



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 463
Magisteruppsats, 10 poäng
61-80 poäng
Datum: 2004-06-03

Makt, påverkan och kultur i arbetslivet

- en fallstudie i belysning av teoretisk analys

Johannes Lasson

Handledare:
Agneta Wångdahl Flinck

ABSTRACT

Arbetets art:	Magisteruppsats (61-80 p)
Sidantal:	59 sidor exkl. bilagor
Titel:	Makt, påverkan och kultur i arbetslivet - en fallstudie i belysning av teoretisk analys
Författare:	Johannes Lasson
Handledare:	Agneta Wångdahl Flinck
Datum:	2004-06-03
Sammanfattning:	<p>I takt med att industriell massproduktion ersatts med kunskapsintensivitet i arbetslivet har relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare förändrats. Eller har den det? I så fall på vad sätt? Uppsatsens syfte är att belysa hur en organisation och dess medarbetare beskriver och förhåller sig till makt, påverkan och styrning, samt att analysera hur detta relaterar till relevant litteratur inom berörda områden. Detta har gjorts genom en empirisk fallstudie i två delar; kvalitativa intervjuer av fallorganisationens medarbetare, samt syftesrelaterad, diskursiv och ideologisk textanalys av densamma offentliga dokument. På detta sätt har beskrivningar ur både medarbetar- och ledningsperspektiv erhållits. Dessa har relaterats till ett urval av befintlig teori. Intressant är att uppfattningar och beskrivningar visat sig vara relativt samstämmiga ur de båda perspektiven. I övrigt kan studiens empiriska resultat sägas bekräfta de kopplingar mellan begreppen makt och påverkan som gjorts i uppsatsens teoretiska del. Organisationskultur har framträtt som ett viktigt begrepp i analysen, och har fungerat som bakomliggande faktor vid tolkning och analys av resultaten. För vidare forskning hade det varit intressant att empiriskt pröva det reviderade teoretiska analysramverket som uppsatsens undersökning lett fram till. En mer systematisk kartläggning av uppfattningar om uppsatsens teoretiska begrepp hade också varit av intresse.</p>
Nyckelord:	Makt, påverkan, ledarskap, styrning, organisationskultur

Innehållsförteckning

Förord.....	i
1. Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemområde.....	1
1.2 Syfte	2
1.3 Pedagogisk relevans.....	2
1.4 Beskrivning av företaget	2
1.5 Om den etiska problematiken runt att studera makt.....	3
2. Teori.....	4
2.1 Val av litteratur, bearbetning och källkritik	4
Tabell 2.2	5
2.2 Teoretisk bakgrund	6
2.3 Organisationskultur.....	11
3. Metod	20
3.1 Utgångspunkter	20
3.2 Genomförande.....	23
3.3 Angående vilken information dessa metoder gett.....	26
4. Resultatredovisning och analys.....	28
4.1 Resultat och analys - varför i samma avsnitt?.....	28
4.2 Vilken relation har de olika metodansatserna?	29
4.3 Vilken relation har empirin och teorin?	30
4.4 Tematisering och disposition	31
4.5 Kultur som bakomliggande faktor	44
4.6 Jämförelse med Arvonen (1989).....	48
5. Diskussion.....	50
5.1 Metoddiskussion	50
5.2 Diskussion om uppsatsens resultat.....	53
Tabell 5.2.5.1 (utökning av tabell 2.2).....	58
5.3 Förslag till vidare forskning	59
6. Referenslista.....	60

Bilaga A - Information inför intervju.....	A
Bilaga B - Intervjuguide.....	B
Bilaga C - Intervjuguidens uppbyggnad	C

Förord

Tack

Jag vill här uttrycka min tacksamhet, till alla som mitt äventyr möjliggjort:
Till Dig, Agneta, för förslagenhet, för förlösande frågor och tålamod stort
Till Er, respondenter, för nyfikenhet, och för att Ni svarat på frågor jag sport
Till nära sörjande, för fördragsamhet, och uppmuntran när det ej gått som smort
Till sist till min kära, för att jag vet, att utan Dig hade jag sviktat rätt fort

Om uppsatsens karaktär

En inledande brasklapp erbjudes först för den som är intresserad:
Jag gav mig ut att släcka min kunskapsörst, och blev ganska djupt involverad

Att distansera sig till egen produktion det kräver en forskare av dignitet
jag kan inte hävda att min position är en av systematisk objektivitet

Jag kan inte hävda att jag än stått någon gång, på håll och granskat mina resultat,
jag söker min tröst hos herr Danielsson, och hos följande tjugiga lilla citat:

*”Synen är noll på de långa distanserna!
På nära håll finns de många nyanserna!”*

Med denna hommage till subjektivitet kommer här mitt alster i leverans,
och tyck för all del vad du vill om det, du som till min text har större distans...

Lund, våren 2004

Johannes Lasson

1. Inledning

Inom filmvärlden och övriga konstnärliga genrer är det väl känt att uppföljare mycket sällan blir lika bra som originalet. Visst finns det undantag, men ofta är grundproblematiken sån att en story töms ut mer än vad man tror redan vid dess första presentation. Inom vetenskapen råder ofta det motsatta förhållandet. En teorigrund byggs på med ytterliggare forskning som gör att den modifieras och står säkrare. Så är även min förhoppning med denna uppsats, som i viss mån får ses som en uppföljare till min kandidatuppsats.

1.1 Bakgrund och problemområde

Arbetsmarknaden har under de senaste decennierna genomgått en klar förskjutning från massproducerande industriorganisationer till mer kunskapsintensiva, tjänsteproducerande organisationer (Arvonen, 1989). Arbetslivsforskningen har erbjudit ett antal mer eller mindre handfasta förslag på hur man bör organisera sig i det nya samhälle som omväxlande benämns postmodernt-, postindustriellt-, kunskaps- och informationsamhälle. I denna omvandling har ett antal nya ”organisationsproblem” uppstått. Bland annat har den kroppsliga utslitningsproblematik som individen utsatts för under industrieran delvis ersatts med problem av mer psykisk och psykosocial art. Detta, och andra ”nya” problem, har hanterats på olika sätt. En del organisationer har hållit fast vid de ledningsprinciper och organisationsstrukturer som tidigare varit gällande. Andra har anammat nya, ännu ej utvärderade managementdoktriner. Dessa nya idéer och begrepp rörande organisation är av mycket skiftande karaktär, men har det gemensamt att de flesta behandlar någon form av skifte av ledningsprinciper (se ex. Sandberg & Targama, 1998). Då de föreslagna doktrinskiftena behandlar frågor som är grundläggande inte bara för den vinstdrivande organisationen och dess ledning, utan även för de individer som arbetar där, är det av vikt att försöka utröna vilka effekter dess applicering får inte bara på organisationsnivå, utan även på individnivå.

I många av dagens organisationer utövas inte i samma utsträckning rigorös kontroll av medarbetarnas utförande av de specifika arbetsuppgifterna. Fordismens och Taylorismens tankar om Scientific Management och minutiös granskning av de mänskliga kuggarna i det industriella maskineriet har blivit omoderna (Arvonen, 1989). Att detta skulle betyda att inte makt och påverkan utövas över medarbetarna i dessa organisationer är dock, för mig, en tanke som verkar orimlig. Intressant är därför att undersöka vilka tankar och vilken praxis som ersatt denna fordom så populära form av styrning. För att förstå de mekanismer som görs gällande i styrningen av dagens organisationer tror jag att man måste försöka analysera dessa ur både individens och organisationens perspektiv. Min tanke är att man genom analys av både medarbetarnas och ledningens uppfattningar om vad som händer i det vardagliga arbetslivet skulle kunna finna intressant kunskap om hur makt och påverkan utövas i dagens organisationer.

Jag har i min C-uppsats (Lasson, 2003) utrett och analyserat de tre teoretiska begreppen makt, påverkan och ledarskap. Detta kändes då, och känns fortfarande, som ett mycket relevant område för pedagogiska studier. Min avsikt är nu att på magisternivå genomföra en empirisk studie med samma begrepp i fokus. Då jag funnit teoretiska belägg för en relation mellan dessa begrepp, blir en av mina uppgifter att undersöka om det även finns empiriska belägg för denna relation. Viss förskjutning i fokus har skett från att i den teoretiska bakgrunden i första

hand antagit ledningsperspektiv till att i denna uppsats empiriska undersökning även inkludera medarbetarperspektivet. Min förestående uppsats kommer sålunda inte i samma utsträckning som dess teoretiska förlaga behandla ledarskap. Istället har jag valt att intressera mig för hur påverkan och makt uppfattas av dem som i största utsträckning utsätts för dessa i arbetslivet; medarbetarna.

1.2 Syfte

Att belysa hur en organisation och dess medarbetare beskriver och förhåller sig till makt, påverkan och styrning, samt att analysera hur detta relaterar till relevant litteratur inom berörda områden

1.3 Pedagogisk relevans

Som jag redogjort för i min kandidatuppsats anser jag att makt och påverkan i mycket stor utsträckning hamnar inom ramen för pedagogik. Detta då pedagogiken som vetenskap behandlar de processer som ”syftar till förändringar av beteenden hos individen” (Johannesson, 1988). I de definitionerna av begreppen makt, påverkan och ledarskap jag använt mig av finns klara inslag av just dessa processer. Jag är t.o.m. benägen att sträcka mig så långt som att säga att min syn på utövande av makt och påverkan är att detta är en pedagogisk praktik.

1.4 Beskrivning av företaget

Jag har valt att göra min studie ute i en organisation, och kommer här kort att redogöra för densamma. Då fokus i denna uppsats inte är organisationen i sig, utan snarare dess roll som empiriskt exempel att ställa mot teorin blir denna sammanfattning av mycket summarisk art. Jag anser dock att det är av vikt att redogöra något för organisationens storlek och inriktning då den får sägas utgöra det Case mot vilket jag ställer teorin. Då jag valt att arbeta med konfidentialitet i mina undersökningar kommer företagets namn inte nämnas. Istället har jag valt att växelvis använda mig av ”Företaget” och ”Organisationen” som synonyma benämningar framledes i uppsatsen.

Organisationen är stor och har över 50 000 anställda i ca tjugo länder. Den befinner sig i en mycket konkurrenstät och kunskapsintensiv bransch, och en stor del av organisationens verksamhet är centrerad runt forskning och utveckling. Följaktligen har en mycket stor andel av de anställda avlagt akademisk examen. Denna organisation är ny så till vida att den relativt nyligen uppkommit som en sammanslagning av två olika organisationer, tidigare konkurrenter inom samma bransch. Den bransch organisationen befinner sig är av sådan karaktär att nya produkter måste skapas hela tiden för att göra företagets överlevnad möjlig. Det är inte massproducerandet utan upptäckterna som avgör möjligheterna att överleva. Det går bra för företaget, som är ett av de fem största i världen inom sin bransch.

1.5 Om den etiska problematiken runt att studera makt

Makt är ett begrepp som är problematiskt att undersöka empiriskt, inte för att inte makt finns i verkligheten, men för att det är ett begrepp vars popularitet och värdeladdning varierar enormt. Just nu är det inte alls populärt att tala om makt i media och i den allmänna debatten, annat än i negativa sammanhang, vilket också gett ordet en negativ laddning för många (Theman & Svensson, 1983). Detta innebär naturligtvis inte på något sätt att ingen just nu har makt. Inte heller behöver det, enligt mig, betyda att makt per definition är något negativt. Däremot uppfattar jag det som att det finns viss risk med den nuvarande oviljan diskutera fenomenet. Så länge ingen talar om makt utövas densamma i det fördolda, och därmed utnyttjas inte chansen att kritiskt utvärdera maktutövning.

Därmed har det varit något komplicerat att undersöka uppfattningar om detta begrepp i min empiriska studie. Jag har därför valt att ta upp och beskriva makt på två olika sätt i min analys av empirin, dels så som begreppet har beskrivits av mina intervjupersoner, men dels även såsom jag tolkar texterna och intervju svaren utifrån den definition av begreppet som jag använt mig av i uppsatsen.

Det är sålunda absolut inte så att jag anser min definition av, och syn på begreppet är överlägsen de definitioner och uppfattningar jag mött i min empiri. Att jag använder mig av begreppet i dessa två olika bemärkelser och kontexter är snarare en produkt av den begreppsförvirring som finns runt just detta begrepp. Jag ska i möjligaste mån försöka tydliggöra för dig som läsare vilken av begreppets innebörder och tolkningar som är gällande i respektive textavsnitt.

2. Teori

I detta avsnitt redogör jag för den litteratur, och de teorier jag använt mig av i uppsatsen. Jag inleder med en kort beskrivning om hur jag har funnit, valt ut och arbetat med litteraturen. Efter det följer den teoretiska bakgrund som legat till grund för denna uppsats och min studie. Sist i kapitlet kompletteras med ytterligare teori, som jag funnit relevant i förhållande till studien. Först dock något om hur jag har arbetat med litteraturen.

2.1 Val av litteratur, bearbetning och källkritik

Den teoretiska delen av denna uppsats kan, som ovan nämnt, delas i två. Den första delen, min teoretiska bakgrund, är uteslutande baserad på en källa, min egen kandidatuppsats med titeln ”Makt, påverkan och ledarskap - en teoretisk analys som ramverk för diskussion om det förståelsebaserade ledarskapet” (Lasson, 2003). Då detta är min enda riktiga källa vore det hyckleri att tala om litteratursökning. Det som dock kan sägas borga för en god vetenskaplig kvalitet är det faktum att kandidatuppsatsen i sig är baserad på min egen tolkning av ett antal teoretiker. I valet av litteratur försökte jag där garantera vetenskaplighet, och undvika för hård tendens åt något håll, genom att välja förstahandskällor ur olika vetenskapliga traditioner (Thurén, 1997). För att säkerställa källors tillförlitlighet sökte och läste jag syftes- och metodavsnitt, samt referenslistor i den litteratur där sådana var önskvärda att finna. I första hand använde jag mig i denna del av teorin av biblioteksdatabaserna Libris, Lolita och Lovisa.

I den andra delen av mitt teoriavsnitt, som behandlar organisationskultur, har jag använt mig av liknande principer. Lolita har ersatts av Lovisa innan denna uppsats start, varför inte Lovisa använts vid denna sökning. Jag har å andra sidan använt mig av artikeldatabasen ELIN och därigenom funnit intressanta artiklar inom ämnet. Jag har även, som utgångspunkt, läst delar av andra studenters kandidat- och magisteruppsatser för att få allmän orientering i begreppet organisationskultur. Via referensavsnitt i dessa uppsatser och artiklar har jag funnit ett antal titlar och teoretiker som jag sedan sökt, läst och använt för vidare sökningar på biblioteken. Det slutliga valet av vilken litteratur som använts i denna del har fallit på en kombination av kriterierna ovan och teoribildningens relevans i förhållande till uppsatsens syfte.

Mina försök att förhålla mig källkritisk till litteraturen har i största möjliga mån gjorts genom följande handlingar: 1) genom att använda originalkällor, 2) genom att endast använda källor som tydligt redogör för sina respektive dito, 3) genom att använda mig av forskning ur olika vetenskapliga traditioner, 4) genom att försöka presentera olika perspektiv på samma fenomen och därigenom undvika alltför stark tendens, 5) genom att i första hand använda mig av teoretiker och texter som fått relativt stort genomslag (vilket i och för sig inte behöver garantera god vetenskaplighet). Det bör dock poängteras att då mitt viktigaste kriterium, utöver vetenskaplighet, varit relevans i förhållande till mitt uppsatssyfte har naturligtvis selektion skett på snävare basis än om detta vore en mer generell kunskapsöversikt.

Tabell 2.2

Styrform	Organisation	Motivation	Beteende	Koordinationsmekanism	Maktform enligt Foucault	Huvudsaklig makttyp enligt Yukl	Passande påverkansstrategier	Troligaste påverkansprocess
Visioner	Kunskapsföretag	Mentala bilder	Aktiv handling	Ömsesidig anpassning/standardisering av färdigheter och kunskaper eller av output	Biomakt	Personlig makt, politisk makt	Rationell övertalning, inspirations- och personlig vädjan, konsultation, smicker	Internalisering, identifikation
Instruktioner	Industriella organisationer	Morot och piska	Repetitiva handlingar	Standardisering av arbetsprocessen	Disciplinär makt	Positionsmakt	Push, pull, legitimitet	Instrumentell lydnad
Order	Militära organisationer	Hot om bestraffningar	Rigida rollmönster	Standardisering av arbetsprocessen eller direkt styrning	Disciplinär/ suverän makt	Positionsmakt	Push, pull, legitimitet	Instrumentell lydnad
Tvång	Fängelser, anstalter	Yttre fysiskt tvång	Passivitet	Direkt styrning	Suverän makt	Positionsmakt	Push, legitimitet	Instrumentell lydnad
Kolumn 1	2	3	4	5	6	7	8	9

(I kandidatuppsatsen presenterad som tabell 6.3)

Koppling mellan tabell i Arvonen (1989, s.132) och kandidatuppsatsens övriga teoretiska begrepp

2.2 Teoretisk bakgrund

Jag avser i denna genomgång att ”börja bakifrån”, d.v.s. börja med att beskriva den analys som min kandidatuppsats teorigenomgång ledde mig fram till. I tabell 2.2 på sidan 5 finns en sammanställning av de teorier jag huvudsakligen använde och kopplade till varandra i uppsatsen. För att förklara denna tabell kommer jag nedan kommentera var kolumn för sig, och i de fall där jag funnit det tillbörligt närmare redogöra för teori och teoretiker (Lasson, 2003).

2.2.1 Förklaring av tabellens uppbyggnad

Tabell 1.1 är skriven för att läsas på följande sätt:

Horisontellt - Jag har i denna tabell utgått från, och följt den kategorisering Arvonen (1989) gjort, och hans tabell motsvaras av de första fyra kolumnerna i min tabell (vilket jag markerat genom att återge dessa i fetstil). I denna tabell har han försökt visa på hur olika typer av organisationer hör ihop med olika former av styrning från ledningen, samt motivation och beteenden hos medarbetarna. Som exempel kan utläsas att ett ”kunskapsföretag” styrs via visioner och målstyrning och att man i denna typ av organisation motiveras av mentala bilder som stimulerar till aktiv handling hos medarbetarna. I den andra änden finns fångelset som styrs via tvång från ledningen. Den starkaste motivationsfaktorn hos de intagna är att undvika fysiskt tvång, såsom våld och bestraffningar, och denna typ av styre leder till passivitet hos internerna. Det jag sedan gjort i övriga kolumner (5-9) är att koppla dessa horisontella kategorier med de teorier om makt, påverkan och ledning som använts i uppsatsens tidigare teorigenomgång.

Vertikalt - vid läsning av tabellen vertikalt motsvarar varje kolumn möjliga utfall inom ramen för en teori om något av de fenomen som behandlas. Dessa ska inte läsas som linjära kontinuum uppifrån och ner, utan snarare som möjliga utfall inplacerade i förhållande till Arvonens (ibid) horisontella kategorisering.

Kolumn 1 - 4 - Arvonens typorganisationer

Dessa fyra kolumner är, som ovan nämnt, hämtade från Arvonen (1989) och utgör i hans bok en fullständig tabell. Det är till denna tabell som jag sedan gjort mina tillägg (kolumn 5-9). Arvonen har i sin tabell sammanställt teori och funnit korrelation mellan olika former av organisationer och hur de styrs och fungerar.

Kolumn 5 - Mintzbergs koordinationsmekanismer

Jag har i kolumn 5 tillfört Mintzbergs (1983) fem koordinationsmekanismer. Dessa mekanismer behandlar hur kommunikation och styrning flödar inom organisationer. Jag har inplacerat dem i tabellen, beroende på i vilken typ av Arvonens (1989) organisationer det är rimligt att tänka sig att de återfinnes. En sammanställning av koordinationsmekanismerna, såsom Mintzberg (1983) beskrivit dem följer:

Direkt styrning – kommunikation och styrning strömmar genom relativt informella kanaler, men endast i riktning ”uppifrån och ner”. Den kommunikation som strömmar åt andra hållet har till syfte endast att kontrollera att uppgifter görs på det sätt som

överordnade beordrat. Detta ger ett mycket begränsat handlingsutrymme åt medarbetare.

Standardisering av arbetsprocessen – kommunikation framträder i form av specificerade instruktioner om medarbetarens uppgift. Denna styrform förekom mycket under sekelskiftets industrialisering, och var/är klart effektiv vid organisering av arbetskraft vid massproduktion. Detta är den styrform som tydligast korrelerar med Webers maskinbyråkratiska organisation (Weber, 1921/1987). Här reduceras medarbetaren till en ”kugge i maskineriet” som har mycket specifikt beskrivna arbetsuppgifter och är lätt utbytbar mot en annan ”kugge”.

Standardisering av output – slutresultat som förväntas, samt eventuellt vilka resurser som står till förfogande specificeras av ledningen. Den person eller grupp som fått uppgiften får sedan välja på vad sätt detta mål ska nås. Många av dagens projektorganisationer arbetar på detta sätt.

Standardisering av färdigheter och kunskaper – Styrningen sker genom valet av medarbetare som exempelvis ska ingå i ett projekt. Även denna styrform är på modet i dagens organisationer, och används t.ex. på Forsknings- och utvecklingsavdelningar i kunskapsintensiva branscher.

Ömsesidig anpassning – denna koordinationsmekanism är både den enklaste och samtidigt den mest komplicerade att använda sig av. Här sker i princip all koordination genom informella kanaler. På detta sätt arbetar många projektgrupper i dagens organisationer. Detta ger ett stort handlingsutrymme för den enskilde individen, men ställer också höga krav på kompetens och kommunikation.

Kolumn 6 - Foucaults tre former av makt

I kolumn 6 har Foucaults (1979, samt 2003) tre olika former av makt inplacerats. Dessa tre följer, enligt honom, kronologiskt samhällets utveckling. De är beskrivna ur makroperspektiv, men är enligt mig möjliga att föra ner på organisationsnivå. Nedan följer en kort beskrivning av dessa:

Suverän makt - På 1600- och 1700-talen var makten suverän och fysisk bestraffning tillämpades. Här hade exempelvis monarken eller kyrkan i ett land makt, och när medborgare inkräktade på denna bestraffades dessa med allt från offentligt prygel till avrättning. Straffet var ämnat att tjäna som ett avskräckande exempel för andra, och ett bevis för att suveränens makt var obestridbar.

Disciplinär makt - Nästa form av maktyttring var disciplineringsmakten. Denna utvecklades i takt med industrialisering och urbanisering av samhället. Här yttrades makten i första hand genom övervakning. Samhällets diskurs var en form av normalisering av individen. Genom att tydligt anföra vad som var rätt och normalt skedde maktutövandet genom ständig kontroll av individen.

Biomakt - Den sista formen av makt som föreslås är biomakt. Det är genom denna form som steget ut i det moderna samhället, som vi ser det idag, tas. Här riktas maktutövning mot hela kollektivet och diskursiva normer sätts för vad som är normalt och tillåtet. Förutsatt att dessa normer internaliseras av varje samhällsmedlem kan då övervakning, kontroll och disciplinering skötas av varje enskild individ.

För att användas på organisationsnivå får dessa former av makt översättas till vad som händer inom organisationen. Kanske kan det verka långsökt att dra paralleller till 1600-talets prygelstraff etc., men om detta översätts med makt över bestraffningar och belöningar är det något lättare att koppla till arbetet i organisationer. Om på samma sätt disciplinär makt översätts med övervakning och kontroll av arbetet och individens prestationer, och biomakt översätts med makt över företagets gemensamma normer och kultur, blir även dessa användbara beskrivningar av hur makt flödar inom organisationer. (Foucault, 2003, Foucault, 1979/1991 samt Beronius, 1986)

Kolumn 7 - French & Ravens, samt Yukls former av makt

Här har den kategorisering jag har gjort av French & Ravens (1959, samt i Yukl, 1998), samt Yukls (1998) former av makt inplacerats. Dessa maktformer är beskrivna på organisationsnivå och är mer handfasta än Foucaults dito. Yukl (ibid) beskriver tolv olika typer av makt (varav 5 från French & Raven, 1959), som jag inplacerat i tre kategorier beroende av om källan till makt är personen, den position han/hon besitter eller de relationer han/hon har till eventuella maktkonkurrenter:

Positionsmakt – formell makt

Det dessa typer av makt har gemensamt är framför allt att källan till dem är den position som ledaren besitter i organisationens hierarki. De formerna av makt jag inplacerat i denna kategori är:

- Formell auktoritet – legitim makt
- Kontroll över belöningar – belöningsmakt
- Kontroll över bestraffningar – tvingande makt
- Kontroll över information
- Kontroll över arbetsplatsen och arbetsförhållanden

Personlig makt – informell makt

Dessa typer härrör till ledarens personlighet. De formerna av makt jag inplacerat i denna kategori är:

- Expertis - expertmakt
- Vänskap/Lojalitet - referensmakt
- Karisma

Politisk makt

Denna makt skulle, enligt mig, även kunnat kallas strategisk makt. Den politiska makten är viktig då det handlar om att ”förvalta sitt mynt” och kan ses som en förlängning av de båda andra typerna. Att inneha en ledarposition innebär rätten att utöva viss politisk makt. Att ha stark personlig makt innebär, oberoende av position, möjligheten/förmågan att utöva politisk makt. Denna typ av makt fanns inte med i French & Ravens (1959) tidiga kategorisering av makt och makttyper, utan har kompletterats av Yukl (1998) i efterhand. De formerna av makt jag inplacerat i denna kategori är:

- Kontroll över beslutsprocesser inom organisationen

- Koalitioner
- Co-optation - att ex. inbjuda ”motståndaren” till ett beslut att vara med och fatta detsamma för att på så sätt undvika aktivt motstånd mot beslutet
- Institutionalisering - att utnyttja sin position som distributör av information till att överdriva positiva alternativt underdriva negativa aspekter av en specifik fråga för att vinna medhåll

Kolumn 8 - Hosking & Morleys påverkansstrategier

Hosking & Morley (1991) har beskrivit ett antal strategier som används för att påverka andra personer. Jag har inplacerat dessa i tabellen utifrån vilken typ av makt de är uttryck för. Nedan följer kort beskrivning av dessa:

Positionsmakt

Push-strategier – handlar i mångt och mycket om att använda sig av tvingande makt i form av bestraffningar och sanktioner och ”hota” medarbetaren till lydnad.

Pull-strategier - handlar om att använda sig av sin belöningsmakt i form av erbjudande av belöningar och befordringar för att få hjälp att uppnå de uppsatta målen.

Legitimitetsstrategier – här använder sig ledaren av argument vars syfte är att stärka hans/hennes position och auktoritet, och därmed legitimerar ledaren sin rätt att ställa en viss förfrågan eller ta ett visst beslut.

Personlig makt

Rationell övertalning – här används i första hand expertmakten. Denna typ av övertalning handlar framför allt om att på ett rationellt sätt argumentera för, och visa på fördelarna med det handlingsalternativ som man önskar se genomfört.

Inspirationsvädjan – här använder sig ledaren av kunskap om den som ska övertalas genom att relatera förfrågan till den tillfrågades värderingar eller behov. Detta görs t.ex. genom att vädja till någons specifika kompetens för att få denna person att känna sig behövd och viktig och därigenom frammana personens engagemang.

Personlig vädjan – här använder man sig av en persons vänskap eller lojalitet för att göra en förfrågan, eller be personen att göra en ”en tjänst”

Konsultation – genom att konsultera en medarbetare kan man öka denna medarbetares engagemang i en fråga. Denna påminner något om inspirationsvädjan på så sätt att man ökar engagemanget genom att få medarbetaren att känna sig betydelsefull.

Smicker/inställsamhet – om en medarbetare upplever smicker som ärlig uppskattning snarare än falsk inställsamhet ökar denna personens vilja att beakta ledarens förfrågan

Politisk makt

Preventiva strategier – handlar om att exempelvis använda sitt inflytande för att se till att beslut i vissa frågor inte öppet diskuteras. Tydliga exempel på den makt som mobiliseras vid denna typ av strategier är det som ovan benämns co-optation och institutionalisering.

Förberedande strategier – här handlar det om att exempelvis bygga nätverk och koalitioner i förebyggande syfte, för att sedan kunna hänvisa till dessa för att få hjälp.

Det kan också handla om att få hjälp av dessa sammanslutningar att övertyga andra medarbetare.

Kolumn 9 - Kelmans påverkansprocesser

Kelman (1958, samt i Hosking & Morley, 1991) har funnit och beskrivit tre kvalitativt olika påverkansprocesser som jag, liksom övriga teoretiska kategorier, inplacerat i tabellen utifrån vilka av Arvonens (1989) organisationer de rimligast återfinnes i. Dessa förklaras kort nedan:

Instrumentell lydnad: innebär att en person väljer att utföra en uppgift mot specifik belöning. Denna typ av påverkan lyckas för att personen valt att göra det den blivit ombedd endast för att den får en märkbar belöning för det. Det är inte att vänta att samma person lyder om belöningen inte delas ut.

Identifiering: Här imiterar personen ledarens beteende för att vara ledaren till lags. Här är det ledaren som ber om utförandet av uppgifter, snarare än uppgifterna i sig som gör att personen väljer att utföra dem. Denna process innebär starkare påverkan än den förstnämnda. Den påverkan som sker kan dock ej förväntas vara beständig om den eller de personer som individen önskar vara till lags inte längre finns kvar i situationen.

Internalisering: I denna typ av påverkansprocess gör personen sitt val att utföra vissa specifika uppgifter för att de känns meningsfulla, och överensstämmer med personens egna värderingar. Här är inte fysisk belöning nödvändig. Detta är den starkaste, och mest beständiga påverkansprocessen.

2.2.2 Vad säger tabellen

Som ovan nämnt är denna tabell en analytisk sammanställning av den teori jag behandlat i C-uppsatsen. Tanken är att denna tabell på ett överskådligt sätt ska visa hur begreppen och teorierna hör ihop. Dessutom ska läsning av tabellen kunna visa på någon form av idealtyper (i Weberiansk mening) av organisationer. Med detta menar jag naturligtvis inte att man kan inplacera alla organisationer i denna rigida tabelluppbyggnad, men att den ska kunna fungera som ett verktyg vid undersökning och analys av organisationer.

Då jag funnit belägg för dessa kopplingar i teorin är det rimligt att anta att synen på makt, påverkan och ledarskap har viss affinitet till varandra på så sätt att ett sätt att se på det ena ger implikationer för hur man ser på de övriga. Rimligt är då till exempel att tänka att man i ett visionsstyrt kunskapsföretag inte finner suverän makt i någon större utsträckning, och att rationell övertalning är en mer lyckad påverkansstrategi än legitimitet.

2.2.3 Vad säger inte tabellen

Jag är medveten om att denna tabell inte är någon heltäckande beskrivning av teorin inom området. Rimligt är att tro att ett annorlunda val av teori hade påverkat utfallet avsevärt. Dessutom tas i detta ramverk inte hänsyn till alla faktorer i den komplexa uppbyggnaden av organisationer. Därför menar jag att denna analys kan vara av intresse att använda som analysinstrument, men bör kompletteras med andra för att kunna på ett korrekt, och uttömmande, sätt analysera en organisation eller en teori om ledarskap,

makt eller påverkan. Dessutom är det rimligt att tänka att en revision och komplettering av den befintliga analysramen är önskvärd beroende på vad det är den ska användas till. Dock kan sägas att en viss grund för vidare forskning lagts med detta ramverk.

Det största företrädet analysen erbjuder är ett perspektiv för att se vilka frågeställningar som kan vara av vikt för förståelse av makt, påverkan och ledarskap som delar av en helhet.

2.3 Organisationskultur

Då jag funnit att organisationens kultur på ett klart och tydligt sätt manifesteras i min studie har jag valt att tillföra följande avsnitt.

2.3.1 Definition av begreppet

Det finns många olika definitioner av begreppet kultur. Slår man upp ordet i Svenska akademiens ordlista på nätet (<http://www.saol.nu/>) finner man följande:

kult,ur s. -en -er mänsklig verksamhet inom ett visst område och en viss tid; vetenskap, litteratur och konst; systematisk odling av växter etc.

Ordets användning kan historiskt kopplas till jordbrukets framväxt och handlar då om det systematiska sätt att odla jorden som förmedlades vidare från generation till generation. I viss mån kan denna betydelse av ordet föras vidare till dagens användning av ordet, och då framför allt den del som handlar om att föra vidare en tradition och ett visst sätt att tänka och agera inom ramen för en verksamhet (Alvesson, 2001). När det handlar om kultur i organisationer är definitionerna många. En formell definition som jag anser fungerar bra ser ut som följer:

"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."(Schein, 1992)

Liksom för många andra begrepp inom organisationsteorin är det dock så att ingen given definition som alla teoretiker skriver under på finns. Alvesson (2001) påpekar att om man väljer att kombinera flera befintliga definitioner hamnar man lätt i en situation där allt kan anses vara organisationskultur, och där begreppet därför mister sin relevans. Jag kommer här inte närmre att gå in på den diskussion som föreligger mellan olika teoretiker och discipliner om begreppets definition, utan hänvisar då till exempelvis Bang (1994) eller Alvesson (2001).

Jag har valt Scheins (1992) definition ovan som utgångspunkt och visar nedan på fyra viktiga element jag anser att den innehåller:

- Kulturen är gemensam

Detta är ett viktigt inslag i de flesta definitioner jag sett. Det är det för gruppen gemensamma sättet att tänka och agera som utgör den kulturella dimensionen, snarare än medlemmarnas individuella ageranden.

- Kulturen utvecklas över tid

Med detta avser Schein (ibid) att kulturen utvecklas i takt med att gruppen möter på problem. Det är hur man löser dessa problem som sedan styr utvecklandet av gruppens kultur. I takt med att problem lösts på ett sätt som accepteras av gruppen utvecklas en praxis, och ett sätt att förhålla sig till inre och yttre miljö, som i någon mån blir specifik för gruppen.

- Kulturen lärs ut till nya medlemmar av gruppen

De problemlösningar som genomförts med tillfredställande resultat, och den praxis som utvecklats, överförs till gruppens nya medlemmar som ”gruppens sätt att arbeta” (ibid). Det är, om jag förstått det rätt, här som man tydligt kan se en gruppens kultur manifesteras, och enligt vissa definitioner är detta just vad kultur är; ”det sätt som vi utför något på här hos oss” (se ex Deal & Kennedy i Bang, 1994)

- Grundläggande antaganden - Basic assumptions

Detta uttryck, grundläggande antaganden, är den del som tydligast skiljer sig från en del andra teoretikers sätt att definiera kultur. Schein (1992) ser dessa grundläggande antaganden som den djupaste och viktigaste delen av begreppets definition. Andra teoretiker anser istället att gemensamma värderingar, normer eller verklighetsuppfattningar är kulturens kärna (Bang, 1994).

2.3.1.1 Avgränsning av min definition och beskrivning

Det finns ytterligare problematik runt begreppet som bl.a. härrör sig till storleken på den grupp i vilken en kultur utvecklas. En grupp kan enligt ovanstående definition bestå av allt från två till oändligt många individer. Alltså kan en organisation bestå av en eller många grupper, och det är rimligt att anta att i varje större organisation finns mindre grupper, såsom avdelningar, yrkeskårer, geografiska arbetsplatser m.m. Troligt är även att dessa grupper skiljer sig något i den kultur de utvecklar. Kan man då tala om organisationskultur som samlingsbegrepp för alla de kulturer en organisation innehåller, eller talar man om de enskilda grupperna? Litteraturen visar exempel på båda (Alvesson, 2001). Jag kommer, då detta svarar bäst mot uppsatsens syfte, att i första hand tala om organisationskultur som en gemensam företeelse inom en organisation. Jag kommer framledes att använda mig av Scheins (1992) teori som grund för min beskrivning av organisationskultur. Nedan beskrivs denna i mer detalj. Först vill jag dock motivera varför jag valt just denna teori som grunden för min redogörelse för organisationskultur.

2.3.1.2 Varför Schein?

Jag skulle kunna göra det enkelt för mig och skriva att jag valt Schein därför att jag anser att hans beskrivning av begreppet korrelerar väl med syftet för min uppsats. Jag skulle även kunna ange att min val har skett på basis av denna teoris stora genomslag. Jag är medveten om att dessa båda skäl är argumentativa återvändsgränder, då det finns andra teorier som stämmer väl med mitt syfte och teorins goda genomslag inte på något sätt garanterar att den är den ultimata teorin om kultur. Trots denna insikt kan jag inte förneka att de båda är starkt vägande skäl till mitt val. Då min övriga teoretiska bakgrund i denna uppsats behandlar makt, påverkan och ledarskap, och jag dessutom ämnar undersöka dessa begrepp empiriskt, är Scheins (1992) koppling mellan kultur och ledarskap av intresse. Även Alvessons (2001) och Kundas (1992) behandling av dessa begrepp är av intresse och kommer att redogöras för till viss del. Med viss risk för att förolämpa övriga teoretiker menar jag dock att Schein är nestorn och att det därför känns naturligt att utgå från honom. Min tanke är sedan att jag utifrån hans teori kan vidareutveckla min genomgång med Alvesson (2001) och Kunda (1992). Många kulturteoretiker, däribland eventuellt de ovan nämnda, skulle troligen argumentera för att detta är en mycket begränsad teoretisk grund att stå på. Jag är medveten om detta och gör inga anspråk på att återge den samlade teorin runt begreppet. Mina val av teoretiker är tvärtom klart selektiva, och är gjorda utifrån den koppling jag tyckt mig finna mellan deras teoribildning och mitt uppsatssyfte. Nedan följer alltså en beskrivning av Scheins (1992) teori, med komplettering av de andra teoretikerna.

2.3.2 Kulturens nivåer

Schein (ibid) talar om tre olika nivåer för organisationskultur, varav en jag redan omnämnt. Dessa nivåer beskrivs som liggande på olika djup i organisationens kultur. I fallande skala från den ytligaste och synligaste, till den djupaste är dessa nivåer artefakter, uttalade värden och grundläggande antaganden. Nedan redogörs för dessa i korthet:

2.3.2.1 Artefakter

Artefakter är symboler som manifesterar kulturen mot dess medlemmar, och även mot utomstående. Dessa är de mest synliga uttrycken för en organisations kultur, och översätts av Bang (1994) med termen kulturuttryck. Det handlar här om, som Schein (1992) uttrycker det, allt som man ser, hör och känner när man möter en ny grupp. Som exempel på artefakter nämner Bang (1994) historier, organisationsmyter, ceremonier, riter och ritualer, språk och jargong, fysisk utformning av arbetsplatsen, rapporteringsrutiner, befodrings- och belöningsystem, samt rekryterings- och friställningsförfarande.

Alla dessa, i sig små yttringar, kan vid undersökning och analys av en organisation säga relativt mycket om organisationen och dess värderingar av medlemmar, utomstående m.m. Ett klassiskt exempel är fysisk utformning på arbetsplatsen där placering och storlek av medarbetarens individuella arbetsutrymme i många organisationer skvallrar om individens status inom organisationen. Detta exempel visar dock på en potentiell felkälla vid tolkning. Att förutsätta att ett stort, centralt placerat kontor visar på hög status inom en organisation, kan i vissa fall vara helt fel. Risker är att man som utomstående åskådare vid observation drar just denna slutsats. Schein (1992) påpekar

dock att artefakter kan vara lätta att se, men svåra att dechiffrera. I tolkningen av en organisations artefakter använder sig tolkaren av sina egna referenser och kan därmed riskera att okritiskt ”välja” att se det han/hon önskar se.

2.3.2.2 Uttalade värden - espoused values

De uttalade värdena eller värderingarna ligger snäppet djupare i organisationens kultur. Här handlar det om de medvetna värderingar som medarbetarna i en organisation yttrar i förhållande till specifika problem, eller som mer generella beskrivningar av hur organisationen arbetar. Dessa värderingar behöver inte alltid överensstämja med hur verkligheten i organisationen faktiskt ser ut. Man kan t.ex. finna att en organisation som utåt säger, och vars medarbetare upplever att ”vi litar helt på våra medarbetare”, ändå har mycket tydliga kontrollmekanismer gentemot de enskilda medarbetarna som talar för det motsatta.

2.3.2.3 Grundläggande antaganden - basic assumptions

De grundläggande antagandena är så djupt rotade i organisationen och dess medlemmar att de inte alltid är medvetna. Dessa antaganden är, enligt Schein (ibid), produkter av att svar på gruppens gemensamma överlevnadsproblem fungerat så många gånger att de kommit att tas för givna. De grundläggande antagandena är så givna att de väldigt sällan ifrågasätts inom organisationen. Dessa svar eller lösningar blir en så naturlig del av gruppens kultur att de är grundläggande för beteende och attityder inom gruppen. Dessa kan vara av två olika arter:

Intern integration - antaganden som behandlar intern integration är erfarenhetsbaserade uppfattningar om hur gruppens medlemmar ska förhålla sig till varandra

Extern anpassning - dessa antaganden, även dessa erfarenhetsbaserade handlar om hur gruppens arbete ska genomföras och värderas

2.3.2.4 Parallell till Argyris & Schön

Angående de två sistnämnda nivåerna i Scheins (1992) beskrivning gör han själv klar koppling till Argyris & Schön (1978). Uttalade värden har Schein liknat vid det som Argyris & Schön kallar ”espoused theory”. Parallell dras även gällande grundläggande antaganden, och i detta fall Argyris & Schöns ”theory-in-use”. Mycket förenklat kan man alltså säga att uttalade värden (Espoused Theory) är uttryck för det organisationen säger och upplever att den gör, och grundläggande antaganden (Theory-in-use) är uttryck för det som organisationen faktiskt gör. Den skillnad man eventuellt kan finna är den polarisering Argyris & Schön gör mellan espoused theory och theory-in-use, som jag tycker är starkare än den som Schein gör mellan uttalade värden och grundläggande antaganden. (Schein, 1992 samt Argyris & Schön, 1978)

2.3.3 Vad innebär detta då att kultur är?

Nu har vi gått igenom ett antal begrepp och ingredienser i organisationskultur. Men vad innebär då detta för en organisation och dess medlemmar? Om vi återgår till Scheins (1992) definition och läser den igen kan vi finna att kultur är:

Ett mönster av gemensamma grundläggande antaganden som gruppen har lärt sig då den löst sina problem med extern anpassning och intern integration, som fungerat tillräckligt väl för att anses vara giltigt, och därför även för att läras ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till dessa problem. (Schein, 1992 - min översättning)

Detta innebär då att kulturen, enligt denna definition, är det mönster av gemensamma värderingar och beteenden som är specifikt för gruppen. Detta skulle kunna beskrivas som den specifika gruppens svar på gemensamma frågor, och innebär då att gruppens kultur är det som gruppen gör, eller gemensamt anser är rimligt att göra i specifika situationer. Detta kan verka som en upprepning, men är snarare menat som ett sätt att förtydliga vad det egentligen är kulturen för en grupp, då det är lätt att fastna i mer abstrakta beskrivningar, utan att konstatera att vissa aspekter av, och uttryck för kultur är mycket konkreta.

2.3.3.1 Hur inverkar organisationens medlemmar på organisationskulturen?

Huruvida det går att medvetet påverka en organisations kultur råder det oenighet om mellan olika teoretiker. En viktig skiljelinje ligger i hur man ser på följande fråga: Är organisationer kulturer eller har organisationer kulturer? (Bang, 1994) I den mån man, som vissa forskare, anser att organisationer är kulturer eller kulturella system blir det näst intill omöjligt att tänka sig att medarbetarna kan påverka kulturen på ett medvetet och planerat sätt. Anser man däremot att organisationer har kulturer, är det lättare att se hur organisationens medlemmar, och kanske framför allt ledning, medvetet kan påverka och forma organisationernas kultur.

Teoretikerna är överens om att kultur är något dynamiskt som utvecklas över tid. Det är dessutom relativt klart att utvecklingen sker p.g.a. och genom kulturens medlemmar. Eftersom kultur i någon mån handlar om gemensam lärdom skapad genom erfarenhet är det rimligt att anta att om erfarenheten en dag p.g.a. exempelvis förändrade krav från omvärlden börjar peka i motsatt riktning i förhållande till rådande praxis inom organisationen, kommer kulturen efter hand förändras för att stämma med den förändrade erfarenheten. (se ex. Bang, 1994 och Schein, 1992)

Något som däremot skiljer de teoretiska lägren åt är huruvida denna utveckling kan styras och påverkas genom medvetna ansträngningar från kulturens medlemmar. De teoretiker jag använder mig av i min genomgång är dock alla i någon mån av åsikten att det är möjligt att medvetet påverka en organisationskultur (se ex Schein, 1992, Kunda, 1992 eller Alvesson, 2001). Även jag ansluter mig till detta synsätt.

2.3.3.2 Ledarnas roll i skapandet och upprätthållandet av organisationskultur

Schein (1992) hävdar att en kultur ursprungligen utvecklas och formas av organisationens grundare och/eller ledare. Med detta menar han att det är grundarens prioriteringar som oftast blir organisationens dito, åtminstone i ett inledningsskede. Fem kanaler anges genom vilka ledningen formar och påverkar organisationens kultur:

- *Ledningens uppmärksamhet och fokus* - det ledningen väljer att uppmärksamma och rikta fokus mot inom organisationen förmedlar vilka värden man står för. Väljer man att mäta den enskilda individens resultat noggrant och belöna

därefter sändes signalen att man önskar en resultatstyrd, ev. tävlingsinriktad kultur, och det är relativt troligt att dessa handlingar leder till just en sådan. Detta innebär naturligtvis också att det ledningen väljer att inte uppmärksamma ger avtryck i vad som kommer att utgöra viktiga delar i organisationens kultur.

- *Ledningens hantering av kritiska händelser och kriser* - Utfallet av de kriser och kritiska händelser organisationens utsätts för är mycket beroende av ledningens handlande. Då dessa händelser kan anses vara viktiga för organisationens överlevnad är ledningens handlande viktigt och kan ge tydliga avtryck i den övriga organisationen
- *Ledarnas beteende* - Ledningen fungerar i mångt och mycket som en förebild för resterande delar av organisationen. Arbetar ledaren hårt och upprätthåller en positiv anda på ett sätt som är synligt för medarbetarna, är det troligt att detta leder till liknande beteende hos dem.
- *Belöningar, status och bestraffningar* - genom användandet av dessa formella maktmedel visar ledningen tydligt vilka beteenden som är önskvärda och icke önskvärda
- *Rekrytering, befordring och avsked* - även här kan ledningen utnyttja sina formella maktkanaler för att visa på vilka värden som organisationen ska förmedla, samt vilken typ av medlemmar som är önskvärda inom ramen för organisationen

Det är rimligt att anta att dessa fem (och kanske även ytterligare ej här beskrivna) faktorer påverkar organisationens kultur. Detta hävdar även Alvesson (2001), som dessutom anger karisma som ett instrument för grundarens/ledarens formande av kulturen. Att det är troligare att ledningen snarare än att övriga organisationsmedlemmar påverkar kulturen torde ha att göra med ledningens placering i organisationen, som får anses vara central i de flesta organisationer.

2.3.3.3 Hur inverkar organisationskulturen på organisationens medlemmar?

En annan intressant och grundläggande fråga vid studiet av organisationskultur är på vad sätt den påverkar organisationen och dess medlemmar. Vad fyller kulturen för funktion?

Schein (1992) beskriver två olika tydliga funktioner som kulturen fyller för organisationens medlemmar. Den ena funktionen är att kulturen styr medarbetarnas beteenden genom att erbjuda modeller för handling. Kulturen blir en vägledning för organisationens medlemmar just genom att vara det mönster av gemensamma grundläggande antaganden, värderingar och normer som tagits upp i definitionen av begreppet. Detta gäller då både frågor som rör den externa anpassningen och den interna integrationen. I kulturen kan medarbetaren finna svar på vad som förväntas av honom/henne, och vad som organisationen och dess ledning anser vara riktigt i förhållande till ett specifikt problem. Dessa svar som står att finna för individen ger även en annan funktion till kulturen; att den minskar ångesten för organisationens medlemmar. Kulturens karaktär av gemensamma antagande- och beteendemönster fungerar som vägledare och värderingshjälp i situationer som är tvetydiga eller osäkra.

En teori som redan tagits upp i avsnittet om påverkan är Kelmans (1958) differentiering mellan tre kvalitativt olika påverkansprocesser. Dessa tre är instrumentell lydnad, identifiering och internalisering. Om vi nu använder oss av dessa processer som exempel på kulturens påverkan på dess medlemmar skulle beskrivningen av desamma kunna se ut som följer:

Instrumentell lydnad - Individen inordnar sig under organisationens kultur på så sätt att han/hon väljer att utföra sitt arbete på det sätt som förväntas av honom/henne, för att få behålla och få betalt för utfört arbete. Troligt är att denna kulturella påverkan är relativt svag, och att individen gör det som förväntas endast i de situationer då han/hon kan förvänta sig att organisationen belönar detta beteende alternativt sanktionerar oönskat beteende

Identifiering - Individen låter sig påverkas av organisationens kultur för att accepteras av andra individer inom organisationen. Kulturens innehåll i sig är endast ett medel för att kunna uppnå acceptans av övriga medlemmar och en tillfredställande självbild. Troligt är att individen delar organisationens värderingar så länge den eller de personer som identifiering skett med medverkar. Skulle dessa personer lämna organisationen, och inte ersättas av andra med vilka individen känner en identifiering kommer organisationskulturens påverkan på denna person minska betydligt och kanske t.o.m. försvinna helt.

Internalisering - Individen låter sig påverkas av organisationens kultur för att han/hon upplever att de värderingar och normer som organisationen föreskriver för sina medlemmar stämmer väl med hans/hennes egna värderingar. Denna process innebär den starkaste kulturella påverkan av de tre, och innebär att personens upplevelse av organisationen och dess kultur är mycket positiv, och att den påverkan som skett är mycket livskraftig.

2.3.4 Kultur som uttryck för makt

Kunda (1992) beskriver i sin bok *Engineering Culture* en organisation där kulturen har stark påverkan på medarbetarna, och där ett tydligt mål för organisationen är att skapa den form av kulturella påverkan Kelman (1958) kallar internalisering. I ett försök att inte låta sin förförståelse som akademiker styra hans uppfattning alltför hårt diskuterar Kunda, utifrån denna exempelorganisation, huruvida denna starka normativa kontroll kan anses vara moraliskt försvarbar. Då den tydligt positiva sidan av kulturens karaktär som gemensamt antagande- och beteendemönster är dess vägledande och ångstdämpande funktion för medarbetarna, kan man eventuellt argumentera för att en potentiellt sett mindre positiv sida är att den enskilde medarbetaren förväntas följa denna vägledning. Huruvida detta är renodlat negativt uttalar sig inte Kunda om. Mellan raderna står dock att finna att individen i någon mån tvingas anta en på förhand beskriven roll i organisationen. Den beskrivning av normativ kontroll som målas upp i denna text påminner mycket om den form av makt Foucault (1979, samt 2003) kallar biomakt och även Alvesson (2001) tar upp och nämner denna aspekt av organisationskultur. Han påpekar i sin genomgång att det alltid föreligger någon form av maktasymmetri i organisationer. Han talar om "kulturell ingenjörskonst" som ju även är titeln på, och ämnet för Kundas (1992) text. Kulturen som uttryck för makt blir då ett sätt att styra och utforma medarbetarnas verklighetssyn och värderingar av organisationens arbete (se även Alvesson, 1998). Om man väljer att se kulturen ur detta

perspektiv ligger Webers (1921/1987) beskrivning av den maskinbyråkratiska organisationen inte långt borta. För att denna analogi ska bli meningsfull bör man dock ersätta organisationens strukturella dominans över individen med en kulturell dito. Det som dessutom gör denna parallell intressant är det sätt på vilket Weber (ibid) förutspår skapandet av ett system som sedermera kommer att dominera individen. Mer om detta nedan.

2.3.4.1 Förhållandet mellan kultur och individ

Både Alvesson (2001) och Kunda (1992) beskriver en dialektisk relation mellan organisationens medlemmars inverkan på kulturen, och vice versa. Alvesson (2001) beskriver hur grundarna av en specifik organisation hade mycket stor inverkan på den kultur som skapades. I formandet av densamma använde de sig i stor utsträckning av de kanaler som nämnts ovan. I ett senare skede i organisationens livscykel var det den kultur de i samråd med medarbetarna hade skapat som avgjorde vilka egenskaper och beteenden som var önskvärda för framtida ledare. Därmed skapas en kultur som sedan i någon mån återskapas sig själv och organisationens medlemmar. I Kundas (1992) text beskrivs inte skapandet av organisationens kultur, men väl det medvetna upprätthållandet och återskapandet av densamma. Det är intressant hur man som individ enligt dessa teoretiker måste formas av en kultur för att kunna erhålla medlemskap i densamma, och hur detta medlemskap i sin tur är nödvändigt för att kunna vara med och forma kulturen. I någon mån ser jag detta som en logisk paradox, då kulturens element som vi ovan behandlat innebär en viss mån av normativ kontroll. Det torde innebära att kritik av, och försök att förändra, en kultur med nödvändighet kommer inifrån och från de individer som redan internaliserat kulturens mönster av gemensamma grundläggande värderingar. Än en gång känner jag mig manad att dra en parallell till Foucaults (1979, samt 2003) biomakt, men även att påpeka att denna dystopiska bild av kulturens dominans av individen i mångt och mycket närmar sig Webers (1921/1987) profetia om "järnburen" där människan fångats i det system som byggts av med hjälp av den egna rationaliteten.

Jag ska inte i alltför stor utsträckning diskutera detta moraliska dilemma här, men kommer med säkerhet att återvända hit i diskussionsavsnittet. Klart står i alla fall att det kan vara värt att fundera över individens relation till den normativa styrning som kulturen trots allt innebär, och att uppmärksamma att kultur kan ses ur olika perspektiv.

2.3.5 Sammanfattning - två perspektiv i konflikt?

Mitt val av teoretiker för utvidgning av kulturbegreppet är gjort för att visa på två olika perspektiv på fenomenet, som i viss mån kan sägas stå i konflikt med varandra. Schein (1992) kan, enligt mig, anses beskriva kultur som en funktionell lösning på gemensamma problem och situationer för organisationen. Alvesson (2001) och Kunda (1992) däremot tar upp kulturens "Janusansikte"; kultur som ett medel för makt och kontroll. Denna åtskillnad kan liknas vid den som kan göras mellan Webers (1921/1987) och Durkheims (i Ritzer, 1996 samt i Reed, 1992) syn på organisationen. Durkheims perspektiv är att organisation fungerar stabiliserande och dess struktur hjälper kollektivet att övervinna individernas olika viljor, medan Weber ser organisationen som en struktur av hierarkisk kontroll och dominans. Schein får då antas representera Durkheims perspektiv och de övriga två Webers. Denna parallell är min

egen och skulle eventuellt kunna anses vara överdriven. Den ska inte utläsas som att Scheins syn på kultur är okritiskt positiv, eller att Alvesson och Kundas syn är att kultur nödvändigtvis är något negativt. Kanske är den viktigaste lärdomen, som Kunda (1992) även påpekar, att man bör vara medveten om att det alltid finns (minst) två sidor av saken som är värda att ta hänsyn till. Huruvida det är fruktbart att göra denna analogi mellan organisations- och kulturteoretiker kan jag heller inte avgöra. Jag anser dock att den visar på att kultur, liksom många andra organisationsteoretiska begrepp är mångfacetterat, och att dess tolkning och användning är klart beroende av användarens intention och förståelse.

3. Metod

3.1 Utgångspunkter

Nedan följer en redogörelse för de val jag gjort i fråga om metod för undersökning, samt för varför jag gjort dessa val. Då jag valt att undersöka uppfattningar av specifika fenomen kan det för läsaren vara av intresse att veta vilken syn på kunskap som ligger till grund för min studie. Jag inleder därför nedan med en kort beskrivning av min ståndpunkt i denna fråga.

3.1.1 Grundläggande kunskapssyn

Att redogöra för sin egen syn på den kunskap man söker, finner och presenterar har kommit att bli mycket viktigt inom vetenskapen (se ex. Denzin & Lincoln, 1994). Detta torde delvis ha att göra med att det finns många konkurrerande paradigmer som verkar samtidigt, kanske framför allt inom samhällsvetenskapen. För att kunna redogöra för denna syn måste man höja sig ett par abstraktionsnivåer över metodologi. Jag använder mig här av den distinktion som gjorts av Svensson (1984) för beskrivning av dessa nivåer:

Ontologi:	De studerade objektens natur
Epistemologi:	Naturen hos kunskapen om de studerade objekten
Metodologi:	Naturen hos de metoder genom vilka kunskapen uppnås om de studerade objekten

Dessa tre begrepp kan ses som frågor som ska besvaras av vetenskapsmannen/kvinnan för att läsaren ska få möjlighet att "följa resonemangen" i ett vetenskapligt arbete. När vi talar om ontologi rör vi oss på ett djupt filosofiskt plan, där frågor om existens behandlas. Som D-student förbehåller jag mig rätten att undvika alltför djupa existentiella diskussioner, och tar mig raskt vidare till epistemologin, där synen på kunskap behandlas. Här finns två tydliga riktningar som skiljer sig relativt markant. Enligt objektivismen finns det absoluta sanningar om världen och därmed absolut kunskap, enligt relativismen är alla sanningar relativa och kunskap är kontextberoende (Bernstein, 1987). Likt Bernstein väljer jag att ansluta mig till någon form av tredje riktning, som anser att denna distinktion är mindre relevant, då den i viss mån är kontraproduktiv och överskuggar vetenskapens egentliga syfte. Då det i princip (i alla fall i nuläget, och enligt mitt sätt att se det) är omöjligt att bevisa endera synsätts riktighet handlar denna fråga enligt mig närmast om en tro på endera verklighetssynen.

Naturligt är dock att min undersökning, dess resultat och den kunskap jag fått genom densamma får anses vara klart relaterade till den kontext inom vilken undersökningen utförts. Jag ser mig själv som klart delaktig i resultatet och analysen av mitt material, och tror att denna undersöknings resultat kunde ha sett klart annorlunda ut om den genomförts av någon annan. Därmed får jag väl i någon mån se den kunskap denna

undersökning gett som relaterad till mig som individ med den bakgrund jag har, till kontexten, samt till den dialog som skett fortgående med både intervjupersoner, kurskamrater och handledare. Därigenom får jag, om jag måste ”bekänna färg” tillstyrka att jag ser kunskapen som intersubjektivt skapad, och relativt snarare än objektiv. Om vi talar om objektiv kontra subjektiv kunskap tror jag redan att läsaren (genom sin subjektiva tolkning) kommit till insikt om att jag ställer mig mycket frågande till huruvida subjektiviteten över huvud taget kan lämnas utanför forskning inom dessa områden. Jag anser inte att min subjektivitet i min undersökning utgjort ett hinder, utan snarare en tillgång.

3.1.2 Bakgrund

Då det är kvalitativa uppfattningar, snarare än kvantitativa data, om fenomenen jag är ute efter har jag valt att använda mig av metodansatser som svarar mot detta. Min grundtanke var från början att jag ville undersöka hur personer i arbetslivet uppfattar fenomenen makt och påverkan. För detta syfte kändes det naturligt att välja intervjun som instrument för undersökning. Då jag sedan valt att utöka min fokus till att även, i viss mån, innefatta ett ledningsperspektiv på begreppen att kontrastera med medarbetarperspektivet valde jag att genomföra dokumentanalys av offentligt material från den organisation som kommit att bli skådeplats för min undersökning. Detta undersökningsupplägg har efter hand kommit att utformas mer och mer som en fallstudie. Dock är det inte min avsikt att placera organisationen som fallstudien genomförs på i huvudfokus för uppsatsen. Denna organisation har snarare tjänat min uppsats som ett exempel på hur dessa uppfattningar kan komma till uttryck i arbetslivet. Enligt Stake (i Denzin & Lincoln, 1994) är detta ett exempel på en s.k. instrumentell fallstudie, d.v.s. det specifika fallet används snarare för att få insikt i hur empiriska uppfattningar av fenomenen ser ut, än för att kunna analysera organisationen i fråga. Även om jag inte kan använda detta enstaka fall som grund för generaliseringar till andra organisationer, kanske inte ens till andra delar av samma organisation, är det alltså min åsikt i frågan att huvudfokus är empiriska uppfattningar av de beskrivna fenomenen, snarare än uppfattningar av fenomenen inom denna specifika organisation.

3.1.3 Induktion, deduktion eller abduktion?

Kvale (1997) beskriver en relativt välkänd metafor om malmletaren kontra resenären för hur vetenskapsmannen ser på den kunskap han/hon får i en intervju. Malmletaren ser intervjun som ett tillfälle då han/hon ”gräver” i intervjupersonen för att finna den ”rätta” kunskapen. Resenären å andra sidan, vet inte exakt vad han/hon söker, och anser sig själv vara ”turist” eller outsider i intervjusituationen. Denna metafor må vara en grov förenkling av intervjusituationen, men riktar ändå uppmärksamheten på hur den kunskap som uppnås i intervjun ses på. Är det när intervjupersonen säger det jag vill höra, eller när han/hon säger något helt oväntat som jag ska lyssna extra noga? Detta resonemang kan i viss mån liknas vid diskussionen om induktion kontra deduktion, som man som student vid universitetet matats så frekvent med. Ska jag söka teorins bäring i empirin, eller ska jag söka empirins förklaring i teorin?

Då min teoretiska förkunskap i ämnet styrts valet och utformningen av metod kan sägas att jag i viss mån närmade mig de undersökta fenomenen från deduktivt håll. Att jag sedan valde att genomföra relativt öppna intervjuer, komplettera med textanalyser, för

att slutligen komplettera med ytterligare teori, gör att ansatsen tydligast kan liknas vid det som Alvesson och Sköldbberg (1994) kallar en abduktiv ansats, d.v.s. en kombination av induktiv undersökning av enskilda fall med en deduktiv tolkning utifrån övergripande teoretiska ansatser.

3.1.4 Fallstudien

Att jag valde att utforma min undersökning som en fallstudie kan anses ha ett par olika anledningar. Då jag i utgångsläget endast planerade undersöka hur medarbetare uppfattar de fenomen som ligger i fokus för undersökningen, var min första tanke att använda mig av intervjun som enda metod. Den kvalitativa forskningsintervjun får anses vara en god metod för att uppnå en förståelse för individens uppfattningar av, och känslor inför specifika fenomen (Kvale, 1997). Detta var just mitt mål, och jag valde redan här att inrikta mig på en arbetsplats, snarare än en mängd olika. Detta delvis för att detta var det smidigaste sättet att utforma studien, och dels för att mitt mål var den kvalitativa förståelsen av olika uppfattningar, snarare än den mer kvantitativt riktade kunskapen om förekomsten och frekvensen av olika uppfattningar (Theman, 1979). Att jag efter hand som undersökningens resultat vecklade ut sig framför mig valde att komplettera med ytterligare en metod, var för att mitt kunskapsintresse i denna undersökning vidgades till att även omfatta ett ledningsperspektiv på samma fenomen som intervjuundersökningen omfattade. Jag valde att låta denna andra undersökning genomföras på samma företag, då det var just överensstämmelsen mellan ledningens och medarbetarnas uppfattningar som intresserade mig. En anledning till detta kan man finna i det faktum att jag vid första anblick på det insamlade intervjumaterialet tyckte mig finna vissa kulturella mönster i de beskrivna uppfattningarna. Dokumentanalysen blev därför något mer deduktiv, då den delvis styrts av min önskan att utröna huruvida dessa kulturella mönster även stod att finna i beskrivningar av företagets policys o dyl. (Säfström & Östman, 1999). Detta val av två metoder för undersökning av samma företag, anser jag har ökat djupet i min analys av undersökningarna.

3.1.5 Två metoder med olika syften

Det som skiljer de två metodansatserna åt, utöver det faktum att de är två olika metoder, är att jag i intervjuundersökningen antagit ett medarbetarperspektiv, och i dokumentanalysen ett ledningsperspektiv. Detta faller sig naturligt då jag intervjuat medarbetare, men tolkat och analyserat företagets offentliga dokument, som har ett ledningsperspektiv. En annan skillnad, som diskuteras mer nedan, är att jag i intervjuerna skapat och tolkat min kunskap i dialog med mina intervjupersoner (Alvesson, 1999), medan textanalysen gjorts som en tolkning av redan existerande texter. Intressant att nämna, utan att redan nu avslöja alltför mycket av undersökningens resultat är att jag, trots viss predisposition i fråga om dokumentanalysen, till viss del fann helt andra resultat än jag hade väntat mig. Därför berikar denna delundersökning slutresultatet klart mer än vad jag förväntat mig i ett inledningskede.

Huruvida denna metodologiska ansats med två metoder kan anses vara en s.k. metodtriangulering kan diskuteras. Detta framför allt då jag inte undersöker riktigt samma sak, eftersom de två undersökningarna rör olika perspektiv på samma fenomen. Man kan eventuellt se det som någon form av triangulering, då jag med hjälp av två olika metoder samlat in data om samma fenomen. På detta sätt har jag berikat min

datainsamling, och uppnått visst mått av samstämmighet i de två olika undersökningarna (Denzin & Lincoln, 1994). Nedan redogör jag kort för de två metoder jag använt mig av. Jag går sedan vidare in i detalj på processen.

3.1.6 Generaliserbarhet

Jag är medveten om att mina generaliseringsanspråk inte kan komma att vara så stora för denna studie, då jag endast undersökt en mycket liten del av verkligheten. Huruvida resultaten i en fallstudie kan generaliseras till en större population utanför "fallet" kan diskuteras, och man kan med rätta även ställa sig frågan om detta är relevant just i fallstudier. Hela meningen med fallstudien är att just finna det unika i fallet. Att sedan föra det man funnit vidare utanför fallet innebär naturligtvis att vissa situations- och kontextbundna aspekter av studien inte kan appliceras utanför fallet (Denzin & Lincoln, 1994). Idén om generaliserbarhet härstammar från kvantitativ forskning, där i många fall en studie blir mindre meningsfull om den inte går att generalisera till en större population (Cohen & Manion, 1994). I fallet med mer kvalitativt riktade studier kan man eventuellt argumentera för att sökandet efter det unika talar emot att man ska utforma dessa studier för att kunna generaliseras. Risken torde kunna vara att det unika går förlorat. Naturligtvis blir studiens syfte avgörande. Syftet i min studie är kopplat till den specifika organisationen jag har genomfört mina undersökningar på. Mina resultat kan inte sägas vara representativa för uppfattningar i arbetslivet i stort, i branschen, eller ens i hela denna organisation. Resultaten är med säkerhet representativa endast för de personer och det skrivna material som ingått i studien.

3.2 Genomförande

Nedan redogörs mer i detalj för förberedelser, de metoder jag valt, dokumentation, vilken typ av data dessa metoder gett samt hur bearbetning av dessa data gått till. Avslutningsvis diskuteras metodkvalitet samt etiska ställningstaganden.

3.2.1 Förberedelser

Mina förberedelser inför denna undersökning inleddes (på omedvetet plan) redan våren 2001, då jag gav mig i kast med att skriva en teoretisk C-uppsats med ämnet makt, påverkan och ledarskap. Naturligtvis tänkte jag inte redan då på denna undersökning så som den som slutprodukt blivit, men tankarna om en empirisk ansats för att undersöka samma fenomen väcktes på ett relativt tidigt stadium. Som avstamp för hela studien stod sedan den kandidatuppsats, som efter två mer eller mindre ångestfyllda år kom ut som slutprodukt. Det var ur mina teoretiska definitioner och kopplingar mellan begreppen som jag hämtade intresse och inspiration för den intervjustudie som blev utgångspunkt för denna uppsats. Jag etablerade en kontakt på företaget, och läste sedan om företaget på dess hemsida för att få en bakgrund inför intervjuerna.

3.2.2 Datainsamlingsmetoder

Det stod klart för mig relativt tidigt i processen att intervju var en passande metod för att uppnå empirisk kunskap om de undersökta fenomenen, då den kvalitativa

forskningsintervjuen: ”definieras som en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening” (Kvale, 1997, s. 13)

Då det visade sig att jag endast skulle ha möjlighet att genomföra ett relativt litet antal intervjuer i ett första skede började jag fundera över huruvida jag skulle göra fler efter hand, eller om jag skulle använda mig av någon annan metod för att komplettera empirin. En idé var att göra observationer på företaget, för att genom dem utläsa något om hur makt och påverkan manifesterades här. Vid läsning av företagets offentliga material formades dock efter hand ett intresse för att utröna vad detta material egentligen förmedlade i dessa frågor (Säfström & Östman, 1999). Efter hand som intervjuundersökningen tog form framstod detta alternativ som mer och mer aktuellt, och slutligen beslutade jag mig för att denna metod var passande att komplettera med för att få ett rikare empiriskt material.

3.2.2.1 Intervjuundersökningen

I denna undersökning har jag använt mig av vad Lantz (1993) kallar riktat öppna intervjuer. Med detta avses att målet har varit att uppnå öppna intervjuer, men att innehållet i relativt stor utsträckning styrts av förutbestämda temata. Frågorna har varit öppna, och varierat något i utformningen och intervjuinnehållet har styrts av mina bedömningar av vad som är av intresse att följa upp. I bilaga 1-3 finner den intresserade läsaren det skriftliga material som använts i samband med intervjuerna. Bilaga 1 är den information som sändes ut till alla respondenter inför intervjuerna. Bilaga 2 är den intervjuguide som använts vid intervjuerna. Den kan vid läsning framstå som klart mer strukturerad än ovan angivet. Dock kan sägas att den inte använts på sånt sätt att den strukturerat intervjuerna i någon hög utsträckning, då frågorna i guiden användes som förslag. Bilaga 3 utgörs av ett papper som intervjupersonerna fick vid inledningen, och som fungerade som vägledning under intervjuerna.

3.2.2.2 Dokumentanalysen

Denna del av min undersökning kan sägas vara en s.k. syftesrelaterad textanalys. Med detta menas framför allt att jag analyserat texterna utifrån ett visst syfte, i detta fall mitt uppsatssyfte (Säfström & Östman, 1999). Syftesrelaterad analys kan vara av ett antal olika typer av, varav jag identifierar den jag genomfört mest med diskursanalys och idé och ideologianalys. Analysen är en idé eller ideologianalys såtillvida att jag försöker att specifikt analysera hur företagets ideologi beskrivs gentemot läsaren (Bergström & Boréus, 2000). Den diskursiva sidan av min analys karakteriseras av att jag vid läsning av dokumenten har försökt vara uppmärksam inte bara på vad som sägs, utan även hur det sägs och vad som inte sägs. Jag försöker även i analysen visa på hur dessa beskrivningar har syftet att skapa företaget såsom det beskrivs (Säfström & Östman, 1999). På detta sätt ser jag alltså texterna jag analyserat både som beskrivningar av den befintliga organisationen och dess idéer och ideologi, samt som styrdokument som beskriver vart ledningen önskar att organisationen ska vara på väg, alltså beskrivningar av den diskurs som råder inom företaget (ibid).

3.2.2.3 Urval

Då denna studie är av kvalitativ karaktär, och generalisering av resultaten inte varit av hög prioritet har mitt urval inte gjorts slumpmässigt. Istället var mina urvalskriterier att finna respondenter som 1) arbetade inom den organisation som utgjort mitt fall, 2) visade intresse för min undersökning, 3) kunde anses ha medarbetarställning snarare än ledande ställning. Till hjälp för urvalet hade jag min kontaktperson på företaget, som dessutom sedan kom att bli en av mina respondenter. Att mina intervjupersoner alla arbetade inom samma yrkesområde, dock inom olika organisatoriska avdelningar, är mer en tillfällighet än ett medvetet val. Den position som de har inom organisationen som tillhörande HR, kan eventuellt argumenteras ha gett ett perspektiv som ligger någonstans emellan ledningens och medarbetarnas. Alla intervjupersonerna är akademiskt utbildade och har arbetat ett antal år med personalarbete. Tre av fyra har arbetat inom en mängd olika organisationer och med olika befattningar i olika branscher. Alla har arbetat i organisationen i två år eller mer, som längst över tio år. Det kan även vara värt att nämna att p.g.a. organisationens struktur arbetar dessa fyra personer med mycket olika uppgifter och inom olika delar av organisationen. Dessutom kan nämnas att två av fyra har någon form av arbetsledande ställning inom organisationen. Hur dessa urvalskriterier kan ha påverkat intervjustudien behandlas i metoddiskussionen.

I dokumentanalysen utgick jag från material på företagets hemsida, årsredovisning, samt annat offentligt material som jag fick mig tilldelat av min kontaktperson på företaget. Urvalet bland dessa dokument och texter för analys skedde strategiskt enligt följande kriterier: 1) dokumentet skulle ha publicerats eller skrivits av företaget, 2) endast dokument som kan anses vara relevanta för min studie användes, 3) frånsett ett kort utdrag ur personalhandboken är alla analyserade dokument offentliga utsagor om företaget. Detta gav mig ett relativt rikt material att analysera.

3.2.3 Bearbetning och analys av data

3.2.3.1 Intervjuundersökningen

Vid alla intervjuer har jag använt mig av bandspelare och spelat in samtalet i sin helhet. Jag valde att inte i någon större utsträckning ta anteckningar fortlöpande under intervjuerna, då jag bedömde att den bristande rutin jag har i intervjusituationen skulle göra att mitt deltagande i samtalet skulle begränsas kraftigt av detta. Intervjuerna skrevs i efterhand ut mycket noggrant, och jag lyssnade även på intervjuerna vid ett flertal tillfällen. Det är sedan dessa utskrifts jag använt för analys. På varje band talade jag dessutom in ett sammandrag av mina upplevelser i samtalssituationen direkt efter intervjun. Detta för att inte riskera att missa faktorer som påverkat utfallet, men inte hörs på bandet. Som Theman & Svensson (1983) påpekar finns viss risk för att feltranskriptioner gör att delar av intervjuerna återges och tolkas på ett felaktigt sätt. Jag har försökt att undvika denna felkälla genom att lyssna på banden vid ett antal olika tillfällen både före och efter utskrift av desamma.

Redovisningen av resultat och analys av intervjuundersökningen har gått till på så sätt att jag efter genomläsning av de utskrivna intervjuerna valt ut ett antal temata (Kvale, 1997). Med dessa i åtanke har jag sedan läst, och plockat ut relevant information ur

intervjuerna. Då antalet intervjuer är så litet har jag snarare inriktat mig på att beskriva deras innehåll än att ställa dem mot varandra i jämförelser.

3.2.3.2 Dokumentanalys

I ett första skede gjorde jag en genomläsning av en stor mängd dokument från företaget. Efter hand valde jag ut de texter som mer än andra på något sätt behandlade de fenomen som undersökningen fokuserar på. För att undvika att dra för stora växlar på något specifikt dokument valde jag att inte begränsa materialet alltför mycket, trots att vissa av texterna är av sådan karaktär att de relativt heltäckande berör undersökningens fokus. På detta sätt anser jag att jag i största möjliga mån minimerat risken för feltolkningar, genom att liksom man gör med vetenskapliga texter söka finna stöd för mina påståenden i mer än en källa (Denzin & Lincoln, 1994).

Liksom för intervjuerna valde jag efter några genomläsningar av dokumenten ut ett antal temata för analys. Dessa låg sedan till grund vid ytterligare läsning och urval av information och exempel för redovisning i uppsatsen (Säfström & Östman, 1999). Dessa båda tematiseringar har i slutändan resulterat i en, för studien gemensam dito. Därmed har min tematisering av intervjuerna i någon mån påverkat den för dokumentanalysen och vice versa.

3.3 Angående vilken information dessa metoder gett

3.3.1 Metodkvalitet

Dessa metoder och den kunskap om företaget jag fått genom den ger naturligtvis inte någon heltäckande bild av hur dessa frågor behandlas inom organisationen, och ger inte utrymme för några långtgående vetenskapliga generaliseringar vare sig ur medarbetar- eller ledningsperspektiv. Intervjuundersökningen gav mig kunskap om ett antal olika uppfattningar som står att finna om de undersökta fenomenen. Den spridning jag funnit i intervjuerna anser jag har berikat mitt material, men då antalet intervjuer varit så få gör jag inte anspråk på att ha fått en uttömmande bild av hela det spektrum av uppfattningar som man kan förvänta sig att finna. Då företaget är multinationellt och sysselsätter över 50 000 medarbetare i ett antal olika länder vore det inte rimligt att tro att denna typ av undersökning på något tillförlitligt sätt skulle kunna uppnå denna mer heltäckande bild. Att alla mina respondenter själva anmält sitt intresse att delta i undersökningen är säkerligen även detta, en faktor som påverkat resultaten i både positiv och negativ bemärkelse. Att intervjuerna behandlade fenomen som kan anses vara svåra att undersöka p.g.a. etiska aspekter (se ex Svensson & Theman, 1983 eller Theman, 1979), har naturligtvis även detta haft påverkan på slutresultatet. Troligt är även att min förkunskap och förförståelse inom ämnet påverkat mitt agerande i intervjusituationen, även detta i dubbel bemärkelse (Alvesson, 1999). Dokumentanalyserna har på ett naturligt sätt styrts till viss del av att jag sökt finna svar på mina frågor i texterna. Detta innebär att jag i vissa fall lyft fram saker som syntes tydligt i texten, i andra fall hade min tolkning kanske varit mindre självklar för en annan läsare (Bergström & Boréus, 2000). Jag anser inte på något sätt att jag kan placera mig själv ”utanför” undersökningen i något av fallen. Min syn på det undersökta, och mitt sätt att resonera, är tvärtom mycket närvarande i båda delstudierna.

3.3.2 Etiska överväganden

I fråga om de etiska överväganden jag gjort i min undersökning har jag arbetat utifrån ett antal principer. Jag har, som läsaren märker, valt att inte nämna organisationens namn i uppsatsen. Anledningen till detta är tvådelad. Först och främst handlar detta om att jag valt att befästa min intervjuundersökning med konfidentialitet. Detta har jag gjort för att min bedömning är att intervjuernas resultat kan anses vara känsliga både gentemot arbetsgivare och mot övrig omgivning. Om företagets namn förekommit i uppsatsen hade övrig information jag lämnat om mina respondenter gjort det lättare för utomstående att identifiera desamma. Jag har även förhoppning om att konfidentialiteten bidragit till att de dialoger som uppstått i intervjuerna blivit öppna och ärliga (Kvale, 1997). Konfidentialiteten kan anses vara relativt god gentemot utomstående. Dock är det så att de som deltagit i studien arbetar ihop, och vet vilka andra på arbetsplatsen som deltagit. Därmed blir naturligtvis konfidentialiteten begränsad för individen gentemot de andra respondenterna. Detta har tagits upp och diskuterats vid intervjutillfället och ingen deltagare har ansett att detta utgör något problem. En andra anledning till konfidentialitet i fråga om företagsnamnet är, som jag nämnt tidigare i metodavsnittet, att jag inte anser att det är företaget i sig som utgör fokus för uppsatsen. Målet är inte i första hand att analysera företaget, utan snarare att använda mig av undersökningarnas resultat som exempel på hur en empirisk analys av uppfattningar om de undersökta fenomenen kan berika den teoretiska förståelsen av desamma. Även öppenhet och frivillighet har varit principer som jag följt i studien. Därmed har mina intervjupersoner fått information om undersökningen och dess syfte redan innan de beslutade sig för att delta. Deras beslut om att delta i intervjustudien har sedan med förhandsinformationen som grund varit frivilliga. Jag har även, för att garantera öppenheten, vid intervjutillfället informerat respondenterna om studien och dess syfte.

Angående dokumentanalysen är jag av åsikten att de dokument jag analyserat är den typ av dokument som finns i de allra flesta av dagens organisationer. De påståenden jag för fram om dessa dokument bygger i de flesta fallen på min egen tolkning av texten. Dessa påståenden kan säkerligen, för någon tillhörande det undersökta företaget, upplevas som starka och i vissa fall överdrivna. Mitt mål har inte varit att ”genomskåda kejsarens nya kläder” och i de fall där någon medarbetare i organisationen inte kan identifiera sig med min tolkning, kanske det kan vara så att jag dragit för stora växlar på det skrivna materialet. Jag hävdar dock att bakom den väl formulerade, och något utopiska texten man ofta finner i beskrivningar av det egna företaget, kan man utläsa en del om ledningens grundläggande syn på hur organisationen bör fungera (Bergström & Boreus, 2000). För att inte tumma på konfidentialiteten i undersökningen som helhet nämner jag i min textanalys, liksom i intervjuundersökningen, inga namn på personer, produkter, geografiska platser eller annat som alltför mycket avslöjar vilken organisation det är jag utfört studien på. Det kan nämnas att konfidentialiteten är mitt val, och att de personer jag varit i kontakt med på företaget inte har uttryckt några uttalade önskemål om detta, eller någon oro för en koppling mellan analysen och organisationen.

4. Resultatredovisning och analys

Som titeln avslöjar har jag valt att kombinera resultatredovisning från mina undersökningar och analys i samma avsnitt. Detta tillvägagångssätt kan säkert ses både som en styrka och en svaghet. För att motivera detta val inleds kapitlet med ett resonemang om varför jag valt detta upplägg snarare än att skilja de två åt, som eventuellt kan anses vara mer i enlighet med kutym. Efter det följer ett försök att klargöra för läsaren hur jag relaterar de två undersökningarna och teorin till varandra. Därefter följer resultatredovisning och analys enligt min tematisering.

4.1 Resultat och analys - varför i samma avsnitt?

4.1.1 Återkoppling till uppsatsens syfte

Först av allt vill jag återigen ta upp uppsatsens syfte, då det kan anses ha varit styrande för både studien och valet av litteratur, och därmed för både resultatredovisning och analys. Uppsatsens syfte är:

Att belysa hur en organisation och dess medarbetare beskriver och förhåller sig till makt, påverkan och styrning, samt att analysera hur detta relaterar till relevant litteratur inom berörda områden

4.1.2 Analys som röd tråd genom arbetet

En anledning att lägga dessa två avsnitt tillsammans är att analys, eller kanske snarare analytiskt tänkande, varit ett inslag i undersökningens och uppsatsens alla stadier. Jag tog avstamp i en teoretisk analys av makt, påverkan och ledarskap och utformade en intervjuundersökning. Denna studies begränsade omfattning ledde mig till funderingar runt kompletterande metodansatser. Tanken på dokumentanalys som ett alternativ växte sig efterhand starkare, och beslutet togs fullt ut efter den inledande intervjun, då jag kom att känna att uppsatsen behövde ett kompletterande perspektiv för att koppling till teorin skulle kännas meningsfull. Med två undersökningsmetoder som representerade varsitt perspektiv på de undersökta fenomenen talade min teoretiska förförståelse i någon mån för att motsatspositioner snarare än samstämmighet skulle återfinnas i resultaten. När det visade sig, vid första anblick på materialet, att samstämmighet snarare än motsatspositioner förelåg i vissa frågor, kom känslan av att uppsatsen krävde en teoretisk komplettering om organisationskultur. Denna del kom sedan å andra sidan att påverka min läsning, tolkning och analys av resultaten. Huruvida detta allena skulle kunna motivera en sammanslagning av resultat- och analys av desamma kanske kan diskuteras. Dock är detta inte enda anledningen.

4.1.3 Tolkning som röd tråd genom arbetet

En annan anledning till att lägga samman dessa avsnitt är det faktum att resultat i denna typ av studier med nödvändighet är färgade av tolkning. Tolkning av resultaten är i denna typ av forskning inget som sker endast efter insamling av desamma, utan en

pågående process som inleds vid val av problemområde och sällan avslutats vid inlämning av en färdig rapport (se ex Denzin & Lincoln, 1994, Kvale, 1997 eller Säfström & Östman, 1999). Därmed har mina tolkningar, som är färgade av mitt analytiska tänkande spelat en avgörande roll vid val av ämne, metoder, uppföljningsfrågor vid intervjuer, val av texter för analys, val av teorier för beskrivning och utformning av resultatbeskrivning. Att då tro att jag över huvud taget skulle kunna genomföra en resultatbeskrivning utan tolkande och analytiska inslag vore hybris. Därför anser jag att det är bättre att medvetet kombinera analysen och resultatredovisningen än att i efterhand få höra av opponenter, examinatorer och andra läsare att jag trots eventuella ansträngningar åt motsatt håll ändå omedvetet hamnat där i slutändan.

4.1.4 Ansträngning att inte tråka ut läsaren med upprepningar

Troligen har du som läsare, omedvetet eller medvetet, registrerat att den kursiva texten vid 4.1.2 och 4.1.3 är i princip samma frånsatt ett ord. Kanske har du störts av det och till och med funderat över vad jag skulle ha kunnat skriva istället. Alternativt har du kanske känt att dessa två punkter, och de tillhörande textstyckena, framstår som upprepningar av varandra, och tappat intresset innan du ens kommit till poängen i punkt 4.1.3. Min uppfattning är att upprepningar ofta tråkar ut snarare än att understryka mening. Detta är min tredje anledning att koppla ihop resultatredovisning och analys. Risken med en uppdelning av dessa är att jag vid analysen måste upprepa det som redan skrivits i resultatredovisningen för att förvänta mig att läsaren ska veta vad jag menar. Denna upprepning blir både för mig som författare av denna uppsats, och för läsaren, onödig om jag istället placerar analys och beskrivning ihop.

4.2 Vilken relation har de olika metodansatserna?

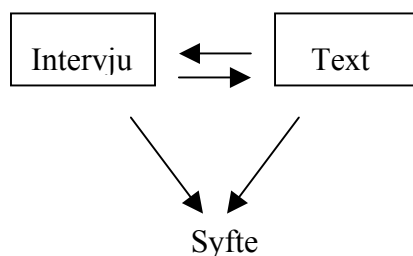
En fråga som kan vara intressant att utreda innan jag börjar redogöra för, och analysera, resultat är hur jag ser på relationen mellan resultaten i de två olika metodansatserna. Min tanke är, som tidigare nämnt, att intervjuresultaten representerar ett medarbetarperspektiv och textanalysen ett ledningsperspektiv. Förutsatt att detta kan anses vara riktigt har vi då två olika resultat som beskriver två olika perspektiv på de undersökta fenomenen. Hur relaterar då dessa uppfattningar till varandra? Tänkbart är t.ex. att medarbetarnas uppfattningar av fenomenen och deras förekomst i denna specifika organisation är färgade av ledningens dito eller vice versa. En tanke är att ledningen sätter upp vissa ramar inom vilka individernas uppfattningar kan sprida sig, och att det blir svårt att faktiskt arbeta i organisationen för en individ vars uppfattningar går alltför långt utanför dessa ramar. Tänkbart är också att ledningen endast rekryterar individer som kan acceptera dessa ramar. Kanske är det inte alls så. Kanske är medarbetarnas och ledningens uppfattningar helt fristående från varandra. Dessa frågor om den verklighet som råder i organisationen angående värderingar och uppfattningar kommer att behandlas i analysen nedan och i diskussionen, och det är inte min egentliga avsikt att diskutera dem här.

Vad jag istället avser med relationen mellan resultaten är huruvida jag ser intervjuresultaten som styrda av textanalysens resultat eller vice versa. Mitt svar på denna fråga är ”det beror på hur man ser det”. I någon mån startade min undersökning i

intervjuerna snarare än i dokumentanalysen varför de uppfattningar jag fått beskriva där påverkat mitt sätt att läsa dokumenten. Å andra sidan fann jag i intervjustudien en samstämmighet som talade för att en del av resultaten var kulturellt färgade. Dessa kulturellt betingade svar skulle man antingen kunna välja tro visar på en subkultur inom Human Resource-gruppen, eller att de speglar organisationens samlade kultur. Efter läsning och analys av dokumenten är jag benägen att tro på alternativ två snarare än ett. Detta skulle då, trots den omvända kronologiska ordningen i min studie, i viss mån tyda på att textanalysens resultat är mer styrande för intervjuresultaten än tvärtom. Då organisationen är mycket stor och mina intervjupersoner inte sitter i högsta ledningen, är då samstämmigheten troligen snarare ett tecken på organisationens påverkan över individen än tvärtom.

En tänkbar modell för denna relation syns nedan:

Modell 4.2.1



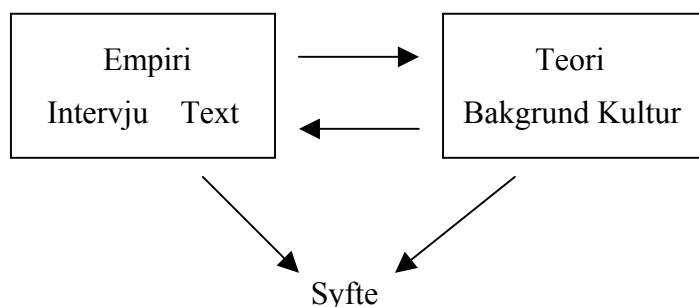
Förklaring av modellen:

Vad denna modell visar är att min behandling av resultaten i delundersökningarna relaterar till, och påverkar varandra, samt att de båda på ett naturligt sätt är relaterade till uppsatsens syfte.

4.3 Vilken relation har empirin och teorin?

Nästa naturliga fråga att reda ut innan resultatredovisningen och analysen blir var i denna modell man bör placera in analysen, som görs via teorin. Enligt mig är den mest tydliga illustrationen av hur detta relaterar följande. Förklaring av modellen följer på nästa sida:

Modell 4.3.1



Förklaring av modellen:

Modellens olika element representerar det innehåll detta kapitel har, d.v.s. empiri och teori, i form av resultat och analys, relaterat till uppsatsens syfte. Min teori består av ett antal olika begrepp uppdelade i två avsnitt, teoretisk bakgrund och teori om organisationskultur. Min empiri består, som känt, av två olika undersökningar. Pilarna mellan rutorna representerar mitt abduktiva arbetssätt, där jag utifrån samlad teori gjorde en relativt deduktiv, empirisk undersökning vars resultat användes induktivt för att revidera den teoretiska bakgrunden. Den kompletterade teorin utgjorde sedan bas för utökad tolkning av empirin. Det kan tyckas att denna modell inte säger så mycket, men jag anser att den på ett överskådligt sätt knyter samman delarna till en helhet inför resultat- och analysavsnittet.

4.4 Tematisering och disposition

Jag har valt att tematisera avsnittet utifrån en kombination av de begrepp som presenterats i teoridelen och andra tema som jag vid läsning av mina resultat funnit relevanta. Jag har i den mån det är möjligt försökt göra tydligt när jag använder mig av teori, när det är undersökningarnas resultat och när det är mer personliga åsikter och tankar som presenteras. Trots att det i detta avsnitt förekommer en hel del personliga inlägg har jag försökt att lägga mina mer spekulativa inslag i diskussionsdelen av uppsatsen.

I övrigt är uppställningen av temata organiserad ”uppifrån och ner”, d.v.s. jag tar avstamp i uppfattningar om organisationen, dess mål och visioner, struktur, styrning och ledarskap för att sedan närma mig de mer generella begreppen påverkan och makt. Jag redogör sedan för uppfattningar om medarbetarens roll och möjligheter i förhållande till organisationen, för att slutligen analysera organisationens kultur. Anledningen till denna uppställning är att organisationen kan ses som det ramverk som skapar förutsättningarna för medarbetarens möjligheter och uppfattningar snarare än tvärtom. Det blir därför, anser jag, lättare för läsaren att förstå medarbetarnas syn på den egna rollen mot bakgrund av synen på organisationen. Att redogörelse för, och analys av, kulturen ligger sist är för att det är i ljuset av övriga resultat som kulturen framträtt som en bakomliggande faktor.

Organisationen i relation till min teoretiska bakgrund

Om man ska placera in min fallorganisation i den tabell jag presenterat i uppsatsens teoretiska bakgrund framgår det relativt tydligt av mina empiriska studier att det blir på den översta raden, som ett i Arvonens (1989) termer s.k. kunskapsföretag styrt via visioner. På många plan har det dessutom visat sig i undersökningarna att företaget passar in på denna rad. För att inte läsaren ska behöva bläddra alltför mycket, men ändå få möjlighet att reflektera över detta vid läsning av texten, återges denna rad ur tabell 2.2 nedan:

Utdrag ur tabell 2.2:

Styrform	Organisation	Motivation	Beteende	
Visioner	Kunskapsföretag	Mentala bilder	Aktiv handling	
Koordinationsmekanism	Maktform enligt Foucault	Huvudsaklig makttyp enligt Yukl	Passande påverkansstrategi	Troligaste påverkansprocess
Ömsesidig anpassning/standardisering av färdigheter och kunskaper eller output	Biomakt	Personlig makt, politisk makt	Rationell övertalning, inspirations- och personlig vädjan, konsultation, smicker	Internalisering, identifikation

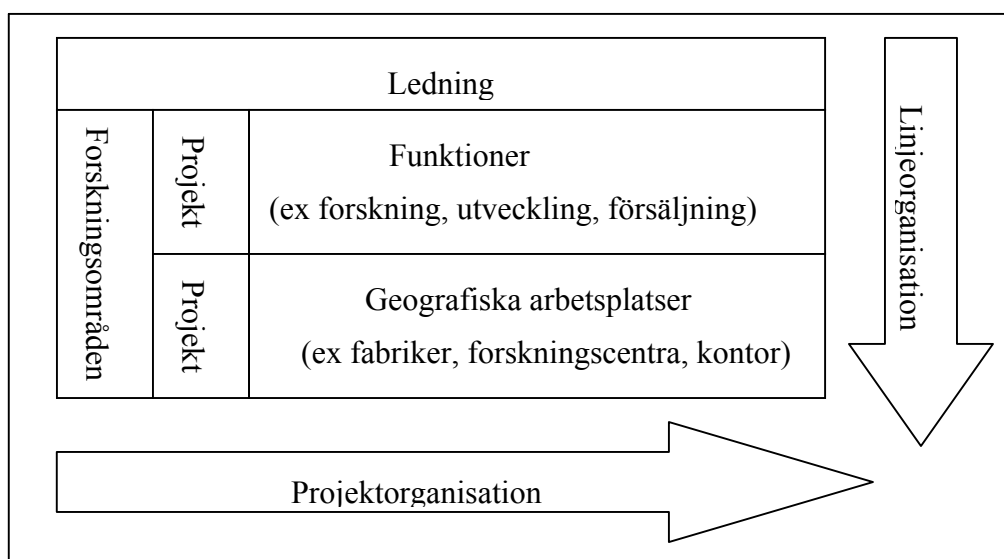
Förklaring av tabellen:

Som läsaren ser har jag här placerat Arvonens (ibid) 4 kolumner överst, och kolumn 5-9, som jag själv tillfört, under. För att inte fastna i fällan där denna resultatgenomgång blir ett repetitivt inplacering av plastpärlor i en pärlram har jag dock valt att inte organisera den enligt tabellen. Istället sker genomgången enligt min tematisering av materialet, och jag återkommer efter hand till tabellens innehåll, och dess koppling till empirin.

4.4.1 Organisationens struktur

Som inledande tema har jag valt att beskriva organisationens struktur. Detta för att strukturen och uppbyggnaden säger en del om hur företaget arbetar. Intervjuundersökningens svar på frågor angående detta varierade en hel del. Variationen var inte så mycket i innehåll som i noggrannhet. Utifrån dessa beskrivningar, samt de offentliga dokument jag tagit del av har jag ritat upp ett s.k. organisationschema nedan. Detta schema är ett försök att på ett enkelt och överskådligt sätt beskriva organisationen (Bruzelius & Skärvad, 1995), och får ses som en beskrivning av hur jag, efter min studie, ser på organisationens uppbyggnad och struktur snarare än organisationens egen beskrivning av dito. Modellen, samt förklaring av densamma följer på nästa sida:

Modell 4.4.1 - Organisationsschema för företaget



Förklaring av modellen:

Företaget beskrevs av samtliga som någon form av matrisorganisation, där den traditionella linjeorganisationen möter projektorganisationen. Med detta avses att man är organiserad enligt två principer; dels finns man på en plats i linjen, och dels ingår man i, och arbetar med ett antal projekt. Därmed är den enskilde medarbetaren del av dels den arbetsplats där han/hon vanligen arbetar, dels en funktionsavdelning såsom forskningsavdelningen som spänner över ett antal olika geografiska arbetsplatser, och dels ett eller flera projekt som spänner över ett antal olika funktionsavdelningar. De två pilarna lodrätt och vågrätt representerar de två riktningar arbetet i organisationen löper. I övrigt kan hierarki och beslutsnivå utläsas från placering i förhållande till pilarna. I linjeorganisationen utgår hierarkin från ledningen, vidare ner till funktion och arbetsplats. Även i projektorganisationen utgår hierarkin från ledningen, går vidare genom forskningsområden till projekten inom desamma. Dessa projekt ”kopplar sedan på” personer från linjen, som mina respondenter uttryckte det. Naturligt är att ledningen är den hierarkiska ”utgångspunkten” i både linje- och projektorganisationen. I övrigt kan sägas om denna modell att funktionsorganisationen är arbetsplatsöverspännande, och att de enskilda geografiska arbetsplatserna därför egentligen inte ska utläsas som avskilda organisatoriska enheter, utan snarare som fysiska och geografiska arbetsplatser.

4.4.1.2 Vad innebär då denna form av organisering?

Enligt de offentliga texterna innebär detta sätt att arbeta möjlighet till ökad effektivitet och flexibilitet. I intervjustudien framkom att denna organisering är relativt ny. Företaget har genomgått och håller fortfarande på att genomgå en hel del strukturella förändringar. Man talade en del om hur företaget nu organiseras utifrån funktioner snarare än geografiska arbetsplatser. Detta innebär alltså att alla som arbetar inom en funktion i Sverige numera tillhör samma ”avdelning” och arbetar ihop, snarare än att man arbetar på olika sätt på de olika arbetsplatserna. Övrigt som framkom om denna

struktur var att varje medarbetare, i positiv och negativ bemärkelse, relativt fritt avgör vilka projekt han/hon ska ingå i. Som personalarbetare såg många av mina respondenter vissa risker med detta för den enskilda medarbetaren, då denna organisering innebär att ansvaret för vad som ingår i den enskildes arbetsuppgifter ligger helt på individen. Positivt ansåg de flesta var, att man därmed har möjlighet att ingå i projekt som man finner intressanta och stimulerande. Negativt skulle dock kunna vara att detta individuella ansvar för en del individer kan upplevas som stressande och diffust. En del upplever det som befriande att själv besluta vad som ingår i arbetsuppgifterna, andra mår bättre av att ha utifrån definierande uppgifter, och därigenom klart veta vilka krav och förväntningar som finns på medarbetaren från organisationens sida.

En annan fördel som beskrevs är att man genom denna organisering undviker dubbelarbete och får ett tydligare sammanhang inom funktionsavdelningarna, då man hålls uppdaterad om vad som händer inom ens område även utanför den specifika arbetsplatsen. En nackdel som nämndes, var att den geografiska distansen till medarbetarna och ledningen inom den egna avdelningen försvårade den dagliga, informella kommunikationen om den enskilda medarbetarens specifika problem och uppgifter.

Denna form av organisering torde vara relativt väl anpassad för de av Mintzbergs (1983) koordinationsmekanismer som nämnts ovan. Standardisering av output är troligen den dominerande koordinationsmekanismen inom företaget. Då organisationen är mycket kunskapsintensiv blir ledningens möjliga kontrollinstrument utnyttjad tid och medel, samt projektresultat. Då den specifika kompetensen i genomförandet av forskningsprojekten dessutom finns hos medarbetarna snarare än hos ledningen är slutresultatet, snarare än själva forskningsprocessen, det mått på genomfört arbete som kan presenteras. Standardisering av output sker troligen exempelvis i företagets och forskningsområdenas lednings godkännande av projektplaner och fördelning av resurser. Tänkbart är att man använder sig av ömsesidig anpassning inom de mindre projektgrupper, där ingående medlemmar ansvarar för olika delar av samma projekt. I organisationen som helhet är det inte så troligt att ömsesidig anpassning tillämpas, då denna koordinationsmekanism inte kan anses vara effektiv i organisationer med så stort antal medarbetare (ibid). Utrymme för standardisering av färdigheter och kunskaper är svårare att utläsa ur denna modell. Eventuellt kan man argumentera för att detta tillämpas då funktioner som rekrytering och kompetensutveckling centraliseras till geografiskt övergripande funktioner för detta ändamål. Jag återkommer dock till denna form av koordinationsmekanism och dess tillämpning inom företaget.

4.4.2 Styrning

I styrning ingår, som jag ser det, två sidor. Dels finns den sida som Arvonen (1989) kallar styrform, d.v.s. hur ledningen förmedlar till medarbetarna vad man ska arbeta med, och hur man önskar att organisationen ska arbeta. Dels finns den andra sidan, d.v.s. hur medarbetarnas arbete återkopplas till ledningen. Jag behandlar i detta stycke framför allt styrform. Jag återkommer senare i analysen till återkoppling.

Klart står att organisationens styrform är av den typ som Arvonen (ibid) kallar visionsstyrd. Detta framgick tydligt i intervjustudien, där alla var överens om att styrning av organisationen sker genom mål och visioner och, som respondenterna uttryckte det genom att ledningen "ger de stora ramarna" inom vilka man sedan kan

arbeta relativt fritt. Alla var överens om att man tillämpar målstyrning av verksamheten snarare än detaljstyrning. Alla var dessutom överens om att styrning av mål och visioner sker från högsta ledning och genomsyrar hela organisationen. Dock uppfattade jag det som att upplevelsen av hur stor friheten är, eller hur snäva ramarna är, varierade relativt mycket mellan respondenterna. Det talades en del om hur beslut tas på olika nivåer. Intressant var här hur alla på ungefär samma sätt beskrev att ett beslut tas i ledningen, tas vidare till nästa nivå där man diskuterar vad detta beslut får för implikationer, tar beslut, tas vidare till nästa... ända ner till medarbetarnivå. Detta tillvägagångssätt torde tala för att ett beslut i ledningen får relativt stora effekter genom hela organisationen. Vad jag uppfattade, verkade det inte som om någon av respondenterna tyckte att denna styrning var för stark. Däremot uttryckte en del av dem att de ibland kunde uppleva motsatsen, d.v.s. att man gärna ville se klarare ramar och riktlinjer i vissa situationer. Detta kan återkopplas till det som nämnts ovan om individens osäkerhet i förhållande till organisationens struktur, då beslut om det egna arbetets utformning läggs hos individen. Jag återkommer dock till detta nedan.

Vid läsning av organisationens offentliga dokument framgår också relativt tydligt att styrning sker via visioner. I texterna finner man dels beskrivningar av de övergripande visionerna, men även avsnitt som behandlar hur medarbetarna ska medvetandegöras om dessa för att kunna följa dem:

”Vi använder en rad kommunikationskanaler, inklusive personliga möten, för att säkerställa att våra medarbetare hålls informerade om verksamhetens utveckling och är klara över de roller och mål de har som individer och i respektive grupp”

Nedan behandlas företagets mål och visioner, då de utgör en mycket viktig del i verksamheten och styrningen av organisationen.

4.4.3. Mål och visioner

I företagets offentliga material framhålls sex huvudprioriteringar:

1. *”Förstahandsval för kunderna*
2. *Tillväxt genom nyckelprodukter*
3. *Vinna globalt*
4. *Säkerställa flödet av nya produkter*
5. *Kompetensutveckling*
6. *Snabb och effektiv organisation”*

En klar skiljelinje kan, enligt mig, göras mellan de första tre och de följande tre. De första tre handlar om det som Bruzelius & Skärvad (1995) skulle kalla yttre effektivitet, d.v.s. att ”göra rätt saker”. De följande tre kan då hänföras till inre effektivitet; att ”göra saker rätt” (ibid). Jag kommer i min framställning att följa denna uppdelning mellan externa och interna mål.

4.4.3.1 Externa mål

De tre första prioriteringarna är riktade ut från organisationen gentemot marknaden och omvärlden. Här talas om marknadsföring och konkurrens, och om hur företagets höga etiska målsättningar och innovativa klimat borgar för att man ska kunna ”vinna globalt”. Som en av mina respondenter uttryckte det:

”Vi har inte ambitionen att bli störst, men vi vill bli bäst, bäst då genom att ha de bästa produkterna...”

Etik

I allt offentligt material jag tagit del av skrivs det om ansvarsfullt företagande och etik, och detta är enligt det samlade materialet en viktig ledstjärna för företaget. Företaget har även ett enskilt styrdokument som handlar om etiskt företagande och de etiska regler man söker följa. I intervjuerna talades en hel del om organisationens etiska profil som det unika med företaget:

”Och det måste vara, det är väldigt tydliga etiska ramar och riktlinjer för hur företaget arbetar, och vad vi inte gör, och, och det tycker jag är mycket positivt...”

Tydligt är, av det lästa materialet och av intervjuerna, att detta är ett mycket viktigt mål både gentemot omvärlden och inom företaget. Denna prioritering tjänar, förutom som en viktig del av företagets policy, även funktionen att motivera de enskilda medarbetarna. Parallell kan dras till Arvonens (1989) motivation genom ”mentala bilder” och även till den påverkansstrategi som Hosking & Morley (1991) kallar inspirationsvädjan. Detta kan man delvis urskilja ur citatet ovan där det står tydligt att detta etiska förhållningssätt inte bara fungerar som en avgränsning och beskrivning av hur arbete bör utföras, utan även som motiverande för den enskilda medarbetaren.

4.4.3.2 Interna mål

De följande tre prioriteringarna är de som dock är mest intressanta för analysen i denna uppsats då de riktas mer in mot organisationen. Nedan följer en något mer ingående redogörelse för interna mål än den ovan om externa dito.

Effektivitet

I de offentliga dokumenten talas om hur man satsar på forskning och utveckling, och hur man kontinuerligt arbetar på att effektivisera verksamheten. Denna effektivisering koncentreras runt kostnadsbesparingar och att effektivisera beslutsapparaten.

Respondenterna beskrev hur man i organisationen arbetar på att vara en stor organisation, men ändå behålla känslan av en liten organisation med närhet mellan medarbetare och ledning, mellan olika avdelningar samt mellan tanke och handling. Jämförelser gjordes med små biotechföretag för hur man vill att arbetat ska fungera. Detta korrelerar väl med den projektstruktur organisationen arbetar med, där man inom projekten har relativt informella kommunikationskanaler och korta beslutsvägar. Det stämmer även väl med tanken om styrning via visioner. Om ledningen litat till att alla vet vart organisationen strävar kan beslut delegeras till den eller de medarbetare som är berörda, då de kan antas fatta beslut i enlighet med de gemensamma målen och

visionerna (Arvonen, 1989). Detta kan sägas stämma relativt väl med Foucaults (1979, samt 2003) beskrivning av biomakt och även med Scheins (1992) beskrivning av gemensamma grundläggande antaganden. Jag återkommer dock till båda dessa teoretiker mer nedan.

I texterna står även mycket om att organisationen är resultatorienterad i förhållande till sina medarbetare och att man har en "Performancekultur". Jag upplever det som att denna beskrivning av kulturen kan översättas med det gamla klassiska talesättet "Lön efter prestation", något som står att finna hos de allra flesta arbetsgivarna inom privat sektor. Detta uttrycktes även i intervjuerna, både i användandet av språket, och i uttalanden. Uttryck som att "leverera" användes flitigt under intervjuerna, och man underströk gärna att kontroll via stämpelklockor och liknande system inte existerar i detta företag. Tidhållning spelade inte någon större roll i förhållande till prestation. Med detta inte menat att folk inte håller tid, utan mer att det är kvalitet snarare än kvantitet på utfört arbete som räknas:

"Men, är det däremot att man levererar det man ska så är, det första vi kikar på är inte liksom att, att ehh, ja men du kom ju faktiskt fem över åtta någon gång va"

Detta kan kopplas till det beteende som Arvonen (1989) kallar aktiv handling, och även till Mintzbergs (1983) standardisering av output som behandlats ovan, d.v.s. det är utfallet snarare än tillvägagångssättet som är viktigt. Detta låter naturligtvis som ett rimligt sätt att se på arbete och prestation i denna typ av organisation. Intressant är dock att fundera över vilka implikationer detta får för företagets människosyn.

4.4.4 Människosyn

I alla de dokument jag tagit del av står följande lista att finna som en beskrivning av organisationens kultur och värderingar:

- *"Respekt för individen och mångfalden"*
- *Öppenhet, tillit, förtroende och inbördes stöd*
- *Integritet och höga etiska normer*
- *Ledarskap genom att föregå med gott exempel på alla nivåer"*

Dessa punkter talar för en mycket human människosyn. Å andra sidan är företaget, liksom alla andra, beroende av att tjäna pengar för att säkra sin fortlevnad. Det är i ljuset av detta faktum som punkterna nedan, som talar för en något annorlunda människobild än de fyra ovan, enligt mig, blir intressanta. Följande punkter har jag, liksom de fyra övriga, funnit i företagets offentliga skrifter:

- *Man vill attrahera "de bästa medarbetarna"*
- *Man vill att dessa ska få hjälp att "utnyttja hela sin potential"*
- *"Genom att uppmuntra våra medarbetares utveckling anser vi att vi kan påverka deras bidrag till företaget"*
- *Man har ett bonussystem som grundas på resultat på tre nivåer; koncern, funktion och individ*

- *”Ledarskap genom att föregå med gott exempel på alla nivåer”*
- Man uppmuntrar medarbetarna att äga aktier i företaget
- *”Medarbetarna uppmuntras att ge uppriktig återkoppling och uttrycka sina åsikter”*
- *”Samtliga medarbetare bör vara klara över sina egna roller och hur deras egna passas in med deras kollegors mål och företagets strategi”*
- Ordet kontroll används inte gärna, men ord som resultatorientering och uppföljning används en hel del, även meningar som att *”... personlig framgång enbart baseras på den egna förmågan och arbetsinsatsen”*

I dessa citat, samt i övriga delar av texten framgår tydligt att bedömning av varje enskild medarbetare sker på basis av resultat. Det sista citatet är taget ur sitt sammanhang, där det egentligen snarare säger att man inte bedöms p.g.a. kön eller etnicitet, men det tjänar ändå som ett bra exempel på hur ”Performancekulturen” tydligt manifesterar en syn på individen som för mig säger ”Du är för oss vad du gör för oss”. Företagets bonussystem, som beskrivs i en av de skrifter jag analyserat, bygger på ett mycket tydligt sätt på bedömning av individuella prestationer hos varje medarbetare, något som i Foucaults (2003) termer skulle kunna kopplas till disciplinär makt genom kontroll snarare än biomakt som i övrigt förefaller vara den rådande maktformen.

Dessutom, tycker jag personligen, att man vid läsning av dessa texter får känslan av att man talar om medarbetarna som dem och företaget som vi. Med detta menar jag att man talar om att ”vi på företaget uppmuntrar medarbetarna (”dem”) att...”. Här skapas en klyfta mellan organisationen och dess beståndsdelar som enligt mig ger känslan av att det är organisationen, inte de enskilda medarbetarna, som är unik och värdefull. Om man redan är inne på detta sätt att se på relationen mellan företaget och dess medarbetare blir det näst intill komiskt att jämföra bildvalen i den årsrapport jag läst. Först ser man VD och Styrelse i kostymer och i skarpa porträttbilder med leenden till texter om företagets visioner, sedan en halvsuddig panoramabild av ett tiotal äldre damer i hårnät vid ett produktionsband som bild till texten om personal. Att göra detta bildval i en kunskapsintensiv organisation som satsar mycket på kompetensutveckling och innovation kan tyckas något inkonsekvent. Jag vill inte påstå att det har detta medvetna syfte; det vore klart överdrivet. Dock anser jag, i kombination med övrigt ovan att det förstärker bilden av företaget som ”vi” och medarbetarna som ”dem”.

Denna känsla är dock inget som på något sätt bekräftades i intervjuundersökningen. Svar på frågor om organisationens sätt att se på saker inleddes ofta med ”vi” snarare än ”de” eller ”företaget”, vilket torde tala för att respondenterna känner sig delaktiga i företaget. Alla tyckte sig identifiera sig väl med organisationens mål, visioner och sätt att arbeta. I många av intervjuerna upplevde jag dessutom en säljande attityd, parad med ett sätt att försvara organisationen i vissa lägen, som talade mycket för att mina respondenter verkligen trivdes och tyckte att organisationens värderingar stämde väl med de egna. Denna inställning är lätt att koppla till Kelmans (1958) internalisering som påverkansprocess. Klart står att den kulturella påverkan som sker i organisationen startar denna process snarare än instrumentell lydnad.

4.4.5 Ledarskap

Man talar i alla de texter jag funnit om *”Ledarskap genom att föregå med gott exempel på alla nivåer”*. Dessutom har jag läst en intressant liten folder som heter *”Ledarskapet i företaget”*. Här talar man om *”ledarkompetenser”*, som såvitt jag förstår rätt är någon form av kvalifikationskriterier för ledarskapet inom företaget. Denna folder inleds med följande rader:

”Vi är övertygade om att ett tydligt ledarskap baserat på bestående syften och värderingar är avgörande för framgång i all verksamhet. För att understryka vikten av den förändring som pågår i verksamheten har vi nyligen gått igenom och gjort ändringar i ledarkompetenserna.

Kompetenserna utgör en referenspunkt som beskriver vad som krävs för att förbättra vår effektivitet och reducera kostnader...”

Foldern är sedan en genomgång av ett antal ledarkompetenser, som diskuteras nedan. Den är uppdelad i 7 avsnitt, där namnet på varje avsnitt, om jag förstått det rätt, ska kunna föregås med *”En god ledare inom företaget...”*:

1. *”Förklarar den strategiska inriktningen*
2. *Skapar engagemang*
3. *Fokuserar på resultat*
4. *Bygger relationer*
5. *Utvecklar människor*
6. *Visar personlig övertygelse*
7. *Utvecklar självkänedom”*

Till dessa 7 kompetenser finns i punktform vad de innebär. Jag planerar inte gå igenom dem i detalj utan mer lyfta fram delar av denna text för att ge en bild av vilket ledarskap man målar upp. Det som allra tydligast framgår är att företaget har en bild av hur en god ledare bör vara, beskrivningen av densamma kan dock upplevas som något luddig. Detta lilla häfte antar ett ledningsperspektiv och jag upplever det som klart i texten att ledaren i någon mån ska vara en god pedagog som visar medarbetaren rätt. Även här tycker jag mig finna samma människosyn som ovan nämnt, nämligen att medarbetarna *”de”* ska hjälpas och visas rätt väg av ledaren som tillhör företaget *”vi”*. Följande rad ser jag som stöd för denna bild av att ledarskapets uppgift är att visa medarbetarna vad som är *”rätt och fel”*:

”För att vara säker på att vårt sätt att vara tränger igenom i verksamheten ska det ligga till grund för urvalsprocesser, måluppföljning, utveckling och chefsplanering”

Denna mening, som står att finna i det lilla ledarskapshäftet anser jag på ett bra sätt beskriver ett mer allmänt intryck av hela företaget, och det sätt på vilket de offentliga publikationerna visar på ledningens ideologiska styrning av verksamheten. Jag kommer att återkomma till denna mening och dess karaktär nedan, i det avslutande stycket om kultur.

I intervjuundersökningen talades inte uttryckligen om ledarskap, utan snarare om styrning, makt och påverkan. I en av intervjuerna diskuterades ett instrument som organisationen använder för styrning och utvärdering av verksamheten. Här återkommer det som sades i avsnittet ovan om styrning, d.v.s. att ett mål som sätts på ledningsnivå, tas vidare för diskussion och beslut till nästa nivå o.s.v. Detta instrument, som kan ses som en del av ledarskapet, består i ett formulär som fylls i samråd med närmaste chef, där riktlinjer för det individuella arbetet under den kommande tiden dras upp. Detta formulär används som styrinstrument, och sedan även som utvärdering av utfört arbete. På detta sätt är medarbetarens chef med och drar upp, och utvärderar hans/hennes riktlinjer för arbete, denna chef i sin tur har ett liknande möte med sin chef o.s.v. upp till högsta ledningsnivå. De mål som dragits upp i chefens utvärdering ligger till grund för målformulering för den enskilde medarbetaren. På detta sätt ligger alltså högsta ledningens mål till grund för målbeskrivning för alla individer i organisationen. Detta torde kunna ge en tydlig förankring av organisationens mål hos den enskilde medarbetaren och torde, som ledningen själv valt att uttrycka det, kunna säkerställa att ledningen kan "vara säker på att vårt sätt att vara tränger igenom i verksamheten". I detta finns, enligt Foucaults (1979, samt 2003) definitioner inslag av både disciplinär makt och biomakt. Disciplinär makt genom att detta tillvägagångssätt erbjuder ledningen klar kontroll av varje individs mål och arbetsprestation, och biomakt genom den enskilde ledarens eller chefens pedagogiska roll att överföra och förankra ledningens mål och värderingar till medarbetaren. Ett tydligt inslag finns även av Yukls (1998) politiska makt genom kontroll över beslutsprocesser i organisationen, då detta styrnings- och utvärderingsinstrument ger ledningen möjlighet att påverka och dessutom kontrollera mål, värderingar och prioriteringar hos varje organisationsmedlem.

4.4.6 Påverkan

Påverkan är effekten av en persons avsiktliga försök att styra en eller flera andra personers attityder, uppfattningar eller beteenden (Lasson, 2003)

Generellt sett var vi relativt överens om vad påverkan är för något. Dock ledde i de allra flesta fallen intervjupersonerna in samtalen på den egna möjligheten att påverka sin egen situation snarare än att tala om själva processen påverkan såsom jag definierat den. Detta styrde i viss mån även hur de definierade begreppet på så vis att de i vissa fall talade mer om möjligheten att påverka snarare än själva processen (något som, som ren kuriositet kan sägas, påminner mer om min teoretiska definition av makt nedan, än av påverkan).

Beroende av de något varierade definitionerna av påverkan blev svaren på frågor om huruvida man upplevde påverkan från ledningshåll något olika. En del upplevde ingen påverkan uppifrån i organisationen. Andra respondenter underströk tydligt vid frågan om de upplevde påverkan uppifrån i organisationen att det gjorde det, men inte på något negativt sätt. Jag fick delvis känslan av att en del av intervjupersonerna, trots den i övrigt avspända intervjustämningen, gjorde vad de kunde för att inte "bli lurade" att svara "fel". Detta var inget som någon sa, men min upplevelse är att man generellt trodde att jag i detta läge var ute efter att bevisa att ledningen styrde och påverkade medarbetarna på ett negativt sätt. Detta var naturligtvis inte min avsikt. Om denna känsla jag fick stämmer, är det dock intressant att dessa försök att inte bli "överlistad" av mig i viss mån är anledningen att jag är benägen att ta in teori om kultur i uppsatsen.

Jag upplevde stundtals (dock inte på något fientligt sätt) att man ”försvarade” arbetsgivaren i lägen där inga angrepp gjorts, något som i slutändan snarare lett mig att tro att den ideologiska styrningen är relativt stark än tvärtom. M.a.o. kan sägas att dessa försvar av organisationen snarare fått mig att tro mer på att en stark kulturell påverkan förekommer än om svaren hade varit tvärtom. Denna ”försvarande” inställning talar för en, i Kelmans (1958) termer, internalisering av kulturen och visar på att mina respondenter delar organisationens värderingar.

Även på frågan om huruvida man ansåg att man kunde påverka strategiska beslut som rör det egna arbetet varierade svaren relativt mycket. De flesta var överens om att de strategiska beslut som fattas nära går att påverka:

”De beslut som min chef fattar om mitt arbete kan jag påverka, men går man en nivå högre är det svårare”

En av respondenterna tyckte sig inte kunna påverka andra över huvud taget, men verkade å andra sidan inte störas av detta faktum, vilket jag tror bör innebära att denna person och jag inte definierar påverkan på alls samma sätt. De andra tyckte att de hade relativt stora möjligheter att påverka andra i sin yrkesroll och i sin vardag. Hur påverkan utövas gentemot andra besvarades generellt med att argumentering, att ”göra sitt case” var den vägen man kunde påverka. Detta är något som stämmer väl in på de av Hosking & Morleys (1991) påverkansstrategier som enligt mina tidigare teorikopplingar fungerar väl inom denna typ av organisation.

4.4.7 Makt

Makt är möjligheten/förmågan att utöva avsiktlig påverkan på en eller flera andra personer (Lasson, 2003)

Respondenternas definitioner av detta begrepp var mycket intressanta, då de skilde sig relativt mycket från den definition jag har på detsamma. Det visade sig under intervjuerna att ordet makt är känsligt och uppfattas klart mer negativt än vad jag hade förväntat. Ingen respondent ville i princip påstå att makt utövas gentemot medarbetarna i organisationen, däremot var alla överens om att påverkan utövas. En del uttryckte handfast att makt har en negativ klang och att det inte är något som man kopplar till organisationen över huvud taget. Följande citat kan visa lite på hur negativt begreppet makt uppfattas:

” Ja, alltså jag relaterar nog det, och det blev verkligen så att jag bara såg ehh, det här kaoset (Ip har tidigare nämnt att Ip såg den mentala bilden av Saddam Hussein framför sig när ordet skulle definieras) framför mig när vi sa makt, att, det är väl kanske så att jag relaterar det ordet mer till den typen, det behöver inte vara så extremt”

”... nu har jag i och för sig definierat det som att det finns två, två vägar att gå när det gäller påverkan men, på något sätt, makt är väl för mig ett mer ehh, destruktivt ord kanske än vad påverkan är.”

”... frågar du mig personligen så tycker jag makt känns lite 70-tal faktiskt.”

Efter en stunds samtal kom i de flesta intervjuerna andra aspekter av makt upp, som mindre värdeladdade. Dock fick jag uppfattningen att de flesta av intervjupersonerna verkligen uppfattade makt som något negativt. Det framkom dessutom att man talade mycket om formell makt att fatta beslut i stor utsträckning. Dessutom skilde sig synen på makt och påverkan som att påverkan var att förankra beslut och förändringar, medan makt var mer att fatta beslut utan förankring. Därmed blir det lättare att förstå att detta begrepp var så negativt laddat.

Alla var eniga om att ingen makt utövades över dem i organisationen, i alla fall inte i negativ bemärkelse. Alla var dessutom överens om att ett visst mått av makt nog behövs om man ska fatta de stora strategiska besluten i en så stor organisation, men ansåg fortfarande att utövande av makt i princip inte sker i denna organisation. Ingen av intervjupersonerna upplevde att den själv hade någon makt över andra inom organisationen. Detta trots att alla utom en upplevde att de kan utöva påverkan över andra.

Man är även i de texter jag analyserat mycket noggrann med att inte använda ordet makt, vilket efter min intervjuundersökning och dess resultat kanske kan anses vara klokt. Dock är det något paradoxalt, och kan verka nästan manipulativt att tala om effektivitet, resultat, beslut och andra delar i organisationens arbete som, enligt mig, med nödvändighet är beroende av utövandet av makt, utan att en enda gång använda sig av ordet.

Citaten som följer hänvisar, enligt mig, tydligt till makt, trots att inte ordet används:

- En bra ledare *”fattar effektiva och snabba beslut även i svåra situationer”*
- En bra ledare *”säkerställer att prestationer mäts och följs upp i relation till förväntade resultat”*
- *”... bekämpa ineffektivitet och arbete som inte bidrar till resultat”*
- *”Chefens uppgift är även att göra en helhetsbedömning av hur varje medarbetares prestation har bidragit till uppfyllandet av de överordnade målen”*

Att man använder sig av makt i företagsledning är varken någon nyhet eller något anmärkningsvärt. Att man behöver göra det i ett företag av denna storlek är helt naturligt, och inget som jag ifrågasätter över huvud taget. Att man däremot inte talar om det finner jag anmärkningsvärt.

4.4.8 Begreppen kopplade till varandra

Alla respondenter tyckte på frågan om skillnaden mellan makt och påverkan att begreppen på något sätt hör ihop. Dock tyckte många, som tidigare nämnt, att makt är negativt laddat och därför även att den stora skillnaden är just att makt i princip verkar uppfattas som att köra över andra med beslut, medan ansvar handlar om att förankra beslut och argumentera. Alla tyckte, som tidigare nämnt, att makt inte hör ihop med detta företag och dess sätt att arbeta.

När jag sedan frågade om begreppen makt och ansvar hade någon koppling nådde samtliga intervjuer en, för mig, mer fruktbar diskussion om makt. Det visade sig att makt förknippat med ansvar inte uppfattades som något negativt. Det var här den största skillnaden mellan min och respondenternas syn på makt låg: Jag förutsatte att man talade om makt förknippat med ansvar medan intervjupersonerna kände tvärtom.

”Nej, för alltså, att makt förknippat med ansvar är ju nånting annat, alltså det är ju ehh, det är ju rent av bra.”

Alla var överens om att makt bör förknippas med ansvar. De flesta tyckte även att ledningen tar ansvar för den makt som utövas i organisationen. En intervjuperson var något osäker och uttryckte det som att det vore intressant att göra en revision av företagets arbete med förändringarna som pågår för att se om de som tagit beslut om dessa förändringar verkligen skulle ta ansvar för sina beslut i de lägen där de eventuellt visat sig vara mindre lyckade.

Denna bild av makt är, ur ett teoretiskt perspektiv, mycket intressanta. Man skulle kunna argumentera för att de är uttryck för att övergången till Foucaults (1979, samt 2003) biomakt skett, då den styrka denna form av makt har är just att den i någon mån inte upplevs som utövande av makt. Denna upplevelse grundar sig i att det är värderingar snarare än beslut som styrs. I en av mina intervjuer infann sig följande ordväxling, som jag anser är ganska talande:

”Ip: ... och det här gamla industritänket, då var ju oftast närvaro lika med att man producerade någonting va

I: Ja...

Ip: Då stod du vid en maskin och var, var du där då stod du och drog i någonting och så, kom det ut en, en grunka i, i andra änden va. Här har vi ju mer, kan man säga ett, ett, här vill vi ju mer åt folks hjärnor om man säger så, och vill att de ska alltså leverera nånting”

Detta resonemang stämmer mycket väl med teoretiska resonemang som tagits upp om makt av både Yukl (1998) och Foucault (2003). Den stora skillnaden dock, som också är talande för de flesta intervjuerna, är att respondenten inte ville definiera den typ av ledning som behövdes och användes för den andra formen av arbete som utövande av makt. Till skillnad från min syn, där skillnad mellan positions- eller disciplinär makt och personlig eller biomakt beskrivs i citatet ansåg alltså intervjupersonen att citatet beskrev ett behov av övergång från styrning via makt till styrning via påverkan.

4.4.9 Medarbetarens roll och möjligheter i organisationen

Alla respondenter ställde sig mycket positiva till organisationen och de möjligheter man som medarbetare har att utvecklas här, och samtliga svarade på frågan om huruvida de trivdes med organisationens kultur att de trivdes bra, och att de identifierade sig med kulturen. Vid frågor om huruvida detta var en nödvändighet för att kunna trivas på denna arbetsplats var svaren varierande och vissa ansåg att det var nödvändigt, andra inte.

Den uppmärksamma läsaren har lagt märke till att Kelmans (1958) påverkansprocesser och utfall förekommer både i den teoretiska bakgrunden och i avsnittet om kultur. Detta för att man kan se processen att ta in en kultur som en påverkansprocess, varför de blir

gällande även i detta avseende. Med risk för viss förvirring vill jag dra en parallell till dessa påverkansprocesser och framför allt då den om kallas internalisering. För trots att det var ordet identifiering som användes av respondenterna, gav de alla snarare uttryck för en internalisering av företagets kultur.

Som jag tidigare behandlat är min bild av företagets människosyn något kluven. Å ena sidan beskrivs i de dokument jag analyserat att *”Vi är mycket stolta över våra medarbetare och den mångsidiga kompetens och kreativitet som de bidrar med till vår verksamhet”*. Å andra sidan anser jag att mycket av det som i övrigt står skrivet talar för att samma medarbetare bör styras för att *”säkerställa att våra medarbetare hålls informerade om verksamhetens utveckling och är klara över de roller och mål de har som individer och i respektive grupp”*. Är det förenligt att anse att medarbetarna är den drivande kreativa kraften och organisationens kärna, och samtidigt antyda att det är organisationens uppgift att definiera de individuella rollerna och målen? Är inte detta att säga att *”du är den som kan driva oss framåt, nu ska vi visa dig hur du ska göra det”*?

Kanske är det just det som är styrkan i den typ av organisation som Arvonen (1989) kallar visionsstyrt kunskapsföretag. Kanske är det visions- och målstyrningens styrka, att kunna styra relativt hårt utan att upplevelse av styrning och maktutövande framträder. Denna typ av styrning via mentala bilder och gemensamma normer förtrycker inte individen i den utsträckning som exempelvis order och hot om bestraffningar. Samtidigt finns samma element av att den medarbetare som *”levererar”* och arbetar inom ramarna för den rådande organisationsfilosofin blir belönad. Att man dessutom i årsredovisningen uttalar att man har interna successionsplaner och intern rekrytering av *”framtida ledare av hög klass”* innebär att man gentemot medarbetarna uttalar att ett väl genomfört arbete inom ramarna för organisationens verksamhet ökar chanserna till avancemang.

4.5 Kultur som bakomliggande faktor

Orsaken till att kultur känns som en viktig del i denna uppsats är att jag stundtals har känt som om jag vore en turist på besök i en kultur där mycket av det jag frågat om varit självklart för medborgarna, trots att det för mig är okänt. Huruvida denna studie kan tjäna som en kulturell kartläggning av organisationen i fråga låter jag vara osagt. Klart står att studien betraktad som kulturell kartläggning inte kan anses vara heltäckande då den inte hade syftet att undersöka detta fenomen. Kultur är snarare ett sidospår som visade sig vara av mycket stort värde i denna undersökning.

Trots att jag i inledningen av kapitlet utlovat att jag ska försöka undvika upprepningar finns viss risk i följande stycke. Här avser jag nämligen att avhandla min syn på företagets organisationskultur med de två undersökningarnas resultat som utgångspunkt. Min upplevelse är nämligen att kulturen skulle kunna beskrivas som en bakomliggande faktor till många av svaren i resultatredovisningen. Som ovan nämnt tycker jag att följande mening, hämtad ur ett av de dokument som varit del av min textanalys, är mycket talande för ledningens och organisationens sätt att arbeta:

”För att vara säker på att vårt sätt att vara tränger igenom i verksamheten ska det ligga till grund för urvalsprocesser, måluppföljning, utveckling och chefsplanering”

Om vi nu ställer denna mening mot Scheins definition av organisationskultur tycker jag mig finna klara likheter. Jag menar inte att dessa två stycken är identiska, men att man i dem kan finna samma element:

Ett mönster av gemensamma grundläggande antaganden som gruppen har lärt sig då den löst sina problem med extern anpassning och intern integration, som fungerat tillräckligt väl för att anses vara giltigt, och därför även för att läras ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till dessa problem. (Schein, 1992 - min översättning)

Jag skulle vilja påstå att ”vårt sätt” är ett uttryck för just det mönster av gemensamma grundläggande antaganden som Schein talar om. Att det ska ”tränga igenom verksamheten” är, enligt mig, ett klart uttryck för att det lärs ut till nya medlemmar. Jag anser även att frågor om både intern och extern anpassning berörs i detta korta citat. Jag ska dock inte gå längre i denna jämförelse, då jag inte anser att detta vore fruktbart.

Istället ska jag nu åter behandla en del av de saker som redan tagits upp och varför jag anser att de är kulturellt färgade. Jag gör detta utifrån Scheins (1992) tre olika nivåer:

4.5.1 Artefakter

Då min kontakt med företaget är begränsad till mina 4 intervjuer och mina dokumentanalyser är jag medveten om den risk för felaktig tolkning av artefakter som Schein (1992) påtalar. Med detta i medvetandet ska jag ändå försöka visa på ett antal artefakter som jag upplevt manifesterat företagets organisationskultur. Jag utgår från den uppräkningslista jag i teorikapitlet återgett ur Bang (1994) och återger ett antal typer av artefakter jag stött på:

historier och organisationsmyter - Då jag inte vistades någon längre tid i organisationen mötte jag inte så många av dessa myter. Nedan anges dock en som återgavs vid mer än ett intervjutillfälle:

”XXX, det var ju liksom en samling eldsjälarna som slog sina kloka huvuden ihop och jobbade 24 timmar om dygnet, och fick fram den här produkten som vi, mer eller mindre har liksom, baserat hela vår grund på”

ceremonier, riter och ritualer - Här beskrevs bland annat, då det var i december jag besökte företaget för intervjuer, hur man årligen har ett ”jultal” där mål och visioner för det kommande året presenteras för medarbetarna

språk och jargong - Detta var den artefakt jag mötte på tydligast, vilket kanske är naturligt i intervjusituationen. Samtliga respondenter använde sig av ord som att leverera och ordet makt förekom som känt varken i intervjuerna eller i dokumenten utom då jag initierade samtal om detta ord. Min klara uppfattning är att det språk som användes vid intervjutillfällena var relativt enhetligt i förhållande till om jag exempelvis hade intervjuat personer ur fyra olika företag

fysisk utformning av arbetsplatsen - Detta kan jag inte uttala mig om då mina besök på företaget var så få.

rapporteringsrutiner - detta har jag redan berört med det styrnings- och utvärderingsinstrument som nämnts, samt i diskussionen om hur stämpelklockor inte förekommer p.g.a. av den typ av arbete organisationen bedriver

befordrings- och belöningsystem - även detta har berörts med företagets bonussystem och den interna chefsrekryteringen

rekryterings- och friställningsförfarande - liksom den fysiska utformningen väljer jag att inte uttala mig om detta då jag inte berörde detta i min studie

Vad tjänar då denna uppräknings för syfte? Jag anser i kombination med nedanstående avsnitt att denna uppräknings av artefakter tjänar till att klargöra företagets samlade organisationskultur.

4.5.2 Uttalade värden och grundläggande antaganden

Då min kontakt med företaget, som ovan nämnt, varit så begränsad kan jag inte göra anspråk på att ha en klar uppfattning om denna organisations grundläggande antaganden. Inte heller på alla de uttalade värden som troligen förekommer. Dock har jag som utomstående, vid analys av mitt samlade material funnit ett antal punkter på vilka jag upplevt en tydlig samstämmighet. Vissa av dessa har varit klart uttalade, andra på ett näst intill omedvetet plan. Nedan redogör jag för ett antal av dessa:

4.5.2.1 Etik

”Det känns som att det finns en väldigt hög etik inom detta företaget, upplever jag det, och det är ehh, man arbetar aktivt på det”

Detta citat rör ett av de uttalade värden som jag stött på vid alla intervjutillfällen, och i samtliga analyserade dokument. Etiskt företagande är i alla fall på ytan en ledstjärna som är mycket viktig för företagets verksamhet. Huruvida detta är endast ett uttalat värde, eller kanske t.o.m. ett grundläggande antagande inom organisationen kan jag inte göra. Kanske skulle man kunna argumentera för att företagets etiska profil är ett uttalat värde, medan man skulle kunna kalla det ett grundläggande antagande att alla organisationens medlemmar anser att denna etik är så viktig för företagets arbete.

4.5.2.2 Effektivitet

I intervjustudien återkom vid flera tillfällen följande modell för ansvarstagande och effektivitet:

”Styrkan är ju att om den lyckas odla en kultur av ansvarstagande, det här vill jag göra och att jag har 80/20-regeln, hellre 80% rätt och att det går snabbt än ehh, 100% och tåget har gått.”

Denna syn på effektivitet stod även att finna i de analyserade texterna:

”Vår framgång beror på vår förmåga att snabbt och effektivt anpassa oss till förändrade verksamhetsbehov och vi anser att detta kommer att bli allt viktigare i framtiden”

Tydligt var att effektivitet var ett väldigt viktigt uttalat värde. Synen att effektivitet handlar om kostnadsbesparing, snabbhet i beslut och förändring utifrån omgivningens krav stämmer troligen relativt väl överens med många syn på effektivitet. Dock kan man argumentera för att jag här fann ytterligare ett grundläggande antagande, d.v.s. att man på ett näst intill omedvetet plan definierar effektivitet på detta sätt (Schein, 1992).

4.5.2.3 Människosyn

Samma modell för släktskap mellan ett uttalat värde och ett grundläggande antagande fann jag i organisationens människosyn. Det som jag ovan tagit upp som en beskrivning av vad "Performancekulturen" innehåller angående människosyn ett klart uttalat värde, att det är prestation och "leverans" som är viktigt för att föra organisationen framåt. I detta ligger enligt mig även ett grundläggande antagande som också tagits upp ovan, nämligen "du är för oss vad du gör för oss". Citat ur textanalysen som att man vill attrahera "*de bästa medarbetarna*" förutsätter någon bild av vad dessa bästa medarbetare är och gör. Att bedöma människor i första hand efter deras prestation är inget som på något sätt måste vara naturligt för alla. Det är dock rimligt att anta att detta sätt att bedöma individer stämmer väl med ett ledningsperspektiv på arbete (Alvesson, 2001).

4.5.2.4 Makt och påverkan

Som jag ovan redogjort för fanns det i studien en gemensam inställning till makt som något negativt; så negativt att man i dokumenten inte ens nämnde ordet. Ett tydligt uttalat värde i intervjuerna var att makt är något negativt som inte utövas på detta företag, men att påverkan förekommer. Detta gick även, som tidigare nämnt, igen i dokumenten där det talades om att låta "vårt sätt tränga igenom i verksamheten", trots att ordet makt aldrig nämndes. Man skulle kunna se detta som ett mycket klart uttalat kulturellt värde. Man skulle dessutom kunna argumentera för att det finns grundläggande antaganden bakom denna gemensamma bild av begreppen. Jag ska dock inte försöka mig på att formulera något sådant antagande, utan har valt att nämna detta mer för att jag funnit det anmärkningsvärt att ledning och medarbetare är så överens om att inte makt utövas i en organisation av denna storlek.

4.5.3 Ledningens roll i organisationskulturen

Utifrån de texter och intervjuer jag tagit del framstår det som relativt klart att ledningens roll i företagets styrning och verksamhet är viktig. Detta rimmar väl med den bild av kultur som både Schein (1992), Alvesson (2001) och Kunda (1992) beskriver. Troligt är även att ledningen påverkar kulturen i relativt stor utsträckning genom de kanaler som Schein (1992) nämnt:

Ledningens uppmärksamhet och fokus - då ledningens mål och visioner kan anses vara grunden för formulering av individens dito är det troligt att det som ledningen väljer att uppmärksamma genomsyrar vad alla organisationens medlemmar anser vara viktigt. Därmed kan även ledningen, medvetet eller omedvetet, välja att inte uppmärksamma sådant som den inte anser vara viktigt och därigenom föra även detta vidare genom hela organisationen.

Ledningens hantering av kritiska händelser och kriser - här är det relativt tydligt att ledningens hantering av den sammanslagning som nyligen gjorts, då detta företag skapades, har gett klara avtryck i organisationens arbete och utformning. Man har från ledningshåll valt att gå ut med en relativt stark ideologisk styrning och därigenom format organisationen på önskat sätt.

Ledarnas beteende - Man talar mycket om "Ledarskap genom att föregå med gott exempel på alla nivåer", och det är tydligt att man lägger stor vikt vid att finna ledare

och chefer som arbetar hårt och förmedlar företagets mål och visioner. Företagets VD har en klar symbolisk roll och han beskrevs vid en av intervjuerna på följande sätt:

”vi har ju nu en chef då som är väldigt ehh, jäkligt jordnära. Ehh, han säger som ”Just do it” liksom, fokuserar på ehh, fatta beslut, någon gång blir det fel men fatta beslut så att vi kommer framåt på något sätt.”

Belöningar, status och bestraffningar - Det bonussystem som företaget använder sig av belönarprestationer på både individuell- och gruppnivå. Hur man manifesterar status och om bestraffningar över huvud taget förekommer kan jag inte uttala mig om. Jag misstänker att bestraffningar inte förekommer annat än som uteblivna belöningar, då denna typ av organisation inte är förenlig med tydliga bestraffningar.

Rekrytering, befordring och avsked - I dokumenten framgick att organisationen har klara kriterier för att kunna rekrytera ”de bästa medarbetarna”. Vilka dessa är kan jag dock inte redogöra för. Att man har interna successionsplaner och intern chefsrekrytering torde också kunna göra att ledningen kan visa vilka typer av beteenden som belönas. Hur avsked går till kan jag inte uttala mig om.

4.5.4 Övrigt

Det finns säkerligen andra artefakter, uttalade värden och grundläggande antaganden att finna som både stärker och motsäger den bild jag funnit i min studie. För att tydligare kunna kartlägga denna organisations kultur skulle ytterligare undersökningar behövas. Det som, enligt mig, med säkerhet kan sägas är att kulturen är en viktig faktor att ta hänsyn till i denna organisation. Att den delvis formats av ledningen, och påverkar de enskilda individerna genom att erbjuda ett mönster av värderingar, antaganden och beteenden som kan anses vara vägledande för det enskilda arbetet och synen på detsamma anser jag vara tydligt (Schein, 1992). Huruvida den även dominerar individen på det sätt som Alvesson (2001) och Kunda (1992) beskriver anser jag beror något på hur man väljer att betrakta kulturbegreppet. Klart framgick att mina respondenter inte upplevde denna typ av dominans.

4.6 Jämförelse med Arvonen (1989)

På de allra flesta punkter har det visat sig att detta företag stämmer väl in på den ”idealtyp” som det utdrag ur min teoretiska bakgrund som presenterats i analysens inledning utgör. Detta är troligen inget sammanträffande, då de teorier som där kopplats till varandra har gjorts så för att de har affinitet i någon mån (Lasson, 2003). Något som framgått i analysen är dock att denna tabell inte är fullständigt uttömmande vid analys av organisationer. Detta var något som jag visste, eller i alla fall trodde, redan vid utformningen av den. Dock var det oklart för mig vad som fattades. Efter genomgången analys står det relativt klart att i alla fall en ingrediens som saknats är just organisationskultur som jag avhandlat ovan.

På vissa punkter har företaget visat sig frångå denna ”översta rad” i min tabell och haft inslag av den organisation som i tabellen ligger under kunskapsföretaget; den industriella organisationen. Detta har troligen en naturlig förklaring i sådana faktorer som organisationens storlek, men är ändå värt att nämna. Kanske skulle man kunna argumentera för att de uttalade värdena är helt konsistenta med kunskapsföretaget, men

att det i de grundläggande antagandena finns vissa inslag av den industriella organisationen (Schein, 1992). Klart är i alla fall att den dominerande formen är kunskapsföretaget. Jag kommer åter att ta upp detta resonemang i diskussionen, då det är av något mer spekulativ art än övriga inslag i analysen.

5. Diskussion

Nedan följer ett diskussionsavsnitt där jag avser att, på ett mer personligt sätt, avhandla resultatet av denna uppsats. Jag inleder med att diskutera styrkor och svagheter med denna uppsats och de metoder jag använt mig av. Efter det diskuterar jag de slutsatser jag dragit i analysen. Här görs även en något mer vågad, och mindre teoribaserad reflektion om analysen och resultatets betydelse. Avslutningsvis ger jag förslag till vidare forskning.

5.1 Metoddiskussion

5.1.1 Har jag besvarat mitt syfte - vad gav mina metoder?

Jag anser att jag besvarat mitt syfte relativt väl i denna undersökning. Användandet av två olika metodansatser är, enligt mig, mer en styrka än en svaghet i studien. Dessa två metoder har gett mig möjlighet att sätta mig in i, och till viss del jämföra, uppfattningar ur två olika perspektiv på samma fenomen; medarbetar- och ledningsperspektiv. Medaljen har dock även en baksida. Användandet av flera olika ansatser i en uppsats av detta begränsade omfång innebär med nödvändighet även att delstudiernas omfattning begränsas mer än om endast en metod hade använts. Risken finns att två olika delstudier kan leda till två ofullständiga resultat för analys. Jag anser dock inte att så är fallet i denna uppsats. Nedan diskuterar jag kort de företräden och begränsningar mina två olika delstudier och deras respektive urval och genomförande haft. Studiens syfte som helhet var:

Att belysa hur en organisation och dess medarbetare beskriver och förhåller sig till makt, påverkan och styrning, samt att analysera hur detta relaterar till relevant litteratur inom berörda områden

5.1.1.1 Intervjustudien

Denna delstudie har, anser jag, erbjudit mig insyn i den ena delen av syftet; medarbetarperspektivet. Inom ramen för denna undersökning anser jag att jag fått ett rikt och tillfredställande material för analys. Dock kan man diskutera om dessa ramar varit för snäva. Som ovan nämnt genomförde jag endast fyra intervjuer. Huruvida detta kan anses ge ett rikt eller begränsat material blir naturligtvis beroende av vad det är man avser undersöka. Om man väljer att tolka min syftesbeskrivning som att jag sökt en bild av alla organisationens medarbetares beskrivning står det klart att mitt material för analys är för litet. Om man dock ser det som att jag sökt beskrivningar och uppfattningar ur medarbetarperspektiv, vilket också varit min avsikt, anser jag att materialets omfång är tillräckligt. Inom ramen för en timmeslång intervju hinner man avhandla en relativt stor kunskapsmassa.

En annan problematik är att alla mina respondenter arbetar inom företagets Human Resource-avdelning. Huruvida personalarbetare kan anses representera lednings- eller

medarbetarperspektiv är en bedömningsfråga. Som blivande personalvetare väljer jag att argumentera för det något tvetydiga svaret ”det beror på hur man ser det”. En vanlig uppfattning är att personalarbetare inför ledningen representerar medarbetarna, och inför medarbetarna representerar ledningen. Att två av mina fyra respondenter dessutom kan anses inneha arbetsledande befattning i organisationen är ytterligare en anledning att fundera över om det verkligen är ett medarbetarperspektiv denna undersökning erbjuder. Dock anser jag, av ett antal nedan angivna anledningar, att jag med fog kan anse att mina respondenter representerar medarbetarperspektiv:

- Respondenterna uppgav själva att de representerade medarbetarperspektiv
- Ingen av respondenterna ingår i den strategiska ledningen i företaget
- Samtliga respondenter beskrev själva hur strategiska beslut som rör det egna arbetet tas av överordnade inom organisationshierarkin
- Personalarbetarens roll på företaget är av konsultativ karaktär och han/hon innehar ingen positionsmakt i form av traditionella personalfunktionsverktyg såsom lönebudget
- Företaget är inte strukturerat som en klassisk linjeorganisation med personalavdelningen som en stabsfunktion som har ”företräde” till information från högsta ledningen
- Företaget har ett så stort antal medarbetare att man med relativt stor säkerhet kan säga att de medarbetare som inte ingår i företagsledningen inte heller har någon större möjlighet att påverka densamma
- Företaget är multinationellt och finns representerat på så många geografiska platser att man inte kan anta att någon geografisk närhet till strategiska beslut finns för den enskilde medarbetaren

Eventuellt finns det läsare som trots denna digra lista anser att mina respondenter inte med säkerhet representerar medarbetarperspektiv. Mot eventuell kritik av denna karaktär har jag inget försvar. Dock anser jag att jag på ett tydligt sätt beskrivit varför jag anser att denna delstudie gett inblick i medarbetarperspektivet.

5.1.1.2 Dokumentanalysen

Jag anser att denna andra delstudie gett en god insyn i ledningsperspektivet på de undersökta fenomenen. Jag har använt mig av ett antal olika offentliga texter såsom styrdokument, årsredovisning och företagspresentation. Den kritiska fråga man kan ställa sig är huruvida jag, genom detta offentliga material, fått tillgång till ledningens egentliga uppfattningar. Står en annan bild av fenomenen att finna i företagsinterna dokument? Svaret på denna fråga är att så kanske är fallet. Dock menar jag att min kombination av diskurs- och ideologisk analys i någon mån tagit mig in i texten, mellan raderna, och bakom de klysch- och floskelkulisser som denna typ av texter obönhörligen utgör. Då mitt syfte varit att analysera hur ledningen beskriver och förhåller sig till de undersökta fenomenen skulle man eventuellt kunna argumentera för att det faktiskt är de offentliga texterna som är av störst intresse. Detaljfrågor behandlas här inte i samma utsträckning som i interna dokument. Därmed framträder kanske de diskursiva beskrivningarna av företaget tydligare? Huruvida så är fallet kan jag inte avgöra. För att vara sanningen trogen måste jag naturligtvis medge att mitt val av texter

i stor mån styrts av tillgänglighet för mig som utomstående betraktare. Jag anser dock att jag i denna undersökning haft ett tillräckligt rikt material att analysera.

En styrka och en svaghet i diskursiv, syftesrelaterad textanalys är kanske i någon mån att jag som forskare blir mer av vad Kvale (1997) kallar en malmletare, än resenär. Risken är att jag är så klar över vad jag söker att det är endast detta jag finner. Denna problematik vill jag påstå inte gjorde sig gällande i samma utsträckning i intervjustudien. Kanske kan man i viss mån se det som att min roll som resenär i intervjustudien gav mig kunskap om karaktären hos den malm jag sedan i dokumentanalysen gav mig ut för att bryta. Det hade därför även varit intressant att se vad jag hade funnit i dessa dokument om min förförståelse varit av annan karaktär.

5.1.2 Vad hade andra metoder gett?

En slutsats som eventuellt kan dras av undersökningen som helhet, är att den varit mycket beroende av mig som undersökare. Argument för huruvida detta är en styrka eller svaghet finns många. En del kanske tycker att detta gjort att uppsatsens resultat i någon mån följt viss predestinerad linje, och att detta gjort mina undersökningar snudd på överflödiga som annat än bevismaterial för min tes. Andra, däribland jag själv, ser snarare detta som styrkan i min studie. Jag kan med säkerhet säga att jag inte hade kunnat förutsäga hur denna studie och dess resultat skulle se ut. Det är dock klart så att mina förkunskaper, mina teorival, mina undersökningsresultat och min analys i efterhand följer en klar röd tråd. Denna röda tråd har utan tvekan hela vägen klara inslag av mig själv och mitt analytiska tänkande.

I uppsatsarbetets inledning stod det inte klart vilka metoder som skulle utgöra min studie. Jag funderade en hel del på andra alternativ än de valda, framför allt i fråga om dokumentanalysen. Ett förslag var observation på arbetsplatsen genom exempelvis närvaro vid vecko- eller avdelningsmöten. Av praktiska skäl föll denna metod bort på ett relativt tidigt stadium. Detta tror jag å andra sidan inte har varit någon större förlust för den färdiga uppsatsen. Med facit i hand tycker jag att de två metoder jag använt mig av varit mycket väl anpassade till uppsatsen syfte, och till den teoribildning jag relaterat till detsamma.

I fråga om andra möjliga metodansatser tror jag dock fortfarande att observation hade kunnat vara av intresse om tillfälle för detta funnits. Här hade kunnat finnas inslag vid samma tillfälle av både lednings- och medarbetarperspektiv, och dessutom av interaktion mellan personer som representerar dessa båda. Att försöka kvantifiera uppfattningar av de undersökta fenomenen i en större undersökningspopulation hade säkerligen också kunnat vara intressant. Dock anser jag att detta inte kan bli fruktbart förrän man undersökt vilka kvalitativa kategorier som finns att tillgå för utformning av kvantifierbara dito.

5.2 Diskussion om uppsatsens resultat

5.2.1 Relationen mellan lednings- och medarbetarperspektiv

Intressant är att denna uppsats kommit att handla mer och mer om organisationskultur, ju längre arbetet nått. Mitt mål har inte varit att göra någon direkt jämförelse mellan de två perspektiven, även om jag i ett första skede trodde att detta skulle bli resultatet. Att det efter hand visat sig att ledning och medarbetare i denna organisation har liknande uppfattningar om många av fenomenen får jag villigt erkänna inledningsvis kom som en överraskning. Nedan diskuteras tre möjliga anledningar till detta. Vilken, eller vilka, av dessa tre som kan anses vara riktig är svårt för mig att uttala mig om i detta skede:

5.2.1.1 Relationen mellan individ och organisation

En anledning kan vara att min outtalade (och till viss del omedvetna) arbetshypotes om att diskrepans skulle föreligga mellan perspektiven helt enkelt var felaktig. Kanske är det så att jag är för tydligt präglad av tanken om att ett motsatsförhållande finns mellan arbetsgivare och arbetstagare. Måste det ovillkorligen vara så? Kanske inte. Kanske är jag i för stor utsträckning präglad av ett intellektuellt arv som ser på relationen i strikt Marxistiskt ekonomiska termer, och därför ser det som att arbetstagaren "tvingas" arbeta för arbetsgivaren för att tjäna sitt uppehälle för dagen. Det kanske inte är så denna relation ser ut? Kanske kan man se denna relation som ett ömsesidigt utbyte mellan arbetsgivare och arbetstagare. Men visst är det väl ändå så att medarbetaren för att behålla sin anställning måste utföra det arbete den anställs av arbetsgivaren för att utträta? Borde inte detta tyda på en inbyggd maktasymmetri som gör att de båda omöjliga kan ses som jämlikar? Torde inte detta i så fall innebära att bilden av organisationen, sedd ur dessa två olika perspektiv, med nödvändighet skiljer sig?

5.2.1.2 Kulturens roll

En andra anledning kan vara kulturens vägledande karaktär i organisationer som denna. Jag känner mig, med undersökningen som bakgrund, benägen att påstå att denna organisation har vad en del teoretiker kallar "stark" kultur (se ex. Bang, 1994). Med detta avser jag att kulturen i detta företag är en mycket viktig faktor att ta hänsyn till. Skulle det då kunna vara så att kulturens funktion är just att överbrygga den maktasymmetri jag nämnt ovan? Kanske är det just det gemensamma mönster som kulturen erbjuder som kan fungera som ett sätt att lösa den inneboende konflikten mellan medarbetare och ledning? Eller kanske är det kulturen egentligen gör att undertrycka och dölja denna konflikt? Jag återkommer till detta i diskussionsavsnittet om kultur nedan.

5.2.1.3 De undersökta perspektiven

En tredje möjlig anledning som avhandlats mer ingående i metoddiskussionen skulle kunna vara att jag faktiskt inte har undersökt två olika perspektiv i den utsträckning jag trott från början. Som jag tidigare argumenterat för är jag dock av åsikten att det faktiskt är två olika perspektiv som undersökts.

5.2.2 Kultur som tidigare saknad pusselbit?

Fortfarande kvarstår för mig, trots teorigenomgång och analys, frågan om vad organisationskultur egentligen är, och vad den har för roll i organisationer och teori om desamma. Hur sätter jag organisationskultur i relation till de övriga begrepp som avhandlats i denna uppsats teoretiska förlaga? Är kanske kulturen en saknad pusselbit som kan komplettera min teoretiska förståelse för makt, påverkan och ledarskap i organisationer? Eller har den kanske funnits med i detta analysramverk redan innan utan att jag har förstått det?

5.2.2.1 Kultur som påverkan

Att påverkan är ett tydligt inslag i organisationskultur anser jag har framgått klart i analysen. Är det kanske just detta som kultur är; systematiserad påverkan? En länk mellan begreppen påverkan och kultur har jag funnit i Kelmans (1958) påverkansprocesser, som använts för beskrivning av påverkan ur både makt- och kulturperspektiv. Skulle det kunna betyda att processernas inplacering i mitt teoretiska ramverk talar något om kulturens roll i de Weberianska idealtyper av organisationer som presenteras? I det visionsstyrda kunskapsföretaget är troliga påverkansprocesser internalisering och identifikation. I de övriga organisationstyperna är det den instrumentella lydningen som är dominerande. Skulle detta kunna säga något om trolig karaktär hos dessa organisationers kultur? Kanske kan man t.o.m. påstå att påverkansprocessen är en prediktor för kulturen? Internalisering av påverkan är en förutsättning för stark kultur? Eller vice versa? Kanske typ av påverkansprocess är tecken på en kulturs styrka? En artefakt? Är det troligare att finna en stark och väl internaliserad kultur hos den enskilde medarbetaren i en kunskapsorganisation än i en militär organisation eller ett fängelse?

5.2.2.2 Kultur som makt

Huruvida makt är ett klart inslag i kultur är eventuellt en något mer kontroversiell frågeställning. Dock framstår det som tydligt om man återigen ser till mitt analysramverk att olika typer av makt är kopplade till olika typer av påverkansprocesser. Om dessa processer kan anses vara talande för kultur borde väl följaktligen även maktuttrycken vara kopplade till kulturen? Jag har i kulturavsnittet dragit parallell mellan kultur och Foucaults (2003) biomakt. Biomakt beskrivs i uppsatsens teoriavsnitt (s. 7) på följande vis:

Här riktas maktutövning mot hela kollektivet och diskursiva normer sätts för vad som är normalt och tillåtet. Förutsatt att dessa normer internaliseras av varje samhällsmedlem kan då övervakning, kontroll och disciplinering skötas av varje enskild individ.

Vid jämförelse med min översättning av Scheins definition av kultur (s. 15) finner man vissa likheter:

Ett mönster av gemensamma grundläggande antaganden som gruppen har lärt sig då den löst sina problem med extern anpassning och intern integration, som fungerat tillräckligt väl för att anses vara giltigt, och därför även för att läras ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till dessa problem.

Den största skillnaden mellan dessa två utsagor torde vara att biomakten beskrivs i form av utövning av normativ kontroll över en grupp, medan kultur beskrivs som gruppens inläring av gemensamma normer. Det som då saknas i kulturens definition är att denna inläring skulle styras från ledningshåll. Å andra sidan medger ju Schein (1992) ledningens roll i forandet av kulturen, och Kunda (1992) och Alvesson (2001) talar t.o.m. om "kulturell ingenjörskonst" som än tydligare uttrycker ledningens prioriteringar som grundläggande för forandet av kultur. Eventuellt skulle man då kunna se ledningens roll i forandet av kultur som utövande av biomakt. På detta sätt har i så fall kulturens närvaro i det ursprungliga teoriramverket än en gång visat sig.

5.2.3 Kunskapsföretag kontra industriell organisation

En sista sak som jag vill ta upp för diskussion är det faktum att mina resultat i relation till min teoretiska bakgrund inte är helt entydiga. Jag har i analysen på ett flertal ställen visat att mitt fallföretag bäst "passar in" på den översta raden; det visionsstyrda kunskapsföretaget. Å andra sidan har jag i ett antal passager lagt märke till, och påpekat, att det finns inslag av den industriella organisationens karakteristika i form av utövande av positions- och disciplinär makt genom kontroll, och påverkan genom pull-strategier. Detta framträdde framför allt i form av det styrnings- och utvärderingsinstrument som redogörs för (s. 40), det individuellt baserade bonussystemet (s. 37), samt genom de interna successionsplanerna (s. 44) som ska motivera medarbetaren genom möjligheten till avancemang.

Hur ska jag då tolka det faktum att ingen entydighet föreligger? Betyder detta att mitt analysramverk är felaktigt eller ofullständigt? Jag är benägen att svara nej på denna fråga. De organisationer som beskrivs är, vilket jag även påpekat i redogörelsen, idealtyper. Med detta menar jag att de inte är beskrivningar av reella organisationer, utan snarare av mer generella principer som gör sig gällande vid analys av organisationer eller teorier om organisationsbegrepp. Troligen finns det väldigt få organisationer som helt och hållet går att inplacera på en rad i denna tabell. Generellt sett är organisationer komplexa och dynamiska sociala system, och kan därmed inte med någon exakt säkerhet inplaceras i statistiska modeller likt mitt presenterade teoretiska analysramverk. Detta innebär dock inte att dessa modeller inte kan ge fruktbar kunskap om fenomen som de jag behandlat, och om den empiriska verklighet teorierna om dessa fenomen beskriver.

5.2.4 Sammanfattning

Arbetet med denna uppsats har varit en resa in i en organisation, en teoribildning och en person; mig själv. Om målet med andra metodförslag är att komma fram till på vad sätt man kunnat nå annan, eller annorlunda, kunskap i ämnet tror jag därför att den största möjliga variation jag kunnat finna hade uppnåtts genom att låta någon med annorlunda perspektiv på fenomenen genomföra samma undersökning.

Det jag gjort i denna uppsats är vad jag själv föreslog i kandidatuppsatsen; jag har empiriskt undersökt de fenomen som varit föremål för teoretisk analys. Jag anser att resultaten kan ses som en utökning, en verifiering och en falsifiering av de teoretiska kopplingar som gjorts. Utökningen ligger i den perspektivbreddning som kommit ur empirisk analys, där jag bland annat insett att kultur (i alla fall på ett medvetet plan)

saknats i det teoretiska analysramverket. En verifiering har skett genom att jag faktiskt fått fingervisningar om att de gjorda kopplingarna mellan teorier om makt, påverkan och ledarskap kan tänkas ha relevans. Falsifiering kanske är ett starkt ord i sammanhanget, men med detta åsyftar jag att min studie visat mig att det teoretiska ramverk som föreslagits i kandidatuppsatsen, och här använts som analysinstrument, har begränsningar i att dess karaktär kan förefalla vara för statisk för att på ett entydigt sätt kunna beskriva en dynamisk verklighet. Dock bör nämnas om detta analysinstrument att det snarare är dess tabellutformning än dess innehåll som ger dess statistiska karaktär. Den som väljer att använda sig av ramverket som tolknings- och analysinstrument bör vara medveten om att läsning inte endast kan/bör ske i kolumner och rader. För att kunna spegla den komplexa verkligheten krävs i många fall även läsning även ”på tvären” i mer än en kolumn.

5.2.5 Kultur som det mitt analysramverk beskriver

Jag anser att min empiriska studie visat på ett behov av en utökning i mitt analysramverk, och nedan återfinns ett möjligt förslag. Resultatet nedan är dock inte lika entydigt grundat i min empiri och teori som tidigare slutsatser i analys och diskussion. Detta avsnitt får därför delvis anses ligga utanför övriga, mindre kontroversiella, delar av min diskussion. Mitt huvudsyfte med avsnittet är inte i första hand att på ett objektivt sätt spegla en verklighet. Syftet är snarare att visa på att saker inte alltid är vad de förefaller att vara och återigen, att det alltid finns (minst) två sidor av saken...

En sista, något svindlande, tanke om kultur är att den kanske är det ”klistre” som håller ihop de olika kategorierna i mitt analysramverk. Tanken är då att varje horisontell rad skulle vara en beskrivning av ett antal ”idealtypiska” kulturuttryck i dessa idealtyper av företag. För att inte i detta experiment ödsla för mycket tid på att namnge ”idealkulturer” sätts i tabellen in en kolumn med namnet ”Kulturform” efter ”Styrform” och ”Organisation” (mellan kolumn 2 och 3 enligt tabell 2.2), och nerifrån och upp döps ”idealkulturerna” till Tvångskultur, Orderkultur, Instruktionskultur och Visionskultur. Placeringen i analysramverket har jag valt för att visa på organisationskulturens karaktär som en av de organisatoriska förutsättningarna för motivation, beteende, samt utövande av makt och påverkan inom organisationen. Nedan presenteras återigen analysramverket från tabell 2.2, med detta senaste föreslagna tillägg inlagt. Att jag valt denna numrering är för att detta tillägg inte ska behöva förändra numreringen för de kolumner som redan finns beskrivna i det inledande teorikapitlet. På detta sätt kan du som läsare återgå till dessa beskrivningar i de fall där du eventuellt behöver rekapitulera de teorier som ryms inom analysramverket.

Det teoretiska ramverket har då blivit en beskrivning av ett antal idealtypiska kulturer som beskrivs nedan:

Tvångskulturen: I denna kultur, som förekommer främst i fängelser och på andra anstalter, är den enskilde individen där mot sin vilja, och endast ett fysiskt objekt för ledningen. Det individuella beteendemönstret är passivt. Ledningen ”har alltid rätt” och ifrågasättande av dess auktoritet leder till bestraffning. Koordination av arbete sker genom direkta order från överordnad och individen lyder enbart för att undvika yttre

fysiskt tvång. Det individuella målet för ”medarbetaren” i denna typ av organisation torde vara att snarast lämna densamma.

Orderkulturen: I denna kultur, som i första hand förekommer i militära organisationer, är varje individ medveten om sin position och roll i gruppen. Hierarkinivåerna är många och mycket tydliga, och ligger till grund för status i organisationen. Arbetet koordineras via direkta order och instruktioner från överordnad som underordnad måste lyda för att undvika bestraffning. Överordnad äger även rätt att kontrollera och bedöma utförande och resultat av beordrade arbetsuppgifter, samt att utdela individuella straff och belöningar till underordnade. Individuella mål för medarbetaren i denna typ av organisation torde vara att klättra i hierarkin.

Instruktionskulturen: I denna kultur, som är vanlig i industriella organisationer, sker styrning via instruktioner. Dessa instruktioner är noggrant och väl utformade och individens uppgift är att genom övning uppnå effektivt utförande av de rutinartade arbetsuppgifterna. Hierarkierna är tydliga, och ledarskap utövas genom minutiös kontroll av underordnades arbetsprestationer. Individerna motiveras att utföra sitt arbete mot belöning, och ett bättre resultat ger högre ersättning och kan eventuellt på sikt leda till beföring.

Visionskulturen: I denna typ av kultur, som förekommer i kunskapsföretag, sker styrning via visioner. Detta leder till aktiv handling hos den enskilde medarbetaren som tagit in och internaliserat organisationens kultur. Ledarskapet utövas via normativ kontroll genom biomakt, och varje enskild individ antas använda sig av sin personliga och politiska makt för att medelst rationella argument motivera andra medarbetare till engagemang med mentala bilder av framtida önsketillstånd. I den mån internalisering av kulturen sker hos varje individ blir inga övriga kontrollinstrument nödvändiga, och man kan koordinera arbete via ömsesidig anpassning, standardisering av output eller färdigheter och kunskaper. Hierarkier suddas ut, då alla i organisationen har samma mål och god förståelse utifrån sin egen specifika kompetens för hur dessa mål ska nås. Direkt styrning och makt, motiverad av position i hierarkin, kommer endast till uttryck i de lägen då någon enskild medarbetare mot all förmodan agerar illojalt och ifrågasätter organisationens sätt att arbeta.

Om kulturens ”styrka” som en del teoretiker talar om (se ex. Bang, 1994) karakteriseras av individens relation till organisationen skulle då den ”starkaste” kulturtypen vara visionskulturen. Vad innebär då dessa olika former av kultur för den enskilde medarbetaren? Troligt är att individen finner störst trivsel och upplevt handlingsutrymme inom ramarna för visionskulturen. Å andra sidan ställer deltagande i denna ”starka” kultur störst krav på korrelation mellan individens och organisationens mål. Motsatt gäller för tvångskulturen. Här finns inget individuellt handlingsutrymme för individen, men å andra sidan är det accepterat att densamma inte har något intresse annat än sitt eget välmående. Paradoxalt nog är det då så att utrymme för individuell handling och tanke å organisationens vägnar lämnas endast i den kultur där ledningen säkerställt att dessa handlingar och detta tänkande är i linje med det övriga kollektivets, och att denna linje tydligt definierats av ledningen. Frågan är då i vilken av dessa kulturer individen egentligen får störst utrymme? I vilken kultur utövas egentligen mest makt från ledningshåll? Vilken individ har störst autonomi; den med fri tanke i en fängslad kropp eller den med fängslad tanke i en fri kropp?

Tabell 5.2.5.1 (utökning av tabell 2.2)

Styrform	Organisation	Kulturform	Motivation	Beteende	Koordinationsmekanism	Maktform enligt Foucault	Huvudsaklig makttyp enligt Yukl	Passande påverkansstrategier	Troligaste påverkansprocess
Visioner	Kunskapsföretag	Visionskultur	Mentala bilder	Aktiv handling	Ömsesidig anpassning/standardisering av färdigheter och kunskaper eller av output	Biomakt	Personlig makt, politisk makt	Rationell övertalning, inspirations- och personlig vädjan, konsultation, smicker	Internalisering, identifikation
Instruktioner	Industriella organisationer	Instruktionskultur	Morot och piska	Repetitiva handlingar	Standardisering av arbetsprocessen	Disciplinär makt	Positionsmakt	Push, pull, legitimitet	Instrumentell lydnad
Order	Militära organisationer	Orderkultur	Hot om bestraffningar	Rigida rollmönster	Standardisering av arbetsprocessen eller direkt styrning	Disciplinär/ suverän makt	Positionsmakt	Push, pull, legitimitet	Instrumentell lydnad
Tvång	Fängelser, anstalter	Tvångskultur	Yttre fysiskt tvång	Passivitet	Direkt styrning	Suverän makt	Positionsmakt	Push, legitimitet	Instrumentell lydnad

Kolumn (enligt numrering i tabell 2.2)

1 2 (nyttillkommen) 3 4 5 6 7 8 9

5.3 Förslag till vidare forskning

Hur går man då vidare med forskning inom detta område? Mitt svar på denna fråga är tudelat, beroende på om man avser använda sig av resultaten i denna uppsats eller inte. Om jag ska leka med tanken på vidare forskning inom ämnet, med mina två examensuppsatser som bakgrund skulle förslaget vara följande:

Utforma en större kvalitativ undersökning med fenomenen makt, påverkan, ledarskap och kultur i fokus. Utgå från ”idealtyperna” av företag i analysramverket, och finn flera organisationer som vid första anblick ter sig hamna på olika ”rader”. Genomför sedan en studie där både likheter och skillnader mellan dessa organisationer i fråga om de fokuserade fenomenen utreds. Använd detta resultat som grund för en analys och föreslagen förändring av de teoretiska kopplingarna. Komplettera med ytterligare teori för att sedan än en gång gå tillbaka och analysera de empiriska resultaten. Denna studie torde i slutändan kunna utmyнна i ett förbättrat analysinstrument för vidare forskning inom organisationsområdet, samt en intressant analys av ett antal organisationer och deras syn på begreppen.

Om jag däremot tänker mig att resultaten av min uppsats läggs åt sidan för att undvika en alltför dogmatiserad bild av de fokuserade fenomenen skulle det vara intressant att fortsätta forskningen om dessa fenomen med någon av följande ansatser:

- 1) Att via litteraturstudier analysera begreppet och fenomenet organisationskultur ur ett antal olika perspektiv, däribland maktperspektivet, som väl får anses vara det jag använt. Intressant hade exempel varit att komplettera med kultur som förutsättning för lärande, som socialiseringsprocess, som skapande av identitet m.m.
- 2) Att via diskursiv textanalys jämföra organisationsledningars syn på sina medarbetare nu och förr (ex för tjugo år sedan) genom jämförelse av offentliga dokumentets utsagor om organisationers verksamhet
- 3) Att studera maktbegreppets utveckling i vetenskap och media under de senaste decennierna
- 4) Att via en större intervjuundersökning belysa hur dessa fenomen uppfattas och beskrivs. Intressant hade då varit att, inom undersökningspopulationen, försöka finna ut olika kvalitativa kategorier för beskrivning för de olika fenomenen. Att sedan via kvantitativ analys se om det eventuellt finns någon koppling mellan hur en person beskriver de olika fenomenen hade kunnat vara intressant. Kanske hade man via denna typ av undersökning funnit empiriska belegg för att återigen göra teoretiska kopplingar mellan begreppen.

Dessa förslag är mycket olika och alla har inte någon klar koppling till uppsatsen, annat än genom de gemensamma begreppen. Detta är dock endast ett litet axplock av vad som, under uppsatsarbetets gång, virvlat genom mina tankar. Klart står i alla fall att de begrepp som tagits upp i denna uppsats är mycket intressanta och högaktuella. Därmed kommer de säkerligen i någon utsträckning utgöra fokus för mycken forskning framöver; om någon av denna forskning kommer att genomföras av mig får framtiden utvisa...

6. Referenslista

- Alvesson, M. (1999). *Beyond Neo-Positivists, Romantics and Localists - A reflexive Approach to Interviews in Organization Research*. Lund: Dep. of Business Administration
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber
- Alvesson, M. (1998). Kritisk organisationsteori. I B. Czarniawska (red). *Organisationsteori på svenska*. (pp. 105-128). Malmö: Liber
- Alvesson, M. & K. Sköldbberg (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Argyris, C. & D.A. Schön (1978). *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley
- Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bang, H. (1994) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur
- Bergström, G. & K. Boréus (2000). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Lund: Studentlitteratur
- Bernstein, R. J. (1987). *Bortom objektivism och relativism – vetenskap, hermeneutik och praxis (översättning Gunnar Sandin)*. Göteborg: Röda bokförlaget
- Beronius, M. (1986). *Den disciplinära maktens organisering. Om makt och arbetsorganisation*.(avhandling) Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius, L. H. & P-H. Skärvad (1995) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur
- Cohen, L & L. Manion (1994). *Research methods in education (4 ed)*. London: Routledge
- Denzin, N.K. & Y.S. Lincoln (1994). *Handbook of Qualitative research*. USA, Californien: Sage Publications Inc.

- Foucault, M. (1979). *The Means of Correct Training* (ur *Discipline and Punish*), artikel i "The Foucault Reader". Rabinow, P. 1991. London: Penguin Books
- Foucault, M. (2003). *Övervakning och straff – fängelsets födelse* (översättning C G Bjurström). Lund: Arkiv förlag
- French, J. R. P. Jr. & B. Raven (1959). The Bases of Social Power. I D. Cartwright (Ed.). *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Michigan: The University of Michigan, Ann Arbor
- Hosking. D-M. & I. E. Morley (1991). *A Social Psychology of Organizing. People, Processes and Contexts*. Essex: Prentice Hall/ Harvester Wheatsheaf
- Johannesson. I. (1988). Empiri och teori i pedagogisk forskning. Lindberg, I. L. & B. Berge (Red.), *Pedagogik som vetenskap – vetenskap som pedagogik*. Lund: Studentlitteratur.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification and Internalization - Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture - Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik - den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lasson, J. (2003). *Makt, påverkan och ledarskap: en teoretisk analys som ramverk för diskussion av det förståelsebaserade ledarskapet*. Lund: Lunds Universitet, Pedagogiska institutionen, kandidatuppsats
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives – Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- Reed, M. (1992). *The Sociology of Organizations. Themes, perspectives and prospects*. New York : Harvester Wheatsheaf
- Ritzer. G. (1996). *Sociologic Theory*. (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill Book Co.

- Sandberg, J. & A. Targama (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2nd ed.) San Francisco : Jossey-Bass
- Svenska akademiens ordlista på nätet, <http://www.saol.nu/> , funnet 2004-03-23
- Svensson, L. (1984). *Människobilden i INOM-gruppens forskning: den lärande människan*. Göteborg: Göteborgs Universitet: Pedagogiska institutionen, forskningsrapport
- Säfström, C.A. & L. Östman (red) (1999). *Textanalys*. Lund: Studentlitteratur
- Theman, J. & L. Svensson (1983). *The Relation between categories of description and an interview protocol in a case of phenomenographic research*. Göteborg: Göteborgs universitet, Pedagogiska institutionen
- Theman, J. (1979). *The interview as a research instrument*. Göteborg: Göteborgs universitet, Pedagogiska institutionen
- Thurén, T. (1997). *Källkritik*. Stockholm: Liber
- Weber, M. (1921/1987). *Ekonomi och samhälle*. (del 3). Lund: Argos Förlag AB.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Bilaga A - Information inför intervju

Hej!

Jag heter Johannes Lasson och läser på programmet för Personal och Arbetslivsfrågor vid Lunds Universitet. Min examensinriktning är arbetslivspedagogik och jag har nyligen påbörjat min magisteruppsats i ämnet.

Jag har under min studietid kommit att intressera mig för hur påverkan sker i arbetslivet. Det finns en stor mängd forskning som undersöker och analyserar hur påverkan sker genom organisatoriskt ledarskap. I min kandidatuppsats i pedagogik gjorde jag en teoretisk studie av makt, påverkan och ledarskap. Under senare tid har jag dock funnit att mitt intresse för detta tagit en något annan vändning. Det som nu framför allt intresserar mig är hur man som medarbetare uppfattar och hanterar den verklighet man befinner sig i på arbetsplatsen. Jag vill i första hand undersöka och analysera den påverkan som sker i vardagen och kommer alltså inte fokusera på ledarskapet, utan snarare medarbetarskapet.

Jag vänder mig därför till Dig för att höra om Du har möjlighet att ställa upp på en personlig intervju. Ämnet för diskussion i denna intervju kommer alltså vara Din arbetssituation och vi kommer framför allt att diskutera den makt och påverkan Du utsätts för/utövar över andra i det vardagliga arbetet. Mitt mål med denna studie är inte en kartläggning av Din organisation, utan snarare en beskrivning av hur makt och påverkan i arbetslivet uppfattas och hanteras.

Då det är medarbetarskapet som står i fokus vänder jag mig företrädesvis till medarbetare som inte innehar arbetsledande ställning. Jag kommer att genomföra ett antal intervjuer för att på detta sätt få möjlighet att se olika uppfattningar om detta fenomen. Studien är av kvalitativ karaktär och inga direkta anspråk på generaliserbarhet kommer att göras i resultatredovisningen. Intervjun kommer att äga rum på Din arbetsplats och beräknas ta ca en timme. För att säkra tillförlitlighet i analysen av intervjuerna planerar jag att spela in dem på band. Dessa inspelningar och utskrifter av desamma kommer uteslutande användas av mig för resultatbeskrivning och analys och kommer inte att publiceras i någon form. Även övriga uppgifter som framkommer vid intervjuerna kommer naturligtvis behandlas konfidentiellt.

Då min förhoppning är att varje intervju ska erbjuda möjlighet till spontan dialog mellan mig och Dig som intervjuperson, är min tanke att mer information om undersökningen ges i samband med intervjun. Jag hoppas att Du tycker detta verkar intressant, och att Du vill medverka i min studie.

Med vänliga hälsningar

Johannes Lasson

Om Du har några frågor kan Du gärna kontakta mig på:

mail: j_lasson@hotmail.com

Bilaga B - Intervjuguide

Bakgrund om intervjuens syfte

- Om mig
- Ämnet
- Undersökningen
- Uppsatsens helhet

Bakgrund om Intervjupersonen

- Befattning
- Tid inom organisationen
- Tidigare befattningar inom/utanför organisationen

Organisationen

- Kort beskrivning av organisationen
- Kort beskrivning av organisationens struktur
- Hur sker styrning av organisationens verksamhet?
- Hur arbetar man inom organisationen? Exempel?
- Hur fattas beslut? Strategiska? I arbetet? Exempel?
- Vad skiljer denna organisation från andra organisationer enligt dig? Exempel?
- Vad är organisationens mål och visioner?
- Stämmer dessa med dina mål och visioner för ditt arbete?
- Identifierar du dig med organisationen?
- Beskriv klimatet på din arbetsplats.
- Trivs du med organisationen och dess kultur? Beskriv?

Den egna arbetssituationen

- Beskrivning av den egna rollen
- Beskrivning av den egna arbetssituationen

Påverkan

- Definition av begreppet påverkan.
- Hur sker påverkan? Exempel?
- Upplever du påverkan från ledningen i organisationen?
- Hur upplever du den? Exempel?
- Hur hanterar du detta? Exempel

- Har du någon möjlighet att påverka andra i organisationen? Exempel?
- Har du någon möjlighet att påverka strategiska beslut som rör ditt arbete? Exempel?
- Hur går du tillväga när du vill/ska påverka någon?

Makt

- Definition av begreppet makt.
- Hur utövas makt? Exempel?
- Upplever du att makt utövas över dig i organisationen?
- Hur upplever du detta?
- Hur hanterar du detta? Exempel?
- Har du makt över andra personer i ditt arbete? Över vem?
- Hur utövar du i så fall denna makt? Exempel?

Ansvar

- Definition av begreppet ansvar. Exempel?
- Upplever du stort ansvar i ditt arbete? Exempel?
- Skulle du önska mer/mindre ansvar? Utveckla?

Begreppen relaterade till varandra

- Är det någon skillnad mellan makt och påverkan?
- I så fall vilken? Utveckla?
- Hör makt och ansvar ihop? Hur?
- Har man ett större ansvar om man har större makt?
- Upplever du att ledningen tar ansvar för den makt de utövar? Utveckla?
- Har du ett ansvar för din påverkan över andra?
- Hur? Utveckla?

Sammanfattning

Beskrivning av mitt fortsatta arbete

Tack för intervjun

Bilaga C - Intervjuguidens uppbyggnad

Nedan återfinnes de punkter jag hoppas hinna diskutera med Dig under intervjun:

- Bakgrund om intervjuens syfte
- Bakgrund om Intervjupersonen
- Organisationen
- Den egna arbetssituationen
- Påverkan
- Makt
- Ansvar
- Begreppen relaterade till varandra
- Sammanfattning