stor misstro gentemot facket bland Framfabs personal. Facket anklagas för att ha en klumpig organisation, att de kunde förstöra mer än vad de hjälpte och att de var oetiska. Det fanns heller inte ett fackförbund som representerar denna nya bransch på ett bra sätt. Förståelse fanns för att metallarbetare var med i Metall, eftersom det var ett organiserat fack med lång tradition.

”Vi har ju haft en arbetsgivare som har ställt upp för en (om vi bortser från det senaste året). Det har varit på en personlig nivå och man har litat på sin personal. Då har inte behovet funnits att vara med i facket.”
Michael

Tre av fyra var däremot med i a-kassan, för det är statligt och kan åtminstone leda till ekonomisk kompensation för en viss tid om något skulle hända. De berättar dock att det var många som inte ens var med i a-kassa förut. Lotta berättade att det berodde mycket på att många var unga och Framfab var deras första arbetsgivare. De visste helt enkelt inte bättre. De hade svårt att tänka sig att de skulle kunna bli av med jobbet. Särskilt inte under en period då arbetsgivarna slogs om kompetent arbetskraft, företaget expanderade kraftigt och analytikerna höjde Framfab till skyarna.

Slutdiskussion

I själva studien har jag inte spekulerat i varför Framfabkulturen har sett ut och utvecklats som den har gjort. Jag vill i en avslutande diskussion däremot försöka dra lärdom av den beskrivande studien, samt spekulera i den samme. Diskussionen är generell för hela Framfab, men jag har endast gjort fyra intervjuer. Det är dock den referensramen jag har haft att röra mig med. Om en helt tillförlitlig studie ska kunna göras måste givetvis en större population intervjuas. Det är dock fortfarande intressant att spekulera i helheten och göra antaganden i den verklighet som visades för mig.

Med Birgersson försvann det okända

Under ledning av Jonas Birgersson var Framfabs vision att upptäcka det okända. När marknaden stramades åt år 2001 och Framfab var tvungen att dra åt livremmen blev innovationen lidande. Målsättningarna blev mer konkreta och Birgersson gick vidare och skapade ett nytt mer idérikt företag – Framfab Labs. Nu år 2001 är istället Framfab Labs vision att upptäcka det okända, medan Framfab mer börjar likna andra konsultföretags traditionella tankesätt. I år hade Framfab för första gången en målsättning i sin årsredovisning. Företaget konkretiseras och visioner ersätts med mål. Innovationslusten avtar och ersätts av mer traditionellt tänkande. Det gör att Framfabs kultur kommer att ta en ny kurs. Jag tror att det rådande öppna klimatet kommer att övergå till att mer krav och kontroll kommer att utföras i allt högre utsträckning i den alltmer resultatnriktade organisationen.

Storleken påverkar strukturen

Att kulturen ändrar form och utvecklas är naturligt. En kultur kan aldrig vara helt konstant, utan måste anpassas efter förutsättningarna. När Framfab dubblerade sin storlek upptäcktes först efter misslyckade projekt att det var nödvändigt med struktur. Omfattningen krävde modeller att arbeta efter, för att inte saker och ting skulle falla mellan stolarna. I ett mindre företag är det lättare att ha kontroll utan strukturer eftersom omfattningen är mer begränsad och lättöverskådlig. Fördelen med det lilla företaget är att det på så sätt lättare kan ha en plattare organisation än ett stort företag. Det var den platta organisationen med spontanitet istället för struktur som speglade Framtidsfabrikens ursprungskultur, men den gick förlorad i och med expansionen.

Steget före, men ändå efter

Framfab låg alltid steget före vad gällde Internet, deras egen framförhållning var dock inte lika god. Framtill början av år 2000 hade företaget kunder som stod på kö. Framfab hade inte haft ett behov av en säljorganisation. När de väl insåg att de behövde sälja för att efterfrågan på marknaden avtog, var det för sent. De måste ha levt i värld där de trodde att efterfrågan skulle bestå. Jag tror att kulturen bidrog till viss del i detta. Framtidstron var så stark att de trodde att de kunde åstadkomma vad som helst. En dalande marknad ingick inte i deras visioner.

Omöjlig kultur?

Är en säregen kultur en omöjlighet eller berodde Framfabs kulturförfall på andra saker? Min slutsats är att Framfabs ursprungliga kultur inte är omöjlig. Det var främst andra omständigheter som påverkade förfallet. IT-branschen var en ny bransch som saknade rutiner och erfarenhet. Allt byggdes på spekulationer. De ekonomiska faktorerna påverkade dessutom i stor utsträckning och den har inte berörts i denna uppsats. Med expansionen blev ledningen någonstans på vägen omedveten om den egna kulturens stora värde för företaget. Tidigare hade trivsel, inflytande, innovation och gemenskap prioriterats. Nu uppskattades andra värden högre, som att bli stora och världsledande inom sin bransch. Det framstår som att ledningen inte hade räknat med att börsintroduktionen skulle få den negativa inverkan som den fick på kulturen. Hierarkin blev ett faktum och informationen blev dålig. Börsanalytikernas inverkan på börsens uppgång och fall är ofrånkomlig. Först trodde analytikerna att Framfab skulle "rädda" världen. På ett år slängdes de ut i rännstenen och förkastades som en uppblåst bubbla som sprack. Jag anser att det även var media som påverkade Framfabs utveckling. Omvärlden hypade upp företaget så pass mycket att det blev den näst populäraste arbetsgivaren 1999. Rekryteringsstrategin kan inte ha varit rätt när en nyanställd chef inte följde de rådande värderingarna och personalen kände sig främmande med reglerna han satte upp. Hade rekryteringsprocessen istället värnat om kulturen kunde den lättare ha bevarats.

Kulturen bländar

Bruzelius och Skärvad (1995) menar att signifikanta aktörer är en viktig del i kulturen. Jag tycker att Jonas Birgersson var en sådan gestalt för Framfab. Bruzelius och Skärvad

(1995) har även en teori om att en kultur kan göra en organisation insnöad och därmed kan få svårt att se behovet av förändringar. Jag drar slutsatsen att den starka kulturen på Framfab och tron på sin ledare bidrog till att det var svårt att göra sin röst hörd för att ifrågasätta sin ledare. Jag menar att kulturen förblindade. Birgersson hade höjts upp till skyarna och kritiken mot den snabba framfarten kom inte förrän det var för sent. Birgersson var för Framfab vad man i religionen skulle kalla en religiös ledare. Han var Framfabs Jesus.

Hade expansionen inte varit lika snabb kanske Framfab hade haft en möjlighet att anpassa sig till sina nya kläder. De nya kulturerna hade kunnat smälta samman till nya former utan att det blev dramatiska kulturkrockar som ledde till ett oeffektivt företagande. Hade ledningen varit mer medvetna om fusionernas konsekvenser på kulturen kunde företaget blivit samordnat istället för splittrat.

Möjligheternas kultur

Kulturen i sig borde inte vara en omöjlighet utan snarare en möjlighet, eftersom arbetstagarens självkontroll och värde var betydelsefull. Det borde förbättra både företagets och arbetstagarnas resultat. Hade vi alla inte velat arbeta på en arbetsplats där vi känner delaktighet, trivsel, gemenskap, betydelsefullhet, stolthet, kreativitet med flexibilitet? Ömsesidigt förtroende främjar således även företagets resultat och borde ses som en fördelaktig kultur. Det som dock är farligt är om man fastnar i tidigare mönster och inte ifrågasätter. Ett annat hot är om det blir obalans mellan parterna och den ena sidan ger mer än den andra.

Varning för utbrändhet

I en organisation där självkontroll, initiativtagande och ansvarstagande premieras är det inte bara friare och mer flexibelt för den enskilde individen. Det ställer även höga krav på individen att kunna sätta gränser och prestera efter sin egen förmåga. När personalen dessutom tycker att sitt arbete är som en hobby, blir det ännu svårare att sätta gränser. När personalen till viss utsträckning även identifierade sig med företaget, motiverades de särskilt mycket till hårt arbete. Det var inte som att jobba för någon annan, utan de gjorde det för sin egen skull. Mönstret kan då lätt bli självdestruktivt, ett exempel på det är om individen jobbar för mycket. Allt det där goda kan faktiskt leda till något ont, nämligen utbrändhet. Ett sätt att undvika utbrändhet är att det finns en medvetenhet för att fenomenet förekommer, för då kan dåliga mönster brytas i tid.

Hålla fast

Michael vägrar att säga Framfab, trots att det nu är två år sedan företaget slutade heta Framtidsfabriken. Han gillar det inte. Jag tolkar detta som att han gärna hade haft kvar sin framtidsfabrik som den var när den var liten och gemytlig, då gemenskapen var stor och arbetssättet mer okomplicerat och innovativt och extra roligt. Både Peter och Michael vill dock ge sken av att det fortfarande är samma anda på företaget. Till viss del är det kanske det. Jag tycker dock att det känns aningen krystat och förundras över att deras lojalitet håller i sig trots massuppsägningar från sin tidigare så förtroendeingivande arbetsgivare. Nu är det en månad sedan intervjuerna genomfördes. Bara sedan dess har Framfab dragit in förmåner som läsk och frukt, kompetenspengen är idag obefintlig, mycket av det som så länge har tagits förgivet, försvinner. Jag tror att sparsamheten kommer att påverka kulturen negativt. Det tillsammans med oron inför att själv bli uppsagd kommer att urholka lojaliteten de haft för sin arbetsgivare. Idag när Framfab står och lutar mot konkurs riskerar alla att förlora sina jobb. Något som hade varit helt otänkbart för ett år sedan.

Andra kan ta lärdom av misstag

Andra mindre företag som planerar att expandera kraftigt bör dra lärdom av Framfabs erfarenheter. Jag rekommenderar att växa i lagom takt. Det lönar sig inte att växa utan eftertanke och kontroll då spårar det ut till slut. Istället bör företaget samla sig och tänka efter vad som händer. Hur ska den nya personalen integreras? Vad är våra värderingar? Vad vill vi ha för kultur? Hur gör vi för att vi ska nå dit utan att komma ut på hal is? Fatta inte för många beslut över folks huvuden. Personalen behöver mycket information i lagom dos. Annars känner de sig förbisedda och oviktiga. Det är inte lätt att få personalen att ställa upp om de inte känner sig delaktiga. Då förfaller kulturen, vilket är ödesdigert för företaget.

Andra perspektiv

Det hade varit intressant att höra vad Framfabs dåvarande ledningen har att säga om Framfabs utveckling. Vad hade de för tankesätt när de expanderade? Vad var viktigt för dem? En undersökning som belyste det perspektivet hade säkert kunna ge mer svar än vad min uppsats gör med mitt begränsade undersökningsområde. Det hade även varit spännande att se en liknande undersökning där ett annat företag inom IT-branschen

intervjuades. Hade de ”samma” kultur som Framfab? Finns det ett kulturmönster inom branschen? Förändrades även deras kultur med den nedgående marknaden? Det hade varit lärorikt om det finns ett liknande företag där inte kulturen fallerade. För att se vad de gjorde annorlunda än Framfab.

Se framåt

Det traditionella kontoret med stämpelklocka, arbetstidsschema och annan regelstyrd övervakning är på väg att förlora mark till den moderna arbetsplatsen. Det är inte bara på Framfab som vi får se mer flexibilitet. Jag tror att de arbetsgivare som i framtiden vill behålla sin arbetskraft kommer att behöva se mer till arbetstagaren än vad som har behövts tidigare. Detta är princip motsatsen till Taylorismens syn där arbetsledaren hade total kontroll över arbetaren och där arbetaren inte hade något att säga till om. Idag kan personalen t.o.m. vara kräsen. Många av nya generationens arbetstagare har redan blivit bortskämda och är vana vid förmåner som mobiltelefoner och flexibla arbetstider. Det hela är givetvis beroende av hur utbud och efterfrågan är på arbetsmarknaden. Om det blir svårt att få arbete, kommer det bli jobbigt för de som har varit anställda på Framfab att börja jobba på en mer traditionell arbetsplats. Kommer de kunna trivas i en miljö där de är övervakade, kontrollerade och regelstyrda? Jag tror det inte. Fast vilken människa gör det egentligen? Det är endast de tidigare mönstren i samhället som har tvingat in oss samma banor. Jag tycker vi ska dra lärdom av dessa unga entreprenörers företagskultur och se till det som kan främja ett mer flexibelt arbetsliv.

”Jag tycker att det är synd att företaget som hade en så härlig anda, skojighet och livslust bara blev ett grått och blekt företag. För det var verkligen kul att komma till jobbet. Man kunde lita på att det hända något roligt varje dag.” Johan

Källförteckning

- Andersson, Bengt-Erik (1994). *Som man frågar får man svar*. Kristianstad: Rabén prisma.
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Framtidsfabriken (1999). *Inbjudan till förvärv av aktier i Framtidsfabriken AB (publ)*. Framfab (2000). *Årsredovisning 1999*.
- Framfab (2001). *Årsredovisning 2000*.
- Morgan, Gareth (1997). *Images of organization*. California: Sage Publications.
- Svenning, Conny (1996). *Metodboken*. Kristianstad: Lorentz Förlag.
- Hansson, Jörgen (1993). *Skapande personalarbete*. Borås: Prisma.

Tidningsartiklar

- ABL 000109. *Jag skall knäcka Telia*. Aftonbladet, 9 januari 2000.
- Chef 990605. *Mitt gäng skall vara som ett landslag*. Chef, 5 juni 1999.
- DI 110125. *Hjälmen av för Birgersson*. Dagens Industri, 25 januari 2000.
- SvD 991220. *Månadsintervju: Vi är så fyrkantiga som vi verkar*. Svenska Dagbladet, 20 december 1999.
- SvD 000216. *Birgersson utmanar Gates*. Svenska Dagbladet, 16 februari 2000.
- SydSvD 991120. *Oraklet i Framtidsfabriken*. Sydsvenska Dagbladet, 29 november 1999.
- SydSvD 010505. *Framfab bara veckor ifrån konkurs*. Sydsvenska Dagbladet, 5 maj 2001.
- Veckans Affärer 45/98. *Framtidsfabrikens VD sover i tältsäng*. Veckans Affärer, nr 45 1998.

Muntliga källor, Framfab

- Johan, Gränssnittsprogrammerare/webbutvecklare, Lund 2001-04-04
- Lotta, Informationsarkitekt, Malmö 2001-04-03
- Michael, Programmerare, Malmö 2001-04-05
- Peter, Art Director, Malmö 2001-04-05

Intervjuguide

Bilaga

Inledning

- Berätta kort om din bakgrund, alltså före du började på Framfab.
(Ex. utbildning annan arbetsfarenhet etc.)
- Varför började du på Framfab? (Vad var det som lockade dig?) (När började du?)
- Vad har du för arbetsuppgifter på Framfab (idag, innan)?

Roller och strukturer

- Vad är ditt ansvarsområde?
- Hur brukade ni gå tillväga för att fördela arbetsuppgifter?
- Hur får du information om förändringar, nyheter etc.? (från vem?)
- Hur ser din relation ut till dina kollegor?
- Vem är din chef? Beskriv er relation!
- Vad har Jonas Birgersson haft för betydelse för dig? (företaget)
- Vad har du för kund och leverantörskontakter? Beskriv.
- Hur upplever du att omvärlden ser på dig när du berättar att du arbetar på Framfab?
(Hur har synen utvecklats?)

Vanor och mönster

- Hur ser en genomsnittlig arbetsdag ut för dig? (arbetstider, fika, lunch, möten, etc.)
- Finns det något som är återkommande teman varje vecka/månad?
(samtalsämnen, möten, utbildning, fest?) Vad tycker du att de har för funktion i så fall?
- Hur ser din fysiska arbetsplats ut? (Vem sitter i din närhet? Vad har ni gemensamt?)
- Vad innebar expansionen för dig? (ex. nya kollegor vid uppköp av andra företag?)

Värderingar och attityder

- Hur tycker du att genomsnittspersonen ser ut som arbetar på Framfab. Beskriv.
(Ålder, kön, utbildning, kläder?)
- Har du familj? (Har det förändrats?)
- I genomsnitt hur mycket arbetar du?

Intervjuguide

- Om jag säger utbrändhet, vad säger du då?
- Vad innebär Jonas Birgerssons fleecetröja för dig?
- Vad är din syn på arbete? (Hur viktigt är det?)
- Vad motiverar dig till arbete? (arbetskamrater, gruppgemenskap?)
- När känner du sann arbetsglädje? (rel. Framfab)
- Kan du beskriva en situation då du inte tycker att det är roligt att arbeta? (rel. Framfab)
- Har du förmåner? (optionsprogram, lön, personlig utveckling, läsk) Vad har de för funktion?
- Är du med i facket?
 - Om nej, varför inte?
 - Om ja, hur länge, vilket, varför?
- Vad hade du för förväntningar på Framfab som arbetsgivare?
- Vad tror du att din arbetsgivare förväntade sig av dig?

Avslutning

- Hur var det att arbeta på Framfab för ett år sedan, jämfört med när du började?
- Vad tycker du är utmärkande i Framfabs arbetsmiljö?
- Vad trivs du bäst med och vad trivs du mindre bra med?
- Plats för komplettering för intervjupersonen!
- Får jag återkomma om jag har fler frågor?