



LUNDS
UNIVERSITET
Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PedK11
Arbetslivspedagogik
Kandidatuppsats, 15 poäng
Datum: 2009-06-11

Organisationskultur i förändring

En fallstudie om aktörernas upplevelser
av organisationsförändringen

Jenny Ling och Stine Lövstad

Handledare: Glen Helmstad

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng inom arbetslivspedagogik
Sidantal:	51
Titel:	Organisationskultur i förändring – en fallstudie om aktörernas upplevelser av organisationsförändringen.
Författare:	Jenny Ling och Stine Lövstad
Handledare:	Glen Helmstad
Datum:	2009-06-11
Bakgrund:	Vi har genomfört en fallstudie på ett svenskt säljbolag som ingår i ett internationellt koncernbolag. Koncernchefen för det internationella bolaget styrde på ett mycket hierarkiskt sätt, vilket stred mot ägarfamiljens värderingar. Då klyftan mellan deras värderingar var för stor för att kunna överbryggas avsattes koncernchefen år 2001. Sedan dess har företaget satsat mycket på att förändra organisationens struktur och kultur.
Syfte:	<p>Syftet med vår studie är att analysera hur aktörerna i organisationen upplever organisationsförändringen samt att med utgångspunkt i aktörernas upplevelse analysera hur organisationskulturen förefaller ha påverkats av förändringen.</p> <p>Utifrån syftet har vi formulerat följande forskningsfrågor:</p> <ul style="list-style-type: none">- Hur upplever aktörerna att förändringen påverkat organisationen?- Hur upplever aktörerna organisationskulturen idag jämfört med tidigare?- På vilket sätt har aktörerna varit medskapare av organisationsförändringen och den organisationskultur organisationen har idag?
Metod:	Vi har genomfört en empirisk fallstudie med induktiv ansats, där kvalitativa intervjuer med både chefer och medarbetare på det svenska bolaget har genomförts.
Resultat:	Studien visar att bolaget gått igenom både mindre och omvälvande förändringar, vilka kan sammankopplas med kontexten. Vidare upplever aktörerna en stor förändring av organisationskultur, vilket hänger samman med de strukturella förändringarna bolaget genomgått. Vi ser även att aktörerna varit medskapare av organisationsförändringen och organisationskulturen.
Nyckelord:	Organisation, Förändringsarbete, Organisationskultur, Organizational culture, Corporate culture, Organisationsförändring, Organizational change, Change, Organisationsstruktur och Struktur.

Innehållsförteckning

Förord.....	i
1. Inledning	2
1.1 Problemområde	2
1.2 Disposition	2
1.3 Tidigare forskning	3
1.4 Syfte	4
1.4.1 Forskningsfrågor	4
2. Metod	5
2.1 Forskningsteoretiska utgångspunkter	5
2.1.1 Fallstudie	5
2.1.2 Ontologisk ståndpunkt	6
2.1.3 Validitet och reliabilitet	6
2.1.4 Etiska principer	6
2.1.5 Källkritik	8
2.2 Genomförande	8
2.2.1 Urval	8
2.2.2 Källkritiskt förhållningssätt.....	9
2.2.3 Intervjuer	9
2.2.4 Bearbetning av data.....	10
2.2.5 Analys av empiri	10
2.3 Metoddiskussion	11
3. Empiri	13
3.1 Företagets historia	13
3.2 Före och efter förändringen.....	14
3.3 Förhållande till organisationen.....	17
3.4 Organisationskultur	19
3.5 Summering av empirin	23
4. Teori.....	24
4.1 Litteratursökning	24
4.2 Teorigenomgång	24
4.2.1 Kontext	25
4.2.1.1 Skandinavien som kontext	26
4.2.1.2 Ledning som kontext.....	26
4.2.2 Förändringsteorier	27
4.2.2.1 Interna och externa drivkrafter.....	27

4.2.2.2 Förändring utifrån två synsätt	27
4.2.2.3 Förändringsstrategier	28
4.2.2.4 Viljan att förändra	28
4.2.2.5 Förändringsmodeller	29
4.2.3 Organisationsstruktur	30
4.2.3.1 Mekanisk organisation	30
4.2.3.2 Organisk organisation	30
4.2.3.3 Processorganisation	30
4.2.3.4 Sunda och osunda hierarkier	31
4.2.4 Organisationskultur	32
4.2.4.1 Kulturinnehåll	32
4.2.4.2 Kulturuttryck	32
4.2.4.3 Kännetecken för en stark kultur	33
4.2.4.4 En typologi av organisationskultur	34
4.2.5 Sammanfattning	35
5. Analys	37
5.1 Organisationsstrukturens förändring	38
5.2 Organisationskulturens förändring	41
5.3 Aktörerna som medskapare	44
5.4 Sammanfattning	46
6. Diskussion	48
6.1 Syntes	48
6.2 Reflektioner och nya forskningsfrågor	49
Referenser	52
Bilagor	a
Guide för intervjuer med cheferna	a
Guide för intervjuer med medarbetare	d

Förord

Det har varit väldigt intressant att skriva den här uppsatsen och vi har fått många nya insikter. Framförallt har vi haft otroligt kul ihop under arbetets gång. Vi vill passa på att tacka de personer som på något sätt haft betydelse för vår studie.

Vi vill börja med att rikta ett stort Tack till företaget där vi genomfört vår studie. Det har varit en stor hjälp för oss att ni varit så tillmötesgående och hjälpsamma. Vi vill särskilt tacka de personer som tagit sig tid att dela med sig av sina personliga upplevelser i intervjuerna.

Vi vill också ge ett speciellt stort Tack till dig, Glen, för att du gett oss stöd och uppmuntrat oss med dina filosofiska tankar. Tack för alla pratstunder på vårt lilla kontor.

Tack också till alla nära och kära, som haft förståelse när vi snöat in oss totalt och som uppmuntrat oss med upplyftande pauser. Tack också för att ni hjälpt oss när vi haft fullt upp, bland annat genom att hämta take-away.

Lund, juni 2009

Jenny Ling & Stine Lövstad

1. Inledning

I det här avsnittet kommer vi att presentera vårt problemområde, tidigare forskning, syfte samt forskningsfrågor.

1.1 Problemområde

Vi kontaktade ett företag som vi visste hade genomgått en större organisationsförändring. Det vi såg som intressant i inledningsskedet var både den organisationsförändring organisationen genomgått och hur organisationskulturen påverkats av det.

Företaget vi kontaktade ingår i ett internationellt koncernbolag. I mitten av 1900-talet startade företaget som ett produktionsbolag. Senare kom företaget att starta ett dotterbolag för att sälja produkterna på den internationella marknaden. Det internationella säljbolaget kom att expandera till många länder och stod senare för större delen av koncernens omsättning. Koncernchefen för det internationella bolaget visade sig dock ha värderingar som stred mot ägarfamiljens. Koncernchefen drev det internationella säljbolaget på ett närmast militäriskt sätt. Då klyftan mellan koncernchefen och ägarnas värderingar var för stor för att kunna överbryggas avsattes koncernchefen år 2001. Sedan dess har företaget satsat mycket på att förändra organisationens struktur och kultur. Ägarna har sedan 2001 arbetat med att försöka föra samman produktionsbolaget och det internationella säljbolaget. Förändring har skett i det svenska bolaget på flera områden: struktur, organisationskultur, ledarstil, strategi och mål.

Vi har gjort en empirisk fallstudie av det svenska bolaget för att kunna fånga aktörernas berättelser och upplevelser av den organisationsförändring organisationen varit med om och hur de uppfattat förändringen av organisationskulturen. Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med de aktörer på företaget som varit med innan förändringen infördes, för att på så sätt kunna fånga hela händelseförloppet.

1.2 Disposition

Studiens disposition skiljer sig något från en traditionell uppsats. För att läsaren ska förstå hur vi förhållit oss till empiri och teori har vi valt en kronologisk disposition. I avsnittet ”problemområde” har vi förklarat att studien utvecklats utifrån vårt intresse av bolagets organisationsförändring och organisationskultur. I avsnittet om tidigare forskning har vi sammanfattat relevant forskning inom de områden vi valt att studera. Eftersom vår studie till stor del har en induktiv ansats utgör datainsamlingen det initiala skedet av studien. Vi kommer därför att beskriva våra forskningsteoretiska utgångspunkter och studiens genomförande därefter. Innan vi går igenom relevanta teorier anser vi att det är viktigt att läsaren delar den förståelse vi har kring det som hänt i organisationen. Genom att lägga empirin före teorierna får läsaren möjlighet att lära känna organisationen och kan på så sätt följa våra resonemang kring de teorier vi valt. Eftersom vi valt att göra en fallstudie där vi vill förklara och undersöka organisationens specifika situation har vi i det följande teorikapitlet inte bara lyft fram teorier inom organisationsförändring och organisationskultur, utan även inom kontext, struktur och

ledning. Vi har valt teorierna utifrån det som framkommit i empirin. Därför har vi i analyskapitlet försökt förklara och tolka organisationens situation med empirin som grund. Teorierna vi valt hjälper oss att se situationen utifrån olika perspektiv. Vi ser teorierna som starkt sammankopplade, vilka inte var för sig kan ge en rättvisande bild av fallstudiens komplexitet. I diskussionen som följer har vi därför gjort en syntes för att visa hur teorierna hänger samman i fallstudien.

1.3 Tidigare forskning

I studiens inledande skede började vi leta efter tidigare forskning, både för att rama in vårt område men även för att se vad som tidigare skrivits inom det område vi ville studera. Vi hittade forskning som fokuserade på organisationskultur och förändring var för sig, men även i viss mån i kombination med varandra. Vi hittade bland annat artiklar kring organisationskultur och ledarskap. Pors diskuterar teorier kring organisationskultur och ledarskapsstil som verktyg för ledningen¹. En annan artikel tog upp hur en organisation förändrade kulturen och på så sätt förbättrade organisationen². Vi hittade även en artikel som tog upp hur organisationskulturen påverkar förhållandet mellan ledningens beteende och lojalitet till organisationen samt förhållandet mellan jobbtillfredsställelse, prestationer och lojalitet till organisationen³. Vidare har vi studerat artiklar med teorier kring organisationskultur, förändring och ledarskap. En av dessa artiklar tog upp hur organisationskulturer kan präglas av serviceinriktat ledarskap samt processen för att skapa detta⁴. Den andra artikeln inom det här området tog upp organisationskulturens roll i organisationsförändring och organisationsutveckling⁵. Den sista artikeln vi vill ta upp som utgångspunkt för vår studie handlar om organisationskultur och lärande. Artikeln beskriver hur olika organisationskulturer bidrar till skapandet av lärande organisationer⁶.

Vi har valt att använda delar av artiklarna i vårt teorikapitel. Vi anser dock att artiklarna inte till fullo kan utgöra en tolkningsram för vår studie. Studierna som ligger till grund för artiklarna utgår ifrån helt andra kontexter än kontexten för vår fallstudie. Den tidigare forskningen blir därför inte direkt överförbar, men kan i vissa fall prövas utifrån den empiri vi funnit. Eftersom vi i vår fallstudie vill förklara och undersöka organisationens specifika situation krävs det att teorier inom flera olika områden länkas samman på ett sätt som tidigare inte gjorts.

¹ Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study. *Performance Measurement and metrics*, 9:2.

² Smith, Steve & Kuth Christoph, (2009). Managing cultural transformation in a multinational business. *Strategic HR review*, 8:1.

³ Yiing, Lee Huey & Bin Ahmad, Kamarul Zaman, (2008). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30:1

⁴ Strother, Judith B. (2005) Service Leadership: The challenge of developing a new paradigm. *IEEE International Professional Communication Conference Proceedings*.

⁵ Manley.T.Roger, Martin-Vega Louis A., Shaw Jr. Wade H. och Mighdoll Philip (1998). Understanding organizational culture and its role in organization transformation and development. *Engineering and Technology Management*.

⁶ Hasan Danaee Fard, Ali Asghar Anvary Rostamy och Hamid Taghiloo (2009). How types of organizational cultures contribute in shaping learning organizations. *Singapore Management Review*, 31:1.

1.4 Syfte

Syftet med vår studie är att analysera hur aktörerna i organisationen upplever organisationsförändringen samt att med utgångspunkt i aktörernas upplevelse analysera hur organisationskulturen förefaller ha påverkats av förändringen.

1.4.1 Forskningsfrågor

- ❖ Hur upplever aktörerna att förändringen påverkat organisationen?
- ❖ Hur upplever aktörerna organisationskulturen idag jämfört med tidigare?
- ❖ På vilket sätt har aktörerna varit medskapare av organisationsförändringen och den organisationskultur organisationen har idag?

2. Metod

I det här avsnittet kommer vi att ta upp våra forskningsteoretiska utgångspunkter och redovisa tillvägagångssättet för genomförandet av studien. Studien fokuserar på en specifik organisation där vi har genomfört insamling av empirisk data. Vi har valt att göra en fallstudie då organisationen befinner sig i en förhållandevis specifik situation.

2.1 Forskningsteoretiska utgångspunkter

Nedan kommer vi att redovisa våra forskningsteoretiska utgångspunkter för den här studien.

2.1.1 Fallstudie

Vi har valt att genomföra en fallstudie. Fallstudiemetoden går ut på att forskaren skaffar sig en djupgående förståelse av en viss situation. Under årens lopp har forskare definierat och genomfört fallstudier på olika sätt. Därför tycker vi att det är viktigt att tydligt förklara vår definition av fallstudie och vilka konsekvenser detta får för vårt metodologiska tillvägagångssätt.⁷

Vi definierar en fallstudie som en undersökning av en specifik situation som väljs utifrån intresse och relevans. Genom en fallstudie kan fenomen undersökas i sin realistiska kontext. Studien är explorativ, vilket innebär att vi försökt förklara och undersöka det fenomen vi valt att fokusera på. Fallstudien är vidare kvalitativ och inriktar sig på upptäckt, tolkning och insikt istället för på hypotesprövning. En kvalitativ fallstudie är partikulistisk på så sätt att den bara har en företeelse eller situation i fokus.⁸ Genom att belysa företeelsens olika aspekter och analysera den utifrån olika perspektiv har vi strävat efter att få en god helhetssyn.⁹ Vår fallstudie är heuristisk, vilket innebär att vi har försökt att få en större förståelse av den specifika situationen. Det heuristiska draget i vår fallstudie har tagit sig i uttryck i följande punkter:

- *”att förklara varför ett problem uppstått, ge bakgrunden till en viss situation, vad som hände och varför*
- *att förklara varför en förändring fungerar eller hur det kommer sig att den misslyckats*
- *att utvärdera och sammanfatta, vilket gör att studiens tillämpbarhet ökar”¹⁰*

Vårt val av kvalitativ heuristisk fallstudie har gjort det naturligt för oss att anlägga ett induktivt förhållningssätt. Vi har inte haft en specifik hypotes eller teori vi velat pröva, utan har fritt undersökt fallet för att få en förståelse av företeelsen. Detta innebär inte att vi vid studiens början saknat teoretiska utgångspunkter, men vi har inte avgränsat vårt teoretiska urval förrän vi gjort vår empiriska undersökning och utifrån den kunnat

⁷ Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. (1. Uppl.) Lund: Studentlitteratur.

⁸ Merriam (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*.

⁹ Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

¹⁰ Merriam (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, 28.

avgöra vilka teorier som kunnat öka vår förståelse.¹¹ I analysen har vi utgått från empirin och belyst den med hjälp av de teorier vi valt för att få en djupare förståelse av fallet. Anledningen till vårt val att göra en fallstudie grundar sig i att det är svårt att skilja variablerna kring företeelsen från kontexten. Vårt induktiva förhållningssätt innebär att vi har velat få en förståelse för den organisation som fallstudien inriktar sig på. Vi har inte haft för avsikt att skapa nya generella teorier då vi menar att vårt fall är specifikt. Däremot har vi gjort en syntes av teorierna vi använt oss av som visar hur den situation vi studerat kan förstås.

2.1.2 Ontologisk ståndpunkt

Ontologi berör frågor kring ”vad som finns”. Vårt ontologiska synsätt är konstruktionistiskt. Det innebär att vi ser sociala företeelser som skapade av sociala aktörer i samspel och att företeelserna ständigt revideras. I ämnet organisationskultur som vi behandlar i vår fallstudie innebär detta synsätt att både organisation och kultur inte är något yttre i förhållande till aktörerna utan något som skapas och påverkas av aktörerna. Ståndpunkten innebär även att vi som forskare beskriver den sociala verkligheten utifrån våra konstruktioner. Vår analys av fallstudien är alltså ingen direkt avspeglning av verkligheten och slutgiltig sanning, utan skapad utifrån vår förståelse.¹²

2.1.3 Validitet och reliabilitet

Validitet avser frågan om datainsamlingen mäter det som avses mätas.¹³ Det finns två olika sorters validitet man kan förhålla sig till, extern och intern validitet. Extern validitet handlar om huruvida resultaten kan generaliseras eller inte och om det som undersöks är tillämpligt i andra situationer. Det här kommer vi inte ta hänsyn till då vi valt att göra en kvalitativ fallstudie som inte är generaliserbar. Anledningen till att den inte är generaliserbar är att kontexten är specifik för vårt fall. Den interna validiteten är å andra sidan relevant för vår studie. Den interna validiteten behandlar frågan om målet för studien uppfylls.¹⁴ Det vi avser med intern validitet i vår studie är huruvida vi lyckats hålla oss till syftet under studiens gång.

Reliabilitet betyder traditionellt att mätningen är stabil och inte är utsatt för slumpmässiga faktorer. Det kan vid intervjuer betyda att intervjuaren ska intervjua alla på samma sätt. Vi anser inte att frågan om reliabilitet är relevant för vår studie, då termen är starkt förknippad med kvantitativ metod. Vårt val av semistrukturerade intervjuer med relativt låg standardisering ger en annan form av kvalitet som inte kan belysas utifrån reliabilitet.¹⁵ Istället för att använda sig av ordet reliabilitet kan man studera sammanhang och grad av beroende i förhållande till den information vi fått tag på.¹⁶

2.1.4 Etiska principer

Det finns många aktuella etiska frågorna, både då informationen samlas in och då resultaten ska redovisas i kvalitativa fallstudier.

¹¹ Merriam (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*.

¹² Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

¹³ Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

¹⁴ Merriam (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*.

¹⁵ Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*.

¹⁶ Merriam (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*.

Det är viktigt att, vid vetenskapliga undersökningar, göra avvägningar av värdet av det förväntade kunskapsstillskottet mot eventuella risker och negativa konsekvenser som kan finnas för deltagarna i undersökningen. Det är också viktigt att både beakta långsiktiga och kortsiktiga följder. Det här innefattas av det som kallas individskyddskravet. Individskyddskravet har fyra allmänna huvudkrav på forskaren och forskningen: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.¹⁷

Informationskrav: *"Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte."*¹⁸ Vi tycker att det är viktigt att deltagarna blir upplysta om att det är helt frivilligt att delta i undersökningen och att de kan välja att avbryta när de vill. Vi har därför gett deltagarna all information som kan tänkas påverka deras villighet att delta i undersökningen.

Samtyckeskrav: *"Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan."*¹⁹ För oss som forskare är det viktigt att inhämta deltagarnas samtycke innan studien påbörjas. Deltagarna i undersökningen har rätt att själva bestämma hur länge och på vilka villkor de ska delta. De har därför kunnat avbryta sitt deltagande utan att det för med sig några negativa konsekvenser. I det fall en deltagare valt att avbryta sin medverkan, betyder inte det att vi som forskare har behövt förstöra tidigare insamlad data från den personen. Om en deltagare önskat att få strykas från forskningsmaterialet har detta tagits hänsyn till i möjligaste mån. Vi som forskare har rätt att försöka övertyga deltagaren om att stanna kvar i undersökningen, men vi får inte påverka deltagaren så att denne inte längre kan ta ett självständigt beslut om att avbryta.²⁰

Konfidentialitetskrav: *"Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem."*²¹ Det är viktigt att alla identifierbara uppgifter som antecknats ska lagras och avrapporteras på ett sätt så att enskilda personer inte kan identifieras av utomstående. Vi har därför förvarat uppgifterna på en plats där det är omöjligt för utomstående att komma åt dem. Som forskare är det viktigt att vara medveten om att vissa läsare kan identifiera en deltagare även om personuppgifter tagits bort. Detaljer i de data vi publicerat kan i sig vara tillräckliga för att personer i deltagarnas närhet ska kunna identifiera dem.²² Vi har därför valt att vara försiktiga i publikationen av utmärkande citat och dylikt.

Nyttjandekrav: *"Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål."*²³ De uppgifter vi samlat in från deltagarna kommer inte att spridas eller användas i kommersiellt bruk. De kommer heller inte att användas till andra icke vetenskapliga syften.²⁴

¹⁷ Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humaniora och samhällsvetenskap*. Hämtad den 2008-08-15.

¹⁸ Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humaniora och samhällsvetenskap*, 7.

¹⁹ Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humaniora och samhällsvetenskap*, 9.

²⁰ Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humaniora och samhällsvetenskap*.

²¹ Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humaniora och samhällsvetenskap*, 12.

²² Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humaniora och samhällsvetenskap*.

²³ Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humaniora och samhällsvetenskap*, 14.

²⁴ Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humaniora och samhällsvetenskap*.

2.1.5 Källkritik

Källkritik är viktigt då vi samlar in empirisk data, men också i sökningen av teoretiska material. Källkritiska problem uppstår oftast vid forskning inom humaniora och samhällsvetenskap. All kunskap och information som används kommer från olika kunskapskällor. Källor har olika former, allt från skriftliga och muntliga till mer materiella slag. Källkritik innebär att forskaren bedömer och tolkar källornas trovärdighet.²⁵

Fyra kriterier kan användas som utgångspunkt för att säkerställa sanningshalten i den valda källan. *Äkthet* innebär att källan ska vara det den utger sig för att vara. Genom att studera hur lång tid som har gått mellan en händelse och källans berättelse om denna händelse kan man finna *tidssambandet*. Ju längre tid som förflutit efter händelsen fram tills dess att källan upprättades, desto större skäl finns det att tvivla på källan. För att källan ska vara *oberoende* bör den ”stå för sig själv”, vilket innebär att den inte ska vara exempelvis en avskrift eller ett referat av en annan källa. *Tendensfrihet* innebär att författaren inte ska finna någon anledning att misstänka att någon förvrängt verklighetsbilden i källan på grund av exempelvis politiska, personliga eller ekonomiska intressen.²⁶

2.2 Genomförande

Vi kontaktade ett företag i södra Sverige som genomgått en organisationsförändring. Vi bokade in ett möte med vår kontaktperson för att få veta lite mer om företaget och hur förändringen gått till. Utifrån det kunde vi påbörja vårt arbete med att formulera ett syfte och förbereda datainsamlingen.

2.2.1 Urval

En av anledningarna till valet att genomföra vår studie på det här företaget var att en av oss haft kontakt med dem tidigare och därför kände till deras organisationsförändring. Vi anser att det inte uppstått någon jävig situation eftersom kontakten endast bestod av en kort intervju med en av personerna på företaget inför ett grupparbete. Denna person har inte deltagit i vår fallstudie. Vi ser detta som en fördel då vi vill vara så neutrala som möjligt i genomförandet av studien. Då vi kontaktade företaget fick vi ett positivt bemötande och de gav oss fria händer att välja ämnet för vår uppsats.

Vi har genomfört intervjuer med fem personer som arbetat på organisationen innan organisationsförändringen ägde rum. De fem personerna utgörs av tre chefer, varav en VD, en HR-ansvarig och en ekonomichef, samt två medarbetare varav en innesäljare och en utesäljare. På det svenska bolaget arbetar även personer som tillkommit efter 2001. Vi har valt att inte inkludera de här personerna i fallstudien då vi vill fråga om hur personerna upplevt förändringen. Det finns också några som anställdes innan 2001, men som inte var anträffbara vid tillfället för undersökningen.

²⁵ Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*. (2. uppl.). Stockholm: Liber.

²⁶ Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*.

2.2.2 Källkritiskt förhållningssätt

Vi har försökt förhålla oss källkritiska till vårt empiriska material på det sättet att vi diskuterat hur ärliga svaren kan tänkas vara i de intervjuer vi genomfört. Lojalitet till organisationen kan till exempel leda till att verkligheten till viss del blir förskönad. I fråga om tidssambandet kan det finnas risk för att deltagarna inte fullt ut kommer ihåg hur det varit innan 2001 då organisationsförändringen startade. Däremot anser vi att frågorna om hur organisationskulturen ser ut idag inte påverkas negativt av tidssambandet. Då vi inte lämnar ut företagets namn samt behandlar intervjupersonerna konfidentiellt, menar vi att tendensfriheten ökar. Det finns ingen möjlighet att använda studien i eget intresse då vi hållit organisationen anonym.

2.2.3 Intervjuer

Intervjuerna vi genomfört är kvalitativa på så sätt att våra frågeställningar har skapats för att få förståelse och hitta mönster utifrån svaren. Vi har alltså inte velat kartlägga företeelsen med kvantitativa mått, och har inte generaliserat utanför fallets kontext. Vidare har vi valt att göra intervjuerna semistrukturerade. Det innebär att vi har avgränsat ämnet som vi vill undersöka i vår datainsamling, men även att vi inte har velat ge fasta svarsalternativ till intervjupersonerna utan låtit dem själva få berätta om sina erfarenheter och det de spontant tänkt på.²⁷ Vi har valt att använda oss av en relativt låg grad av standardisering vid intervjutillfällena. Vi har utformat två intervjuguidar varav en är anpassad för chefer och en för medarbetare. Intervjuguiderna var till för att vi skulle hålla oss inom ramen för vår studie. Däremot har vi inte haft för avsikt att strikt följa ordningsföljden på frågorna om svaren kommer naturligt i en annan ordning. Vi har också varit öppna för att förklara vad vi menar med frågorna, vilket ger en lägre rad av standardisering.²⁸ Vi valde att boka in en timme vardera med intervjupersonerna. På så sätt har de inte behövt känna sig stressade utan fått tid att reflektera kring frågorna. Samtidigt var vi inriktade på att själva intervjun skulle ta cirka 40 minuter. Det fanns alltså cirka 20 minuter extra till vårt förfogande, där vi kunde förklara vad vi menade med våra frågor. Det fanns även utrymme för de intervjupersoner som hade lite längre utläggningar kring frågorna att kunna ta den tiden de behövde för att svara.

Intervjuerna har genomförts på intervjupersonernas arbetsplats. Vidare har intervjupersonerna själva fått välja vilken plats på arbetsplatsen de ville bli intervjuade på. På så sätt har intervjupersonerna kunnat känna sig trygga i den miljön de intervjuats i och vi tror därför att intervjupersonerna kunnat öppna sig mer. På arbetsplatsen fanns avskilda rum för de intervjupersoner som ville tala avskilt. Det finns både för och nackdelar med vårt val av plats för intervjuerna. En nackdel med att vi varit på arbetsplatsen kan ha varit att intervjupersonen inte kommit ifrån sin arbetsroll på samma sätt som om intervjun hade tagit plats i en annan, mer neutral miljö. För oss har det dock varit svårt att hitta en bra neutral miljö där man kan prata ostört. Skulle intervjun till exempel ha genomförts på ett café skulle intervjupersonerna kunna ha känt sig hindrade från att svara helt uppriktigt då personer runt omkring kan höra vad de säger. Vi anser därför att det har varit ett bättre alternativ att sitta avskilt i ett konferensrum på arbetsplatsen. På så sätt har intervjupersonen varit säker på att informationen inte hamnat i fel händer.

²⁷ Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*.

²⁸ Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*.

Under intervjutillfällena har en person ställt frågorna och en person har antecknat. Vi har också spelat in intervjuerna då intervjupersonerna godkänt detta. Nackdelen med att göra på det här sättet är att intervjupersonerna kan ha känt sig obekväma av att två personer varit med och lyssnat. Detta kan ha resulterat i att svaren inte blivit lika utförliga. Vi tror dock att fördelarna överväger då vi varit två personer som lyssnat på intervjuerna och haft möjligheten att se kroppsspråk och betoningar i svaren. Det är också av tekniska skäl vi valt att anteckna, för att på så sätt ha svaren dokumenterade även om inspelningarna skulle ha blivit förstörda.

En fråga vi diskuterat när det gäller konfidentialitet är hur vi skulle benämna de olika intervjupersonerna. Var går gränsen för när en person känner sig utlämnad? Hur konfidentiellt måste det vara för att de andra deltagarna inte ska känna igen vem som har sagt vad? För att försäkra oss om att inte göra ett övertramp i de här frågorna har vi efter transkriberingen av intervjuerna gjort separata sammanfattningar av varje intervju. Intervjupersonerna har fått godkänna sammanfattningarna innan vi vävt samman svaren från dem i empirikapitlet. Vi har inte benämnt intervjupersonerna med fiktiva namn eller nummer, eftersom vi tror att de andra i organisationen då skulle kunna lista ut vem som sagt vad. Vi har däremot gjort en uppdelning mellan chefer och medarbetare då vi tror det är intressant för läsaren att se de olika perspektiven.

På grund av informationskravet har vi valt att informera deltagarna om att vi i redovisningen av empirin delat upp chefernas och medarbetarnas svar. Vi har intervjuat tre chefer och två medarbetare. Intervjuerna har genom den information de fått varit medvetna om att deras röst kommer att komma få stort utrymme och att personer i deras närhet skulle kunna ana sig till vem som sagt vad. Detta innebär att intervjuerna har kunnat förhålla sig till detta innan de valt att medverka i studien.

2.2.4 Bearbetning av data

Då alla intervjupersoner godkänt att intervjuerna blev bandade har vi transkriberat materialet. Vi har transkriberat intervjuerna med exakta ord, utfyllnadsord och ljud samt längre pauser. Efter transkriberingen har vi sammanfattat var och en av intervjuerna separat. Vi har vidare skickat sammanfattningarna till var och en av intervjuerna för att se om vi tolkat intervjuerna riktigt. Då transkriptioner kan misstolkas ville vi få samtycke av etiska skäl. Två av intervjuerna har korrigerat sammanfattningen, vilket vi godkänt. Vi anser inte att aspekter gått förlorade till vår analys då intervjuerna kompletterar varandra. Vi menar att signifikanta utsagor fortfarande finns kvar i empirin. I nästa steg har vi lagt ihop chefer och medarbetares röster för att få deras gemensamma bild av företagets historia. Därefter har vi sammanfattat chefernas och medarbetarnas berättelser var för sig utifrån en tematisering med tre rubriker; *Före och efter förändringen*, *Förhållande till organisationen* och *Organisationskultur*. I empirikapitlet har vi i möjligaste mån återgivit berättelserna med samma ordval eftersom nyansskillnader i berättelserna kan vara av betydelse. Vi har på detta sätt velat återge aktörernas upplevelser på ett rättvisande sätt. Vi har inte gjort någon detaljerad strukturering av empirin då vi menar att det inte skulle öka läsarens förståelse.

2.2.5 Analys av empiri

Vid genomförandet av analysen har vi utgått från empirin, men försökt tolka och förstå den med hjälp av olika teorier. Vi har börjat med att ta ut det vi ansåg var av störst betydelse med hjälp av intervjuguidens tre rubriker: *Historia*, *Förhållande till*

organisationen och *Kulturinnehåll och kulturuttryck*. Då vi försökt gå tillbaka till forskningsfrågorna har vi gjort en förändring av rubrikerna och inlett med ett separat avsnitt om företagets historia. På så sätt kan läsaren få ta del av den bakgrund som empirin utgår från. Då vi kortat ner empirin ännu en gång har vi under rubriken *Organisationsstrukturens förändring* svarat på forskningsfrågan: hur upplever aktörerna att förändringen påverkat organisationen. Under rubriken *Organisationskulturens förändring* har vi besvarat vår andra forskningsfråga: hur upplever aktörerna organisationskulturen idag jämfört med tidigare? Till sist har vi under rubriken *Aktörerna som medskapare* analyserat vår tredje forskningsfråga: på vilket sätt har aktörerna varit medskapare av organisationsförändringen och den organisationskultur organisationen har idag? Den nya kategoriseringen av empirin har gjort att delar av empirin strukturerats om i analyskapitlet.

För att få en bättre överblick av fallstudien har vi gjort en sammanfattning och en illustration om vad organisationen gått genom. Teorier inom flera områden möts i den här sammanfattningen. I slutet av diskussionen har vi gjort en syntes där vi kopplar ihop de olika teoriernas förhållande till varandra.

2.3 Metoddiskussion

Det är viktigt att man genomför metodologiska kontroller löpande under arbetets gång och informerar läsaren om hur man som forskare kan ha påverkat studien. Det gäller planering, genomförande så väl som analys av studien. Vi är medvetna om att vi som forskare själva är instrumentet för insamling av information. Det innebär att vi måste avgöra vad som är viktigt vid insamling och analys av informationen. Våra värderingar och teoretiska utgångspunkter har spelat en stor roll i våra val. Vi tror att vi endast är medvetna om dess påverkan till viss del. Det innebär att det kan finnas en risk att det uppstått en skevhet av informationen i studien. Vi har dock strävat efter att få en så riklig bild som möjligt och ta in olika perspektiv i vår analys.²⁹

Kvalitativa intervjuer är förbundna med vissa problem, som vi här vill synliggöra. Vi som forskare kan sträva efter att minimera misstagen vid intervjuerna, men vissa påverkande faktorer kan inte kontrolleras. Intervjuuttalanden kan till exempel ha påverkats av kontexten i intervjusammanhanget och av rådande normer och diskurser som gör att intervjupersonen valt att uttrycka sig på ett särskilt sätt. Intervjun kan ses som ett möte mellan två människor och dynamiken som uppstått i det mötet kan också ha påverkat vad intervjupersonen sagt. Intervjuuttalandena är alltså inte en direkt spegelbild av vad som sker utanför intervjusituationen. Slumpmässiga faktorer såsom sinnesstämning och vad intervjupersonen just läst i tidningen kan också ha påverkat uttalandena.³⁰

Vi har valt att bekräfta intervjutiderna vi fått med ett mail till intervjupersonerna för att på så sätt få en första kontakt med dem. Vi har även haft inställningen att vi vill vara avslappnade vid intervjutillfällena. På det sättet tror vi att intervjupersonerna har kunnat öppna sig och svara mer ärligt på frågorna. Samtidigt har vi inte velat uttala oss angående våra personliga åsikter som rör själva ämnet för intervjun, eftersom vi inte velat påverka intervjupersonernas svar.

²⁹ Merriam (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*.

³⁰ Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

En viktig fråga att fundera över är vilka effekter djupintervjuer kan ha på studiens deltagare. Vilka tankeprocesser sätter vi som intervjuare igång hos deltagarna? Genom frågorna vi ställt kan vi ha väckt reflektioner hos deltagarna som de tidigare inte haft. Det kan både vara positivt och negativt. Negativt, till exempel i form av att deltagaren kan ha insett brister hos organisationen och att insikterna väckt frustration hos deltagaren. Det positiva kan vara att intervjun väckt nya tankar kring personens situation, som i sin tur kan ha gett ny initiativförmåga.³¹

³¹ Merriam (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*.

3. Empiri

I detta avsnitt redovisar vi den empiri vi samlat genom att intervjua tre chefer och två medarbetare på det företag vi valt att studera. Inledningsvis redovisar vi samtliga fem intervjupersoners berättelser om *Företagets historia*. Vidare kommer vi redovisa empirin utifrån vår tematisering i områdena *Före och efter förändringen*, *Förhållande till organisationen* och *Organisationskultur*. Under varje tema kommer ett separat avsnitt med chefernas berättelser och sedan ett avsnitt med medarbetarnas berättelser.

Efter att ha genomfört fem intervjuer tycker vi oss se en måttnad i empirin. Varje intervjuperson har tagit upp olika aspekter och satt sin personliga prägel på svaren samt berättat om sin egen upplevelse i olika frågor. Vi ser dock inte att det finns något motsägelsefullt i materialet. Då intervjupersonernas meningar går isär har vi valt att lyfta fram detta, men vi försöker inte kvantifiera de svar som överensstämmer med varandra då det här är en kvalitativ studie. Vi har strävat efter att ge en så rik och nyanserad bild som möjligt utifrån datamaterialet. Intervjuguiderna som finna med som bilagor visar hur vi fått fram empirin. Vid oklarheter kring vem som uttalat sig på ett visst sätt stämmer alltid den rubrik vi satt ovan. Under rubriken ”chefer” exempelvis är det alltid cheferna som uttryckt sig även om det inte står preciserat i varje mening.

3.1 Företagets historia

Koncernen grundades i Tyskland efter andra världskriget och är familjeägt. Företaget växte kraftigt på den tyska marknaden. Då de ville börja med export öppnade de ett internationellt säljbolag på neutral mark i Schweiz. Exportverksamheten startade och de öppnade dotterbolag runt om i världen, först med fokus på Europa och sedan vidare till länder utanför Europa. Idag har de säljbolag i cirka 35 länder. Det svenska dotterbolaget startades på slutet av 60-talet. Det internationella bolaget har fortfarande ett säte kvar i Schweiz, fast idag är det ganska litet. Innan den tidigare koncernchefen avsattes 2001, var den schweiziske delen väldigt stor och allting styrdes därifrån. Då var det även en större uppdelning mellan produktionsbolaget i Tyskland och det internationella säljbolaget i Schweiz. Den tidigare schweiziske koncernchefen drev företaget på ett väldigt toppstyrt och dominerande sätt. Under de här åren var det en väldigt stor personalomsättning på företaget. Den tyska ägarfamiljen reagerade genom att avsätta koncernchefen hösten 2001. Därefter integrerades det svenska och det danska bolaget till en gemensam region. Det innebar att de fick den regionsstruktur de har idag. Efter integreringen har det svenska bolaget utvecklat sig mycket väl.

Dagens svenska ledning fick vara med och planera och genomföra organisationsförändringen när den skulle implementeras i det svenska dotterbolaget. Företaget arbetar nu med att bygga ihop och göra systemlösningar till kunder. För att utveckla sin systemförsäljning har de byggt ett nytt systemhus i Tyskland, där de arbetar med att ge support till bolag i andra länder. Totalt i koncernen är det drygt 2000 anställda, med personal i både dotterbolag och fabriker inräknade. Det svenska bolaget har 23 anställda och har ett nära samarbete med det danska bolaget. Totalt finns cirka 50 anställda i Danmark och Sverige.

Företaget är fortfarande ägt till hundra procent av ägarfamiljen via stiftelser. Familjens vision och mål är att de ska vara oberoende som bolag. De vill växa organiskt, inte genom att köpa bolag för att få marknadsandelar. De vill kunna utveckla sina egna

produkter och systemlösningar för att sedan växa själva. En av företagets viktigaste filosofier är att behålla fabriker och produktion i Europa där det grundades. Företaget satsar även mycket pengar på egen forskning och utveckling.

3.2 Före och efter förändringen

I det här avsnittet har chefer och medarbetare, var för sig, fått ge sin bild av hur de uppfattar organisationen före och efter förändringen.

Cheferna:

En av cheferna berättar att när denne kom till organisationen innan 2001 var det en chock eftersom det var helt annorlunda mot vad denne var van vid tidigare. På den tiden gick mycket av tiden åt till att skriva och skicka rapporter till Schweiz. En av de andra cheferna uttrycker att det var en kulturkrock vid den första kontakten med Schweiz. Denne hade svårt att riktigt förstå deras sätt att driva och agera. Då det svenska bolaget inte gick med vinst gick den schweiziske ledningen in på ett nästan militäriskt sätt, även kallat task force. Schweizarna bestämde och beslutade allt. De drog upp riktlinjer och var oerhört hierarkiska. En av cheferna berättar att ledarna i Schweiz hade lite "management by fear"-hållning. Det var mycket regler och de svenska cheferna tyckte det var svårt att finna motivation i arbetet. Chefen berättar att de följde reglerna för att de var tvungna att göra det, inte för att de tyckte att det var bra. Den tredje chefen uttrycker att koncernchefen i Schweiz inte var den sortens ledare som denne önskade att arbeta med.

Det fanns ingen kontakt mellan den tyska koncernchefen och det svenska bolaget, utan allt gick via Schweiz. Ledarna i Schweiz var väldigt dominanta och starka. Det var mycket envägskommunikation. Cheferna i Sverige skulle rapportera till Schweiz och ledarna i Schweiz var på kontoret i Sverige och hade synpunkter på allt. Säljarna fick inte själva planera sin tid, utan det var deras svenska chef som skulle göra detta. En av cheferna uttrycker att detta inte stämde överens med hur denne ville arbeta eftersom denne tyckte att man skulle lita på säljarna i bolaget.

När det kom order om att utföra vissa saker vågade ingen ifrågasätta, de gjorde bara som de blev tillsagda eftersom de var rädda att det skulle "komma något tillbaka". Var det något de inte klarade fuskade de sig i princip igenom eftersom de inte vågade säga att de inte utfört arbetet. Då det uppdragades blev det ännu värre. Det blev som en ond cirkel och det fanns inget förtroende. Då de på det svenska bolaget trodde att de hade ett förtroende och berättade öppet om en situation kom det ibland tillbaka. Alla från Schweiz var naturligtvis inte sådana, det var huvudsakligen ledningen. En av cheferna berättar att detta är borta idag, men det finns fortfarande personer som lever kvar i det eller som fortfarande agerar utifrån order och vill ha exakta ramar för vad de ska utföra. En chef uttrycker att det fanns enormt mycket bra idéer i Schweiz och de var enormt drivande, men det drevs hela tiden med hot bakom. Det var det som var så synd för det var där krocken kom. Det är säkert många länder där det fungerar så, men chefen menar att det inte fungerar så i Sverige. Svenskar tänker inte så och agerar inte på det sättet, menar chefen. De flesta i det svenska bolaget reagerade på samma vis när den schweiziske koncernchefen fick lämna. De blev lättade, fick en annan frihet och kände med en gång att det blivit en förändring. En av cheferna berättar att det uppfattades som en väldigt positiv sak att ändra på den strukturen de hade. Det svenska bolaget ändrade från att ha ett hierarkiskt organisationsschema med chefen högst upp och alla

avdelningar ner, till en platt organisation med kunden högst upp, där de jobbar i processer. Ledningen ville få medarbetarna att tänka mer och bli delaktiga i försäljningsprocessen. Tidigare kände inte de olika områdena till vad de andra gjorde, så de vände på schemat och ritade processer där cheferna var nere i hörnet och kunderna var överst. En av cheferna uttrycker att det är vansinne med ett organisationschema där chefen sitter överst.

När den schweiziske koncernchefen försvann fick de svenska cheferna köra efter eget huvud. Den tyska koncernchefen var mycket öppen och de svenska cheferna fick gehör för sina idéer. Den svenska avdelningen gick alltså från hundra procent toppstyrt till hundra procent fritt. Cheferna på kontoret i Sverige insåg att de inte kunde ha det helt fritt, utan behövde styra upp vissa saker gemensamt. Därför bildades den region de har i dag, tillsammans med Danmark.

Koncernchefen som tillsattes för både den tyska och den internationella koncernen ville också gärna få informationen att flöda och få folk att agera och ta ansvar. En av cheferna tyckte att det kändes som att denne vände runt företaget då arbetet kring processorganisation infördes. Företagets första större strategi med mål och visioner lades 2002, då den nya koncernchefen hade tillsatts. De började jobba med balanserat styrkort vilket det inte hade varit tal om tidigare. Därigenom infördes parametrar för att mäta, inte bara ekonomiska aspekter som omsättning, vinst och marginal, utan de tittade även på kunden, processer och personalen. Innan 2001 arbetade de väldigt resultatorienterat i koncernen och det var därför svårt att etablera balanserat styrkort. Det fanns ingen tradition att mäta personalfrågor och kundutveckling, utan det var mycket fokuserat på fasta tal i ekonomisystemet.

När koncernen införde visionerna om att jobba i processer och optimera processerna hade det svenska bolaget redan börjat tänka i de banorna och tyckte inte alls att det var konstigt. Jämförs den nuvarande organisationen med en hierarkisk organisation så ses chefen mer som en expert i den hierarkiska. Om man själv har ett problem ute någonstans går man till sin chef och lägger det på bordet och ber om hjälp. Sedan förväntar man sig att chefen ska lösa det. Kan inte chefen det så är det ingen bra chef. En av cheferna berättar att de hellre vill se cheferna som coacher som driver och utvecklar personalen så att de själva kan hitta lösningar på de problem de har. Om de behöver ta kontakt med någon i en helt annan process någonstans för att lösa problemet, så ska de göra det, så att de optimerar det de jobbar med. Chefen behöver inte alltid vara med och besluta i de här frågorna, utan chefen ska ha en mer övergripande roll och tänka mer långsiktigt. Chefen ska se hur man kan få personalen att förändra sig eller att driva och utveckla personalen och ha det som fokus. Det är kanske inte lätt för en chef som är van vid det gamla sättet och förväntar sig att alla ska komma och fråga chefen. Plötsligt gör medarbetarna inte det eftersom de kan klara sig själva och för chefen kan det då kännas som att han/hon inte behövs. Det kan också vara lite svårt då det fortfarande är medarbetare som kanske förväntar sig att chefen ska vara experten. En annan chef berättar att det nya arbetssättet med eget ansvar och frihet faller denne väldigt bra i smaken och ger den motivation som behövs.

Den största förändringen sedan 2001 är, enligt en chef, att toppstyrningen från Schweiz försvann, och att marknadsbolagen själva fick ta tag i sina problem och inte bara sitta och vänta på att Schweiz skulle säga vad de skulle göra. Marknadsbolagen hade en beredskap att själva ta tag i det, men skillnaden var att få mandat offentligt. En annan chef tycker att den största förändringen är att försöka driva och tänka som en processorganisation. Det har så mycket med att förändra individer att göra; att få

individer att tänka annorlunda. Där ingår även organisationens ledarskapsprinciper. Det är alltså hela den biten med de mjuka delarna som chefen anser är en stor förändring. Den tredje chefen tycker att den största förändringen ligger i öppenheten och modet hos många i bolaget. Företaget hade väldigt goda resurser i medarbetarna även före 2001, men då vågade de kanske inte göra sig hörda. Många av dem har nu blommat upp och visat vad de kan. Idag finns starka och drivande krafter som vågar sticka ut hakan och föreslå saker eller fatta beslut, som tidigare hade betraktats som förkastligt. Modet hos många har nog kommit tillbaka, menar den här chefen.

Medarbetare:

När företaget startades upp i Sverige hade de direktkontakt med fabriken i Tyskland och ledarna där. Efterhand som företaget byggde upp den internationella delen så delades koncernen. Den tyska delen styrdes på ett sätt medan den internationella delen styrdes på ett annat sätt via Schweiz. Det blev en del konflikter mellan de olika ledarna eftersom de hade olika tankesätt och prioriteringar. Koncernchefen i Schweiz hade en stark vilja, medan ägarna agerade på ett annat sätt. Svenskarna fick inte ha någon direktkontakt med fabriken, utan allting skulle gå via Schweiz.

Ledarna i Schweiz bestämde över marknadsbolagen och utsåg alla ledare. Om VD:n inte betedde sig som ledarna i Schweiz önskade eller rent av motsade sig deras idéer så gjorde de allt för att sparka denne. Under sista perioden innan 2001 så hade det svenska bolaget ingen VD utan en av ledarna i Schweiz kom och tog över tillsammans med den svenska ledningsgruppen. En av medarbetarna berättar att det var mycket strikt och kontrollerande. Cheferna blev kontrollerade av överordnade från Schweiz och skulle uppfylla de mål som hade satts upp.

Innan 2001 var det väldigt detaljstyrt angående hur arbetet skulle utföras och de gick in och räknade på antalet kundbesök och sådana saker. De schweiziska ledarna satte upp regler som skulle följas utan att de tog hänsyn till de olika ländernas kulturer. Det var även väldigt mycket rapportering. Medarbetaren berättar även att förr gjorde folk det som man blev tillsagd att göra, varken mer eller mindre. Stack man utanför ramen och det inte gick bra så "fick man på skallen". Gick det bra så var det ingen som sa något. En medarbetare berättar att tidigare var de otroligt rädda för att göra fel och bli utsatta för öppna hån och påhopp.

En medarbetare berättar att de var mer nervösa förr när de visste att det kom någon hit från Schweiz. Då skulle alla klä upp sig och det skulle vara städat. Det var verkligen strikt. Nu är det mer avslappnat även om de har respekt när det kommer lite högre uppsatta kollegor, men då var det mer rädsla.

Det är ingen av medarbetarna som saknar hur det var tidigare. Den ena medarbetaren kan se det som positivt att det fanns en oerhört tydlig struktur. I en processorganisation är det inte lika tydligt. Det finns inte en person som är avsatt för att göra exakt en enda uppgift. Tydligheten är något medarbetarna kan sakna. Medarbetaren menar dock att alla visste att det inte kunde fortsätta på det sättet det gjorde innan 2001. Det var många i företaget som slutade. Det kändes att det här var början på något nytt, berättar en av medarbetarna.

Idag fokuserar de oerhört mycket på att arbeta processinriktat. De sätter upp mål inom olika områden och arbetar tillsammans för att nå dem. Det finns ingen chefshierarki utan de utser personer som ansvarar för vissa områden. På så sätt begränsas inte folk. En av medarbetarna berättar dock att det gamla sättet att arbeta på sitter djupt rotat. Folk gör det man ska göra i sin bubbla. Med processtänkandet vill man uppmana människor

till att jobba för att nå målet och gå över gränser. Den andre medarbetaren menar att Sverige alltid har haft den här kulturen, men att de i företaget inte har tillåtit att använda den.

Den största förändringen sedan 2001 är att det är ett helt annat lugn i hela koncernen. Det är en annan målmedvetenhet som kanske är mer realistisk. De tycker att de arbetar mer i 2000-talet. En av medarbetarna uttrycker att det är en annan öppenhet. De har tillgång till så mycket mer än vad det var innan både när det gäller teknik och att prata med folk och få hjälp. Innan var det mycket mer stängt för dem ute i deras "öar" i marknadsbolagen. Det är mycket mer samarbete över gränserna nu. En av medarbetarna uttrycker att en stor förändring är att de kan lägga upp arbetet på ett sådant sätt som passar dem, deras kultur och deras marknad. I ett företag där kreativitet krävs för att lyckas är det viktigt att man kan komma med idéer, även om de kanske ibland kan upplevas lite dumma, eftersom de kan ge något väldigt bra.

3.3 Förhållande till organisationen

I det här avsnittet har cheferna och medarbetarna fått dela med sig av hur de personligen upplever och ser på organisationen då och nu.

Chefer:

En av cheferna berättar att det är fascinerande att jobba i bolaget. Det finns en oerhört stark drivkraft och ett engagemang hos medarbetare och kollegor runt om som är jättestort. Det gör att det är jättetrevligt att jobba här, menar chefen, och det har mycket med den stora förändringen att göra. En annan chef tycker att det är väldigt positivt att de har en stor åldersspridning med många yngre i bolaget.

Reaktionen var väldigt positiv då den schweiziske koncernchefen avsattes. En chef säger att nio av tio i organisationen var väldigt positiva till förändringen. Det kanske fanns någon här och där som tyckte det var väldigt skönt att ha en chef som var väldigt tydlig och hade klara idéer, men överlag var folk väldigt positiva. Förr fanns det en enorm rädsla för koncernchefen som genomsyrade allt arbete. Skickade man fel svar till koncernchefen kunde alla få lida för det. Då en av cheferna var ny på företaget skrev denne hur saker och ting förhöll sig, men fick då bannor av de andra i Schweiz eftersom de trodde att koncernchefen skulle missförstå det.

En annan chef berättar att allt som kom från Schweiz blev ifrågasatt i det svenska bolaget, även om det kanske var väldigt bra. De i det svenska bolaget vågade inte kritisera, utan gjorde som schweizarna sade för att de var tvungna till det. En av cheferna säger att det var en period som denne inte skulle vilja göra om. Det var ingen som kände någon riktig entusiasm, vilket var synd. När koncernchefen avgick kände de en stor lättnad och de kände att nu kanske det händer någonting, att de kan styra om eller göra något annat. Chefen tycker att det kändes som att de blev ett mer sammansvetsat gäng eftersom det var lite de mot den yttre omvärlden innan, och de i Sverige fick därför hålla ihop.

En av cheferna säger att denne inte kunde se finessen med de orimliga krav som ställdes under tiden då företaget var toppstyrt. Tyvärr lämnade goda medarbetare organisationen på grund av organisationens struktur, vilket var tragiskt. Då fanns inte samma glädje i arbetet som det finns idag. En av cheferna säger att denne också hade hoppat av om det fortsatt som det var tidigare.

Efter förändringen har det svenska bolaget börjat ta mer eget ansvar, berättar en av cheferna och menar att det var det som försvann tidigare när de hela tiden blev hotade. Förr gjorde de bara saker och så skyllde de på schweizarna och orkade inte ta på sig ansvaret. Nu känner de starkt att det är de som måste göra något åt det här själva. Den nya svenska VD:n delegerade ansvar och tyckte att de på bolaget skulle jobba och agera och trodde på dem.

På frågan om det fanns något som cheferna ville förändra eller förbättra i organisationen svarade en av cheferna att denne skulle vilja att man i organisationen arbetade ännu mer som team även om samarbetet redan är stort. En annan chef svarade att denne gärna ville få lite bättre struktur och arbeta mer i projektform så att det säkerställs att det man startar blir riktigt slutfört. Den tredje chefen ville att de skulle få en mer förändringsbenägen personal som är beredda på snabba omställningar.

Medarbetare:

En av medarbetarna berättar att det alltid funnits en lojalitet gentemot företaget. Eftersom det var mycket strul på Schweiz-tiden blev det en orolig stämning, men det har funnits en kärna i Sverige som varit med länge och hållit ihop mycket och det känns stabilt. När det kom in nytt folk skulle de läras upp och komma in i jobbet. En av medarbetarna berättar att om något inte föll ledarna nere i Schweiz i smaken så kunde de avskeda folk lite hur som helst. Detta påverkade alla som jobbade i Sverige. Cheferna i Sverige har kämpat hårt för att stå emot mycket dumt från ledarna i Schweiz.

Båda medarbetarna reagerade positivt när den förre koncernchefen avsattes 2001. En av medarbetarna uttrycker att det kändes som en oundviklig punkt. Om företaget skulle ha en möjlighet och växa sig starkt runt om i världen så var de tvungna att ta bort den hårda hierarkiska styrningen. Den andra medarbetaren förklarar att den svenska ledningen filtrerade bort mycket och på så sätt skonade medarbetarna. Medarbetarna uppfattar att andra i organisationen reagerade på samma vis när den förre koncernchefen avsattes 2001.

På frågan om hur medarbetarna tycker att det är att arbeta i organisationen svarar de att det kan vara lite jobbigt ibland men att det oftast är positivt när man väl lärt sig hur det fungerar. Den ena medarbetaren berättar att det är en väldigt öppen organisation som tillåter individen att arbeta ganska fritt. Vidare förklarar medarbetaren att de försöker ha en platt organisation där man kan diskutera med alla, även med dem som har en högre position än en själv. En av medarbetarna förklarar att det är en bra organisation även om det kan vara förvirrande ibland. Eftersom det mesta idag är flyttat från Schweiz till Tyskland så är det mycket öppnare. De har ett helt annat samarbete över gränserna, utvecklas mycket och får ta eget ansvar. Den andra medarbetaren säger att om man är van vid starka strukturer och organisationer så kanske man inte finner sig tillrätta i en processorganisation. Man vill veta mer exakt vad som gäller. Det ställer krav på medarbetarna eftersom det inte finns givna ramar, men medarbetaren tror generellt att det passar skandinaver ganska väl, i alla fall svenskar.

När vi ställde frågan om hur de skulle vilja förändra eller förbättra organisationen svarade en av medarbetarna att denne tycker att de generellt har en bra organisation. Medarbetaren sa även att det ibland är lite definieringsfrågor om vem som gör vad som skulle kunna förbättras. Det kan lätt bli så att vissa grejer kanske flyter omkring. Medarbetaren berättar vidare att de redan nu förbättrat en del av detta och definierat vissa nyckelroller, vilket underlättar betydligt i det dagliga arbetet. Medarbetaren tycker att de, i vissa avseenden, inte ska arbeta renodlat i en processorganisation. Denne tycker

att cheferna ska vara mer tydliga med att berätta funktionerna för personalen och att man ska veta vart man ska vända sig. I en processorganisation kan det vara lite annorlunda från gång till gång. Det kan vara lite svårt att hitta rätt.

3.4 Organisationskultur

I det här avsnittet av empirin har aktörerna, utifrån en definition av organisationskultur, fått berätta om hur de ser på företagets organisationskultur, vad som kännetecknar den och vad den innehåller. Definitionen aktörerna fick var: *Då man talar om organisationskultur brukar man mena både sådant som är synligt, men också sådant som inte syns. Det synliga brukar komma i uttryck i form av byggnader, kläder, språk etc. Den osynliga delen uttrycks i form av värderingar, normer och antaganden.* Aktörerna fick tänka fritt kring denna definition, men vi frågade även specifikt kring det vi anser kan spegla organisationskulturen.

Chefer:

En av cheferna berättar att denne sett ett stort välgörenhetstänkande hos ägarfamiljen. En viss del av pengarna går till olika former av välgörenhet, som till exempel att driva skola eller utbilda lärare inom teknik eller att få ungdomar att bli intresserade av teknik. Familjen tar inte heller ut avans, utan pengarna går tillbaka in i bolaget för vidare investeringar till bland annat forskning och utveckling. Ägarna har som vision att se till att det finns kvar jobb i de små tyska byarna i dalgångarna, där de startade företaget. De sliter med näbbar och klor för att det ska vara kvar i Europa och ge arbetstillfällen här. En chef berättar att nu till exempel när det är svåra tider och det är dags för alla lönerevisionerna har ledningen gått ut och sagt att de inte tar någon löneökning. De sliter som djur för att inte behöva säga upp folk i fabrikena.

Den schweiziska ledningens sätt att agera passade framför allt inte Sverige och de andra skandinaviska länderna, menar en av cheferna. Chefen tycker att de alltid har haft väldigt trevligt på det svenska bolaget, även under den svåra schweiziska tiden, men då var det de mot världen, de mot Schweiz. En av cheferna tror att ägarna bad den schweiziske koncernchefen att ändra stil, men att han sa nej och då fanns det ingen plats för koncernchefen. Det var därför han avsattes.

En av cheferna säger att det i bolaget ska finnas en kultur där det är okej att göra fel så länge medarbetaren har haft goda intentioner med sitt beslut. Ledarna vill att medarbetarna själva ska vara med och agera och driva sin verksamhet och då är det viktigt att ledarna är bra på att sätta upp mål och ramar. Sedan måste målen brytas ner och individuella mål sättas upp samt mål för varje avdelning, för att alla ska veta vart företaget är på väg. Så det finns naturligtvis ramar, men innanför ramarna är det väldigt fritt. Det passar väldigt bra på det svenska bolaget menar chefen. En annan chef berättar att eftersom det är tillåtet att göra fel upplever denne en öppenhet i de tillfällen man gjort fel. Det framförs inte kritik på det viset, utan man diskuterar och försöker lösa problemen istället för att framföra det som negativ kritik. Däremot tror chefen att man borde vara mycket bättre på att framföra positiv kritik generellt sätt.

Respekt och total öppenhet är viktigt i bolaget. De arbetar väldigt tätt och det kräver att de respekterar och kan acceptera varandra. En av cheferna menar att de är öppna för alla typer av idéer och diskussioner. Det är ingen som sätter sig på höga hästar, utan det är en platt organisation. En annan chef säger att om en individ har väldigt udda idéer försöker de diskutera det för att tillsammans komma fram till en lösning, men det gör ju

inget att personer driver frågor på olika sätt. De har ett eget ansvar och full frihet. Under det ansvaret de fått är de också tillåtna att fatta beslut själva och det är tillåtet att göra fel. Värderingarna skiljer sig inte mycket mellan ledning och anställda. Koncernen har också ledarskapsprinciper om hur de vill att en ledare ska vara. Det handlar mycket om att delegera ansvar, att utveckla medarbetare, att ta på sig mycket ansvar och sen vara en coach med gott föredöme.

En chef menar att det inte finns så mycket synliga symboler i organisationen. Om du är chef på andra företag kanske du får ett finare rum eller finare bil eller så är det andra synliga symboler som visar att det här är en hög chef i företaget. De pratar inte om de symbolerna. Det finns överhuvudtaget ingenting sådant som kanske finns hos andra företag. Tittar man på organisationens strategi, vision och mål, så ska inte bilen eller mobiltelefonen vara viktiga som statussymboler, utan de är redskap för att arbetet ska kunna utföras säger en chef. Angående klädkoder menar en chef att det förr var oerhört strikt. Männen fick inte visa sig om de inte hade kostym och slips. Då var alla oerhört välklädda och nyfriserade. Det fanns en annan kultur då och så är det fortfarande i vissa länder. Klädkoden är viktig och det är ingenting de kan ta bort, menar chefen. Så är det på detta företag också. Det finns en klädkod, men de försöker vara lite mer lättsamt klädda. På de stora träffarna eller mötena i Tyskland kan det stå lättsam klädsel i agendan som skickas ut. Då betyder det ungefär jeans och skjorta. Då har alla det, men då är det också uttalat. En annan chef nämner att den synliga kulturen är ganska enkel att se. Vart än i världen man kommer känner man igen företagets färger och logga. Det finns samma bilder och material på alla kontor.

En chef menar även att man märker den osynliga kulturen då man känner sig välkommen och upplever att företagets kontor i andra länder är på samma vis. En av cheferna tror att alla, på det svenska kontoret framförallt, har väldigt liknande värderingar. Det hjälper naturligtvis att de har arbetat länge tillsammans och känner varandra väl. De har samma tankegång i sättet att arbeta. Det är väldigt flexibelt och de hjälper varandra mycket. Chefen tror att det ligger under ytan, att man vet att det är så.

På frågan om vilka värderingar som är starkast bland medarbetarna, och om de skiljer sig från ledningen svarar en chef att det alltid finns en känsla av att ledningen har ett större ansvar. De får ta ansvar för hela bolagets framtid, medan medarbetaren har ansvar över sina arbetsuppgifter. Ibland kan det finnas olika åsikter då medarbetaren endast ser till sin egen roll och inte tittar på organisationen i stort. Då kan medarbetaren tycka att beslutet ledningen fattar är konstiga.

Förhållandet mellan anställda och ledning är ganska informellt, menar en chef. Informaliteten genomsyrar hela deras struktur så det är ganska öppenhjärtligt och mycket diskussioner. En annan chef känner att det finns en full öppenhet hos alla medarbetare. Medarbetarna vet att de kan komma till ledningen och diskutera saker, så kommunikationen är väldigt öppen. Chefen hoppas verkligen inte att någon av medarbetarna inte skulle våga gå och berätta om det är något speciellt de vill ta upp.

En av cheferna säger att umgängestonen i bolaget är ganska mjuk och harmonisk. En annan chef tycker den är oerhört lättsam med mycket humor. Den tredje chefen säger att umgängestonen på kontoret är familjär och behaglig och tillägger att det naturligtvis hjälper att många har jobbat tillsammans länge och känner varandra väl. Man måste förstås respektera om personer vill hålla isär arbetsliv och privatliv, men chefen tycker att det är väldigt uppluckrat. Chefen menar att de vet väldigt mycket om varandra både privat och arbetsmässigt och kan läsa varandra väl från dag till dag.

Då ny personal rekryteras menar en chef att det är viktigt att individens personlighet passar in i organisationen. Chefen menar att det är lättare att träna upp en person att utföra arbetet bättre än att ändra en personlighet för att passa in i ett företag. En annan chef menar att de vill ha personer som passar in i organisationens egen stil och som är ganska lättsamma och kan ta för sig med en gång. En tredje chef säger att den sociala kompetensen är viktigast, vilket innebär att man är mottaglig, öppen och samarbetsvillig. Denne menar att den stora delen ligger i att man tydligt ser att de värderingarna finns. Man ska vara intresserad av förändringar och dela med sig av sina kunskaper.

På frågan om vilka belöningssystem som finns i organisationen svarar en chef att de har infört officiella belöningssystem där varje process har tagit fram egna parametrar. Vid specifika insatser har företaget bekostat att man fått göra något tillsammans med sin familj. En annan chef nämner att alla har någon form av rörlig lönedel som baserar sig på uppsatta individuella mål. Bonusen är inte så stor, så det är inte som att ha variabel lön. Ett av målen i koncernen är att alla ska ha personliga mål som skapar delaktighet.

En chef nämner att tankesättet med balanserat styrkort tar tid att förmedla. Mål har satts upp gällande försäljning, processer, personal- och kundnöjdhet. För att få fram vad personalen tycker görs personalundersökningar, men frågan chefen ställer sig är vad de gör för att förbättra när de fått feedback från personalen. Två stora personalundersökningar har genomförts. Nu finns en ny plan för 2008 till 2012. Deras vision är i princip likadan, men de måste sätta nya parametrar med nya utmaningar för de olika områdena. Chefen berättar att de har en lång väg att gå för att få folk att förstå. Folk kanske inte tycker att det är intressant då det kan kännas långt bort från den dagliga verksamheten. Företaget tryckte upp en strategibok där man pratar om företagets strategi och tanken var att den skulle delas ut och gås igenom med all personal. De tryckte även upp en broschyr som enbart presenterar hur företaget ser på processorganisationen. Organisationen tittar mycket på personalen och vet att utan kunnig personal så har de inte något av det andra heller.

Jämfört med andra organisationer i samma bransch tror en av cheferna att de i det här bolaget är lite mer informella och inte lika hierarkiskt uppbyggda. En annan chef nämner systemförsäljningen som något som sticker ut i branschen. En tredje chef tycker att företaget är duktiga på att ta hand om sin personal.

Medarbetare:

Koncernens ägare har redan från början värnat mycket om folket på bygden, de som arbetade och fanns på fabrikerna. Detta har genomsyrat hela företagskulturen. En av medarbetarna tycker att detta tankesätt fortfarande finns kvar och berättar att de har mycket positiva värderingar. De samarbetar och jobbar mot gemensamma mål. På bolaget har det varit mycket glädje trots att det kanske har varit svårt periodvis. Medarbetaren berättar också att denne tycker att ledningen har lyssnat på dem. Den andra medarbetaren uttrycker att de arbetar med ”frihet under ansvar” idag. De sätter upp ramar och mål, men sen är det väldigt fritt att arbeta inom ramarna för att uppnå målen.

En av medarbetarna tycker att det finns en väldig öppenhet, frihet och tillit till varandra på företaget. Medarbetaren tror att det är mindre revirtänkande här jämfört med andra organisationer i samma bransch. Den andra medarbetaren tycker att det är en flexibel organisation med engagerade människor som kan jobba både mot kortsiktiga och långsiktiga mål. Båda medarbetarna tycker att företaget har bra värderingar och en bra

moral. De samarbetar och kan hjälpas åt utan konkurrens, vilket är skillnaden jämfört med andra organisationer i samma bransch.

En medarbetare berättar att det finns väldigt bra grundvärderingar i företaget som genomsyrar de flesta marknadsbolagen. Det ligger mycket värderingar bakom, att man vill ta hand om människorna som jobbar här och se till att de har ett arbete att gå till. Det är inte endast ett producerande företag som bara är ute efter att tjäna pengar. En av medarbetarna berättar att familjen och ägarna inte tar ut så mycket pengar, utan de satsar det mesta av pengarna i företaget igen. Det är inget ”skrytigt” företag, utan håller en ganska låg profil om man ser på det rent fysiska. Det finns en kvalitet. Allt är väldigt genomtänkt när det gäller broschyrer och hur annat ska se ut.

På frågan om vilka värderingar de tror är starkast bland andra medarbetare i organisationen så tror de att de flesta tänker likadant, att det här är ett bra företag med bra värderingar. De flesta i det svenska bolaget har varit anställda i tio år. Så det tycker en av medarbetarna talar för sig själv. En av medarbetarna lägger till att denne tror att det särskilt är så för de som har varit med och sett båda sätten att arbeta på. De tror inte heller att medarbetarnas värderingar skiljer sig från ledningens, men att de såklart är mer fokuserade på resultaten. En av medarbetarna tycker att ledningen har framhållt lite mer av de moraliska och mjuka värderingarna. Medarbetaren berättar att det funnits länge, men det har kanske inte syns så mycket. Medarbetaren tror att detta är något de försöker lyfta fram nu. Det svenska bolaget har satsat mycket på ”human resources” och att företaget ska ha gemensamma värderingar och mål. En medarbetare tycker inte att det finns eller har funnits några konflikter i fråga om värderingar.

Medarbetarna vi intervjuade tror inte att det finns så mycket oskrivna regler på företaget. En av dem tror att det allra viktigaste är att man inte tänker att ”detta är inte mitt jobb, det är någon annan som ska göra det”, att man är beredd att gå eller sträcka sig utanför den gängse ramen då man arbetar under stor frihet.

Båda medarbetarna tycker att det är ett bra och öppet förhållande mellan medarbetare och ledning. I det dagliga arbetet pratar man på ungefär samma sätt med alla, även om man är medveten om vem som har en högre befattning. En av medarbetarna uttrycker att denne tror att ledningen är väl medveten om att de är väldigt beroende av sina medarbetare och om man inte har en bra kommunikation där emellan så blir det inte bra för dem heller. Den andra medarbetaren uttrycker att det inte finns några direkta konflikter eller någon vi/dem känsla. Det är klart att ledningen har sina diskussioner, sin framtidsplanering och ett fokus som inte alltid medarbetarna känner till. En av medarbetarna uppfattar att ledningen tar tag i saker och ting och tänker några steg framåt.

Umgångestonen på kontoret är öppen, anser en medarbetare. De pratar både om jobbrelaterade och privata saker. En av medarbetarna tycker att de har en bra stämning. Medarbetaren berättar även att de skämtar mycket, samtidigt som man kan ha en professionell ton också. Den andra medarbetaren berättar att det är mycket mer på du-nivå nu jämfört med hur det var tidigare i koncernen. I den svenska organisationen är det en väldigt informell ton idag, jämfört med hur det var när de styrdes av schweizarna.

Företaget är väldigt bra på att visa uppskattning. En av medarbetarna berättar om en händelse då de tillsammans bestämt att de skulle ha en städdag på kontoret. Alla på kontoret ställde upp och lade ner allt krut där några timmar på kvällen. Sedan visade det sig att de fick teaterbiljetter som uppskattning av ledningen, vilket de inte visste om. Medarbetaren tycker att företaget är väldigt bra på sådana små saker. Den andra

medarbetaren berättar att de har formella belöningarna i form av bonusar av olika slag. Det kan vara att de sätter upp vissa delmål eller mindre mål, som belönas av ledningen i form av någon bonus. Det kanske inte är pengar, utan det kan vara något annat som en aktivitet eller så. När det gäller lönesystemen har de en grundlön och sen kan de få en bonus om de klarar sin budget. Medarbetaren berättar att de har tjänstebilar också eftersom de ska ut på kundbesök. Det är väl det traditionella när det gäller den här typen av yrke, säger en av medarbetarna.

En av medarbetarna tycker att ledningen gärna lyfter upp det positiva på möten till exempel. Medarbetaren tycker att man tar upp sådant som har gått bra. Ledningen berömmar de personerna som har varit involverade. Ofta är det en grupp som har jobbat, inte en person. Medarbetaren tycker att man snarare lyfter upp det som är bra än det som är dåligt, vilket uppmuntrar folk.

3.5 Summering av empirin

Vi har nu presenterat den empiri vi samlat då vi genomfört kvalitativa intervjuer. Vi kan se att chefer och medarbetare i stort delar samma uppfattning i frågorna. Eftersom det förekommer nyansskillnader har vi valt att hålla isär deras berättelser. Då intervjupersonerna har beskrivit organisationen före och efter förändringen ser vi att den genomgått avgörande strukturella förändringar. Under avsnittet om förhållande till organisationen kommer intervjupersonernas personliga värderingar och reaktioner fram. Vi kan utifrån detta se aktörernas motivation och roll som medskapare av organisationskulturen. Under rubriken organisationskultur berättar intervjupersonerna hur kulturen i organisationen yttrar sig. De tar både upp synliga kulturuttryck och det kulturinnehåll som kan synas i ledningens uttalade mål och visioner, men även exempel på oskrivna regler och beteenden. I empirin kan vi även se att det finns kontextuella faktorer som påverkat det svenska bolaget. På grund av det som framkommit i empirin har vi valt de teorier som vi i nästa kapitel kommer att presentera.

4. Teori

Under detta avsnitt kommer vi att inleda med att ta upp hur vi gått tillväga i litteraturundersökningen. Vidare kommer vi att presentera de teorier vi valt samt hur de hänger samman med förståelsen av empirin.

4.1 Litteratursökning

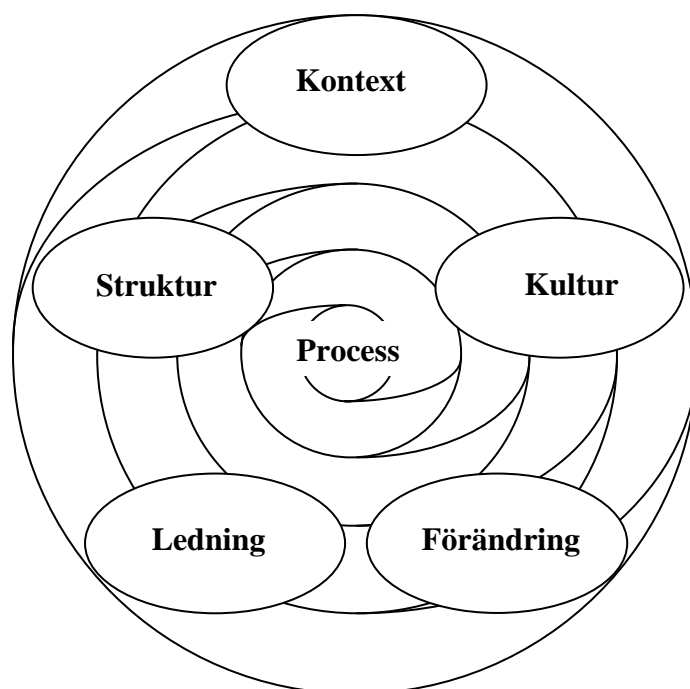
Den litteratur som ligger till grund för teoriavsnittet i den här studien har vi sökt via en rad olika källor. Vi började med att leta relevanta artiklar inom det område vi valt att studera via ELIN, ERIC och Emerald Insight. Det gjorde vi för att få en överblick om vad som tidigare skrivits på området. Senare i litteratursökningsprocessen sökte vi relevant litteratur via LIBRIS och LOVISA. För att gå vidare i litteratursökningen och kunna hitta andra relevanta böcker, förutom de vi nu hade hittat, tittade vi i böckernas och artiklarnas referenslistor för att se om vi kunde hitta annan relevant litteratur inom samma område.

När vi har sökt på de olika sökmotorerna har vi sökt på orden; organisation, förändringsarbete, organisationskultur, organizational culture, corporate culture, organisationsförändring, organizational change, change, organisationsstruktur och struktur. Orden har sedan kombinerats på en rad olika sätt.

I fråga om litteratursökning har vi valt att använda oss av, i första hand, primärkällor, men även sekundärkällor. Vi ställer oss kritiska till äldre litteratur eftersom forskningen ständigt går framåt och synen på vetenskap också förändrats. Vi tycker det är viktigt att ha uppdaterade källor.

4.2 Teorigenomgång

I detta avsnitt kommer vi att gå igenom relevant teori som kan knytas till fallet. Syftet för vår uppsats är som tidigare nämnts: *att analysera hur aktörerna i organisationen upplever organisationsförändringen samt att med utgångspunkt i aktörernas upplevelse analysera hur organisationskulturen förefaller ha påverkats av förändringen*. Utifrån vårt syfte har vi sett att de relevanta teorierna inte endast rör förändring, struktur och kultur. Vi ser även att teorier kring kontexter och ledning är relevanta för att få en förståelse av vårt specifika fall. Vi har gjort en figur för att visa hur de teoretiska perspektiven hänger samman.



Figur 1. Exempel på teorier som hänger samman inom arbetslivspedagogisk forskning.

Vi anser att forskningen inom kontext, kultur, ledning, förändring och struktur inte går att skilja åt. Då organisationer är objekten för studierna måste teorierna ses som en helhet. Ny forskning på ett område leder till att forskning inom de andra områdena samtidigt kan utvecklas. Då vi i vår fallstudie vill få en förståelse för organisationens situation ser vi det som en fördel att lyfta in perspektiv från olika teoretiska områden. Vi menar att det inte går att endast använda sig av en teori eftersom organisationer är komplexa studieobjekt. Den forskning vi tagit del av då vi sökt litteratur knyter inte ihop de teoretiska områdena på det sättet vi ser att det fungerar i vår fallstudie. Vi har därför försökt belysa hur vi ser att teorierna hänger samman i figur 1.

4.2.1 Kontext

Vi vill börja vår teorigenomgång med att belysa hur kontexten påverkar organisationer. Anledningen till att vi valt att redogöra för teorier kring kontexten är att organisationen inte kan ses som oberoende av den. Vi tror att kontexten har speciellt stor betydelse när organisationskultur och förändring studeras.

För att förstå organisationskulturen i ett företag behöver vi belysa vilka kontextuella faktorer som påverkar den. En organisationskultur påverkas och utvecklas i samspelet mellan tre kategorier av faktorer: *människorna i organisationen*, *omgivningsbestämda faktorer* och *kulturutvecklingsprocessen*. Människorna är skapare och bärare av kulturen. Genom individuella personligheter, kunskaper, värderingar och mål sätter de sin prägel på organisationskulturen. Det finns även faktorer som det är svårt för människan att påverka. Organisationen befinner sig till exempel i en nationell kultur, där landets kultur påverkar organisationskulturen. Det kan också finnas mer lokala kulturer inom geografiska områden som kan påverka organisationens kultur. Det är inte heller osannolikt att den bransch organisationen befinner sig i kan ha utvecklat en egen

verklighetsuppfattning. De arbetar på en given marknad där kunder, leverantörer och konkurrenter påverkar organisationens kultur. De arbetsuppgifter och den teknik som finns inom organisationen påverkar även arbetssätt, kommunikation och dylikt, vilket i sin tur också påverkar kulturen. Även lagar och regler har inverkan på organisationens kultur, och hur organisationen förhåller sig till omgivningen. Kulturutvecklingsprocessen i organisationen omfattar samverkan som kan uppstå mellan de anställda när de försöker anpassa sina aktiviteter för att uppfylla gemensamma målsättningar. Genom att anpassa sina sysselsättningar skapar de gemensamma verklighetsuppfattningar och förståelseramar.³²

4.2.1.1 Skandinavien som kontext

Eftersom den organisation vi studerat ligger i Skandinavien vill vi särskilt belysa tidigare studier kring Skandinavien som kontext. Forskning om management i Skandinavien visar på att det finns likheter inom skandinaviskt ledarskap. I en fallstudie, gjord av Schramm med flera, har man hittat gemensamma kännetecken för ledare i Skandinavien.³³ Den är till karaktären informell, jämlik och återhållsam. Organisationerna är överlag platta och löneskillnaderna och löneförmånerna är generellt små. Då beslut ska fattas och förändringar implementeras präglas tillvägagångssättet av delaktighet och konsensus. Många ledare vill inte framhäva sin makt utan resonerar hellre med sina medarbetare för att övertyga dem. Fokus i skandinaviska organisationer ligger ofta på marknaden och/eller kunderna. Därmed förespråkas koordinerade funktioner över hierarkier och avdelningar.³⁴ Hofstede har gjort en undersökning om nordisk ledarskapskultur. Studien visar att nordiska ledare har förhållandevis liten maktdistans och ett lågt struktureringsbehov. Studien visar även att de nordiska ledarna tar hänsyn till individuella skillnader.³⁵

4.2.1.2 Ledning som kontext

Ledningens roll är av stor betydelse för organisationskulturen. Som tidigare nämnts utgör människorna i organisationen en kontextuell faktor. Vi vill här redogöra för teorier som belyser ledningens särskilda roll som medskapare av organisationskulturen.

Grundarna av en organisation och dess ledare är i huvudsak de största kulturskaparna. Det är de som har makten att styra och sätta den prägel de vill ha på organisationen. Anledningen till deras stora påverkan är till största delen att de helt från början har en vision och en kunskap om organisationens affärsidé. Genom att visa vad de anser vara viktigt förmedlar de vad de tror på och vilka värderingar som är korrekta. Ledarnas synliga beteende förmedlar hur man bör bete sig i organisationen. Detta är något som kan utnyttjas medvetet av ledarna. Vad och hur de utför saker och ting påverkar hur medarbetarna väljer att agera i olika situationer. Genom att ge belöningar eller bestraffningar kan ledarna påverka de beteenden som de vill att medarbetarna ska anamma. Medarbetarna lär sig snabbt vad som gäller genom att studera människor runt omkring dem. De ser vem som blir belönade eller bestraffade och varför de blir det. Detta görs med hjälp av formella och informella belöningsystem. Rekrytering och

³² Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

³³ Schramm-Nielsen, Jette, Lawrence, Peter & Sivesind, Karl Henrik (2004). *Management in Scandinavia: culture, context, and change*. Cheltenham: Edward Elgar.

³⁴ Schramm-Nielsen, Jette, Lawrence, Peter & Sivesind, Karl Henrik (2004). *Management in Scandinavia: culture, context, and change*.

³⁵ Bakka, Jørgen Frode, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (5., rev.) och aktualiserade uppl. Malmö: Liber.

befordran kan vara ett verktyg för att skapa eller upprätthålla en viss kultur. På så sätt kan ledningen välja ut de personer som har de ”rätta värderingarna”.³⁶

Om organisationen skulle gå igenom en kris kan ledningens sätt att hantera detta skapa nya arbetsprocedurer, normer och värderingar. Detta kan förändra den befintliga kulturen. Eftersom krisen ofta är en upplevelse som är starkt emotionell blir inläringen under den här perioden särskilt intensivt.³⁷

Ledarskap är ett viktigt element i gestaltningen av organisationskultur. Både ledarskapsstilen och ledarens sätt att bemöta innovation, förändring och kompetensutveckling är viktig för hur organisationen kommer att formas. Ledaren är del av organisationskulturen, men har även möjlighet att agera som förändringsagent i utformandet av kulturen. Relationen mellan ledarens prioriteringar och organisationskulturen är viktig, men den kritiska faktorn är ledarens personlighet och ledarskapsstil.³⁸

4.2.2 Förändringsteorier

Studiens fokus ligger till stor del på organisationsförändring. Det finns många olika teorier som förklarar hur förändringar sker. Vi har därför valt ut de teorier som vi anser passar bäst för att förklara organisationsförändringen i fallstudien. De teorier vi valt belyser olika aspekter av förändring och kompletterar på så sätt varandra.

4.2.2.1 Interna och externa drivkrafter

Organisationsförändringar påverkas av externa och interna drivkrafter. Exempel på externa drivkrafter kan vara tekniska, politiska, kulturella, demografiska, ekonomiska och marknadsmässiga krafter som påverkar organisationens behov att förändras. Globalisering är till exempel ofta en av anledningarna till att organisationer måste genomföra större förändringar. Marknaden med dess konkurrens kräver att organisationerna inför nya och mer standardiserade system. Många organisationer gör detta genom att införa kontrollsystem som balanserat styrkort och ”Total Quality Management”. Ny teknik är också något som påverkar organisationerna. Nya arbetsmetoder med mer sofistikerade informations- och kommunikationsvägar skapar möjligheter för att kunna arbeta hemifrån eller på distans. Interna drivkrafter kan bero på ny teknik eller revideringar av huvuduppgifter till följd av nya tjänster och produkter. Utbyte eller tillskott av personer med centrala positioner kan leda till att de administrativa strukturerna förändras. Att ledare vill förverkliga sina personliga intressen kan också vara en anledning till att en organisationsförändring sker. Det kan ibland vara svårt att skilja mellan externa och interna drivkrafter till förändring eftersom de kan sammanfalla.³⁹

4.2.2.2 Förändring utifrån två synsätt

Vid förändringsprocesser i organisationer kan utgångspunkten vara ett struktur- eller aktörsinriktat synsätt. Ett strukturinriktat synsätt utmärks av en stark betoning på externa faktorer som styr organisationens utformning och individernas handlingar.

³⁶ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

³⁷ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

³⁸ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

³⁹ Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att arbeta företagskulturer*. Malmö: Liber.

Organisationen ses som en del av samhälls- och värdesystemet. Organisationen strävar efter balans och legitimitet i förhållande till omgivningen. Anpassningsförmågan är avgörande för organisationens överlevnad. Förändringen behöver enligt detta synsätt inte innebära att organisationen blir mer effektiv eftersom det viktigaste är att upprätta en ny ”fasad” för att få legitimitet av omgivningen.⁴⁰

Med ett aktörsinriktat synsätt är däremot interna, sociala och/eller politiska processer grunden för förändring. Förändringsprocessen uppstår genom interaktion och motsättningar då olika intressen uppstår i organisationen. Anledningar till förändring kan vara aktörers missnöje, brist på acceptans för regler eller överföring av vissa aktörers syn. Inställningen till förändring hos aktörerna kommer också ha betydelse för förändringsprocessens utfall. Makt kan här ses som den viktigaste resursen i organisationen eftersom verksamhetens inriktning och mål förhandlas fram. Då aktörer utifrån sina intressen skapar beroendeförhållanden kan skilda politiska grupperingar bildas inom organisationen. Förändringen kan ses som en fortlöpande process i form av kamp och förhandlingar mellan nyckelaktörer och intressegrupper.⁴¹

4.2.2.3 Förändringsstrategier

Man kan skilja mellan tre olika typer av förändringsstrategier: den toppstyrda, den representativa och den delaktiga. Utgångspunkten i en toppstyrd förändringsstrategi är att organisationsledningen har de bästa lösningarna på kort sikt. Därför involveras så få som möjligt innan handlingsförslaget presenteras. En toppstyrd förändringsstrategi möter ofta på motstånd eftersom de anställda inte varit delaktiga i processen. Den representativa förändringsstrategin baseras på att representanter från organisationsledningen och personalorganisationer bildar projektgrupper för att sedan genomföra förändringsprojektet. Anställda berörs inte direkt utav förändringsarbetet förutom vid medverkan av eventuell datainsamling. En sådan förändringsstrategi möter inte lika mycket motstånd men kan riskera att rinna ut i sanden. Den tredje typen av förändringsstrategi är den delaktiga. Här medverkar samtliga berörda parter i förändringsarbetet. Detta är en tidskrävande process, men skapar förändringsvilja och engagemang i organisationen. Förutsättningarna för att förändringen ska förverkligas är därför goda.⁴²

4.2.2.4 Viljan att förändra

Då förändringsprocesser initieras är medarbetarnas vilja och motivation till förändring avgörande för utfallet av förändringen. Många gånger ser medarbetarna att förlusterna är större än vinsterna, men så behöver det inte alltid vara. För att medarbetarna ska kunna se att förändringsarbetet är värt ansträngningen är det viktigt att de förstår att de befinner sig i en ohållbar situation. En upplevd eller uppfattad plåga ger medarbetarna motivation till att genomföra en energikrävande förändring. Det är även viktigt att ledningen förmedlar tilltro och förhoppning om en bättre framtid. En annan viktig del i arbetet med att få med sig de anställda är att informera dem om förändringsprocessen. Genom att förmedla den kunskap ledningen har vidare till organisationens medlemmar

⁴⁰ Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

⁴¹ Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*.

⁴² Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

kan en trovärdig diskussion om vinster och kostnader föras. Då medarbetarna är med i processen från början kommer de lättare kunna anstränga sig för att nå det gemensamma målet.⁴³

4.2.2.5 Förändringsmodeller

Det finns en rad olika modeller som förklarar hur förändringar går till. Levin har skapat en fasmodell som är väl använd i litteraturen. Enligt fasmodellen har förändringsprocessen tre faser: upptining, förändring och nedfrysning.⁴⁴ Weick och Quinn har vidareutvecklat denna modell och ger exempel på hur man kan tänka på ett annat sätt när det gäller de olika faserna i förändringsprocessen. De har möblerat om Levins faser och talar om förändring som ständigt närvarande och menar att mikrohändelser behöver upptäckas, koordineras och stödjas. Genom att kartlägga och förstå vardagsprocesser kan händelser upptäckas. Detta kan jämföras med Levins nedfrysningsfas. Sedan söks nya riktningar och mönster. För att reducera eventuellt motstånd försöker man skapa en vilja och ett behov av att förändra. Detta är samma sak som Levin benämner förändring. Därefter förstärks det som är bra av mikrohändelserna genom improvisation, ny förståelse, lärande, dialog och ny identitet. Detta kan jämföras med Levins upptiningsfas.⁴⁵

En annan förändringsmodell som är väl använd är Probst och Büchels modell om lärande och förändring. De menar att förändringsprocesser och lärande går hand i hand, och beskriver tre nivåer av lärande och förändring. På den första nivån förändras endast handlandet och sättet arbetet utförs på. Nivån benämns ”*adaptive learning*”. På den andra nivån, ”*reconstructive learning*”, ifrågasätts organisationens normer och värderingar och en ny referensram skapas i organisationen. Den sista och mest avancerade nivån, ”*process learning*”, handlar om att kunna reflektera och förstå sig på de tidigare nivåerna och den förändring som skett och på så sätt lära sig att lära.⁴⁶

Vi har valt att fokusera på de två sista nivåerna, ”*reconstructive learning*” och ”*process learning*”. Att genomgå en ”*reconstructive learning*” kan innebära interna konflikter i organisationen eftersom man ifrågasätter organisationens grundläggande referensram och konfronterar dess hypoteser. Det innebär även att man förändrar djupare kognitiva strukturer. Detta leder i sin tur ofta till att organisationen måste omvärdera och förnya sina mål.⁴⁷

Utfallet av en lärprocess och en förändring av värderingar och normer kan avgöras med hjälp av nyttan och graden av förändringsvilja i organisationen. Eftersom motstånd till förändring kan uppkomma även om organisationens medlemmar förstår behovet av förändring behöver lärprocessens natur förklaras. Organisationens medlemmar måste förstå de olika typerna av lärande och svårigheterna som associeras med dem för att ”*process learning*” ska kunna ske. Då medlemmar i organisationen kan reflektera över lärandet kan de se eventuellt kommande konflikter och analysera vilka konsekvenser

⁴³ Ljungström, Kerstin (1996). *Förändring som leder vidare: idéer och metoder för framgångsrik förändring i företag och organisationer*. (1. uppl.) Uppsala: Konsult förlag.

⁴⁴ Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*.

⁴⁵ Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*.

⁴⁶ Probst, Gilbert J. B. & Büchel, Bettina S. T. (1997). *Organizational learning: the competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall

⁴⁷ Probst, Gilbert J. B. & Büchel, Bettina S. T. (1997). *Organizational learning: the competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall.

detta kan få. På så sätt uppstår också möjligheten att påverka och förändra internt innan konflikterna uppstår.⁴⁸

4.2.3 Organisationsstruktur

Då vi undersökt organisationens förändring och dess organisationskultur har vi lagt märke till strukturens avsevärda betydelse. För att kunna tolka och förstå vårt fall ser vi därför att det är nödvändigt att ta upp teorier kring organisationsstruktur.

Organisationskultur inbegriper bland annat fördelning av auktoritet, arbetsdelning och styrsystem samt samordning av organisationens olika uppgifter. Precis som till organisationskulturen knyts det normer till organisationsstrukturen. Det handlar om förväntningar och normer om hur man ska fördela arbetsuppgifter bland de anställda, vilket ansvar och vilka plikter organisationens medlemmar har. Detta sätter gränser för hur beteenden i organisationen kommer att vara.⁴⁹

4.2.3.1 Mekanisk organisation

Den mekaniska organisationen kännetecknas av långtgående specialisering där arbetsområdena är tydligt avgränsade. Arbetsuppgifterna är fördelade och samordnade hierarkiskt med tydliga beskrivningar av befogenheter och metoder. I en mekanisk organisation är det endast ledningen som intresserar sig för informationsfrågor. Kommunikationen sker främst vertikalt och som medlem ska du vara lojal och lydig.⁵⁰

4.2.3.2 Organisk organisation

I en organisk organisation har de anställda specialistkunskaper och erfarenheter som direkt bidrar till organisationen. De olika ansvarsområdena är inte strikt avgränsade utan går in i varandra. Specialistkunskapen kan komma från olika håll i organisationen, vilket innebär att ledningen inte alltid ska ha alla svar. Kommunikationen i den här typen av organisationer går både horisontellt och vertikalt och ledningen ger snarare råd än order. Ledningen värderar att personalen identifierar sig med organisationen och dess mål högre än att de är lojala och lydiga.⁵¹

Burns och Stalker som införde terminologin om mekaniska och organiska organisationer tilltalas mer av organiska organisationer då de är mer flexibla och förändringsbenägna samt har en bättre sammanhållning. De tycker att dess motsats, mekaniska organisationer, inte har förutsättningen att klara påfrestningar och förändringar, eftersom de är fastlåsta i sin egen rigiditet och uttalade hierarki.⁵²

4.2.3.3 Processorganisation

En processorganisation innebär att gemensamma resurser och kompetenser upprättas. Resurser och kompetenser måste omvandlas till mindre processer där människor med kunskaper från olika områden samarbetar. För att utforma processerna på ett effektivt sätt måste företagsledningen se till att kunden står i centrum. Ashkenas med flera menar

⁴⁸ Probst, Gilbert J. B. & Büchel, Bettina S. T. (1997). *Organizational learning: the competitive advantage of the future*.

⁴⁹ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. (3., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

⁵⁰ Andersson, Curt (1994). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

⁵¹ Andersson, Curt (1994). *Organisationsteori*.

⁵² Andersson, Curt (1994). *Organisationsteori*.

att organisationen består av en framsidesorganisation och en baksidesorganisation.⁵³ Rummet på baksidan av organisationen innehåller resurser och kompetenser, såsom funktion, geografisk lokalitet eller produkter. I rummet på framsidan befinner sig kunderna och deras specifika och unika krav. Att kunna flytta resurser mellan rummen på ett snabbt, flexibelt och kreativt skräddarsytt sätt till varje kund är den stora utmaningen för en processorganisation. Att använda de gemensamma resurserna för att kunna tillmötesgå och lösa kundernas problem handlar inte om vem som har makten att utföra detta, utan om hur väl organisationen utnyttjar sina processer. Detta kräver integrering och lagarbete. Genom att betrakta organisationen som helhet sätts det stopp för strukturella frågor kring auktoritet och makt.⁵⁴

4.2.3.4 Sunda och osunda hierarkier

Debatten kring hierarkier har pågått i flera decennier. Kritiker har menat att hierarkiska organisationer antingen är omoderna, farliga eller ineffektiva. Ashkenas med flera dementerar detta och menar att hierarkier är nödvändiga, oundvikliga och önskvärda i organisationer.⁵⁵ Behovet av ledare uppstår så länge organisationer har begränsade resurser och de anställda har olika åsikter. Författarna menar att det inte bör vara eftersträvansvärt att få bort hierarkier, utan att ambitionen istället bör vara att integrera och anpassa hierarkin till en gränslös värld. Idag ligger utmaningen i att skapa sunda hierarkier och strukturer som bidrar till snabbhet, flexibilitet, innovation och integrering.⁵⁶

För att upptäcka om en hierarki är osund finns ett antal varningssignaler. En varningssignal är om organisationen har en långsam reaktionsförmåga som hindrar att beslut fattas och kundernas behov tillgodoses. Att organisationen är återhållsam gentemot förändringar är också en varningssignal. Dolda verksamheter, där innovation och kreativitet döljs för ledningen eftersom de vet att nya idéer motarbetas, är ännu en signal. Ytterligare en signal är intern frustration som uppstår bland anställda och chefer. Det kan handla om missnöje, individer som inte känner sig uppskattade, eller som inte tycker att de får gehör för vad de har att säga. För att se om hierarkin är osund kan även kunder analyseras. Kunder som känner sig försummade, och inte tycker att de får den service de behöver kan tyda på att det är en tungrodd hierarki.⁵⁷

I en sund hierarki är det inte nödvändigtvis position eller befattning som avgör vem som fattar beslut, utan vem som har information och kompetens i frågan. Då beslutsfattande förflyttas nedåt i hierarkin blir avståndet mellan beslut och tillämpning kortare. Det är då viktigt att ledningen litar på och vågar delegera ansvaret nedåt i organisationen. Genom att delegera beslutsfattandet till de anställda suddas gränserna mellan hierarkins nivåer ut.⁵⁸

Belöningar grundade på människors arbetsuppgifter och deras lodräta positioner i hierarkistrukturen förekommer ofta i traditionella hierarkier. I den sunda hierarkin motiveras anställda på alla nivåer fortfarande av pengar och makt, men detta uppnås istället genom att effektivisera sitt arbete och prestera väl. För att organisationen ska kunna skapa sunda hierarkier måste de ändra på sina tankegångar kring

⁵³ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*. Lund: Studentlitteratur.

⁵⁴ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

⁵⁵ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

⁵⁶ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

⁵⁷ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

⁵⁸ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

befordringssystem. Belöningar kan då ha två syften, dels att uppmuntra och visa uppskattning för det arbete de anställda utför och dels att motivera de anställda till att utföra sitt arbete på ett kompetent och innovativt sätt i framtiden.

4.2.4 Organisationskultur

Vi har valt teorier kring organisationskultur som vi anser kan förklara vårt falls situation både före och efter förändringen genomfördes. Organisationskultur kan delas in i kulturinnehåll och kulturuttryck. Då vi genomfört vår datainsamling har vi utgått från den här uppdelningen för att kunna lättare kunna ringa in organisationens kultur. Då det finns många definitioner av organisationskultur inleder vi med den definitionen vi utgått från i vår studie.

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”⁵⁹

4.2.4.1 Kulturinnehåll

Gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar kan tillsammans benämnas kulturinnehåll. Det beteende som förväntas, accepteras och som stöds i organisationen, oavsett om det är uttalat eller inte, benämns ofta normer. Värderingar kan beskrivas som prioriteringar, stabila mål och ideal som uttrycks genom handlingsmönster och/eller reflekterade berättelser. Verklighetsuppfattningar och grundläggande antaganden har mycket gemensamt. Vi har valt att använda oss av begreppet verklighetsuppfattningar, vilket avser de uppfattningar organisationsmedlemmarna utvecklar och använder för att skapa mening. De kollektiva verklighetsuppfattningarna blir en tolkningskarta och ett filter som medlemmarna ser verkligheten genom.⁶⁰

4.2.4.2 Kulturuttryck

Organisationskulturen yttrar sig genom symboliska processer och objekt vilka kan benämnas kulturuttryck eller artefakter.⁶¹ En rad forskare har beskrivit olika former av kulturuttryck, bland annat historier, myter, ceremonier, språk, beteendemönster, kläder, rekryteringsförfaranden, befordringsrutiner och fysisk utformning av kontor och byggnader.⁶² En organisations kulturuttryck är synliga och kan tolkas som bärare av kulturen. Symbolerna kan ha olika betydelser i olika organisationer och tolkas därför utifrån en specifik förståelse för den aktuella organisationen. Kulturuttrycken kan upprätthålla, förändra och skapa kulturinnehållet. Kulturuttryck och kulturinnehåll påverkar ständigt varandra ömsesidigt, men stämmer ofta inte helt överrens.⁶³

Kulturuttryck kan vidare delas in i fyra kategorier: beteendeuttryck, verbala uttryck, materiella uttryck och strukturella uttryck. I den första kategorin, beteendeuttryck, förhåller sig personalen till bestämda beteenden eller handlingar för att upprätthålla en

⁵⁹ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*, 24.

⁶⁰ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

⁶¹ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

⁶² Hasan Danaee Fard, Ali Asghar Anvary Rostamy och Hamid Taghilo (2009). How types of organizational cultures contribute in shaping learning organizations.

⁶³ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

balans. Detta blir särskilt framträdande när något ruckas på i organisationen. Exempel på beteendeuttryck är sättet medarbetarna tilltalar varandra i och utanför arbetet. Andra typer utav beteendeuttryck kan vara mer omfattande handlingar såsom sammanslagningen av två dotterbolag eller drastiska personalnedskärningar.⁶⁴

Verbala uttryck kan bland annat vara historier, myter och legender om viktiga värderingar och normer som präglar organisationen som berättas för de anställda. Språk, jargong och humor är andra former av verbala uttryck som bidrar till att skapa en medlemskänsla hos medarbetarna. Den sista formen för verbala kulturuttryck är uttalade värderingar, normer och uppfattningar. Dessa kulturuttryck är intressanta eftersom de hjälper till att upprätthålla kulturens kärnelement.⁶⁵

Materiella uttryck är bland annat fysiska objekt och ting såsom kläder och "en öppen dörr till chefens kontor". Fysisk struktur och arkitektur såsom tavlor, kontorslandskapets utseende och avdelningars placeringar är också exempel på materiella uttryck.⁶⁶

Strukturella uttryck kan exemplifieras genom ritualer, procedurer och ceremonier som upprätthåller kulturen då de upprepas och förmedlar samma budskap hela tiden. Andra exempel på strukturella uttryck är rekryterings-, belönings- och karriärsystem. Organisationer har till exempel en tendens att rekrytera människor som passar in i den befintliga kulturen och genom belöningsystemen kan organisationen förstärka det beteende som de uppskattar.⁶⁷

4.2.4.3 Kännetecknen för en stark kultur

Organisationskultur är det som håller ihop organisationen och klippan som organisationen står på. Frågan är om kulturen hindrar eller hjälper organisationens förmåga att verkställa dess strategiska mål. Organisationskultur är inget en organisation kan ignorera och hoppas att den utvecklar sig väl. För att kunna fullgöra sina strategier och inspirera till kreativitet och innovation krävs det att kulturen används på ett proaktivt sätt. En av de strategierna kan vara att skapa en stark organisationskultur. Det finns ingen organisation som endast består av en kultur, men det finns alltid en kärnkultur. Kärnkulturen är grundläggande för hur organisationen fungerar. Utan en kärnkultur kan organisationen tappa fokus och slösa på de anställdas resurser eftersom människor, system och processer inte längre samverkar. För att organisationen ska fungera och lyckas måste kulturen ligga i linje med organisationens strategi.⁶⁸

En stark organisationskultur innebär att medlemmarnas beteenden styrs i hög grad eftersom kulturen är så pass genomträngande. Kulturens styrka kan delas in i tre dimensioner: den sociologiska, den psykologiska och den historiska dimensionen. Den sociologiska dimensionen syftar på hur många i organisationen som delar kulturen. Kulturen blir starkare då kärnkulturen delas av många och subkulturerna är svaga. Organisationens storlek påverkar också hur många som delar kulturen. Ju större organisationen är desto svårare är det att få alla att tillhöra en kultur. Den psykologiska dimensionen syftar i sin tur på hur djupt organisationens medlemmar delar kulturens

⁶⁴ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

⁶⁵ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

⁶⁶ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

⁶⁷ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

⁶⁸ Strother, Judith B. (2005) Service Leadership: The challenge of developing a new paradigm. *Proceedings of IEEE International Professional Communication Conference*.

meningsinnehåll, men även i vilken grad medlemmarna i organisationen tolkar kulturen på samma sätt. Hur djupt de delar kulturens meningsinnehåll visar hur långt de kan vara villiga att gå för att följa organisationens kultur. Intensiteten i organisationsmedlemmarnas gemensamma erfarenheter kan på så sätt påverka hur stark organisationskulturen blir. Intensiva erfarenheter kan bestå av både framgångar och kriser. Den historiska dimensionen påverkas av hur länge kulturen funnits och hur stabil den varit. Kulturen blir starkare ju längre tid organisationens medlemmar har arbetat tillsammans och delat erfarenheter med varandra.⁶⁹

4.2.4.4 En typologi av organisationskultur

Det finns många teorier och modeller kring organisationskultur. Cameron och Quinn har skapat en typologi inom vilken olika organisationer kan placeras, även om de rör sig över flera fält. Vi har valt att utgå från den här modellen då den återkommer frekvent även i nyare forskning.

Den typ av kultur som kallas *familj* har en personlig och familjär prägel. En ledare som arbetar i en sådan kultur menar att en ledare ska fungera som en mentor och har en omtänksam och hjälpsam stil. Personalen samarbetar, är delaktiga och strävar efter konsensus. Det sammanhållande kittet baseras på tillit och lojalitet. Organisationens strategiska mål omfattar öppenhet, förtroende och en tro på mänsklig utveckling. En organisation med familjekultur vill att personalen ska känna sig uppskattade och betydelsefulla.⁷⁰

Det *öppna systemet* baseras på entreprenörskap och viljan att ta risker. Ledarna uppmuntrar de anställda till innovation och risktagande. Personalen i de här företagen har en hög grad av frihet och strävar efter att bidra med slående och synliga insatser. Innovation är kittet som håller en sådan organisation samman. Den här typen av organisationer strävar efter framgång genom att ligga i framkanten av utvecklingen.⁷¹

Marknadskulturen är en mer strukturerad och tävlingsinriktad kultur där man försöker erövra större marknadsområden genom att till exempel få nöjda kunder.⁷² Det externa fokuset är relativt kortsiktigt och effektivitet betonas. Organisationen försöker att uppnå det önskade resultatet genom att sätta upp mål, planera och agera rationellt. Personalen får tydliga instruktioner av cheferna och belönas för individuella prestationer.⁷³

Hierarkiska kulturer baseras på struktur, förutsägbarhet och kontroll. Ledarskapsstilen utmärks av att koordinera, organisera och betona effektivitet. Personalen värdesätter förutsägbarhet och konformitet. Kittet i en sådan organisation är formella regler och policys. De strategiska målen är orienterade mot stabilitet.⁷⁴

⁶⁹ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

⁷⁰ Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study.

⁷¹ Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study.

⁷² Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study.

⁷³ Manley.T.Roger, Martin-Vega Louis A., Shaw Jr. Wade H. och Mighdoll Philip (1998).

Understanding organizational culture and its role in organization transformation and development.

⁷⁴ Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study.

	<i>Orientering mot förändring</i>		
<i>Internt fokus</i>	<u>1. Familj:</u>	<u>2. Öppna system, Ad hoc:</u>	<i>Externt fokus</i>
	<i>Personalorienterad</i>	<i>Innovation</i>	
	<i>Human Relations</i>	<i>Entreprenörskap</i>	
	<i>Lojalitet och tradition</i>	<i>Dynamisk och risktagande</i>	
	<i>Grupporienterad</i>	<i>Utveckling</i>	
	<u>4. Hierarki:</u>	<u>3. Marknadskultur:</u>	
	<i>Processer</i>	<i>Rationalitet</i>	
	<i>Regler för procedurer</i>	<i>Mål och marknadsorienterad</i>	
	<i>Standardiseringar</i>	<i>Uppgiftsorienterad</i>	
	<i>Stabilitet</i>	<i>Tävlings- och målinriktat</i>	
	<i>Orientering mot stabilitet</i>		

Figur 2. En typologi av organisationskultur⁷⁵

4.2.5 Sammanfattning

Teorierna kring kontext förklarar det sammanhang organisationen befinner sig i och vad som påverkar den. Därför har vi tagit upp de kontextuella förhållanden som påverkar organisationen och som måste tas i beaktning då organisationskultur och förändring ska analyseras. Vi har därefter presenterat studier som vi anser särskilt relevanta då de tar upp Skandinavien som kontext och hur den kontexten påverkar ledare i organisationer. Kontext innefattar även människorna i organisationer och därför har vi tagit upp ledningens påverkan på organisationskulturen.

Eftersom vi har gjort en empirisk undersökning om hur aktörerna upplever organisationsförändringen har vi valt förändringsteorier som kan belysa vad som hänt i organisationen och aktörernas roll i förändringen. Vi har belyst interna och externa drivkrafter som kan ge upphov till förändring. Förändring kan även ses utifrån två synsätt; det strukturinriktade och det aktörsinriktade, vilka vi kompletterat teorin kring externa och interna drivkrafter med. Vidare har vi tagit upp tre olika förändringsstrategier; toppstyrd, representativ och delaktig. Viljan och motivation till förändring har vi valt att särskilt ta upp, eftersom det är avgörande för utfallet av en förändring. Till sist har vi tagit upp olika modeller för hur förändringsprocessen går till. Perspektiven vi tagit upp för att förstå förändringsprocessen är förändring som tre faser, förändring som mikrohändelser och/eller förändring som lärande på olika nivåer: ”adaptive-”, ”reconstructive-” och ”process learning”.

I vår fallstudie har den planerade organisationsförändringen till stor del bestått av strukturella förändringar. Vi har därför tagit upp teorier som belyser organisationens struktur före och efter förändringen. Struktur kan kategoriseras som mekanisk-, organisk- och processorganisation. Vidare kan organisationsstrukturen ses utifrån teorin om sunda och osunda hierarkier.

Vi har avslutat vår teorigenomgång med att belysa teorier kring organisationskultur. Vi har gett vår definition av organisationskultur samt redogjort hur organisationskultur kan

⁷⁵ Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study.

delas in i kulturinnehåll och kulturuttryck. Därefter har vi tagit upp litteratur som belyser vad som kännetecknar starka kulturer. Avslutningsvis har vi presenterat en typologi över organisationskultur.

Vid analysen av empirin kommer vi att använda de teorier vi tagit upp här för att skapa en djupare förståelse för fallstudien.

5. Analys

Under det här avsnittet kommer vi att analysera och besvara forskningsfrågorna med hjälp av empiri och teori. Vi har delat in analyskapitlet i tre delar utifrån forskningsfrågorna, där vi under rubriken, *Organisationsstrukturens förändring* kommer att besvara forskningsfrågan: hur upplever aktörerna att förändringen påverkat organisationen? Under rubriken, *Organisationskulturens förändring* kommer vi besvara vår andra forskningsfråga: hur upplever aktörerna organisationskulturen idag jämfört med tidigare? Till sist kommer vi under rubriken, *Aktörerna som medskapare* analysera vår tredje forskningsfråga: på vilket sätt har aktörerna varit medskapare av organisationsförändringen och den organisationskultur organisationen har idag? För att rama in vår analys börjar vi med att belysa organisationen utifrån kontexten.

Studien vi genomfört har fokuserat på aktörernas upplevelse av organisationsförändringen och hur organisationskulturen påverkats av förändringen. Som vi nämnt i metodkapitlet har vi valt att göra en fallstudie eftersom det är svårt att skilja variabelerna kring situationen från kontexten. Vi skulle därför vilja belysa den kontext som organisationen befinner sig i, även om studien inte rymmer en vidare analys av vilken grad olika kontextuella faktorer påverkat. Dotterbolaget befinner sig i en svensk kontext, med dess nationella kultur, men påverkas även av Danmarks nationella kultur, eftersom de har ett närsamarbete med det danska dotterbolaget.⁷⁶ Den tyska och schweiziska kulturen kan också påverka det svenska dotterbolaget då koncernen har sitt säte där. Bolaget arbetar med försäljning och därför kan organisationskulturen påverkas av den branschen. Produktionsbranschen med dess krav på kreativitet och nytänkande kan också ha påverkat eftersom de utgått från produktionsbolaget i Tyskland och än idag har ett nära samarbete med dem. Kundernas behov är också en del av kontexten som påverkar organisationskulturen. Det är viktigt för organisationen att kunna komma med lösningar för kunderna och ha en image som tilltalar kunderna. Att ha en väl uttalat organisationskultur kan vara ett sätt att marknadsföra sig mot kunderna även om den inte helt överensstämmer med verkligheten.

Den organisationskultur som koncernledningen införde efter år 2001 stämmer väl överens med den kultur som förespråkas inom skandinaviskt ledarskap.⁷⁷ Skandinavisk ledarskapsstil ser vi som en betydelsefull extern faktor för organisationens förändring. Aktörerna berättar att de i Sverige alltid haft en kultur som påminner om den kultur som senare infördes ovanifrån, men att de inte tillåtits använda den tidigare. Det som kännetecknar skandinaviska organisationer är att de är platta och präglas av delaktighet och konsensus. Det här stämmer väl överens med hur bolaget ser ut idag. Skandinaviska organisationer fokuserar ofta på marknaden eller kunderna, vilket vi kan se i hur det nya organisationsschemat ritades upp med kunden överst. Vidare karaktäriseras skandinavisk ledarstil av informalitet, jämlikhet, liten maktdistans och ledarna tar hänsyn till individualism. Kännetecknen på skandinavisk ledarstil är att de svenska cheferna delegerar ansvar och är coacher snarare än experter. Cheferna förespråkar en informell umgängeston och respekterar att medarbetarna utför arbetet på olika sätt. Den organisationskultur och struktur som finns idag är alltså mer naturlig för aktörerna i Sverige.

⁷⁶ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

⁷⁷ Schramm-Nielsen, Jette, Lawrence, Peter & Sivesind, Karl Henrik (2004). *Management in Scandinavia: culture, context and change*.

5.1 Organisationsstrukturens förändring

Den bild som aktörerna målat upp av hur organisationen var tidigare stämmer väl överens med det vi i teorin benämmt mekanisk organisation.⁷⁸ Innan 2001 var organisationen toppstyrd på ett mycket hierarkiskt sätt. Det fanns en oerhört tydlig struktur och ledningen i Schweiz var väldigt dominant och stark. Det var mycket envägskommunikation. Säljarna fick inte planera sin tid, utan arbetet var detaljstyrt och mycket tid gick till att skriva rapporter till koncernledningen. När det svenska dotterbolaget gick dåligt gick koncernledningen in på ett nästan militäriskt sätt och drog upp riktlinjer för hur bolaget skulle skötas. Det här är exempel som alla tyder på att bolaget varit en mekanisk organisation. Den mekaniska organisationen kännetecknas även av en långtgående specialisering, vilket kan ses i den hierarkiska organisationen som var tidigare, där cheferna sågs som experter och skulle ha svar på allt.

Den tidigare organisationen kan också jämföras med teorier kring osunda hierarkier där kreativitet och innovation döljs för ledningen eftersom de vet att nya idéer motarbetas.⁷⁹ Tecken på att den här organisationen varit en osund hierarki är att det fanns en intern frustration och ett missnöje hos aktörerna som grundade sig i koncernledningens utövande av "management by fear". De satte upp mycket regler, vilket ledde till att aktörerna inte hittade motivation i arbetet. Aktörerna följde reglerna, men inte för att de tyckte att de var bra. Det fanns en rädsla för vad som skulle komma tillbaka från ledningen. De som motsatte sig koncernchefens idéer riskerade att få sparken. Aktörerna var också rädda för att bli utsatta för öppna hån och påhopp. De vågade därför inte ifrågasätta och de kände inte att de hade ett förtroende. Det kom mycket bra idéer från Schweiz, men de drev hela tiden organisationen med hot bakom. Därför kände aktörerna i dotterbolaget inte någon entusiasm och goda medarbetare lämnade organisationen.

Vi kan se tecken på att organisationen efter förändringen bär tecken på att vara både en organisk organisation och en processorganisation.⁸⁰ Förändringen av strukturen upplevdes som mycket positiv av aktörerna. När den schweiziska koncernchefen försvann fick de svenska cheferna köra efter eget huvud. Det gick från hundra procent toppstyrt till hundra procent fritt. Strukturen förändrades från att ha ett hierarkiskt organisationsschema med chefen högst upp, till att vara en platt organisation med kunden högst upp, där de arbetar i processer. Detta stämmer väl överens med den teori vi tagit upp kring processorganisationer. Där är kunden i centrum, och individer från olika områden samarbetar i mindre processer för att få skräddarsydda lösningar till kunden. I den nya strukturen finns ingen chefshierarki. Det utses istället ansvariga personer för olika områden. De har alltså ansvar utifrån den kunskap de har och utifrån den process de arbetar inom. Idag arbetar den svenska ledningen för att få medarbetarna att tänka mer själva och bli mer delaktig i försäljningsprocessen. Med processtänkandet uppmanas aktörerna att gå över gränserna för att nå målet, vilket leder till ett större samarbete. Samarbetet mellan olika områden stämmer överens med den teori om processorganisation vi belyst. Samtidigt tyder det på en organisk organisation då ansvarområdena inte är strikt avgränsade.

⁷⁸ Andersson, Curt (1994). *Organisationsteori*.

⁷⁹ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

⁸⁰ Andersson, Curt (1994). *Organisationsteori*.

Idag är förhållandet mellan koncernledningen och det svenska bolaget mer avslappnat. Koncernchefen vill få informationen att flöda och på så sätt få folk att agera och ta ansvar. Det tyder på en organisk organisation då kommunikationen går både horisontellt och vertikalt.⁸¹ Efter förändringen utarbetade företaget en större strategi med mål och visioner, och de började arbeta med balanserat styrkort. Det finns både ett större lugn och en större målmedvetenhet i organisationen idag. Idag vill ledningen se cheferna som coacher och inte experter. I en organisk organisation kan kunskapen komma från olika håll, vilket innebär att ledningen inte alltid har alla svar. Ledningen ger snarare råd än order i den här typen av organisation, vilket stämmer överens med hur den organisationen vi studerat ser ut idag. Det är idag tillåtet att komma med kreativa idéer då det krävs i en processorganisation. Även om idéerna kan upplevas som lite dumma kan de ge något väldigt bra. Detta beskrivs i vårt teoriavsnitt som den stora utmaningen för en processorganisation. Organisationens struktur efter förändringen skulle enligt Ashkenas teori också klassas som en sund hierarki, då information och kompetens snarare än position och befattning avgör vem som fattar beslut.⁸² I en sund hierarki är det viktigt att ledningen kan lita på sina medarbetare och vågar delegera arbete och ansvar till dem. Efter förändringen kan vi se att ledningen i det svenska dotterbolaget vill delegera ansvar och tror på sina medarbetare. Ashkenas menar att tankegångarna kring befordringssystem måste ändras för att skapa sunda hierarkier.⁸³ Idag har organisationen inte så många skikt och därför finns inte karriärmöjligheten att klättra uppåt. Internt kan medarbetare däremot sträcka sig över gränserna och jobba inom nya områden, och externt kan de söka tjänster i andra länder. Ledningens definition av karriär är att ta på sig mer ansvar och dela med sig av sin information till kollegorna. I organisationen finns belöningssystem med bonusar, men detta är en liten del av lönen. Detta menar Ashkenas kan vara för att motivera de anställda att utföra arbetet på ett kompetent och innovativt sätt även i framtiden.⁸⁴ Medarbetarna kan även få belöningar i form av gemensamma aktiviteter. I den sunda hierarkin används detta till att uppmuntra och visa uppskattning.

Den förändring organisationen har genomgått har påverkats av både interna och externa drivkrafter. Anledningen till att organisationen införde balanserat styrkort kan delvis ha varit på grund av konkurrensen på marknaden vilket kan ses som en extern drivkraft. Enligt det strukturinriktade synsättet, där externa faktorer betonas, kan förändringen ses som ett sätt att upprätta en ny fasad.⁸⁵ Motivet till förändringen är alltså att få legitimitet av omgivningen. Förändringen som skedde var delvis planerad från ägarfamiljens sida. I och med den planerade förändringen kan det också ha skapats en oplanerad förändring. Utbyte eller tillskott av personer i centrala positioner är en form av intern drivkraft som kan leda till att administrativa strukturer förändras.⁸⁶ När den tidigare koncernchefen avsattes 2001 skapade det en reaktion som ledde till den omfattande förändring organisationen nu har genomgått. Detta stämmer väl överens med det aktörsinriktade

⁸¹ Andersson, Curt (1994). *Organisationsteori*.

⁸² Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

⁸³ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

⁸⁴ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

⁸⁵ Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*.

⁸⁶ Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att arbeta företagskulturer*.

synsättet där interna, sociala och politiska processer är grunden för förändring.⁸⁷ I organisationen har det funnits motstridiga värderingar och brist på acceptans för regler mellan ägarfamiljen och ledningen i Schweiz, men även mellan den svenska ledningen och Schweiz. Detta kan ses som motstridiga intressen i en internpolitisk process där makt är den viktigaste resursen. Då intressena inte kunde jämkas samman tog ägarna till drastiska åtgärder.

Organisationens förändringsstrategi förefaller relativt toppstyrd.⁸⁸ Då ägarna avsatte den schweiziska koncernchefen blev de svenska cheferna förvånade. Även beslutet att ändra strukturen på organisationen kom uppifrån. Cheferna i Sverige har varit drivande i vissa frågor, men vi kan inte se att medarbetarna varit delaktiga i att planera förändringen. En toppstyrd förändringsstrategi möter ofta på motstånd från de anställda då de inte varit delaktiga i processen. I det svenska bolaget mottogs förändringen mycket positivt. Idag, då åtta år gått sedan förändringen startades kan vi se att utfallet till stor del blev såsom det önskades av den svenska ledningen. Anledningen till att förändringsprocessen fallit väl ut kan ses som en följd av att aktörerna varit missnöjda med hur koncernen styrdes tidigare. Då medarbetare upplever en plåga eller en ohållbar situation i organisationen ger det motivation till att genomföra en förändring trots att det är energikrävande. Genom att ledningen förmedlar tilltro och en förhoppning om en bättre framtid skapas en vilja till förändring hos medarbetarna.⁸⁹

Organisationen kan tyckas ha gjort en väldigt drastisk förändring, men om förändringen analyseras utifrån Weick och Quinn's förändringsmodell kan den förändring som skett ses som en rad mikrohändelser som startade långt innan 2001.⁹⁰ Ägarna upptäckte mikrohändelser som de valde att stödja då de införde processorganisation, avsatte koncernchefen och började satsa mer på strategi, mål och värderingar. Därmed skapades också en ny identitet i organisationen där utveckling främjas.

Vi kan se att det svenska bolaget har genomfört en förändring på nivån "adaptive learning", då de förändrat bolagets sätt att utföra arbetet. Aktörerna har även ifrågasatt organisationens normer och värderingar. Därmed har även "rekonstruktive learning" skett. Sättet organisationen drevs på tidigare var något som kritiserades av aktörerna i det svenska bolaget, vilket skapade en dold konflikt då svenskarna inte vågade sätta sig upp mot den schweiziska ledningen. Organisationens nya strategi, mål och värderingar kommer till stor del ovanifrån. Då medarbetarna upplevt nackdelen med hur det var tidigare har de själva fått en förståelse för värderingarnas innebörd. "Process learning" som är den tredje nivån av lärande innebär förmågan av att kunna reflektera över själva lärandet. Exempel på att "process learning" har skett är då en chef berättar om svårigheten att inte bli tillfrågad som expert trots att denne vill förändras till en mer coachande ledare.⁹¹ Chefen har då insett att lärande kan ta tid och är krävande även då en förändringsvilja finns.

⁸⁷ Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*.

⁸⁸ Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*.

⁸⁹ Ljungström, Kerstin (1996). *Förändring som leder vidare: idéer och metoder för framgångsrik förändring i företag och organisationer*.

⁹⁰ Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*.

⁹¹ Probst, Gilbert J. B. & Büchel, Bettina S. T. (1997). *Organizational learning: the competitive advantage of the future*.

5.2 Organisationskulturens förändring

Kulturinnehållet så som aktörerna beskriver det är präglad av sunda grundvärderingar.⁹² Ägarna visar detta bland annat genom att de är måna om att det finns kvar jobb i de små tyska byarna där företaget en gång startade. De har också ett stort fokus på välgörenhet och satsar pengar på utbildning för teknikintresserade ungdomar och dylikt. Ägarfamiljen har även bestämt att inte ta ut någon avans, utan investerar pengarna i forskning och utveckling i bolaget. Det sätt som ägarna och ledningen beskriver de historiska värderingarna i företaget kan ses som ett verbalt kulturuttryck.⁹³ Deras markering med inte ta ut avans och satsa på välgörenhet är en form av beteendeuttryck för värderingarna. Detsamma gäller för ledningens beslut att ta noll i löneökning under den nuvarande lågkonjunkturen. Då ägarna avsatte koncernchefen markerade de att dennes värderingar inte stämde överens med de värderingar ägarna ville att organisationen skulle ha. På så sätt var det här ett beteendeuttryck för ägarnas värderingar.

De normer som är starka i bolaget idag är frihet, ansvar, öppenhet och respekt. Ledningen delegerar ansvar och under den frihet medarbetarna har är det också helt okej att göra fel. Öppenheten visas i diskussioner som går över områdesgränser och i att nya idéer välkomnas. Ledningen har arbetat mycket medvetet med organisationens normer och värderingar. Detta skedde i samband med att de införde balanserat styrkort där de förtydligade sin strategi. Arbetet med att förtydliga företagets värderingar, genom att bland annat skicka ut broschyrer till de anställda, har varit ett sätt att stärka kulturen. Då organisationens kultur ligger i linje med strategin finns det en större chans för företaget att bli framgångsrikt.⁹⁴

En synlig skillnad i kulturuttryck nu jämfört med innan organisationsförändringen är klädkoden.⁹⁵ Förr var den strikt och alla var oerhört välklädda. Den formen av materiella uttryck har förändrats. I det svenska dotterbolaget försöker de att vara lite mer lättsamt klädda. Andra föremål som kan vara en form av materiella uttryck är till exempel mobiltelefoner och tjänstebilar. Det här är något den svenska ledningen inte alls vill se som en form av kulturuttryck eftersom det inte är den sortens kultur de eftersträvar. Telefon och bil ska ses som redskap i arbetet. Den mjuka och harmoniska umgängestonen, den informella och öppenhjärtliga kommunikationen samt humorn som beskrivs av aktörerna kan analyseras som verbala uttryck för kulturen. Strukturella uttryck för organisationskulturen ser vi i rekryteringsförfarandet där det är viktigt med social kompetens och en personlighet som passar in i organisationen. Personen ska vara lättsam och kunna ta för sig, vilket innebär att det är den kulturen ledningen försöker odla i bolaget. Det som belönas i en organisation ses också som ett strukturellt uttryck för de värderingar organisationen vill frambringa. Idag finns ett bonussystem som grundar sig i individuella målsättningar. Medarbetarna tycker att företaget är väldigt bra på att visa uppskattning. Belöningar i form av gemensamma aktiviteter kan vara ett sätt för ledningen att skapa ett större samarbete och gemenskap istället för rivalitet, men även ett sätt att visa sin uppskattning för de anställdas prestationer. Ett beteendeuttryck

⁹² Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

⁹³ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

⁹⁴ Strother, Judith B. (2005) *Service Leadership: The challenge of developing a new paradigm*.

⁹⁵ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

vi kan se är att aktörerna pratar om privatlivet och känner varandra väl.⁹⁶ De respekterar samtidigt de i organisationen som vill hålla isär arbets- och privatliv.

Tecken på att organisationen har en stark kärnkultur visas genom sociologiska, psykologiska och historiska dimensioner.⁹⁷ Både cheferna och medarbetarna i det svenska bolaget menar att de har väldigt lika värderingar. Då värderingarna delas av majoriteten i bolaget kan detta ses ur en sociologisk dimension. Beroende på hur djupt aktörerna delar kulturens meningsinnehåll kan det även ur en psykologisk dimension ses som en stark kultur. Ur en historisk dimension kan man se hur kulturen blivit starkare då aktörerna i det svenska företaget arbetat tillsammans så länge att de blivit sammansvetsade och börjat tänka i samma banor. Fler av aktörerna har varit anställda i tio år och känner sig stolta över sitt företag. En av cheferna uttryckte att ledning och medarbetare ibland har olika åsikter eftersom medarbetarna endast ser sin egen roll och inte helheten i organisationen. Detta kan vara ett tecken på att medarbetarna inte är lika insatta i strategin, men det kan också vara ett tecken på att värderingarna inte överrensstämmer helt och hållet. Det som har gjort att de på det stora hela fått så pass lika värderingar, som de själva beskriver, kan ha påverkats av att de innan 2001 upplevde att det var ”de mot världen”, de mot Schweiz. Inom det svenska bolaget hade de trevligt, men de var rädda för koncernledningen. Den här situationen gjorde att kulturen blev starkare inom det svenska bolaget, samtidigt som det, i ett internationellt perspektiv, kan ses som att de var en subkultur i koncernen.

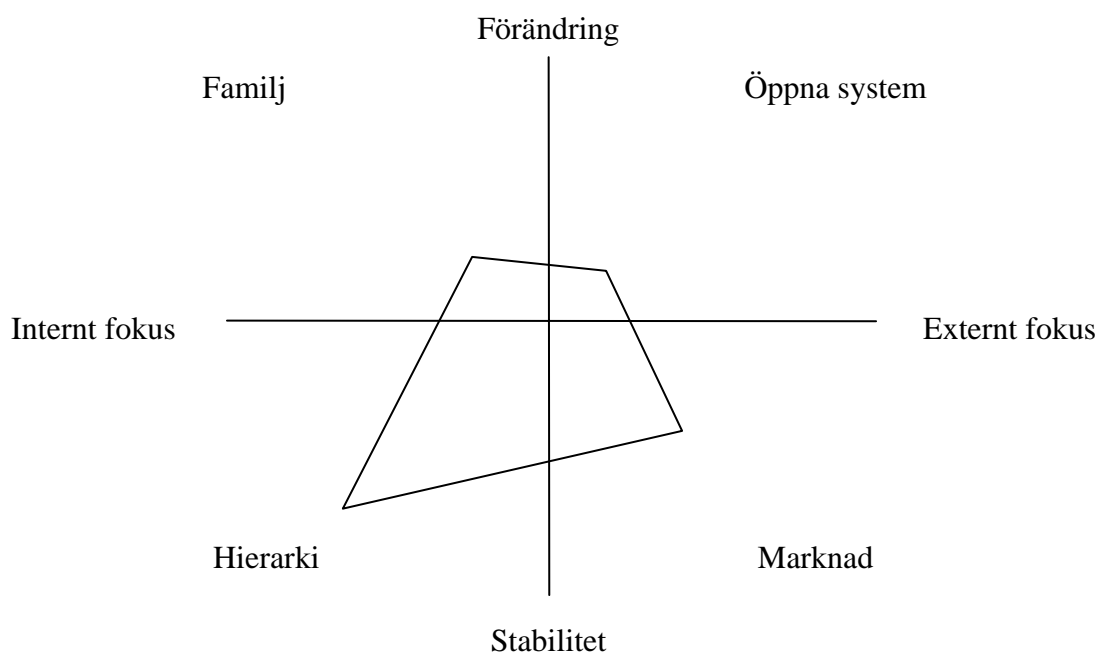
Organisationskulturen på det svenska bolaget kan analyseras med hjälp av typologin med fyra typer av kultur; familj, öppna system, marknad och hierarki.⁹⁸ Det som tyder på en ”familj”-kultur i dagens organisation är att organisationen beskrivs som familjär och behaglig. Den här typen av kultur präglas av mentorskap och en tro på mänsklig utveckling, vilket vi kan se i bolaget då de vill att cheferna ska fungera som coacher och då de satsat på personalundersökningar. Bolaget strävar efter mer teamarbete och det är viktigt att personalen är delaktiga i processerna. Den lojalitet som medarbetarna beskriver att de har för organisationen är också en indikation på en ”familj”-kultur. En organisation som har kulturen ”öppet system” stävar efter framgång och vill ligga i framkanten av utvecklingen. Företaget satsar på forskning och utveckling och vill ha innovativa medarbetare som vågar gå över gränserna. Aktörerna beskriver att arbetet kännetecknas av frihet under ansvar. Det finns även indikationer på en marknadskultur i bolaget. Organisationen är fokuserad på att få nöjda kunder, och därigenom vinna marknadsandelar. Medarbetarna får bonusar efter individuella prestationer, vilket tyder på en marknadskultur. Samtidigt belönas medarbetare kollektivt, vilket motsäger att den här typen av kultur skulle vara utbredd i företaget. I en marknadskultur får personalen tydliga instruktioner av cheferna, men det ser vi inte heller i bolaget då medarbetarna har stort handlingsutrymme. Den hierarkiska kulturen är något som organisationen tagit stort avstånd ifrån, men som ändå kan finnas kvar till viss del. Medarbetarna efterfrågar en viss grad av tydlighet, vilket en hierarkisk kultur erbjuder. Medarbetare som värdesätter förutsägbarhet och konformitet visar på att den hierarkiska kulturen till viss del finns kvar. Den hierarkiska kulturen riktar sig mot stabilitet och kontroll, vilket vi inte ser tecken på i det svenska bolaget.

För att sammanfatta analysen utifrån typologin har vi ritat upp hur vi anser att det svenska bolaget passar in i modellen före och efter förändringen genomfördes.

⁹⁶ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

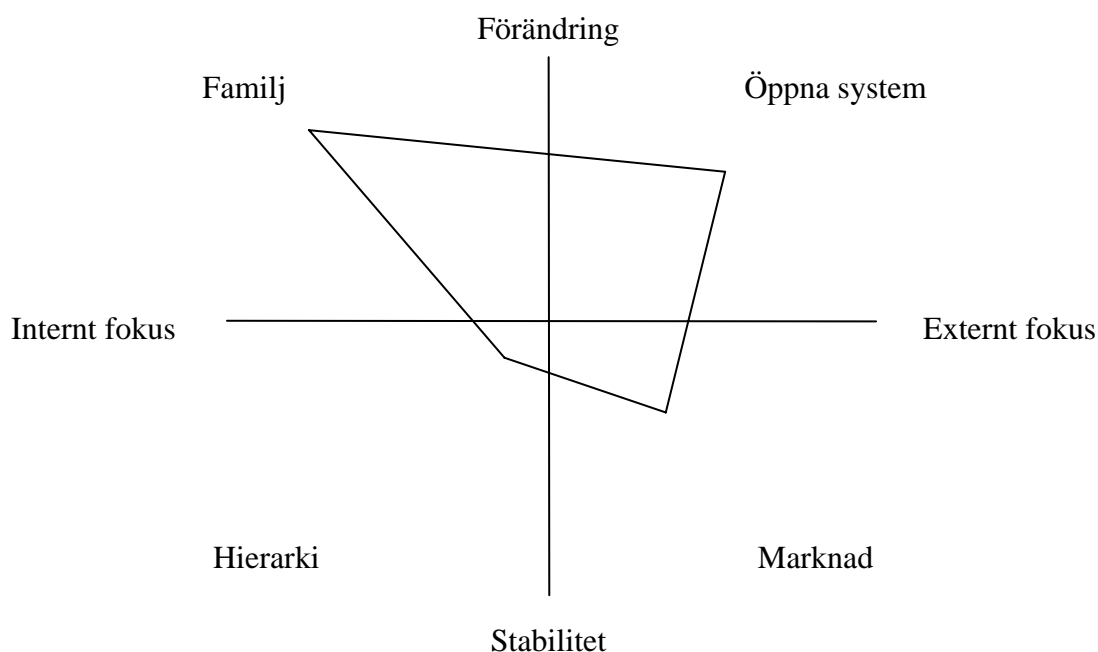
⁹⁷ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

⁹⁸ Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study.



Figur.3 Analys av det svenska bolagets organisationskultur, före förändringen genomfördes.⁹⁹

Innan organisationsförändringen ägde rum kan vi se att organisationskulturen hade väldigt starka drag av hierarki. Även marknadskulturen var stark innan organisationsförändringen ägde rum. Vi kan även se att kulturen hade vissa drag av "familj" eftersom chefer och medarbetare föredrog den kulturen trots att en annan kultur tvingades på dem. Öppna system var den delen av kulturen som var svagast.¹⁰⁰



Figur.4 Analys av det svenska bolagets organisationskultur, efter förändringen genomfördes.¹⁰¹

⁹⁹ Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study.

¹⁰⁰ Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study.

¹⁰¹ Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study.

Som vi kan se har sammansättningen av organisationskulturen förändrats en hel del från hur den var tidigare. Organisationen har idag starkast drag av ”familj”-kulturen, men även starka drag av ”öppna system”-kulturen. Bolaget har också drag av marknadskulturen, men betydligt mindre än den har av öppna system. Minst av alla är dragen av hierarkisk organisationskultur.¹⁰²

Som vi kan se efter analysen av organisationskulturen före och efter förändringen är att tidigare var organisationen inriktad mot stabilitet och kontroll. Idag är organisationen istället riktad mot förändringsbenägenhet och öppenhet.¹⁰³

5.3 Aktörerna som medskapare

För att besvara vår tredje och sista forskningsfråga, angående hur aktörerna varit medskapare av organisationsförändringen och den organisationskultur organisationen har idag, blir kontexten än en gång viktig. Kontexten består inte bara av omgivningsbestämda faktorer, utan även av människor inom organisationen som är faktorer genom att vara skapare och bärare av kulturen.¹⁰⁴

Ledarna är ofta de som i huvudsak är de största kulturskaparna.¹⁰⁵ De har makten att styra kulturen genom att förmedla vilka värderingar som är korrekta. Cheferna för det svenska bolaget har vid intervjutillfällena talat med stor entusiasm och övertygelse om bolagets strategi, mål och värderingar. Då de talat om hur bolaget styrdes tidigare är de mycket mer kritiska och nämner till och med att de inte stannat i företaget om det fortsatt på samma sätt. Cheferna nämner även att det är viktigt för dem att föregå med gott exempel för att förmedla organisationens värderingar. Ledarna som kulturskapare kan också ses i mycket konkreta uttryck då de genom belöningar och bestraffningar visar hur medarbetarna ska agera.¹⁰⁶ Genom att belöna med gemensamma aktiviteter visar cheferna att samarbete är viktigt. Genom individuella bonusar visar cheferna att det lönar sig att ta ansvar och uppnå sina mål. Vid rekrytering är personlighet och värderingar viktigt menar cheferna. Genom att cheferna väljer personer med ”rätt värderingar” kan de förstärka den organisationskultur de önskar. Värderingarna har också tydliggjorts i broschyrer till medarbetare och kunder.

Den situation det svenska bolaget befann sig i innan 2001 kan ses som en kris då aktörerna tyckte att situationen var ohållbar. Ledningens sätt att tackla krisen har stor betydelse för hur organisationskulturen utvecklades.¹⁰⁷ Upplevelsen av en kris skapar en särskilt intensiv inlärning hos aktörerna. Då inlärningen i detta skede är emotionellt laddad blir det lättare att bryta invanda mönster och uppnå ”reconstructive learning”.¹⁰⁸ Det här läget har gjort att cheferna kan ha fått särskilt stort inflytande då medarbetarna varit mer förändringsbenägna.

Medarbetarnas roll i förändringsarbetet har varit av stor betydelse trots att den inte alltid är synlig vid en första anblick. Då en förändring planeras av ledningen och sedan

¹⁰² Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study.

¹⁰³ Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study.

¹⁰⁴ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

¹⁰⁵ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

¹⁰⁶ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

¹⁰⁷ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

¹⁰⁸ Probst, Gilbert J. B. & Büchel, Bettina S. T. (1997). *Organizational learning: the competitive advantage of the future*.

implementeras i organisationen är det lätt att glömma bort att resultatet av förändringen till stor del beror på medarbetarnas vilja till förändring.¹⁰⁹ I det svenska bolaget har medarbetarna tagit emot den delegering och det ansvar som ledningen gett dem när den platta organisationen infördes. Sättet att kommunicera har också ändrats; nu kommunicerar de över gränserna och kontaktar själv personer i olika processer. Då chefen inte längre vill agera som expert, utan som coach, ställer även detta nya krav på medarbetarna. Det är alltså energikrävande för medarbetarna att förändra sitt arbetssätt och de har också fått ta på sig mer ansvar i flera avseenden. Det är ingen självklarhet att medarbetarna ska vilja förändra det arbetssätt de är vana vid, men i det här fallet berättar medarbetarna att det redan innan 2001 funnits en underliggande vilja att förändra sättet att arbeta på. Det här ser vi som en av de största faktorerna till aktörernas höga motivation till att vilja förändra organisationens sätt att arbeta på.

Det missnöje som fanns innan 2001 bland både chefer och medarbetare i det svenska bolaget kan än idag påverka organisationens kulturutvecklingsprocess.¹¹⁰ Trots att hela koncernen förändrats sedan dess kan det arbetssätt som fanns innan 2001 leva kvar i organisationen som en gemensam fiende från historien. Då många varit anställda länge i företaget minns de hur det var på den tiden och uppskattar därmed arbetssättet idag desto mer. Minnet av den historiska fienden och berättelser om hur organisationen överlevt den svåra tiden sammansvetsar gruppen då de inte vill gå tillbaka till hur det var förr. Kärnkulturen har på så sätt kunnat växa sig starkare på det sätt som vi tidigare nämnt i analysen av organisationskulturen.¹¹¹

Som vi nämnt tidigare kan förändringar ses som mikrohändelser.¹¹² Mikrohändelserna är inget som upphör att ske utan är en ständigt pågående process. Vi kan till exempel se medarbetarnas önskemål om en tydligare struktur som en form av mikrohändelse. Medarbetarna upplever att det ibland kan vara något förvirrande att arbeta i en processorganisation. Utifrån teorier kring förändring kan det här ses som en form av motstånd då organisationen tidigare arbetat med tydliga arbetsuppgifter och kommunikationsvägar. Kritiken kan också ses som en vidare utveckling av processorganisationen, då den via aktörernas önskemål modifieras och utvecklas till något nytt.

Organisationens aktörer, både ledare och medarbetare, är medskapare av organisationens förändring och den organisationskultur de har idag. De påverkar alltså organisationen på många olika sätt och den empiri vi har tagit fram belyser endast några aspekter av det här.

¹⁰⁹ Ljungström, Kerstin (1996). *Förändring som leder vidare: idéer och metoder för framgångsrik förändring i företag och organisationer*.

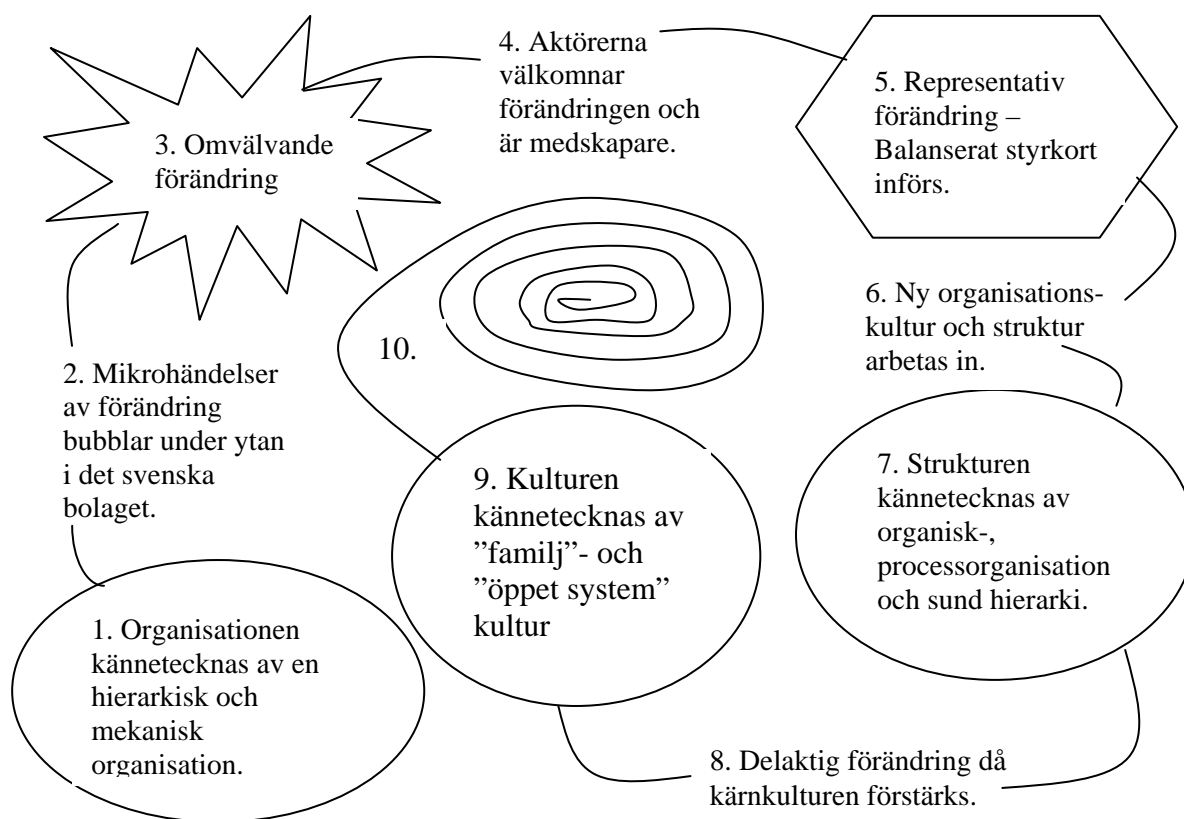
¹¹⁰ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

¹¹¹ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

¹¹² Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*.

5.4 Sammanfattning

Nedan har vi gjort en sammanfattning av den analys vi gjort av vår fallstudie. Genom de tio punkterna går vi genom de händelser som vi anser har haft störst betydelse för organisationen. Figuren nedan illustrerar händelseförloppet vi går igenom i de tio punkterna.



Figur.5 Sammanfattning av analys.

1. Organisationens kultur och struktur präglas av den schweiziska koncernledningen. Strukturen kan liknas vid både en mekanisk organisation och en osund hierarki. Organisationskulturen kännetecknas främst av "hierarkisk" och "marknadskultur".
2. Mikrohändelser av förändring bubblar under ytan i det svenska bolaget. Situationen blir alltmer ohållbar då aktörerna inte trivs med organisationskulturen och strukturen.
3. Kontext, inre drivkrafter, organisationskultur, struktur och ledarstil krockar. Ägarna och koncernchefen har motstridiga värderingar, vilket leder till en omvälvande förändring. Konflikten kan ses som internpolitisk process som ägaren vann. Aktörerna i dagens organisation bejaktar den organisationskultur som funnits sedan organisationens start hos ägarna.
4. Den förändring ägarna planerat välkomnas av det svenska bolaget. Då de har upplevt situationen som ohållbar skapas viljan till förändring. Vinsterna är större än förlusterna, vilket skapar motivation till "reconstructive learning". Aktörerna är medskapare.

5. Balanserat styrkort införs. Strategi, mål och värderingar omarbetas och lyfts fram mer än tidigare. Representativ förändring sker då de svenska cheferna påverkar på koncernnivå.
6. Den nya organisationskulturen och strukturen arbetas in. Exempelvis ser vi att cheferna delegerar alltmer och medarbetarna tar på sig mer ansvar. Ledningen i det svenska bolaget har redan innan förändringen önskat att arbeta som processorganisation och nu kan det införas till fullo.
7. Strukturen kännetecknas av drag från en organisk organisation, en processorganisation och en sund hierarki.
8. Aktörerna är medskapare då de förstärker och utvecklar det som beslutats på koncernnivå. Organisationskulturen och strukturen påverkas av en delaktig förändring. Kärnkulturen blir stark då värderingarna delas av majoriteten i organisationen. Ny identitet skapas och utveckling främjas.
9. Kulturen kännetecknas främst av "familje"- och "öppet system"-kultur.
10. Organisationen befinner sig i en ständigt föränderlig kontext. De omgivningsbestämda faktorerna är bland annat forskning och trender inom management, konkurrens, konjunkturen, teknisk utveckling, nationella normer och politik. Människorna i organisationen är också en del av kontexten, och då de förändras och utvecklas påverkar de också organisationen. Kontexten skapar interna och externa drivkrafter till förändring.

6. Diskussion

I det här avsnittet kommer vi börja med att redogöra för en syntes av de teorier vi använt oss av för att belysa hur vi ser att de hänger samman i vår fallstudie. Vi kommer därefter att diskutera några av de frågor som väckts hos oss under studiens gång. De här frågorna mynnar ut i en rad olika forskningsfrågor för vidare studier.

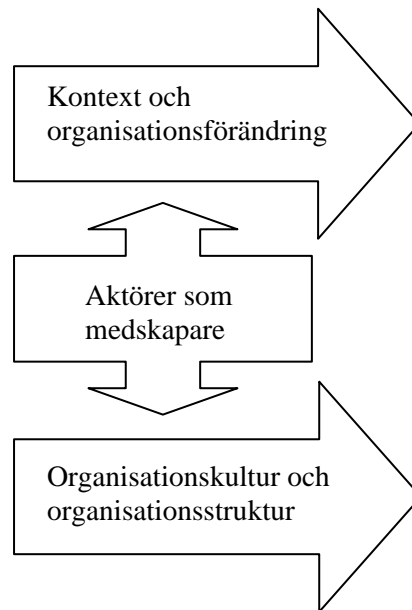
6.1 Syntes

Under studiens gång har vi ansett det nödvändigt att inte bara fokusera på teorier kring organisationsförändring och organisationskultur. Då vi försökt förstå organisationskulturen i företaget har vi sett att den är sammankopplad med dess organisationsstruktur. En viss struktur ger en viss kultur och vice versa. Konflikt uppstår om struktur och kultur starkt motsäger varandra. Det behöver inte alltid vara fullständig balans, men aktörer kommer utifrån sina värderingar och intressen att sträva efter att på något sätt skapa en balans mellan organisationens kultur och struktur.

Även kontexten har stor betydelse för att förstå en organisations situation. Då vi studerat företaget ser vi stora samband mellan kontextens påverkan och förändringens förlopp. Vi kan se likheter mellan förändringens interna och externa drivkrafter och kontextens kategorier av faktorer: människorna i organisationen, omgivningsbestämda faktorer och kulturutvecklingsprocessen. Vi kan se att en föränderlig kontext innebär förändringar av olika slag, ibland omvälvande och ibland i form av mikrohändelser.

Aktörerna befinner sig i ett spänningsfält mellan kontextuella faktorer/förändringar och organisationens kultur och struktur. Aktörerna är medskapare då de reagerar och agerar i spänningsfältet. Ledningen har en särskild roll som medskapare då de på ett formellt plan arbetar för en viss kultur och struktur i organisationen. Samtidigt måste de inom organisationen anpassa sig efter omgivningens förändringar som de inte kan rå över. Även medarbetarna är medskapare genom att välja att följa direktiven från ovan eller ta egna initiativ. De måste också förändra sig då kontexten kontinuerligt förändras.

Med hjälp av figuren nedan vill vi visa att inget av de områden vi tagit upp kan ses som stabila eller statiska, utan är olika processer som samverkar och kontinuerligt förändras.



Figur.6 Syntes utifrån vårt fall

6.2 Reflektioner och nya forskningsfrågor

Den analys vi fört kring organisationsförändringen och organisationskulturen har väckt en rad frågor hos oss som vi skulle vilja föra en vidare diskussion kring.

Aktörerna framhäver att de har en platt organisation idag, och vi tycker att förändringen mot en mer platt organisation är mycket tydlig i det här bolaget. Samtidigt tilltalas vi av teorin om sunda och osunda hierarkier och skulle därför vilja problematisera definitionen av platta organisationer.¹¹³ Vi menar i likhet med Ashkenas att hierarkier är nödvändiga och oundvikliga.¹¹⁴ Även om en organisation är mindre hierarkisk och byråkratisk än många andra, och delegerar mycket ansvar till sina medarbetare har den ändå oftast någon typ av hierarkisk struktur. Det behöver inte vara den typen av hierarki som har starka maktgränser och där chefer i högre positioner har mer lön än andra. Det kan helt enkelt handla om en form av kunskapshierarki. Medarbetare som varit med länge, som har högre utbildning från universitet eller som har gått många interna kurser och på så sätt fått mer kunskap har fått en sorts maktposition. Vi menar att det alltid kommer att finnas någon sorts hierarki i organisationer. I den svenska kontexten, där hierarki är ett ord som många ryggar tillbaka inför kan det vara till organisationens fördel att benämna sig som en platt organisation.¹¹⁵ Samtidigt ser vi att medarbetarna efterfrågar lite mer tydlighet. Kanske är pendeln på väg att vända efter en period där platta organisationer varit modernt. Det behöver inte vara något dåligt att ha en hierarki om strukturen ger en flexibel och innovativ organisation. Vi tror inte att organisationen kommer att gå tillbaka till hur den var förut, men kanske kommer en tydligare struktur skapas för hur processerna ska koordineras.

¹¹³ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

¹¹⁴ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

¹¹⁵ Schramm-Nielsen, Jette, Lawrence, Peter & Sivesind, Karl Henrik (2004). *Management in Scandinavia: culture, context and change*.

Fördelarna med att ha en processorganisation menar vi är många.¹¹⁶ Det finns en helt annan dynamik i organisationen och möjligheterna att lära och utvecklas i ett och samma arbete ökar drastiskt jämfört med att ha detaljerade arbetsbeskrivningar. Samtidigt ser vi en risk för att mycket delegerat ansvar och handlingsfrihet kan leda till ett gränslöst arbete där medarbetarna alltid känner att de skulle kunna göra mer. Då medarbetare till exempel är inloggade på organisationens nätverk även hemifrån kan det vara ännu svårare att dra en gräns för arbetets ramar. Vi kan därför se frågan om gränslöst arbete som ett ämne för vidare forskning. Det skulle även vara intressant att vidare studera hur kommunikationen i en processorganisation fungerar, och vilken typ av tydlighet i kommunikationen som skulle minska förvirringen hos medarbetarna och dessutom öka innovationen och effektiviteten i organisationen.

Ashkenas menar att behovet av ledare uppstår så länge organisationer har begränsade resurser och de anställda har olika åsikter.¹¹⁷ I det svenska bolaget har många varit anställda under en lång tid och aktörerna har blivit starkt sammansvetsade under förändringen. Eftersom medarbetare och chefer har haft i princip samma värderingar har cheferna kanske kunnat ge mer fria händer åt medarbetarna. Det skulle vara intressant att se hur organisationen skulle förändras om oliktankande medarbetare anställdes. Samtidigt har ledningen uttalat att de vill anställa personer som har samma värderingar och samma sociala referenser. Vi tror det kan leda till att organisationens utveckling och innovativitet minskar eftersom det inte kommer in nytänkande individer i organisationen.

Anledningen till att förändringen i bolaget gick förhållandevis smärtfritt trots att den initierats uppifrån och utan delaktighet från medarbetarna tror vi beror på att aktörerna, på grund av sin nationella kontext, velat arbeta på det nya sättet redan innan den officiella förändringen kom.¹¹⁸ Den diskrepans som funnits mellan hur bolaget fungerade förr och den organisationskultur och struktur som aktörerna var vana vid från andra arbetsplatser skapade ett missnöje i det svenska bolaget. Därför välkomnades förändringen av både chefer och medarbetare i det svenska bolaget. Att förändringen gick så smärtfritt kan också ses på grund av åldersspridningen i organisationen. Vi menar att en organisation med yngre genomsnittsålder har en större förändringsbenägenhet än en organisation med en äldre genomsnittsålder. Vi menar att det kan vara svårare för äldre organisationsmedlemmar, som är nöjda med sättet att arbeta på, att överge sitt tidigare arbetsätt, medan yngre som inte hunnit fastna i några vanor, har lättare att förändra sitt arbetssätt.

Organisationsförändringen genomfördes även i resten av koncernen som idag har säljbolag i 35 länder. Det skulle därför vara intressant att vid vidare forskning undersöka hur förändringsarbetet fungerat i de olika bolagen beroende på den nationella kontexten.¹¹⁹ Är det fördelaktigt, och går det överhuvudtaget att införa samma struktur och organisationskultur i alla dotterbolag då de kulturella skillnaderna kan vara stora mellan olika nationella kontexter?

¹¹⁶ Andersson, Curt (1994). *Organisationsteori*.

¹¹⁷ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*.

¹¹⁸ Schramm-Nielsen, Jette, Lawrence, Peter & Sivesind, Karl Henrik (2004). *Management in Scandinavia: culture, context and change*.

¹¹⁹ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

Organisationer förändras ständigt. Ibland upptäcks mikrohändelser och de får stöd av chefer eller andra beslutsfattare till en genomgående organisationsförändring.¹²⁰ Ibland sker förändringen mindre drastiskt, men organisationen är likväl i rörelse. Vi har i analysen betonat att den vilja som funnits till förändring hos aktörerna varit avgörande för utfallet av förändringen. Vi menar att organisationens interna situation hade en stor betydelse för utvecklingen. Samtidigt kan organisationen och förändringen också förstås ur en global kontext. Mekaniska organisationer har mycket svårt att överleva då globaliseringen och den snabba utvecklingen ställer krav på en dynamisk och förändringsbenägen organisation.¹²¹ Därför hade koncernen förmodligen inte överlevt om inte förändringen hade kommit, vilket ledningen troligen är mycket medveten om. Det kan alltså ha varit av ren överlevnadsinstinkt och förståelse av modern organisationsteori som koncernledningen initierade förändringen.

Då vi ställt organisationen före och efter 2001 i jämförelse med varandra ser vi att förändringen inneburit en rad förbättringar för bolaget. Samtidigt tror vi inte att det finns några givna framgångskoncept och inte heller en perfekt organisation. Den specifika kontext organisationen befinner sig i, med både externa och interna faktorer, medför att organisationen har mycket att ta i beräkning vid utvärdering och utveckling.^{122, 123} Omvärlden förändras, men även aktörerna inom organisationen förändras och ställer nya krav på organisationen. En organisation som vill ha medarbetare som ständigt utvecklas kommer också att få medarbetare som ständigt utvärderar organisationen med nya ögon och ny kunskap. En sådan organisation kommer alltid att befinna sig i en ständig förändringsprocess. Samtidigt menar vi att en sådan organisation har större chanser att överleva och den kommer sannolikt att ha medarbetare med hög motivation. Vi tror att det svenska bolaget med dess motiverade aktörer har ett bra utgångsläge till att utvecklas vidare om de vågar arbeta proaktivt genom att blicka framåt och planera för framtiden både internt och externt i organisationen. Genom att regelbundet analysera bland annat struktur, kultur, ledarstil och lyssna på medarbetarnas önskemål kan organisationen kontinuerligt förbättras.

¹²⁰ Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*.

¹²¹ Andersson, Curt (1994). *Organisationsteori*.

¹²² Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

¹²³ Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att arbeta företagskulturer*.

Referenser

- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att arbeta företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Andersson, Curt (1994). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, Jørgen Frode, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (5., rev.) och aktualiserade uppl. Malmö: Liber.
- Bang, Henning (1999). *Organisationskultur* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hasan Danaee Fard, Ali Asghar Anvary Rostamy och Hamid Taghiloo (2009). How types of organizational cultures contribute in shaping learning organizations. *Singapore Management Review*, 31:1.
- Ljungström, Kerstin (1996). *Förändring som leder vidare: idéer och metoder för framgångsrik förändring i företag och organisationer* (1. uppl.). Uppsala: Konsultförl.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. (3., [rev.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Manley, T. Roger, Martin-Vega, Louis A., Shaw Jr. Wade H. och Mighdoll Philip (1998). Understanding organizational culture and its role in organization transformation and development. Proceedings International Conference on *Engineering and Technology Management*. (pp. 342-349). San Juan, Puerto Rico, USA.
- Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod* (1. Uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Pors Niels, (2008) Management tools, organisational culture and leadership: an explorative study. *Performance Measurement and metrics*, 9:2.

- Probst, Gilbert J. B. & Büchel, Bettina S. T. (1997). *Organizational learning: the competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall.
- Schramm-Nielsen, Jette, Lawrence, Peter & Sivesind, Karl Henrik (2004). *Management in Scandinavia: culture, context, and change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Smith, Steve & Kuth Christoph, (2009) Managing cultural transformation in a multinational business. *Strategic HR review*, 8:1.
- Strother, Judith B. (2005) Service Leadership: The challenge of developing a new paradigm. *Proceedings of IEEE International Professional Communication Conference*. (pp. 65-71).
- Thurén, Torsten (2005). *Källkritik* (2. uppl.). Stockholm: Liber.
- Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2001). *Forskningsetiska principer inom humaniora och samhällsvetenskap*. Hämtad den 2008- 08-15 ifrån:
http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf
- Yiing, Lee Huey & Bin Ahmad, Kamarul Zaman, (2008) The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30:

Bilagor

Guide för intervjuer med cheferna

Inledning

Kort presentation av arbetets syfte:

Syftet med vår studie är att analysera hur aktörerna i organisationen upplever organisationsförändringen samt att med utgångspunkt i aktörernas upplevelse analysera hur organisationskulturen förefaller ha påverkats av förändringen.

Det är helt frivilligt att ställa upp i intervjun och du kan när som helst under intervjugång avbryta sin medverkan.

Intervjun kommer att vara i ungefär en timme.

När vi redovisar materialet från intervjuerna i vår uppsats kommer vi göra en uppdelning mellan chefer och medarbetare. Det innebär att din röst kommer vara en av tre. Vi kommer inte ge dig och de andra intervjupersonerna fiktiva namn eller nummer, utan kalla alla för antingen medarbetare eller chef.

Vi kommer att lagra informationen från intervjuerna på ett sådant sätt att ingen annan har tillgång till dem. Företagets namn och era namn kommer inte synas någonstans i uppsatsen, och vi kommer inte att använda materialet till något annat än vår uppsats.

Fråga om samtycke angående att banda intervjuerna

Svara på eventuella frågor från intervjupersonen innan intervjun börjar.

Frågeformuleringar som vi har med oss under hela intervjutillfället för att kunna utveckla intervjun på ett bra sätt.

Inledande (“Berätta för mig om...”),
uppföljande (“Kan du säga mer om...”),
sonderande (“Finns det fler aspekter på...”),
specificerande (“Vad hände sen?”),
direkta (“Vad anser du om...?”),
indirekta (“Vad anser de flesta om...?”),
strukturerande (“Låt oss gå vidare...”),
tystnad ”...”
tolkning “Menar du att...?”

Historia

Kan du berätta kort om företagets historia?

Hur uppfattar du att grundarna och de första ledarna i organisationen var?

Finns det några särskilda arbetssätt eller värderingar som funnits med sedan organisationens start?

Har organisationen haft några problem eller svårigheter?

- *Kan du berätta mer om detta?*
- *Hur behandlades de här svårigheterna?*
- *Har dessa problem eller svårigheter lämnat spår efter sig i organisationen? ...och isf. på vilket sätt?*

Hur reagerade du när förre VD'n avsattes 2001?

Hur uppfattar du att andra i organisationen reagerade när förra VD:n avsattes 2001?

Förhållande till organisationen

Berätta om hur det är att jobba i den här organisationen?

- *Vad tycker du är speciellt bra med den här organisationen idag?*

Hur var det att jobba i organisationen innan 2001?

Är det något du saknar från hur det var tidigare (innan 2001)?

Fanns det några fördelar med hur det var innan 2001?

Om du skulle förändra eller förbättra något i dagens organisation, vad skulle det då vara?

På vilket sätt tycker du att den här organisationen utmärker sig gentemot andra organisationer i samma bransch?

Kulturuttryck och kulturinnehåll

Då man talar om organisationskultur brukar man mena både sådant som är synligt, men också sådant som inte syns. Det synliga brukar komma i uttryck i form av byggnader, kläder, språk etc. Den osynliga delen uttrycks i form av värderingar normer och antaganden.

Vilka tankar väcks hos dig angående ert företag då du hör denna definition av organisationskultur?

Vilka värderingar lägger ni i ledningen störst vikt vid, på vilket sätt uttrycks värderingarna?

Vilka värderingar tror du är starkast bland medarbetarna i organisationen? Skiljer de värderingarna sig på något sätt från ledningens? ...och isf hur? Hur hanteras eventuella konflikter i fråga om värderingar?

Vilka odokumenterade strategier och taktiker måste man lära sig för att få något gjort i denna organisationen?

→ *Oskrivna om hur man kommunicerar och uttrycker saker och ting i organisationen*

Beskriv hur era möten går till och vilken funktion de har.

→ *Hur tycker du att era möten fungerar?*

Hur kan du beskriva förhållandet mellan anställda och ledning i organisationen?

Hur skulle du beskriva umgängestonen i organisationen?

Vilka egenskaper är viktiga hos ny personal som rekryteras?

Vilka formella och informella belöningsystem finns i organisationen och hur använder ni er av dem?

- *Finns det något mer du kan säga om detta?*
- *Lönesättning, förmåner, möjligheter till att avancera?*
- *På vilket sätt använder ni er av positiv och negativ kritik?*

Vad i er organisation blir lovordat och vad blir kritiserat?

Om du tänket på det vi nu pratat om. Vad är det som är den största förändringen sedan 2001?

Slutligen, finns det något du tänker på som inte tagits upp, eller något du vill utveckla om organisationen, kulturen och värderingar och vad ni gått igenom de senaste åren?!

Avslutning

Detta var alla frågor vi hade, om du inte har något mer att tillägga. Vi undrar också om det går bra att återkomma om det är något vi skulle vilja komplettera med.

Vårt nästa steg i studien är att transkribera intervjuerna för att sedan göra sammanfattningar av det vi vill ta med i uppsatsen. Om du är intresserad kan vi maila sammanfattningen av din intervju till dig innan vi sammanställer det med det andra intervjumaterialet. Så att du på så sätt kan godkänna det som kommer att vara läsbart för andra.

Guide för intervjuer med medarbetare

Inledning

Kort presentation av arbetets syfte:

Syftet med vår studie är att analysera hur aktörerna i organisationen upplever organisationsförändringen samt att med utgångspunkt i aktörernas upplevelse analysera hur organisationskulturen förefaller ha påverkats av förändringen.

Det är helt frivilligt att ställa upp i intervjun och du kan när som helst under intervjuns gång avbryta sin medverkan.

Intervjun kommer att vara i ungefär en timme.

När vi redovisar materialet från intervjuerna i vår uppsats kommer vi göra en uppdelning mellan chefer och medarbetare. Det innebär att din röst kommer vara en av tre. Vi kommer inte ge dig och de andra intervjupersonerna fiktiva namn eller nummer, utan kalla alla för antingen medarbetare eller chef.

Vi kommer att lagra informationen från intervjuerna på ett sådant sätt att ingen annan har tillgång till dem. Företagets namn och era namn kommer inte synas någonstans i uppsatsen, och vi kommer inte att använda materialet till något annat än vår uppsats.

Fråga om samtycke angående att banda intervjuerna

Svara på eventuella frågor från intervjupersonen innan intervjun börjar.

Frågeformuleringar som vi har med oss under hela intervjutillfället för att kunna utveckla intervjun på ett bra sätt.

Inledande (“Berätta för mig om...”),
uppföljande (“Kan du säga mer om...”),
sonderande (“Finns det fler aspekter på...”),
specificerande (“Vad hände sen?”),
direkta (“Vad anser du om...?”),
indirekta (“Vad anser de flesta om...?”),
strukturerande (“Låt oss gå vidare...”),
tystnad ”...”
tolkning “Menar du att...?”

Historia

Kan du berätta kort om företagets historia?

Hur uppfattar du att grundarna och de första ledarna i organisationen var?

Finns det några särskilda arbetsätt eller värderingar som funnits med sedan organisationens start?

Har organisationen haft några problem eller svårigheter?

- ➔ *Kan du berätta mer om detta?*
- ➔ *Hur behandlades de här svårigheterna?*
- ➔ *Har dessa problem eller svårigheter lämnat spår efter sig i organisationen? ...och isf. på vilket sätt?*

Hur reagerade du när förre VD'n avsattes 2001?

Hur uppfattar du att andra i organisationen reagerade när förra VD:n avsattes 2001?

Förhållande till organisationen

Berätta om hur det är att jobba i den här organisationen?

- ➔ *Vad tycker du är speciellt bra med den här organisationen idag?*

Hur var det att jobba i organisationen innan 2001?

Är det något du saknar från hur det var innan 2001?

Fanns det några fördelar med hur det var innan 2001?

Om du skulle förändra eller förbättra något i organisationen vad skulle det då vara?

Tänk dig att du är på en privat fest. Du råkar plötsligt höra att sällskapet bredvid pratar väldigt nedsättande om ditt företag. Hur reagerar du då?

Tänk dig i stället att du sitter vid frukostbordet och läser tidningen, då ser du en stor artikel om ditt företag. Vad står det i rubriken och vad innehåller artikeln??

På vilket sätt tycker du att den här organisationen utmärker sig gentemot andra organisationer i samma bransch?

Kulturuttryck och kulturinnehåll

Då man talar om organisationskultur brukar man mena både sådant som är synligt, men också sådant som inte syns. Det synliga brukar komma i uttryck i form av byggnader, kläder, språk etc. Den osynliga delen uttrycks i form av värderingar normer och antaganden.

Vilka tankar väcks hos dig angående ert företag då du hör denna definition av organisationskultur?

Vilka värderingar tycker du organisationen lägger störst vikt vid, på vilket sätt uttrycks värderingarna?

→ *Vilka värderingar lägger du själv störst vikt vid på din arbetsplats?*

Vilka värderingar tror du är starkast bland medarbetarna i organisationen? Tror du värderingarna skiljer sig på något sätt från ledningens? ...och isf hur?

Hur tycker du att eventuella konflikter i fråga om värderingar tacklas?

Vilka odokumenterade strategier och taktiker anser du att man måste lära sig för att få något gjort i denna organisationen?

→ *Oskrivna om hur man kommunicerar och utråder saker och ting i organisationen*

Beskriv hur era möten går till och vilken funktion de har.

→ *Hur tycker du att era möten fungerar?*

Hur kan du beskriva förhållandet mellan anställda och ledning i organisationen?

Hur skulle du beskriva umgängestonen i organisationen?

Vilka formella och informella belöningsystem finns i organisationen och hur uppfattar du att ni använder er av dem?

→ *Finns det något mer du kan säga om detta?*

→ *Lönesättning, förmåner, möjligheter till att avancera?*

→ *På vilket sätt använder ni er av positiv och negativ kritik?*

Vad i er organisation blir lovordat och vad blir kritiserat?

Om du tänket på det vi nu pratat om. Vad är det som är den största förändringen sedan 2001?

Slutligen, finns det något du tänker på som inte tagits upp, eller något du vill utveckla om organisationen, kulturen och värderingar och vad ni gått igenom de senaste åren?!

Avslutning

Detta var alla frågor vi hade, om du inte har något mer att tillägga. Vi undrar också om det går bra att återkomma om det är något vi skulle vilja komplettera med.

Vårt nästa steg i studien är att transkribera intervjuerna för att sedan göra sammanfattningar av det vi vill ta med i uppsatsen. Om du är intresserad kan vi maila sammanfattningen av din intervju till dig innan vi sammanställer det med det andra intervjumaterialet. Så att du på så sätt kan godkänna det som kommer att vara läsbart för andra.