



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Företagsekonomiska Institutionen

Kurskod: FEKH49

Kursens titel: Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Termin: HT 2023

Winds of Change: Radikala Förändringar Utan Motstånd

En kvalitativ studie baserad på medarbetarnas och ägarnas åsikter och upplevelser av radikala förändringar på TechTornado

Författare:

Blomborg, Emil

Bäärnhjelm, Erik

Handledare:

Stefan Sveningsson

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Stefan Sveningsson för hans ovärderliga stöd och vägledning genom hela uppsatsen. Hans insiktsfulla kommentarer, kritiska reflektioner och engagemang har varit fundamentalt för att forma och förbättra vår uppsats genom hela processen.

Vi vill även tacka alla andra lärare och akademiska medarbetare på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet för deras bidrag till vår utbildning och för det stöd de har gett oss under vår tid vid universitetet och under denna uppsats.

Ett stort tack går även ut till de dedikerade och generösa individerna på och kring TechTornado som har delat med sig av sina insikter och erfarenheter under de intervjuer som genomförts för denna uppsats. Er input har varit ytterst värdefull för oss!

Allt gott,

Erik Bäärnhelm & Emil Blomborg

08 Januari 2024

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Winds of Change: Radikala Förändringar Utan Motstånd

Seminariedatum: 11/01-2024

Ämne/kurs: FEKH49, Examensarbete kandidatnivå i Organisation, 15 högskolepoäng

Författare: Emil Blomborg och Erik Bäärnhelm

Handledare: Stefan Sveningsson

Fem nyckelord: Förändring, Identitet, Motstånd, Organisationskultur, Förändringstrategi

Syfte: Studien syftar till att belysa och utforska varför inte motstånd mot radikal förändring uppstår i en organisation med stark organisationskultur. Målet är att erbjuda praktisk användbarhet för organisationer som navigerar genom radikala förändringar.

Metod: Abduktiv ansats, kvalitativ studie där data samlats in via semistrukturerade intervjuer hos företaget där både anställda och styrelsemedlemmar intervjuats.

Teoretiska perspektiv: Fokus ligger på teorier inom radikal organisationsförändring, identitet och motstånd

Empiri: Studieobjektet är ett företag med ungefär 15 anställda med historisk hög teknisk innovationsgrad.

Resultat: Motstånd har inte uppstått på TechTornado trots den radikala förändringen i strategi och struktur och en stark och djupt rotad kultur vilket kan bero den höga identifikationen som de anställda har med organisationen men även en professionell stolthet.

Abstract

Title: Winds of Change: Radical Changes Without Resistance

Seminar date: 11/01 - 2024

Course: FEKH49, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 ECTS

Authors: Emil Blomborg and Erik Bäärnhelm

Advisor/s: Stefan Sveningsson

Key words: Change, Identity, Resistance, Organizational Culture, Change Strategy

Purpose: The purpose of this study is to highlight and explore why resistance to radical change does not arise in an organization with a strong organizational culture. The goal is to offer practical utility for organizations navigating radical change.

Methodology: Abductive approach, qualitative study where data was collected via semi-structured interviews at the company where both employees and board members were interviewed.

Theoretical perspectives: The focus is on theories within radical organizational change, identity and resistance

Empirical foundation: The study object is a company with approximately 15 employees with a historically high level of technological innovation.

Conclusions: Resistance has not arisen at TechTornado despite the radical change in strategy and structure as well as a strong and deeply rooted culture which may be due to the high identification that the employees have with the organization and also a professional pride.

Innehållsförteckning:

1. Inledning	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problematisering, syfte och frågeställning	3
1.3 Studieobjektet	4
1.4 Disposition	5
2. Metod	6
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	6
2.2 Datainsamling	7
2.2.1 Urval	7
2.2.2 Intervjugrunden	8
2.2.3 Intervjuprocessen	9
2.2.3 Observationer	9
2.3 Analys av empirin	10
2.3.1 Sortering	10
2.3.2 Reducering	10
2.3.3 Argumentation	11
2.4 Trovärdighet	11
3. Teori	14
3.1 Radikal organisationsförändring	14
3.1.1 Strukturer	14
3.1.2 Strategiska inriktningar	15
3.2 Organisationskultur	17
3.2.1 Identifikation med organisationen	17
3.2.2 Motstånd	18
3.2.3 Stark identitet och stark kultur leder till motstånd vid förändring	20
3.3 Kunskapsgap i rådande teori	20
4. Analys	22
4.1 En inblick i organisationens fundament	22
4.1.1 Strategi: Fokus på produkt	22
4.1.2 Struktur: Centraliserat	24
4.1.3 Öppen, Stark och Professionell Organisationskultur	25
4.2 Efter majoritetsövertagandet	28
4.2.1 Strategi: Större fokus på ekonomiska resultat	28

4.2.2 Struktur: Decentralisering	30
4.2.3 Oförändrad Organisationskultur	32
4.3 Motstånd	33
4.4 Aktiva åtgärder	35
4.4.1 Långsam förändring	36
4.4.2 Incitament	37
5. Diskussion	40
5.1 Strategisk och Strukturell förändring	40
5.1.1 Struktur	40
5.1.2 Strategi	42
5.2 Motstånd till den radikala förändringen	43
5.2.1 Identifikationens och kulturens roll i motstånd och förändring	44
5.2.2 Stärkande av identifikation genom olika åtgärder	45
6. Slutsats	48
6.1 Praktiska implikationer	49
6.2 Teoretiska implikationer	50
6.3 Förslag på ytterligare studier och begränsningar	50
Referenser	52

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I tider präglade av snabb teknologisk utveckling, ökad globalisering och komplexa affärsmiljöer står hanteringen av organisationsförändringar i centrum för företag som strävar efter att förbli konkurrenskraftiga och anpassningsbara (Daft, Murphy & Wilmott, 2020). Organisationsförändringar är mångfacetterade och kan inträffa på olika sätt, vilket beskrivs av Keller och Schaninger på McKinsey (2020). Quinlan et al. på BCG (2022) betonar att förändringar kan uppstå av olika anledningar och påverkas av både externa och interna stimuli. Externa påverkansfaktorer kan inkludera förändringar i marknadstrender, teknologiska framsteg eller ökad konkurrens, medan interna faktorer kan vara relaterade till organisationsstrukturen, kultur eller ledningsstil. Förändringsprocessen kan variera avsevärt beroende på dess omfattning och karaktär. Keller och Schaninger (2020) framhäver att olika typer av förändringar kräver olika resurser och tar olika lång tid att genomföra. Det är därför viktigt för företag att noggrant planera och överväga alla aspekter av förändringsprocessen, särskilt när det gäller genomförandet av åtgärder. Att identifiera och hantera de specifika utmaningar och möjligheter som uppstår i detta skede är avgörande för att säkerställa en smidig och framgångsrik organisationsförändring.

Organisationsförändringar sker i olika former och över olika lång tid, där det inte är ovanligt att det uppstår något motstånd till denna förändring. Att hantera detta motstånd har blivit en viktig faktor för att kunna bygga en framgångsrik organisation över tid (Sveningsson & Sörgärde, 2020). En av faktorerna som ibland kan påverkas av stora organisatoriska förändringar är organisationskulturen. Trots att organisationskultur ofta ses som en stabiliserande kraft, där gemensamma värderingar och normer skapar samhörighet och stabilitet, väcker genomförandet av radikala förändringar inom organisationer med starka kulturer intressanta frågor om motstånd och anpassning. Organisationer som har investerat tid och resurser i att bygga och bevara en stark kultur tenderar att skapa en identitet och sammanhang för sina medlemmar. Dessa kulturer kan vara vägledande för beslut, arbetsprocess och individers identiteter. Vid radikala

förändringar, där strukturer och arbetsprocesser omvärderas, förväntas emellertid ofta att motstånd uppstår, särskilt inom organisationer med starka kulturella identiteter (Alvesson 2002).

1.2 Problematisering, syfte och frågeställning

I teoretiska diskussioner om organisationsförändringar framkommer en genomgående syn på motstånd, särskilt i kontexten av radikala förändringar och starka organisationskulturer. Teoretiska perspektiv, som Eilam & Shamir (2005), Sveningsson och Sörgärde (2020), Danisman (2008), och Alvesson (2002), indikerar att starka kulturer och djupt rotade identiteter kan generera motstånd mot förändringar. Dessa teorier understryker betydelsen av att förstå kulturella och identitetsrelaterade aspekter för att hantera motstånd i förändringsprocesser. Dock har det identifierats ett kunskapsgap i dessa teorier, särskilt när det kommer till att förklara avsaknaden av motstånd vid genomförandet av radikala förändringar i organisationer med starka kulturer, där befintliga teorier beskrivit en syn på att starka organisationskulturer och identiteter bör leda till motstånd till radikala förändringar.

Denna studie syftar till att utforska och förklara fenomenet av avsaknaden av motstånd vid genomförandet av radikala förändringar inom organisationer som präglas av en stark och djupt rotad organisationskultur. Genom att integrera och analysera teoretiska perspektiv som diskuterar förändringsmotstånd, organisationskultur och identifikation med organisationen strävar vi efter att förstå dynamikerna som kan ligga till grund för att organisationer, trots starka kulturella identiteter, kan genomföra radikala förändringar utan att möta betydande motstånd. Vi avser att undersöka hur specifika kulturella faktorer, såsom de beskrivna av Alvesson (2002) och Sveningsson och Sörgärde (2020), kan påverka nivån av motstånd och hur individens identifikation med organisationen, som diskuterats av Neill, Men och Yue (2020) och Van Dick, Ciampa och Lian (2018), kan fungera som en kritisk variabel i detta sammanhang. Genom att göra detta strävar vi efter att ge flera dimensioner till varför vissa radikala förändringar inte möter motstånd och bidra med insikter som kan vara värdefulla för både teoretiska och praktiska aspekter av organisationsförändring.

Genom att belysa och utforska dessa aspekter syftar vår studie till att skapa en mer nyanserad och djupgående förståelse för hur organisationer kan navigera genom radikala

förändringsprocesser med minimalt motstånd, trots att det finns en stark organisationskultur. Därigenom hoppas vi kunna generera insikter som kan stödja forskare, praktiker och beslutsfattare inom området för förändringsledning och organisatorisk utveckling. För kunna besvara syftet har följande frågeställning formulerats:

Varför uppstår inte motstånd vid radikal förändring i en organisation med stark organisationskultur?

1.3 Studieobjektet

Företaget TechTornado¹ är ett svenskt bolag med lokal förankring som skapades för cirka 10 år sedan av en serie-entreprenör som varit entreprenör inom samma affärsområde under sin karriär. Grundaren har en teknisk bakgrund och företaget har varit framgångsrikt och vuxit på grund av de olika tekniska innovationer som grundaren uppfunnit. TechTornado bildades för ungefär 10 år sedan och har sedan dess haft en betydande och kraftig tillväxtökning och tog in externt kapital 2018. Investeringsbolaget som investerade i företaget utökade sedan sin andel och blev majoritetsägare och fick således fullt mandat i beslutsfattandet, där de även gick in i styrelsen. Sedan de nya ägarnas tillträde så har TechTornado dubblat sin omsättning från cirka 50 miljoner till 100 miljoner, där rörelsemarginalen för företaget har varit i fokus de senaste åren och gått från 1,2% år 2021 till 8,5% år 2023. TechTornado agerar i en bransch som varit på uppgång de senaste åren och med en positiv tillväxttakt. Företaget har totalt 15 anställda där majoriteten sitter och utgår ifrån huvudkontoret i södra Sverige, men där 3 st anställda, likväl majoritetsägarna, är baserade i Norge. Ökningen som TechTornado har gjort i omsättning och lönsamhet är en konsekvens av den nya strategin som de nya majoritetsägarna förankrat med en tydlig plan med syfte att öka värdet på företaget. En del i denna strategi är även tillsätta externa ledare på ledarskapspositioner, istället för att ha kvar grundaren som VD och ha kvar styrelseordföranden som varit med från företagets start. Grundaren klev av som VD 2020 och ersattes av en extern VD som knappt stannade ett år. Under denna tid var grundaren fortfarande aktiv i företaget och tog sedan över som VD igen under en kortare stund innan nuvarande VD anställdes, vilket var sommaren 2022. Grundaren hade en position inom företaget till årsskiftet 2022/2023 då hen gick i pension. Även styrelseordföranden, som också hade en stor ägarandel,

¹ "TechTornado" är ett pseudonym för att hålla företaget anonymt.

avgick vid årsskiftet och en extern styrelseordförande tillsattes. Både den nya VD:n och styrelseordföranden har erfarenhet av att ha ledarskapspositioner i bolag med tillväxt från både mindre och större bolag. Även de nya majoritetsägarna har varit med på tillväxtresor med olika bolag inom samma sektor som de sedan sålt.²

1.4 Disposition

Uppsatsen är indelad i sex delar, där den första delen introducerar vad denna uppsats ska handla om och där syftet med uppsatsen specificeras tillsammans med en motivering till varför studien görs och en frågeställning presenteras. Denna del introducerar organisationsförändring, identitet och motstånd vilket sedan överbryggas till syftet och frågeställningen. Även studieobjektet presenteras i den första delen. Den andra delen diskuterar den metod som använts för att besvara frågeställningen, och även hur data samlats in och hur den tolkas. En kritisk analys av den valda metoden görs och de olika valen motiveras. Den tredje delen av uppsatsen går in på de befintliga teorierna som finns kring organisationsförändring, organisationskultur, motstånd och identitet. Denna del ligger till grund för hur den insamlade datan tolkas och kontextualiseras. Den fjärde delen består av en analys av den insamlade datan, indelad i kategorier kronologiskt där majoritetsövertagandet av företaget från nya investerare fungerar som en brytpunkt kronologiskt. Identifiering av strategi, struktur och kultur görs i de olika tidsepokerna där åtgärder för att minska motstånd identifieras. I delen efter analysen så förs en diskussion kring analysen utifrån de teorierna som redovisats. Slutligen så redovisas slutsatser där praktiska tillika teoretiska implikationer tillsammans med potentiella framtida studier presenteras.

² Informationen om företaget är hämtad från offentligt redovisad information samt interna dokument.

2. Metod

Under följande avsnitt beskrivs metoden som har använts. Metoden beskriver hur en kvalitativ studie med abduktiv ansats genomfördes, där data samlades in genom semistrukturerade intervjuer med anställda och styrelsemedlemmar på företaget TechTornado. En diskussion kring avvägningen mellan trovärdighet och tillgång genomförs även.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Detta arbete är en kvalitativ studie, vilket innebär att fokus ligger på ord snarare än kvantifiering vid insamling och analys av data (Bryman & Bell, 2017). Vi är medvetna om att denna forskningsdesign kan medföra vissa brister såsom risken för att studien blir för subjektiv, att den är svår att replikera samt bristande transparens från forskarnas håll (Bryman & Bell, 2017), vilket diskuteras vidare i avsnittet om trovärdighet. Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionistisk. Detta då studien grundar sig i att de intervjuade individernas tankar och uppfattningar av verkligheten påverkas av social interaktion och ständigt revideras. Enligt Bryman och Bell (2017) är socialkonstruktionism en syn på hur verkligheten och våra förståelser av den skapas genom sociala interaktioner där verkligheten betraktas som något som konstrueras och formas genom sociala processer, snarare än att den är objektivt given och oberoende av mänsklig uppfattning.

Studien har ett abduktivt tillvägagångssätt då insamling av empirisk data har gjorts för att sedan använda denna data som grund för att nyansera eller anpassa befintliga teorier. Vi har genomgående haft en flexibel och anpassningsbar metodik vilket har medfört möjligheten att låta de specifika observationerna eller den insamlade empirin styra och forma teorin. Detta tillvägagångssätt har inneburit en ständig iterativ process där teorin formas i enlighet med den empiriska grunden vilket har möjliggjort att vi som författare kunnat använda empirin för att bidra med nya, ibland överraskande insikter, snarare än att bekräfta hypoteser (Alvesson & Kärreman, 2017; återgiven i Bryman & Bell, 2017). Den kunskapsteoretiska utgångspunkten är

ett tolkningsperspektiv vilket innebär att studien dels baseras på de intervjuade individernas upplevelser om de förändringar som har gjorts på TechTornado men även våra tolkningar om deras reflektioner och tankar (Bryman & Bell, 2017).

2.2 Datainsamling

2.2.1 Urval

Vår urvalsmetod kan enklast likställas vid ett bekvämlighetsurval då både studieobjektet och intervjukandidater kunde nås genom författarnas egna nätverk och var därmed lättillgängliga (Bryman & Bell, 2017). Med förmånen att ha enkel tillgång till intervjukandidater genom författarnas nätverk, har vi även använt oss av ett målinriktat urval då vi valde individer från olika enheter i syfte att kunna få en bred bild över hur förändringen på arbetsplatsen varit.

Det målinriktade urvalet kan anses vara ett *a priori-urval* då vi valde individerna som skulle intervjuas innan intervjuernas start (Hood, 2007; återgiven i Bryman & Bell, 2017). Att vi valde denna typen av målinriktade urval berodde på att vi hade begränsat med tid och att vi behövde boka intervjuerna så fort som möjligt. Urvalet var dock inte helt målinriktat då vi inte hade frågeställningen klar innan vi började med intervjuerna.

Vid urval av individer att intervjuas så utgick vi från olika aspekter. Den första aspekten var att vi ville intervjuas anställda som varit ledare under förändringsprocessen. Vi ville även ha med perspektivet från anställda som hade varit med på tillväxtresan så lång tid som möjligt, och således kunde belysa och utveckla aspekter kring förändring i en längre period. När det gäller förändringen så ansåg vi även att det var intressant att intervjuas de som initierat förändringen, alltså styrelsemedlemmar och ägare.

Urvalet skedde efter ett introduktionsmöte med VD:n på företaget som höll en presentation och visade upp organisationskartan, och hur den förändrats över tid. Denna karta fick vi ta del av senare och kunde därefter meddela VD:n vilka vi ville ha kontakt med och vi fick då kontaktpersoner till dessa. VD:n tog även upp att vi skulle skriva vår kandidatuppsats inom organisation med TechTornado som fallföretag för anställda. Utöver dessa anställda så

kontaktade vi även styrelseordförande och nuvarande majoritetsägare som också ingick i urvalet. Totalt så kontaktades 10 individer som samtliga svarade och ställde upp på intervjuer. Vi hade även haft möjlighet att kontakta fler anställda på TechTornado om vi ansåg att vi inte hade nått mättnad, men då vi gjorde det så kontaktades inte dessa.

2.2.2 Intervjugrunden

Vår valda metod för att samla in data har primärt varit ingående kvalitativa intervjuer med ett antal anställda på TechTornado. Innan intervjuer bestämdes genomfördes en pilotintervju med företagets VD. Under pilotintervjun genomförde VD:n en presentation om bolaget och dess historia, samt organisationens struktur och framtidsutsikter. Vidare ställde vi allmänna frågor för att få en så bra blick över företaget som möjligt men även för att kunna identifiera potentiella deltagare i studien som hade varit intressanta att intervjua. Den information vi fick under pilotintervjun användes sedan för att skapa en intervjuguide med relevanta teman och relaterade frågor.

Som grund för intervjutillfället utformades en intervjuguide med huvudsakliga teman och ett antal frågor under varje tema. Frågorna var avsiktligt löst utformade och användes för att initiera diskussioner kring olika ämnen samt som en referenspunkt när följdfrågor inte spontant uppstod. Att inte följa intervjuguiden strikt möjliggjorde diskussioner där respondenterna hade större frihet att utforma sina svar på eget sätt. Därav kan intervjuprocessen beskrivas som *semistrukturerad* (Bryman & Bell, 2017).

Innan intervjuerna informerades deltagarna om syftet med intervjun och de övergripliga teman som planerades att diskuteras. Detta gjorde vi främst i hopp om att respondenterna skulle få möjligheten att reflektera inför mötet och på så sätt medföra en djupare och mer nyanserad diskussion.

2.2.3 Intervjuprocessen

Intervjuerna genomfördes både på plats på TechTornado's kontor och över Teams. Vissa intervjuer hölls online av två anledningar: tillgänglighet samt att tre av studiens deltagare är stationerade i Norge. Varje intervju hade en genomsnittlig längd på mellan 50 och 70 minuter, exklusive en inledande och avslutande dialog för att skapa en avslappnad stämning för både intervjuare och deltagare. Samtliga intervjuer spelades in med deltagarnas samtycke och därefter transkriberades de för att underlätta analysprocessen. Trots att transkribering är en tidskrävande process har den fördelen att möjliggöra en mer noggrann analys av intervjumaterialet genom flera genomläsningar (Bryman & Bell, 2017).

Under samtliga intervjuer var båda forskarna närvarande. Vi valde att inte ha en strikt ansvarsfördelning utan istället tillät vi varandra att ställa följdfrågor vid behov. Detta skapade en naturlig dialog och säkerställde samtidigt att alla frågor besvarades. Vidare innebar det aktiva deltagandet från båda forskarna fördelen att vi lättare kunde skapa en helhetsbild av intervjusituationen och dessutom möjliggjorde en enklare identifiering av intressanta områden för vidare frågeställningar och fördjupning (Bryman & Bell, 2017).

På grund av att en intervjudeltagare innehar en plats i styrelsen och att två stycken är ägare, var vi tvungna att modifiera den initiala intervjuguiden något. Detta eftersom att vissa frågor, särskilt de som rörde arbetsplatskulturen, inte kunde besvaras i samma omfattning. Trots det höll vi fast vid samma principer för intervjuerna. Vi fortsatte att föra en öppen dialog och gav intervjupersonerna friheten att svara på frågor på det sätt de kände för.

2.2.3 Observationer

I samband med att vissa intervjuer genomfördes fysiskt på kontoret använde vi oss av observation som ett komplement till intervjuerna för att identifiera vissa mönster. Eftersom dessa observationer endast var övergripande och skedde spontant vid intervjutillfällena på plats, kan de sägas vara icke-deltagande observationer då vi som observatörer endast iakttog beteende och miljö, men aldrig deltog utöver att agera intervjupersoner (Bryman & Bell, 2017).

2.3 Analys av empirin

Det empiriska materialet som transkriberats behandlades med hjälp av Rennstam och Wästerfors (2011) metod relaterat till analysprocessen vid kvalitativ forskning. Rennstam och Wästerfors (2011) beskriver grunderna i hur man analyserar sitt empiriska material med hjälp av en trestegsmodell som delas upp i sortering, reducering och argumentation. Vi valde att använda oss av denna analysprocess då den ansågs ge tydliga direktiv på hur materialet skulle bearbetas för att underlätta en övergripande och djupgående analys. Vidare ansåg vi att detta angreppssätt gav oss en god bild över vårt empiriska material. Nedan ges en djupgående inblick i vår bearbetning av den empiriska djungeln.

2.3.1 Sortering

Enligt Rennstam och Wästerfors (2011) är ett viktigt första steg i sorteringsprocesser att lära känna sitt material. Transkriberingen av intervjuerna samlades i ett gemensamt dokument och behölls på samma ställe under analysprocessen för att kunna lätt kunna återvända till det fullständiga materialet. För att få en bättre överblick över materialet till handa, blev ett första steg i vår sorteringsprocess att bekanta oss med den empirin som vi hade samlat in. Genom att läsa igenom intervjuerna flera gånger skapade vi oss en god överblick och en initial uppfattning om vad vårt material kunde ge oss. Därefter gjorde vi ett inledande försök till en tematisering av materialet med syfte att samla data som relaterade till samma område på samma ställe. Efter en initial temaenlig sortering repeterades processen för att utforska materialet på en djupare nivå och se om det förekom några andra relevanta teman. Materialet sorterades och delades upp i ett separat Google Docs för att vi ville skilja på sorterat material och ursprunglig, fullständig empiri samt för att säkerställa att vi båda skulle ha tillgång till materialet när det behövdes.

2.3.2 Reducering

Efter att materialet sorterades enligt tydliga teman krävdes en reduktion av materialet. Denna process är av stor vikt och syftar enligt Rennstam och Wästerfors (2011) till att skapa en representativ bild av materialet utan att inkludera allt. Genom att studera det tidigare sorterade

materialet kunde intressanta citat lyftas fram för vidare analys, medan irrelevanta citat togs bort. Reduceringen av citaten gav oss en överblick över de teman som skulle utgöra grund för fortsatt analys. Detta innebar att vissa av de ursprungliga teman för sortering av materialet inte längre ansågs relevanta och togs bort. Denna process har upprepats löpande under analysens gång då riktningen förändrats. Vi har konsekvent strävat efter att låta empirin ge en så fullständig bild av respondenternas svar som möjligt, vilket har inneburit en detaljerad bearbetning av citaten, både i reduktion och tillägg. Avslutningsvis har vi inkluderat den empiri som vi anser bidrar till analysen genom att erbjuda både nödvändig information och nya, intressanta perspektiv.

2.3.3 Argumentation

Det sista steget för att studien ska uppnå självständighet i förhållande till tidigare forskning och teori inom området enligt Rennström och Wästerfors (2011) är att argumentera för dess fynd. I vår analys har vi kontinuerligt lagt vikt vid att presentera och argumentera för vårt material på ett sätt som kan generera nya insikter och bidra till ämnesområdet. Vi har valt ut citat som ger en klar bild av situationen, kombinerat med citat som ger nya perspektiv, för att hitta fynd som potentiellt kan generera nya insikter.

2.4 Trovärdighet

En bedömning i enighet med Lincoln och Gubas (1985; 1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017) trovärdighetskriterier har genomförts för att säkerställa en trovärdighet i studien. Trovärdigheten kan i sin tur delas upp i fyra delkriterier (Lincoln & Gubas, 1985; 1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017). Dessa är: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Tillförlitligheten i en studie kan enligt Bryman och Bell (2017) bland annat säkerställas genom så kallad respondentvalidering. Detta görs framförallt i syfte att garantera att vi har fått en korrekt bild av den sociala verkligheten. En respondentvalidering har inte genomförts i detta fall då tiden inte har funnits för feedback från respondenterna. Däremot kommer uppsatsen att skickas till de respondenter som har medverkat i efterhand. Dessutom har studien gjorts i enlighet med de förutbestämda regler som vi satt. Det innefattar bland annat full transparens med empirin och att inga centrala delar uteblivit samt anonymitet för respondenter. Detta är ett av kriterierna

som enligt Bryman och Bell (2017) säkerställer tillförlitlighet. Således påstår vi att vi gjort det vi kunnat för att uppnå en så stor tillförlitlighet som vi har kunnat.

Överförbarheten beskrivs enligt Lincoln och Guba (1985; återgiven i Bryman & Bell, 2017) i det avseende att en studie kan genomföras i andra kontexter eller i samma kontext men vid en annan tidpunkt. I detta fall anser vi att överförbarheten är god. Det grundar sig framförallt i att studien har genomförts på ett företag som har genomgått förändringar som är vanligt förekommande och därmed kvarstår relevansen även i andra kontexter. Vidare undersöker studien hur förändringar kan ha genomförts utan märkbart motstånd vilken kan tänkas vara relevant även i samma kontext men vid en annan tidpunkt. Trots att vi fokuserat på att gå på djupet snarare än på bredden, vilket enligt Bryman och Bell (2017) bör eftersträvas i en kvalitativ studie, anser vi att företaget genomgått en så pass vanligt förekommande förändring att överförbarheten i slutändan är god.

Det tredje kriteriet för att säkerställa trovärdighet är enligt Lincoln och Guba (1985; återgiven i Bryman & Bell, 2017) pålitlighet. Detta har gjorts genom att vi har antagit ett granskande synsätt vilket innebär att hela forskningsprocessen har gjorts tillgänglig samt redogjorts för. Det innefattar bland annat delar som formulering av forskningsfrågor, val av undersökningsobjekt, transkribering samt redogörelse för hur empirin har analyserats (Bryman & Bell, 2017). I vårt fall har vi under uppsatsens gång haft en så kallad "*Peer-review*" där vårt dåvarande material, med fokus på empiri och analys, granskades av en annan uppsatsgrupp. Dessutom har vi haft en opponering där materialet granskades ytterligare en gång. En möjlig brist i pålitligheten var att vi under dessa tillfällen inte inkluderade hela transkriberingen av det enkla skälet att det hade blivit en alldeles för tidskrävande granskning. Istället var vi noggranna med transparensen och försökte att presentera så mycket empiri och analys som möjligt för att sedan revidera. Därmed anser vi att vår studie uppnått en pålitlighet.

Det sista kriteriet för att bedöma trovärdigheten är enligt Lincoln och Guba (1985; återgiven i Bryman & Bell, 2017) konfirmering. Det innebär i stora drag att forskarna säkerställer att de agerat i god tro och inte låtit några personliga värderingar påverka utförandet eller resultatet av studien. I vårt fall har vi haft en viktig avvägning i åtanke. En av avvägningarna som vi fick göra tidigt under studien var avvägningen kring att en av oss har en familjemedlem med

ledarskapsposition på företaget. Vi bedömde den tillgången som vi fick till företaget att vara överlägsen de negativa aspekterna och riskerna som hade kunnat komma med detta studieobjekt. Dock togs en hel del åtgärder för att mitigera riskerna kring partiskhet så mycket som möjligt. För att hantera och mildra risken för partiskhet i vår uppsats implementerade vi medvetna och strukturerade åtgärder för att säkerställa objektivitet och tillförlitlighet. Det var av yttersta vikt för oss att genomföra forskningen på ett sätt som minimerade påverkan från den nära relationen och främjade en opartisk analys av företagets situation. För det första vidtog vi åtgärder för att etablera och upprätthålla en professionell distans under hela forskningsprocessen. Det innebar att författaren med den nära familjemedlemmen i ledarskapsposition strävade efter att agera med neutralitet och objektivitet vid insamling, analys och tolkning av data. Detta var nödvändigt för att undvika att den personliga relationen skulle påverka slutsatserna på ett partiskt sätt. Vid insamling av data med den specifika individen så var det även av yttersta vikt att den andra författaren ledde intervjun.

3. Teori

I detta avsnitt behandlas relevanta teorier inom organisationsförändring, med fokus på radikal organisationsförändring. Även ämnen som motstånd, identifikation med organisationen och identitet diskuteras och ett kunskapsgap identifieras.

3.1 Radikal organisationsförändring

Litteratur och tidigare forskning presenterar diverse definitioner för vad en radikal förändring innebär. Greenwood och Hinings (1996) definierar radikal förändring som en betydande avvikelse från den nuvarande inriktningen eller ramverket inom en organisation. Denna typ av förändring innebär en transformationell skiftning i organisationens grundläggande struktur eller principer. Det går utöver finjustering eller justering av den nuvarande inriktningen och innebär istället att bryta sig loss från den befintliga ramen. Radikal förändring innebär en betydande och transformerande förändring med syfte att skapa en ny organisationskonfiguration. Daft, Murphy och Willmott (2020) diskuterar, likt Greenwood och Hinings, radikal förändring som en förändring som bryter organisationens referensram och ofta innebär omfattande förändringar som påverkar hela organisationen. Daft, Murphy och Willmott (2020) presenterar en mer generell beskrivning och menar att radikala förändringar uttrycker sig i form av strategiska och strukturella transformationer.

3.1.1 Strukturer

Daft, Murphy och Willmott (2020) diskuterar vanligt förekommande strukturer inom organisationer och tar bland annat upp den *simpļa* och den *funktionsbaserade* strukturen. Den *simpļa* strukturen återfinns oftast i företag som befinner sig i ett tidigt skede i livscykeln, där en grundare och några få medarbetare utgör hela organisationen. Annan litteratur som behandlar organisationsstrukturer definierar den *simpļa* strukturen på liknande sätt. Mintzberg (1979) kopplar den *simpļa* strukturen till entreprenöriella organisationer och anser att dessa utgör den bästa illustrationen av en enkel organisationsstruktur. Den *simpļa* strukturen karakteriseras av låg

formalitet, innovation och hög risk, där grundaren har en god förståelse för processerna och medarbetarna är involverade i flera olika arbetsuppgifter. Dessutom möjliggör strukturen enklare tekniska system vilket underlättar hög centralisering och ger grundaren möjlighet att behålla en god kontroll över verksamheten (Mintzberg, 1979). Daft, Murphy och Willmott (2020) diskuterar styrkorna och svagheter med den enkla strukturen och menar att den möjliggör en flexibel och responsiv organisation, där fokus kan läggas på produktutveckling och innovation. Å andra sidan är nackdelen att strukturen är väldigt centrerad kring grundaren och när företaget växer finns risken att grundaren tappar den totala kontrollen som fanns tidigare. Vidare blir det viktigare att formalisera rapporteringen och arbetsprocesserna allteftersom företaget expanderar, vilket innebär att grundarens fokus på produktutveckling och kreativitet kan hindra effektiviteten när företaget växer (Daft, Murphy & Willmott, 2020).

Den funktionsbaserade organisationsstrukturen är enligt Ahmady, Mehrpour och Nikooravesh (2016) baserad på den enkla strukturen och framkommer naturligt som en följd av att det finns ett behov att dela upp arbetsområdena. Daft, Murphy och Willmott (2020) beskriver den funktionsbaserade strukturen som en fördelning av kompetens över relevanta arbetsområden för att uppnå specialisering på en djupare nivå. Kortfattat innebär det att t.ex försäljning utgör en funktion och produktion & utveckling en annan osv. Fördelen med en funktionsbaserad struktur är att underlätta specialisering av flera områden och möjliggör att man på ett bättre sätt kan samla specifik kunskap på ett ställe. Duncan (1979) diskuterar ytterligare en fördel med den funktionsbaserade organisationsstrukturen och menar att den genererar ett enklare nätverk mellan kommunikation och beslut. Något som lyfts i båda fallen är faktumet att en funktionsbaserad struktur vanligtvis leder till mindre innovation och att många beslut och frågetecken läggs på ledningens bord vilket kan orsaka överbelastning (Daft, Murphy & Willmott 2020; Duncan 1979).

3.1.2 Strategiska inriktningar

Tidigare forskning inom området för strategisk inriktning är bred. Enligt Mat, Subri och Fahmi (2021) har tidigare forskare påpekat Miles och Snows typologi som den mest lämpliga att använda i sammanhang för att öka förståelsen för företags strategi. Miles och Snows (1978) strategimodell är en klassisk ramverksmodell för strategisk ledning som identifierar olika

företagsstrategier baserat på deras anpassning till marknadsförhållanden. Enligt Miles och Snow (1978) finns det tre strategiska typer när man diskuterar organisationer. Prospektorstrategin representerar en strategisk inriktning där företaget prioriterar att vara först på marknaden med nya innovationer och utforska nya möjligheter. Detta tillvägagångssätt karakteriseras av en stark betoning på att vara nyskapande och risktagande. *Prospektorer* är kända för sin innovationsbenägenhet och deras vilja att utforska nya marknader och utveckla nya produkter. Dessa företag strävar efter att vara pionjärer inom sina branscher genom att vara flexibla och anpassningsbara. De är inte rädda för att investera i forskning och utveckling för att skapa banbrytande produkter eller tjänster. Genom sin ständiga strävan att vara i framkant när det gäller innovationer, förblir prospektorer öppna för att experimentera med nya idéer (Miles & Snow, 1978).

En annan strategisk inriktning som Miles och Snow (1978) diskuterar är *Defender*. Denna strategiska typen relaterar till företag som fokuserar på att skydda sina etablerade positioner på marknaden. Företag som antar defenderstrategin strävar efter att upprätthålla stabilitet och kontroll inom sina befintliga verksamhetsområden. De investerar ofta i att förbättra effektiviteten i sina befintliga produktions- och affärsprocesser för att säkerställa kvalitet och konsistens. Defenderföretag strävar efter att skapa starka varumärken och lojalitet bland sina befintliga kunder genom att leverera pålitliga produkter och tjänster (Miles & Snow, 1978).

Den sista strategiska inriktningen är enligt Miles och Snow (1978) *analyserföretag*, vars strävan är att balansera innovation och stabilitet. De är flexibla nog att reagera på marknadsförändringar och nya möjligheter, samtidigt som de upprätthåller en stabil kärnverksamhet. Dessa företag är inte lika riskvilliga som prospektorföretag, men är mer öppna för förändring och anpassning jämfört med defenderföretag. Analyserstrategin innebär en balans mellan att utforska nya möjligheter och att bibehålla en stark närvaro inom befintliga marknadsområden. Detta kan ge företagen möjlighet att dra nytta av tillväxtpotentialer samtidigt som de minskar risken för överexponering eller ogenomtänkta satsningar på nya områden.

3.2 Organisationskultur

Enligt Alvesson (2002) är organisationens kultur mer än bara en tillgång eller attribut; det är snarare en inre kärna som definierar själva essensen av organisationen. Den omfattar ett tankesätt som djupt engagerar sig med kulturella och symboliska element och fokuserar på symbolikens, ritualernas och myternas betydelse, samt tolkningar som formas av gemensamma erfarenheter. Kunda (1992; återgiven i Alvesson 2002), delar denna synpunkt och menar att kultur inte enbart är en tillgång hos en organisation, utan snarare en inbyggd egenskap som definierar själva organisationen. Det handlar inte bara om att organisationen äger en samling metoder eller värderingar; snarare är det kulturens kärna som formar hur människor inom organisationen beter sig gemensamt och hur de uppfattar saker och ting. I denna kontext betraktas kultur som en integrerad del av organisationsidentiteten, något som gestaltar och karakteriserar organisationen i sin helhet.

Vidare diskuterar Sathe (1985; återgiven i Alvesson 2002) styrkan i en organisationskultur och menar att en stark kultur karaktäriseras av homogenitet, enkelhet och en tydlig hierarki av antaganden. I stora drag innebär det att det finns tydliga och klara normer, värderingar eller beteendemönster inom organisationen samt att det finns en tydlig struktur på hur saker prioriteras och tillämpas. Vidare beskriver Alvesson (2019) att den utsträckning i vilket människor i en organisation identifierar sig med den, är en viktig faktor för uppkomsten av en stark organisationskultur.

3.2.1 Identifikation med organisationen

Neill, Men och Yue (2020) framhäver vikten av ett företagsklimat som präglas av öppenhet och deltagande för att främja anställdas identifikation med organisationen. Enligt författarna leder detta i sin tur till positiva reaktioner gentemot förändringar. De betonar att när anställda utvecklar en stark identifikation med organisationen, ökar deras benägenhet att aktivt stödja förändringsprocesser genom samarbete och engagemang. Filippi, Peters och Suitner (2023) tillägger att en decentraliserad ansvarsstruktur och maktfördelning inom organisationen kan ytterligare stärka anställdas identifikation med företaget. Enligt Van Dick, Ciampa och Lian (2018) kan identifikation spela en avgörande roll i samband med företagsförändringar. Deras

forskning indikerar att när anställda starkt kopplar sig till organisationens övergripande mål och normer underlättar det en smidig övergång och främjar positiva reaktioner på förändringsprocessen. Vidare understryker de att delade identiteter, där organisationen ses som en gemensam identitet, främjar ökat samarbete och underlättar anpassningen till nya arbetsmetoder och förändringar i arbetskulturen. I en studie genomförd av Lee, Park och Koo (2015) framhävs identifikationen till företaget som en unik och betydande faktor när det gäller att förstå och förklara attityder och beteenden inom organisationer. Dessa författare lyfter fram den signifikanta kopplingen mellan individens identifikation till organisationen och olika aspekter av deras arbetsliv, där inkludering av arbetsengagemang och den övergripande nöjdheten med arbetet särskilt belyses. Det poängteras också att identifikationen till organisationen inte existerar isolerat utan påverkas av den rådande organisationskulturen. En stark och öppen kultur som främjar gemenskap och samhörighet visar sig vara en kritisk faktor för att öka graden av identifikation till organisationen (Lee, Park & Koo, 2015; Hinds & Mortensen, 2005).

Wegge et al. (2006) stödjer och utvidgar denna synpunkt genom att betona att en hög nivå av identifikation till organisationen inte bara är korrelerad med längre tid på arbetsplatsen, utan också starkt kopplad till en ökad motivationsnivå bland de anställda. Därmed belyser de vikten av att främja och upprätthålla en stark identifikation till organisationen som en strategi för att behålla personal och öka deras motivation. I likhet med dessa resonemang delar Clark et al. (2010) samma överensstämmande synsätt genom att påpeka att identifikationen till organisationen inte är en statisk eller oföränderlig faktor. Tvärtom framhåller de att denna identifikation kan förändras, särskilt i samband med förändringar i organisationsstrategin eller vid stora omvälvningar i den övergripande makro-miljön kring organisationen.

3.2.2 Motstånd

När det gäller förändringar så är det många förändringar som inte lyckas på grund av motstånd inom organisationen (Daft, Murphy & Willmot, 2020; Vales 2007). Detta motstånd kan komma i många former, där Palmer (2017; återgiven i Sveningsson & Sörgärde 2020) menar att motstånd till förändring kan uppkomma på grund av fyra olika anledningar. Palmer menar att dessa anledningar är psykologiska, politiska, tveksamhet kring processen eller att man inte är redo för

att förändra. Sveningsson och Sörgärde (2020) diskuterar vidare att motstånd kan uttrycka sig i starka reaktioner såsom sabotage och att inte följa regler, men i mer subtila reaktioner såsom att göra minsta möjliga ansträngning. Jick och Peiperl (2003; återgiven i Sveningsson & Sörgärde, 2020) menar att det psykologiska motståndet är ett fenomen som är naturligt och oundvikligt till en viss grad. Författarna menar även att det psykologiska motståndet grundar sig i en grad av osäkerhet vid förändringar, vilket även Ahmad och Chowdhury (2021) uttrycker. Cummings och Worley (2009; återgiven i Sveningsson & Sörgärde, 2020) beskriver vidare att det politiska motståndet handlar om individer som uttrycker motstånd när de känner att deras intressen är hotade, vilket bland annat kan vara förändrade arbetsuppgifter eller kollegor. Den fjärde typen av motstånd, kulturellt motstånd, grundar sig enligt Gagliardi (1986; återgiven i Sveningsson & Sörgärde 2020) på att anställda känner att deras värderingar är hotade av förändringar. Ford, Ford och Amelio (2008) diskuterar begreppet "*motstånd*" mot förändring och argumenterar för en nyanserad syn. Det argumenteras för att motstånd kan vara en resurs för förändring och att det är nödvändigt att hantera förhållandet mellan förändringsagenter och mottagare effektivt. Genom att öppet diskutera och förstå de bakomliggande sammanhangen och förväntningarna kan förändringsagenter skapa en mer konstruktiv dialog och möjliggöra en mer framgångsrik förändringsprocess.

Det finns många olika teorier kring hur man som förändringsagent bör undvika motstånd. En av dessa är Kotters (2012; återgiven i Laig och Abocejo, 2021) åtta-steps-modell där Kotter argumenterar för att 70% av organisationsförändringar misslyckas, och att hans åttastegsmodell ska minska motståndet vid förändring. Modellen inleds med att man bör etablera en känsla av brådska, där målet är att belysa vikten av förändring. Steg två fokuserar på att skapa en styrande koalition, där ett dedikerat team formas för att leda och kommunicera förändringens riktning. Under steg tre utvecklas en tydlig förändringsvision som sedan kommuniceras. Steg fyra handlar om att delegera befogenheter. Genom att generera kortsiktiga vinster på steg fem skapas motivation och stöd för förändringsprojektet. Steg sex fokuserar på att inte ge upp, vilket innebär att bibehålla momentum och fortsätta förbättringsprojektet. På steg sju handlar det om att göra den nya kulturen permanent genom att förankra förändringarna. Det åttonde steget betonar betydelsen av att kommunicera konsekvent för långsiktiga resultat (Kotter, 2012; återgiven i Laig och Abocejo, 2021). Det finns andra dimensioner som också är viktiga vid förändring, där

Kerr och Slocum (2005) beskriver att det går att möjliggöra förändring med mindre motstånd vid implementation av ett *“belöningsystem”*. Kartika och Ellitan (2022) utvecklar denna tanke och beskriver hur ett belöningsystem har en signifikant positiv effekt på det strategiska arbetet och innovationsförmågan inom ett bolag, vilket även kan minska motståndet.

3.2.3 Stark identitet och stark kultur leder till motstånd vid förändring

Eilam & Shamir (2005) analyserar hur genomgripande förändringar, särskilt de som berör organisationens strategi, ofta stöter på motstånd eftersom de utgör ett hot mot de anställdas professionella identitet. Denna tanke delas av Sveningsson och Sörgärde (2020), som också betonar att motstånd tenderar att uppstå när individer känner att deras identiteter är hotade i samband med förändringsprocesser. Danisman (2008) bidrar till denna diskussion genom att påpeka att en stark och djupt rotad organisationskultur ofta utgör en primär orsak till att motstånd uppstår vid omfattande och radikala förändringar. Sveningsson och Sörgärde stöder även denna synpunkt och lyfter fram betydelsen av organisationskulturens påverkan på individernas beredskap att omfamna eller motarbeta förändringsinitiativ. Alvesson (2002) fördjupar dessa resonemang och framhåller hur en robust organisationskultur med djupt förankrade kulturella förståelser och diskurser ofta fungerar som ett hinder mot förändringar som strider mot dessa etablerade faktorer. Han understryker vidare att de kulturella element som är djupt rotade och förankrade i organisationen genererar det mest påtagliga kulturella motståndet. Detta beror inte bara på att förändringarna påverkar arbetsrutiner och strukturer, utan även på att de utmanar den identitet som individerna har konstruerat och förknippat med den existerande organisationskulturen. Detta pekar på betydelsen av att förstå och hantera de kulturella aspekterna av motstånd vid organisatoriska förändringar.

3.3 Kunskapsgap i rådande teori

I den teoretiska diskussionen under 3.2.3 framkommer det att en stark organisationskultur och en djupt rotad identitet kan vara centrala faktorer som ger upphov till motstånd vid radikala organisatoriska förändringsprocesser. Genom att kritiskt granska och ifrågasätta dessa teoretiska påståenden kan vi bättre förstå komplexiteten i samspelet mellan organisationskultur, identitet och motstånd till radikala förändringar. En analys av dessa dynamiker kritiskt är nödvändigt för

att ge en mer nyanserad bild av hur stark kultur och identitet faktiskt påverkar attityder och beteenden i förändringssammanhang.

4. Analys

Avsnittet utgår ifrån en tidslinje där majoritetsövertagandet fungerar som en milstolpe. Analysen påvisar hur strategin, strukturen och organisationskulturen var innan majoritetsövertagandet samt efter majoritetsövertagandet där organisationskulturen är den faktor som inte förändrats. Därefter visas hur motståndet till förändringen, som skedde i strategi och struktur, var minimalt. Analysen avslutas sedan med ett stycke som beskriver hur man valt att implementera förändringen i struktur och strategi och som kan förklara avsaknaden av motstånd och kulturell förändring.

4.1 En inblick i organisationens fundament

I detta avsnitt ges en djupdykning i företaget TechTornados grundläggande aspekter innan majoritetsövertagandet, nämligen dess strategi, struktur och organisationskultur. Strategiskt har företaget historiskt präglats av ett ingenjördrivet fokus, där produkter och funktioner stått i centrum. Avsnittet utforskar också den centraliserade strukturen och den tidigare betydelsefulla rollen som grundaren hade i företaget. Slutligen diskuteras den föregående organisationskulturen som kännetecknades av öppenhet och ömsesidig hjälpsamhet, vilket ger en grund för att förstå företagets fundament innan förändringen.

4.1.1 Strategi: Fokus på produkt

När det gäller det strategiska fokus som TechTornado hade innan så beskriver Karlsson hur det har varit fokus på produkten i första hand.

“Här har det varit ett ingenjördrivet företag, där det varit stort fokus på produkt och funktion.”

- Karlsson

Karlsson ger en insyn i hur det tidigare varit produkt- och funktionsorienterat fokus. Genom att använda termen "*ingenjördrivet*" framhäver Karlsson företagets starka koppling till teknik och

ingenjörskompetens. Det antyder att teknik och ingenjörskunnande har varit centrala och ledande principer för företagets verksamhet. Den särskilda betoningen på "*produkt och funktion*" indikerar att företaget har lagt stor vikt vid att skapa och leverera produkter som inte bara är tekniskt avancerade utan också fungerar effektivt och möter användarnas behov. Svensson beskriver vidare hur den tekniska kunskapen varit viktig i kontakt med kunder.

“Teknisk kunskap och tillgänglighet känns det som vi har uppskattas för... När kunden kontaktat oss direkt så får de korrekta svar på deras tekniska frågor. De känner att vi har koll på vad vi pratar om.” - Svensson

Svensson uttrycker betydelsen av teknisk kompetens inom TechTornado. Kunder verkar ha uppskattat och värdesatt företagets förmåga att kunna ge korrekta svar på sina tekniska frågor. Det antyder att företaget inte bara har en grundlig förståelse för sina egna produkter utan även de behov som kunden kan ha kring marknaden och produkten. En annan aspekt kring hur försäljning och kontakt med kunder varit beskriver Larsson och Andersson som betonar hur den ekonomiska aspekten inte varit i fokus.

“Förut var vi väldigt, om en kund ville ha en skräddarsydd lösning, vilket är ganska tidskrävande för teknik och liknande. Då gjorde vi det ofta utan att ta betalt för det” - Larsson

“Sen om vi gick med lite vinst eller förlust spelade det inte så stor roll på den tiden.” - Andersson

Larsson beskriver hur tillgodoseendet av kundens behov genom skräddarsydda lösningar var i fokus under denna tid. Larssons tankar beskriver hur företaget tidigare var benäget att investera tid och resurser i att skapa anpassade lösningar för kunderna, även om detta var tidskrävande. Detta kan ses som ett uttryck för en vilja att prioritera kundtillfredsställelse och möta specifika behov, även om det kanske inte var ekonomiskt optimalt. Anderssons kompletterande tankar belyser ytterligare att fokus inte legat på den ekonomiska vinsten eller förlusten under denna period. Fokus låg istället på att möta kundernas behov och bygga långsiktiga relationer, även om det innebar att man ibland gick med små vinstmarginaler eller till och med förluster. Både

Anderssons och Larssons uttryck uttrycker hur TechTornado under denna tidsperiod fokuserade på att erbjuda tjänster och funktioner som tillgodoser kundens behov, istället för att gå med ekonomisk vinst vilken vidare kan tolkas som ett fokus som går ut på att bygga långsiktiga relationer istället för att göra kortsiktiga resultat.

4.1.2 Struktur: Centraliserat

När det gäller organisationsstrukturen så var mycket centrerat till grundaren innan majoritetsövertagandet. Bengtsson beskriver hur strukturen såg ut och flera beskriver strukturen som *“centraliserad”* med *“färre beslutsfattare”*.

“Det var en sån här organisationsstruktur där du har en nyckelperson och så frågar alla den.” - Bengtsson

Bengtsson citat uttrycker den centralisering som tidigare uttryckts, och belyser hur grundaren var sambandscentralen och huvudpunkten i diskussioner och frågor kring företaget och produkterna. Detta indikerar att informationsflödet och beslutsfattandet var starkt beroende av denna nyckelperson och att denne spelade en central roll i organisationens struktur och dynamik. Karlsson beskriver ytterligare att detta kan ses som naturligt givet det stadie som TechTornado var i, men betonar även hur organisationen byggdes.

“När man är i uppstartsfasen är grundaren inblandad i allt [...] och även den som gör alla nyanställningar och bygger ett team runt sig själv.” - Karlsson

Karlssons citat beskriver att under uppstartsfasen är grundaren ofta en mångsidig och central aktör, med ansvar för både övergripande strategiska beslut och operativa uppgifter som att bygga och leda teamet. Detta pekar på grundarens viktiga roll, inte bara som ledare och visionär, utan också som aktivt bidrar till att bygga företaget operativt. Gustavsson beskriver vidare inom samma kontext.

"Grundaren var ju majoritetsägare [innan majoritetsövertagandet från externa parten]. Det blir ju som ett privat företag och en privat ägare är ju ofta att de ska väl lägga sig i mycket i detalj på mycket." - Gustavsson

Gustavssons kommentar fördjupar förståelsen av grundarens roll genom att belysa ägarstrukturen och dess påverkan på styrningen av TechTornado. Innan majoritetsövertagandet var grundaren majoritetsägare och hade därmed en betydande inflytande över företaget. Hens beslut och inblandning i operativa detaljer var följaktligen starkt påverkat av denna ägarposition. Gustavssons tankar tillsammans med den åsikt som Larsson tidigare uttryckte beskriver hur de inte ser på denna situation som speciellt unik, och att de sett samma situation tidigare. Bengtsson summerar de aspekter som föregående även uttryckt:

"Det var väldigt mycket som var knutet till grundaren. Man lyssnade väldigt mycket på vad grundaren hade att säga om alla frågor. För hen var den som hade dragit igång bolaget och kunde bäst." - Bengtsson

Detta citat visar på den centralisering som tydligt uttryckts, men påvisar även att ägarförhållandet och den kunskapsbas, som kommer med grundaren, varit pivotal för företagets framgång. Detta kan tolkas som att grundaren, genom att vara den som startade och grundade bolaget, hade en unik förståelse för företagets vision, kultur och ursprungliga syften. Denna förståelse gjorde grundaren till en respekterad och tydlig källa till vägledning och beslut. Det faktum att "*man lyssnade väldigt mycket*" på grundaren indikerar en stark hierarkisk dynamik och ett förtroende för grundarens ledarskap och erfarenhet.

4.1.3 Öppen, Stark och Professionell Organisationskultur

Innan förändringen, var företaget TechTornado känt för en förankrad och engagerad organisationskultur, präglad av öppenhet och ömsesidig hjälpsamhet. Andersson, likt andra medarbetare, beskriver den tidigare kulturen inom organisationen på följande sätt:

"Vi har ju alltid haft en väldigt öppen dialog inom företaget" - Andersson

Att Andersson beskriver att de alltid har haft en öppen dialog indikerar att det har funnits en kultur där medarbetarna kände sig bekväma med att dela tankar, åsikter och idéer fritt. Vidare pekar Anderssons uttryck åt att företaget möjliggjorde ett klimat där medarbetarna kände sig uppmuntrade att vara ärliga och öppna i sin kommunikation. Likt Andersson, diskuterar Larsson organisationskulturen från en ny synvinkel och menar på att den uttryckte sig i form av att man alltid fanns där för varandra.

“Det är ett litet motto som har funnits där hela tiden, att vi måste hjälpa varandra.” - Larsson

Larsson poängterar en återkommande princip relaterat till den organisationskultur som tycks ha infunnit sig på TechTornado, nämligen det faktum att man ställer upp för varandra. Larssons citat ger en inblick i en miljö där samarbete och ömsesidig support är mer än bara en handling - det är en del av själva kärnan i organisationen och antyder en kultur präglad av gemenskap, där kollegor inte tvekar att ställa upp för varandra oavsett utmaningar eller arbetsrelaterade krav. Det är fler medarbetare som likt Larsson uppmärksammat en hjälpsamhet som är en av de pelarna som kulturen bygger på. Berggren förstärker förståelsen för det som Larsson tidigare påpekat och kontextualiserar begreppet hjälpsamhet:

“Hen [Grundaren] var väldigt mån om sina anställda. De ställer upp för hen och hen ställer upp för dem. Skulle det här stället börja brinna en söndag morgon, då skulle hen kunna ringa alla och de skulle komma hit direkt.” - Berggren

Som Berggren uttrycker, finns det en stark vilja att ställa upp för varandra när det så krävs. Att föreställa sig en situation där *“hen skulle kunna ringa alla en söndag morgon om detta ställe började brinna, och de skulle komma hit direkt”* antyder en lojalitet som sträcker sig bortom arbetsplatsens gränser. Det indikerar en kultur där grundaren och de anställda var ömsesidigt investerade i varandras välbefinnande och där den ömsesidiga hjälpen var lika naturlig som den var självklar. Det tyder även på att man som anställd känner en stark koppling till företaget vilket kan ha byggt på en sammahållning. Som Berggren nämner, kan denna sammanhållning och hjälpsamhet kopplas till grundarens intresse för sina anställda och vikten av ömsesidig respekt. Det råder emellertid viss motsägelse kring uppfattningen om företagets kultur och dess styrka:

"Själv upplever jag inte företagets kultur och värderingar som en så tydlig pelare; det är något som kan förändras och det sker hela tiden. Det känns som om människor är öppna för vad som är bäst för stunden." - Svensson

"Inte så stark [kulturen]... Det är sånt som jag tror sitter i väggarna." - Nilsson

"Man har hört att det finns företag som har existerat längre och att man byggt upp en kultur eller att man tagit med sig en kultur. Spontant känner jag väl inte att det finns något sånt. Utan vi jobbar på och försöker sälja våra produkter". - Nilsson

Både Svensson och Nilsson framhäver att de inte ser företagskulturen som särskilt stark, där det för Nilsson verkar vara en mer inrotad och konstant faktor. Svenssons tankar om företagskulturen kan dock tolkas annorlunda, då hen betonar att människorna inom organisationen är öppna för förändringar och anpassar sig därefter. Detta resonemang stämmer överens med Anderssons beskrivning av en öppen organisation. Nilsson påpekar också att hen tror att företagskulturen är något som "sitter i väggarna", snarare än något som uttrycks starkt. Att den inte upplevs som stark av Nilsson kan tänkas vara ett tecken på att medarbetarna identifierar sig med företaget och med det jobb de gör. Nilsson beskriver även hur de "jobbar på och försöker sälja produkter" vilket kan tolkas som en stark koppling till deras yrke och ett uttryck av en stark professionalism. Även detta kan tolkas som en stark organisationskultur tillika identitet och en identitet som inte nödvändigtvis beror på andra externa faktorer, såsom vilka ägare man har.

Sammanfattningsvis hade Företaget TechTornado tidigare ett starkt tekniskt fokus och prioriterade produkten samt dess funktion. Kundtillfredsställelse betonades genom skräddarsydda lösningar, ibland utan omedelbar ekonomisk vinning. Organisationsstrukturen var starkt beroende av grundaren, som fungerade som central auktoritet och vägledare för beslut. Grundaren hade en betydande roll i att bygga och leda teamet samt var mycket engagerad i företagets drift. Företagets kultur kännetecknades av öppenhet och ömsesidig hjälpsamhet, där lojaliteten sträckte sig bortom arbetsplatsens gränser. Trots en stark kultur fanns det varierande uppfattningar om dess styrka bland medarbetarna, vilket speglade mångfalden av synsätt inom

organisationen men även bekräftar en öppenhet. Kulturen kännetecknas även av en identifikation till företaget och en identitet som präglas av professionalism.

4.2 Efter majoritetsövertagandet

I detta avsnitt belyses förändringarna som inträffade i företaget TechTornado efter när en extern part övertog majoritetsandelarna. Strategin genomgick en tydlig förändring med en ökad inriktning på att öka företagets värde för att möjliggöra framtida försäljning. Det framgår att detta skifte också medförde en mer resultatinkriktad strategi och en betoning på att minska produktfloran och öka prissättningen. Strukturellt beskrivs organisationen som decentraliserad, med ett ökat fokus på ansvarsfördelning och initiativtagande på individnivå. Trots dessa omvälvande förändringar noteras att organisationskulturen verkar ha bestått, enligt medarbetares vittnesmål om fortsatt öppenhet och gemenskap.

4.2.1 Strategi: Större fokus på ekonomiska resultat

Efter majoritetsövertagandet så förtydligades och ändrades strategin för TechTornado.

“I ägarbytet så ändrade de fokus, för förmodligen letar de efter köpare och försäljningsmöjligheter... hela konceptet är att driva upp värdet på oss och sedan sälja det till någon annan.” - Larsson

Larssons citat beskriver en förändrad inriktning och strategi för TechTornado i samband med ägarbytet. Hen antyder att de nya ägarna har en tydlig agenda, nämligen att söka köpare och möjligheter för att sälja företaget vidare. Det ändrade fokuset kan vara kopplat till en övergripande strategi att öka företagets värde för att göra det mer attraktivt på marknaden. Karlsson beskriver ett strategiarbete som varit omfattande och tydligt och Svensson beskriver vad denna process har lett till.

“Så vi gjorde en stor strategiprocess som verkligen lagt grunden för hur vi ska arbeta och nå våra mål”. - Karlsson

“Vi har tagit fram miljöplaner, framtidsutsikter för företaget och generella mål att arbeta mot.” - Svensson

Karlssons citat indikerar att företaget genomförde en omfattande strategiprocess som syftade till att etablera en ram för TechTornados arbete och en strävan efter att uppnå sina mål. Karlssons uttrycker att detta var en "*stor strategiprocess*" vilket antyder att det var genomtänkt och omfattande, vilket kan vara avgörande för att skapa en enhetlig inriktning och väg framåt för företaget. Svenssons kommentar ger konkret inblick i några av resultaten från strategiprocessen inklusive miljöplaner och framtidsutsikter. Bengtsson delar även den bild som beskrivits av Karlsson, och beskriver "*ett rejält strategiarbete som vi jobbade med jättemycket*" vilket tyder på ett strategiarbete som varit omfattande och resurskrävande. Ett omfattande arbete med framarbetade mål och framtidsutsikter är något som ändrat fokus på TechTornado.

“Nu har fokuset blivit mer resultatinkriktat” - Eriksson

Erikssons citat visar en förändring som påvisar vad strategiarbetet lett till, vilket är ett större fokus på de ekonomiska resultaten. Rent konkret så har detta lett till två stora förändringar vilka är att minska produktfloran och att ta mer betalt.

“Vi smalnar och standardiserar vårt sortiment, det har varit för brett och stort. Vi behöver vara mer fokuserade på att det vi levererar är av högsta kvalitet och att det kan säljas löpande.” -

Berggren

“Och verkligen i varje affär har vi nästan pushat på att vi kan ta högre marginal. Vi måste ta betalt för det vi gör extra. Vi har pumpat ut budskapet in absurdum ibland” - Bengtsson

Berggrens tanke kring att TechTornado smalnar av och standardiserar produktsortimentet antyder en strävan mot att ha högre effektivitet i produktionslinjen och på detta sätt öka lönsamheten. Bengtssons citat visar på en tydlig förändring där man valt att trycka på en högre ekonomisk marginal i varje försäljning. Att man har tryckt "*in absurdum*" betonar vikten av att ta marginal vid försäljning och kan ses som en viktig pelare i den nya strategin som har satts. Att ta betalt är något som även Larsson uttrycker som en del i den nya strategin, även när det handlar om specialanpassningar.

“Du kan alltså få allt skräddarsytt, men det kostar pengar”. - Larsson

Även Larssons citat tyder på en förändrad syn på hur man agerar kommersiellt. Hen betonar att anpassningsmöjligheter när det gäller produkten kommer med en prislapp och att det förväntas att kunderna betalar extra för denna nivå av anpassning. Detta går i linje med det ändrade fokus som Bergren och Bengtsson beskriver där fokus är att tjäna pengar. Att fokus har ändrats är något som Svensson också noterat, där hen beskriver en tanke kring vem som driver företaget och således vilket fokus man har.

“Förr var företaget drivet av ingenjörer, nu är det mer ekonomer” - Svensson

Svensson beskriver en historisk era där ingenjörer hade en central roll i att driva och leda företaget. Detta antyder en betoning på teknisk kompetens och produktutveckling som nyckelfaktorer för företagets framgång. Beslut kan ha influerats starkt av tekniska överväganden och produktinnovation. Med formuleringen "nu är det mer ekonomer," signalerar Svensson en förändring i vilka som leder företaget och i förlängningen vilket fokus man har. Hen indikerar att ekonomiska aspekter och affärsstrategi har blivit mer framträdande och dominerande i företagets nuvarande drift vilket går i linje med de tankar som tidigare uttryckts.

4.2.2 Struktur: Decentralisering

Strukturen efter majoritetsövertagandet beskrivs som "*decentraliserat*" av många där Svensson explicit uttrycker innebörden av detta.

“Ansvaret har blivit mer och mer fördelat” - Svensson

Svenssons kring att ansvaret blivit mer fördelat i organisationen är något som Andersson även diskuterar kring.

“Jag har känslan av att vi försöker inkludera alla i olika beslut men inte alla i alla beslut så att säga” -Andersson

Andersson uttrycker att det finns en ökad känsla av att fler inkluderas i beslut, speciellt inom deras expertis. Detta visar en ökad betoning på delaktighet och engagemang från olika delar av organisationen i beslutsfattandet. Anderssons observation *"inte alla i alla beslut"* tyder på att, trots försöken att inkludera, finns det fortfarande situationer där vissa beslut är mer centraliserade eller där endast specifika personer är direkt involverade. Bengtsson utvecklar denna tanke och beskriver en organisation där strategi sätts uppifrån men där man försöker få organisationen att ta ansvar. Svensson delar denna tanke och beskriver hur man lär sig att ta eget ansvar genom den decentraliserade strukturen.

“Man sätter någonting uppifrån och så låter man folk lösa det själva... Det handlar om att få personalen till att våga ta sitt ansvar.” - Bengtsson

“Man lär sig att ta eget ansvar och initiativ. För folk har inte tid att se över en hela tiden.” - Svensson

Bengtssons citat indikerar på en strategi där övergripande riktlinjer och mål kan komma uppifrån ledningen, men där det ligger på personalen att själva lösa och implementera dessa. Det tyder på en delegerad beslutsprocess som ger utrymme för självständigt arbete och beslutsfattande. Svenssons citat stöder detta perspektiv genom att betona vikten av att individer själva tar ansvar och initiativ. Båda dessa citaten beskriver hur den decentraliserade strukturen inte bara ger möjlighet till initiativ till fler, utan även kräver mer ansvar av fler. Berggren adderar till dessa tankar, och beskriver hur en ansvarsfördelning måste vara tydligt genomgående i organisationen.

*“Det får aldrig bli någon tveksamhet kring de anställda eller ägarna, vem det är som ansvarig”
- Berggren*

Berggrens beskriver att, även om ansvar och initiativtagande fördelas och uppmuntras på individnivå, är det av yttersta vikt att det inte råder någon osäkerhet kring vem som är ansvarig. Berggrens citat kompletterar således företagets övergripande strategi genom att framhäva att trots decentralisering och ökat eget ansvar, måste det finnas tydliga linjer gällande ansvarsfördelningen mellan anställda och ägare. Det kan tolkas att Berggren anser att det

behöver finnas en balans mellan autonomi och nödvändig struktur för att säkerställa att organisationen fungerar smidigt och att alla involverade förstår sina roller och ansvar.

4.2.3 Oförändrad Organisationskultur

Även fast TechTornado genomgått en tydlig strategisk och strukturell transformation, är det flera av medarbetarna som upplever att organisationskulturen har levt vidare genom transformationen och kan tyckas vara oförändrad.

“Nej, jag tycker väl ändå att vi har kvar samma [Organisationskultur]. Det är väldigt öppet och gemytligt. Det är ingen som har något problem att snacka med någon annan.” - Andersson

Sättet Andersson uttrycker sig på talar för att man i dagsläget inte har uppfattat någon skillnad gällande organisationskulturen. Andersson betonar att *"man kan prata med vem som helst"* vilket indikerar att den öppna dialogen och kommunikationskulturen fortfarande är en viktig del av företagets identitet. Denna kontinuitet i kulturen kan tolkas som ett tecken på fortsatt stark professionalism, där medarbetare känner sig bekväma att kommunicera och samarbeta oavsett eventuella förändringar i företagets struktur eller strategi. Många beskriver även kommunikationen som en *"Väldigt öppen dialog"* och visar på att det inte har förekommit någon speciell förändring i det avseendet. Flera medarbetare delar Anderssons syn på situationen, där Gustavsson ger en mer generell beskrivning:

“Nej, det kan jag inte säga [Att det blivit en skillnad]. Den [organisationskulturen] är väl samma”. - Gustavsson

Precis som citatet lyder, antyder Gustavssons kommentar att man inte observerat någon signifikant förändring i organisationskulturen över tid. Gustavssons sätt att beskriva organisationskulturen kan tyckas vara något vagt och kan tolkas som att man inte i någon större utsträckning reflekterat över vad kulturen är. Eriksson framför samma åsikt men beskriver även hur man har undvikit en vanligt förekommande förändring i den fasen som företaget befinner sig i för tillfället.

Det har inte skett några större förändringar i organisationskultur, utan man har fortfarande samma värderingar och samma principer och i många fall kan det vara så att när man är på en tillväxtresa och skalar upp att man bara kapar av det man kommer ifrån och börjar helt på nytt.

Jag tycker inte det har hänt här - Eriksson

Erikssons kommentar belyser en medvetenhet om vikten av att bevara den befintliga kulturen och undvika att helt omstrukturera under tillväxt. Det indikerar en stark koppling till företagets ursprungliga värderingar och principer, vilket kan tolkas som ett uttryck för stabilitet och kontinuitet. Denna hållning kan anses stärka företagets professionalism och förmåga att balansera tillväxt med bevarande av sin kulturella identitet.

Sammanfattningsvis så genomgick TechTornado, efter majoritetsövertagandet, en tydlig förändring i strategi, med ökat fokus på att öka företagets värde för framtida försäljning. Detta resulterade i en mer resultatinkriktad strategi, minskad produktflora och ökad prissättning. Strukturellt beskrevs organisationen som decentraliserad, med betoning på ansvarsfördelning och initiativtagande på individnivå. Trots dessa radikala förändringar noterades att organisationskulturen tycktes ha bestått, vilket indikerar en kontinuitet av professionalism och öppenhet. Medarbetares vittnesmål stödde att den öppna dialogen och gemenskapen inom företaget förblev stark, vilket bidrog till stabilitet och bevarande av den kulturella identiteten.

4.3 Motstånd

I följande avsnitt kommer vi att utforska förändringsprocessen på företaget TechTornado genom att undersöka personalens upplevelser och reaktioner. Trots övervägande positiva uttalanden tyder några upplevelser på en lätt skepsis och administrativa utmaningar, vilket ger en nyanserad förståelse av förändringsdynamiken inom organisationen.

De förändringar som skett när det gäller både strategin och strukturen på TechTornado har knappt lett till motstånd, vilket Larsson och Nilsson beskriver.

“Nej [inget upplevt motstånd], de flesta problem vi har ligger utanför organisationen” - Larsson

“Där är inga konflikter mellan arbetstagare och arbetsgivare”. - Nilsson

Larssons citat uttrycker att hen inte har upplevt något signifikant motstånd internt i organisationen gentemot förändringarna. Nilsson stödjer Larssons perspektiv genom att betona frånvaron av konflikter mellan personal och arbetsgivare i kontexten av de förändringar som gjorts. Gustavsson fortsätter att beskriva en frånvaro av motstånd, och att detta kan bero på hans uppfattning kring att förändringarna går långsamt.

“Förändringar smyger sig framåt så det har inte känts något direkt [motstånd]” - Gustavsson

Gustavsson uttrycker att hen uppfattar det som att förändringarna skett långsamt, och använder uttrycket *“smyger”* som antyder en inkrementell förändringsprocess. Larsson delar liknande tankar och beskriver en lugn miljö.

“Det verkar gå väldigt lugnt i organisationen. Jag tror aldrig att jag har jobbat på ett företag där det har varit så lite kaos och stress”. - Larsson

Larssons tanke kring hur förändringen har skett tyder på en lugn förändringsprocess utan kaos, trots de stora omfattande förändringarna. Att företaget kan uppfattas som lugnt kan vara ett tecken på ett svagt motstånd eller inget motstånd alls. Den lugna organisationen kan även vara ett tecken på att organisationen har lyckats skapa en miljö där förändringar inte upplevs som destabiliserande eller stressande.

Det finns dock ett visst uppfattat motstånd, där Eriksson beskriver hur strukturen och strategin har lett till mer administrativt arbete för vissa inom organisationen

“[Kollega behövde göra mer admin] Det är det enda motstånd som jag har uppfattat.” - Eriksson

Bengtsson fortsätter på samma spår, men skulle inte beskriva ett motstånd utan snarare en skepsism kring förändringarna i dessa fall.

*“Inte motstånd, utan mer kanske en skeptisk känsla, initialt.” [Reaktioner på förändringar] -
Bengtsson*

Att skilja på motstånd och skeptisk känsla kan bero på att man uppfattar att motstånd är en aktiv aktion, och att man inte uppfattat något i liknande väg på företaget. Känslan kan bara vara en känsla av att något inte är som förut. Bengtssons observation att hen inte har uppfattat något liknande motstånd på företaget antyder att skepsisen kanske inte har utvecklats till ett mer aktivt motstånd. Det kan också tyda på att organisationen har varit framgångsrik i att hantera och lindra denna skepsis.

Förändringsprocessen på företaget TechTornado har överlag mötts med minimalt internt motstånd, som flera intervjuade har påpekat. Uttryck som "*lugn*" och "*gradvis*" används för att beskriva förändringsprocessen, vilket antyder att den har hanterats på ett sätt som skapar en känsla av stabilitet och hanterbarhet. Även om vissa har uttryckt skepsis och oro över ökat administrativt arbete, överväger den övergripande bilden positivt, och det upplevda motståndet verkar vara begränsat till en mer skeptisk känsla, snarare än en aktiv aktion.

4.4 Aktiva åtgärder

I detta avsnitt utforskas företaget TechTornados förändringsstrategier och hur dess ledning medvetet har valt en långsam tillvägagångssätt för att bevara företagets kultur. Genom att ta hänsyn till olika perspektiv, inklusive personalens, och genom att introducera incitament i form av ett investeringsprogram, ger avsnittet insikter i hur företaget har lyckats balansera tillväxt med kulturell kontinuitet, och samtidigt stärka kopplingen till TechTornado.

4.4.1 Långsam förändring

Vad som blev tydligt under intervjuerna relaterat till hur man hanterar förändring var det faktum att man har varit väldigt medveten om att den tillväxtresan som TechTornado har genomgått är en lång process som kräver tålamod och små steg. Detta är en intressant approach med tanke på att ledningen är medveten om att ägaren har ett mål att sälja bolaget och gärna på så kort tid som möjligt. Trots det har man inte stirrat sig blinda på att göra "vad som helst" för att växa snabbt. Bengtsson diskuterar det faktum att man har varit försiktiga med den föregående kulturen i åtanke.

"Och att ta stegen lite försiktigt. Jag tror man hade tagit död på kulturen och kraften om man hade gått in och vänt riktning, pekat med hela handen och kört över det här." - Bengtsson

Som Bengtsson uttrycker är det viktigt att inte köra över det som byggt upp företaget. Att gå in, ändra riktning och peka med hela handen kan tolkas som ett uttryck av att röra sig för snabbt och att man är medveten om vilka potentiella effekter det hade kunnat få på kulturen. Bengtssons åsikt om vikten av att ta försiktiga steg är även något som Larsson har uppmärksammat och refererar till att man har "*Respekt för historien*".

"Vi kan inte ta för stora steg. Vi har respekt för historien och behöver ha den i åtanke." - Larsson

Det är inte bara i anslutning till företagets identitet och kultur som budskapet och en approach att ta saker långsamt framkommer. Vissa medarbetare upplever att en långsam och försiktig approach även har applicerats i personalkontexten. Eriksson betonar vikten av samarbete när man hanterar förändringar på en personalnivå, då man implementerat nya roller och ansvarsområden.

"Men man kör inte över personalen så att nu gör vi så här. Utan det handlar om ett samarbete." - Eriksson

Något som kan utläsas i Erikssons uttalande är att man varit väl medveten om att förändringar som rör personalen också behöver tas sig an med en viss varsamhet och tålamod. Vidare kan det tolkas som att förändringar på personalnivå inte ska vara diktatoriska eller påtvingade från ledningen nedåt. Istället bör det vara en process där personalen involveras, där deras åsikter, tankar och idéer tas med i övervägandet när förändringar planeras och genomförs. Bengtsson vidareutvecklar Erikssons syn på hur man har interagerat med personalen i frågor rörande förändring.

“För att inkludera alla så kräver det ju att man är där. Man liksom går ner i organisationen och pratar med alla om det.” - Bengtsson

*“Det har vi varit väldigt försiktiga med. Släppt sakta men säkert. [Låta folk ta mer ansvar]”
-Bengtsson*

Bengtssons citat indikerar en medvetenhet om vikten av att hantera förändringar som rör personalen på ett metodiskt och inkännande sätt. Genom att notera att förändringar som inkluderar alla kräver närvaro och att man "går ner i organisationen och pratar med alla om det", påpekar Bengtsson behovet av att involvera alla berörda parter. Vidare diskuterar Bengtsson att det även handlar om att ge personalen tid att anpassa sig, förstå och acceptera förändringen i sin egen takt. Att sakta låta folk ta mer ansvar innebär att man kan låta processen ske organiskt och gradvis. Istället för att påtvinga förändringar snabbt och plötsligt, låter Bengtsson personalen växa in i sitt utökade ansvar över tid. Detta kan tänkas ha varit en bidragande faktor till en smidig övergång, där personalen får möjlighet att anpassa sig, känna sig bekväma och successivt överta mer ansvar utan överväldigande tryck.

4.4.2 Incitament

Ett av de stora nya incitamenten för individerna på TechTornado är ett så kallat "förvaltnings- & investeringsprogram" där anställda får chansen att köpa sig in, privat, och ta del av uppsidan vid eventuell försäljning. Programmets principer är att vid en värdeökning, så ger programmet en hävstång på värdeökningen, och vid en försämring eller bevarat bolagsvärde så ger det en hävstång åt andra hållet.

“Alla som vill kan köpa in sig i bolaget. Att vara med på resan. Och det har majoriteten gjort.” - Bengtsson

“De har också initierat ett lojalitetsprogram. Där vi anställda kan köpa delar i företaget på ett förmånligt pris. Så att vi är med på resan till exit.” - Nilsson

Bengtsson och Nilsson beskriver hur anställda kan köpa delar i bolaget, och att det handlar om att vara med på resan. Bengtsson uttrycker att det är valfritt att köpa in sig, men att majoriteten har gjort det. Detta kan tolkas som en framtidstro hos de anställda och att de verkligen tror på att det kommer gå bra, och att de då är redo att investera för att förhoppningsvis tjäna pengar på det. Nilsson uttrycker det som ett lojalitetsprogram, vilket betonar tanken om att det är en förmån och något som de förtjänat genom att lojala gentemot företaget. Denna lojalitet kan tolkas som den lojalitet som krävs för att inställa sig på förändringar, och att de belönas med en affärsmöjlighet.

Men främst beror det på att man på något sätt får folk ombord. De blir en del av företaget och det begränsar också chansen att du kan förlora bra människor till konkurrenter. - Karlsson

Karlsson utvecklar tankarna kring att vara med på resan, och betonar att det är en konkurrensfördel och ett sätt att behålla människor inom företaget. Karlsson pratar också om att få folk ombord vilket går i linje med föregående tankar om att kunna vara med på resan. Att samla folk och få en enad front genom en förändringsprocess är något som blir väldigt tydligt med möjligheten att kunna få ta del av företagets framgångar. Det kan även tolkas som att det är en insats för att behålla den familjära kulturen, och att man gör det genom gemensamma mål. Man gör det även genom en exklusiv möjlighet vilket innebär att anställda i organisationen kan känna sig unika och att deras arbete får faktisk betydelse.

“Och det blir också ett incitament att jobba. En del av det jobbet man gör är för sin egen skull. För sin egen investering i företaget.” - Nilsson

Nilsson beskriver att det monetära incitamentet fungerar, och att den vinning man gör kan göra får en att arbeta mer vilket i sin tur kan bygga på gemenskapen mot ett gemensamt mål men även kan få individer att identifiera sig mer med företaget. Berggren utvecklar denna tanke.

“Ja, folk är mycket mer intresserade av hur det går... att det finns ett större intresse kring hur vi levererar och så hjälps man åt ännu mer... detta är ett bolag där man hjälper varandra väldigt, väldigt mycket. Och det tror jag nog bara förstärks av att man är beroende av varandra för att nå de här målen.” - Berggren

Berggren uttrycker en tydlig tanke kring hur de gemensamma målen påverkar den gemensamma insatsen, och att intresset ökar för företaget internt. Det kan även öka kravställan på varandra för att man är beroende av varandra, och att en insats på enad front är viktigt i vägen framåt. Det kan även ses att företagskulturen ligger som grund till denna gemenskap och på så sätt kan ha möjliggjort framgången med programmet. Implementationen av programmet säkerställer dels att man är på samma båt, men även att man rör åt samma håll och en förhoppning om att gå i land på samma ställe.

Förändringsprocessen på företaget TechTornado präglas av en medvetenhet om att tillväxt och förändring är en långsam process, där ledningen har valt att ta små och försiktiga steg för att inte riskera att skada den befintliga företagskulturen. Medarbetarnas involvering och respekt för historien betonas som viktiga aspekter i hanteringen av förändringen. En strategi som framkommer är att erbjuda incitament i form av ett förvaltnings- och investeringsprogram, vilket inkluderar möjligheten för anställda att köpa in sig i bolaget och dela på framgångarna, vilket skapar en starkare gemenskap och lojalitet bland personalen. Detta incitament har även en tydlig påverkan på arbetsmoralen och samarbetet inom organisationen

5. Diskussion

5.1 Strategisk och Strukturell förändring

Det är intressant att de empiriska fynden tydligt kopplar till tidigare forskning om radikal organisationsförändring. Genom att referera till forskningen av Greenwood och Hinings (1996) samt Daft, Murphy och Willmott (2020) kan vi förstå likheterna och styrkan i den identifierade radikala förändringen inom företaget TechTornado. Genom att tydligt visa en betydande förändring i TechTornados strategi och struktur indikerar den empiriska undersökningen faktorer som pekar på en radikal förändring. Exempelvis, att företaget genomgått en betydande förändring i strategi med ökad fokus på att öka företagets värde för framtida försäljning vilket är något som Larsson tar upp och menar på att *“I ägarbytet så ändrades fokuset”* i relation till frågan angående nytt ägarskap. Vidare har empirin påpekat förekomsten av strategiska förändringar, vilket bäst beskrivs av Karlsson som nämner att *“Vi gjorde en stor strategiprocess”*. Likaså betonas en förändrad struktur i empirin och konsekvenserna av detta beskrivs av Svensson som menar att *“Ansvaret har blivit mer och mer fördelat”*. Att det varit en strukturell förändring framträder enligt Bengtssons *“Man sätter något uppifrån och så låter man folk lösa det själv”* vilket indikerar på en tydligare hierarkisk struktur. Genom att använda dessa tidigare forskningsperspektiv har de empiriska fynden kunnat förstärka och förtydliga att förändringarna inom företaget TechTornado inte bara är småjusteringar utan representerar en radikal omvandling enligt de teoretiska definitionerna.

5.1.1 Struktur

Vidare har empirin, baserat på strukturen innan och efter majoritetsövertaget, visat på tydliga kopplingar till klassiska organisationsstrukturer. Som Daft, Murphy och Willmott (2020) beskriver, är den enkla organisationsstrukturen väldigt centrerad till grundaren. Strukturen på TechTornado innan majoritetsövertaget beskrivs genomgående i empirin som centrerad runt grundaren. Detta avspeglar sig dels i Bengtssons kommentar *“Väldigt mycket var knutet till grundaren”* men även Karlsson som nämner *“Grundaren var inblandad i allt... och byggde ett*

team runt sig själv". Strukturen, sett från medarbetarnas perspektiv, var tydligt byggd men grundaren i centrum vilket stämmer väl överens med Daft, Murphy och Willmotts beskrivning av vad som karakteriserar en simpel organisationsstruktur. En ytterligare, något vag koppling mellan den simpla strukturen och den struktur som fanns innan övertagandet på TechTornado, är grundarens kontroll i arbetsprocesserna, där Mintzberg (1979) menar att den simpla strukturen möjliggör att grundaren kan bibehålla en god kontroll över verksamheten. Detta kan tyckas visa sig i Bengtssons beskrivning "*Hen [grundaren] drog igång bolaget och visste bäst... man lyssnade väldigt mycket på grundaren*" vilket visar på att den dåvarande strukturen förstärkte grundarens möjlighet till bättre kontroll.

Att organisationsstrukturen på TechTornado har gått från en enkel till en mer funktionsbaserad struktur blir tydligt vid empirisk studie, något som kan anses vara en naturlig övergång med beaktande av Ahmady, Mehrpour och Nikooavesh (2016). Empirin visar på att det nu förekommer en tydligare definierad hierarkisk struktur, där Berggren poängterar att "*Det får aldrig bli någon tveksamhet kring vem det är som är ansvarig*" vilket kan tolkas som att det är en mer väldefinierad hierarkisk struktur. Det visar sig även att medarbetarna på TechTornado har identifierat en tydligare ansvarsfördelning, vilket passar bra ihop med den beskrivning av vad som karakteriserar en funktionsbaserad struktur, där strukturen avspeglar sig i olika uppdelade ansvarsområden (Daft, Murphy & Willmott, 2020; Duncan, 1979). Som Svensson beskriver har "*ansvaret har blivit mer fördelat*" och i relation till Anderssons uttalande "*Vi försöker inkludera alla i olika beslut men inte alla i alla beslut*" indikerar på att det dels har inträffat en ansvarsfördelning, vilket i sig själv talar för en mer uppdelad struktur, men även faktumet att man inkluderar folk i olika beslut vilket kan tolkas som att man är delaktig i de beslut som rör ens ansvarsområden.

5.1.2 Strategi

Med Miles och Snows typologi (1978) i åtanke kan de strategiska inriktningarna på TechTornado, innan såväl som efter majoritetsövertagandet, förklaras och jämföras. Vår empiri indikerar att företagets strategi förr kan förklaras i form av det som Miles och Snow beskriver som *Prospector*, vilket karaktäriseras av ett starkt fokus på nyskapande och risktagande (Miles & Snow, 1978). Att TechTornado innan majoritetsövertagandet hade ett starkt fokus på just innovation har baserat på de empiriska fynden blivit tydligt. Karlsson påpekar just det innovationsfokus som fanns innan *“Det har varit ett ingenjörskivet företag med stort fokus på produkt och funktion”*. Vidare förklarar Miles and Snow att *Prospektors* visar sig vara flexibla och anpassningsbara vilket tycks ha varit en viktig aspekt i TechTornados strategi innan. Detta är något som Larsson lyfter fram och menar på att man innan var väldigt flexibel och anpassningsbar gentemot kunderna, vilket visar kopplingar till den teoretiska beskrivningen. Dessutom uttrycker Andersson att eventuella förluster inte spelade så stor roll förr vilken är en indikation på att man istället lägger fokus på utveckling av produkterna men även att man är risktagande och vågar satsa på det man tror på. Medarbetarnas åsikt gällande TechTornados strategiska inriktning och fokus gör att vi ser en koppling mellan strategin och vad Miles och Snow beskriver som *Prospector*.

I teorin om analyserföretag enligt Miles och Snow lägger man vikt vid balansen mellan innovation och stabilitet. Dessa företag är inte lika riskvilliga som prospectorföretag, men de är mer öppna för förändring jämfört med defenderföretag. Det handlar om att upprätthålla en stabil kärnverksamhet samtidigt som man är flexibel nog att reagera på nya möjligheter och marknadsförändringar. I det empiriska materialet kring TechTornado synliggörs en förändring i strategisk inriktning efter ett ägarbyte. Det framgår att det skett en förskjutning mot att öka företagets värde för att göra det mer attraktivt på marknaden. Detta stämmer överens med tanken om att skapa en starkare position för att eventuellt sälja företaget, vilket påminner om det analyzers strävar efter att göra, nämligen att balansera mellan att utforska nya möjligheter och samtidigt bibehålla en stark närvaro inom befintliga marknadsområden (Miles & Snow, 1978).

Det empiriska materialet belyser också hur denna strategiska förändring manifesterar sig inom TechTornado. Genom att genomföra en omfattande strategiprocess och utveckla tydliga

miljöplaner och framtidsutsikter har företaget skapat en ram för sitt arbete och sina mål. Detta kan liknas vid att skapa en balans mellan att vara öppen för förändring och samtidigt behålla en stabil kärnverksamhet, vilket är karakteristiskt för analyzerföretag. Vidare indikerar det empiriska materialet att fokuset har blivit mer resultatinkriktat hos TechTornado. Detta syns genom att företaget har strävat efter att minska produktfloran och ta ut högre priser, vilket reflekterar en större koncentration på ekonomiska resultat. Larssons kommentar om att kunder måste betala extra för specialanpassningar understryker en förskjutning mot att prioritera kommersiella överväganden framför tidigare teknik- och produktorienterade beslut, vilket är i linje med en analyserstrategi som fokuserar på att skapa ekonomiskt värde och affärsanpassning.

5.2 Motstånd till den radikala förändringen

Inom organisatoriska förändringar betraktas motstånd ofta som nästan oundvikligt (Palmer, 2017; återgiven i Sveningsson & Sörgärde, 2020). Det framgår någorlunda tydligt i detta sammanhang att motståndet mot de genomförda förändringarna på företaget TechTornado har varit förhållandevis minimalt. Det blir tydligt när Larsson beskriver avsaknaden av motstånd helt. Dessutom förstärks detta av Nilssons observation om frånvaron av konflikter som en reaktion på förändringarna.

Den subtila skeptiska känslan, som Eriksson och Bengtsson belyser, kan ses som den mest framträdande formen av motstånd i detta sammanhang. Enligt Sveningsson och Sörgärde (2020) behöver inte motstånd vara en aktiv handling; det kan också manifesteras genom subtila reaktioner. Bengtssons beskrivning av denna känsla "*initialt*" antyder dock att den har minskat över tiden. Därmed kan det tolkas som att det initiala motståndet gradvis har övervunnits, och att förändringen nu upplevs som mer accepterad och integrerad, och flera medarbetare delar denna syn. Erikssons beskrivning av besvikelse kring en liten förändring i arbetsuppgifter kan ses som en manifestation av denna subtila förändring av politisk typ, där individer reagerar på förändringar som påverkar deras intressen.

Sammanfattningsvis ger empirin en tydlig bild av förändringens relativt friktionsfria implementering på företaget TechTornado. Kommentarer som "*initialt*" och betoningen på förändringens nuvarande motståndslöshet skapar övertygande bevis för att eventuellt motstånd

har hanterats framgångsrikt, och att organisationens medarbetare i stort sett har anpassat sig till och accepterat de genomförda förändringarna. Denna övergripande bild står i kontrast till den allmänna uppfattningen, som Daft, Murphy och Willmot (2020) beskriver, att motstånd är en vanlig konsekvens vid förändringsprocesser inom organisationer.

5.2.1 Identifikationens och kulturens roll i motstånd och förändring

En central aspekt som framkommer är organisationens kultur som en inre kärna, vilket Alvesson (2002) betonar. Resultaten av analysen indikerar att den öppna dialogen och den ömsesidiga hjälpsamheten, ansedda som kulturens kärna, har bestått genom förändringsprocessen. Detta ger stöd åt Alvéssons påstående att organisationskulturen är mer än en tillgång; den representerar själva essensen och identiteten för hur människor inom organisationen interagerar och uppfattar sin omgivning.

Identifikationen med organisationen spelar en central roll vid företagsförändringar och påverkar medarbetares reaktioner på förändringsinitiativ (Van Dick, Ciampa & Lian, 2018). I detta fall antyder flera uttalanden en stark identifikation med företaget, exemplifierat genom Berggrens beskrivning av företaget under grundarens tid då en djup lojalitet framstår som självklar. Vid analys av hur kulturen uppfattas av de anställda finns det indikationer på att den ses som rotad och självklar. Nilssons tydliga beskrivning att kulturen "*sitter i väggarna*" tillsammans med Svenssons uppfattning att kulturen inte är en "*tydlig pelare*" utan snarare öppen för det som är "*bäst i stunden*" antyder att kulturen upplevs som något organiskt och inbyggt över tid.

Organisationskulturen beskrivs som konstant och djupt rotad i företagets historia. Att ord som "*öppet*" och "*gemytligt*" kopplas till kulturen kan betyda en hög identifikation med organisationen (Neill, Men & Yue, 2020), då detta är en av karaktäriseringarna. Gemenskap och samhörighet, uttryckt genom medarbetarnas ömsesidiga hjälpsamhet, framträder tydligt i analysen. Enligt Lee, Park och Koo (2015) samt Hinds och Mortensen (2005) är detta kritiska faktorer för hög identifikation med organisationen. Denna höga grad av identifikation tycks ha minimerat motståndet mot förändringarna på TechTornado, och den starka kopplingen till organisationen har agerat som en stabiliserande faktor. En annan nyckelfaktor i att förstå varför

motståndet har varit minimalt är att medarbetarna inte bara ser kulturen som rotad och självklar utan även som en kontinuerlig och dynamisk aspekt av företaget. Detta uppfattas tydligt genom Svenssons syn att kulturen inte är en statisk faktor utan öppen för förändring. Därmed blir identifikationen med organisationen inte enbart en tillbakablick utan en pågående anpassning och engagemang i organisationens värderingar och kultur. Denna kontinuitet och anpassningsförmåga inom kulturen kan vara en nyckelfaktor i att hantera förändringar utan att utlösa motstånd.

Den starka identifikationen med organisationen verkar ha agerat som en kritisk faktor i att mitigera motståndet mot förändringarna på företaget TechTornado. Den rotade, självklara och professionella kulturen, tillsammans med en öppenhet för förändring inom ramen för företagets värderingar, skapar en miljö där medarbetarna inte bara accepterar förändring utan aktivt engagerar sig i den, vilket i sin tur minimerar potentiellt motstånd.

5.2.2 Stärkande av identifikation genom olika åtgärder

En central del av företagets strategi för att stärka identifikationen med organisationen är det implementerade “förvaltnings- & investeringsprogrammet”. Denna strategi går i linje med teorin om att incitament och belöningsystem kan minska motståndet till förändringar (Kerr & Slocum, 2005). Programmet erbjuder anställda möjligheten att köpa sig in i företaget privat och därigenom ta del av företagets framgångar. I linje med teorin om identifikation med organisationen (Neill, Men & Yue, 2020) strävar detta program efter att skapa en känsla av delaktighet och lojalitet bland personalen, vilket ökar benägenheten att aktivt stödja förändringsprocesser genom samarbete och engagemang.

Bengtsson och Nilsson betonar betydelsen av att vara “*med på resan*” genom att köpa in sig i bolaget. Denna strategi kan även kopplas till Kotter's åtta-steps-modell (2012), där skapandet av en tydlig förändringsvision är viktig i processen samt att kunna påvisa kortsiktiga vinster i syfte att motivera ytterligare. Genom att erbjuda denna möjlighet förmedlar företaget att varje individ har en roll att spela i företagets framtid och att deras engagemang är avgörande för dess

övergripande framgång. Nilsson, bland annat, framhäver att möjligheten att äga en del av företaget inte bara skapar en monetär drivkraft utan också fungerar som ett incitament att arbeta hårdare och mer engagerat. Detta resonemang kan kopplas till Kerr och Slocum's (2005) syn på hur belöningsystem kan minska motståndet genom att skapa en positiv inverkan på arbetsmoralen och arbetsengagemanget.

Karlsson understryker vikten av att få personalen "*ombord*" genom investeringsprogrammet. Detta resonemang ligger i linje med teorin om att öppenhet och deltagande i företagsklimatet främjar anställdas identifikation med organisationen (Neill, Men & Yue, 2020). Att skapa en gemensam grund genom att dela på företagets framgångar blir således en strategi för att stärka identifikationen och vidare ett verktyg för att minska motstånd mot förändringar. Berggrens beskrivning av hur gemensamma mål ökar engagemanget och hjälpsamheten inom företaget stödjer teorin om att delade identiteter och en stark och öppen kultur främjar ökat samarbete och underlättar anpassningen till förändringar i arbetskulturen (Lee, Park & Koo, 2015; Hinds & Mortensen, 2005). Genom detta initiativ blir förändringsprocessen mer än bara en nödvändig anpassning – den blir en gemensam resa där varje individ har en aktiv roll och ett personligt intresse i företagets framgång.

En annan betydande aspekt av företagets förändringsstrategi på TechTornado är den medvetna och gradvisa implementationen. Detta står i överensstämmelse med att förändringar bör implementeras varsamt för att inte störa den befintliga företagskulturen för att undvika kulturellt motstånd (Sveningsson & Sörgärde, 2020). Bengtssons och Larssons tankar kring den försiktiga implementationen och respekten för företagets historia indikerar en medveten strävan att undvika snabba och påtvingade förändringar, vilket potentiellt kan destabilisera den befintliga identifikationen med organisationen. Genom att bevara och respektera den rådande kulturen blir detta en strategi för att minimera motstånd och upprätthålla medarbetarnas lojalitet och engagemang (Wegge et al., 2006). Eriksson beskriver även att genom att man undvikit att "*Köra över*" personalen och istället främja samarbete stärks banden till organisationen, och medarbetarna känner sig mer inkluderade i beslutsprocessen.

Detta gradvisa tillvägagångssätt tjänar som en strategi för att upprätthålla och stärka identifikationen med organisationen. Genom att tillåta förändringen att ske organiskt och ge medarbetarna tid att anpassa sig, minskar risken för att förlora den starka kopplingen till företagets historia och värderingar. Identifikation med organisationen blir därmed inte enbart en nostalgisk anknytning till det förflutna utan en pågående anpassning och engagemang i organisationens värderingar och kultur (Clark et al., 2010).

En tredje faktor som kan ha stärkt kulturen ytterligare är den decentralisering som skett på TechTornado. Filippi, Peters och Suitner (2023) nämner att en decentralisering av makten kan stärka den identifikation som anställda känner med företaget. Svensson beskriver hur ansvaret blivit mer fördelat och Andersson beskriver hur man försöker inkludera fler i besluten nu än innan. Genom att decentralisera makten så kan det tolkas som att detta har lett till en högre identifikation med företaget.

Sammanfattningsvis så har företaget TechTornado aktivt arbetat med att stärka identifikationen med organisationen genom att implementera strategier som främjar delaktighet, lojalitet och gemenskap bland medarbetarna. Investering i företaget blir inte bara en ekonomisk möjlighet utan en väg mot att skapa en starkare kulturell koppling och motståndskraft mot förändringar. Genom att involvera personalen på detta sätt blir förändringsprocessen mer än bara en nödvändig anpassning, den blir en gemensam resa där varje individ har en aktiv roll och ett personligt intresse i företagets framgång. Det gradvisa tillvägagångssättet möjliggör att förändringar integreras i företagskulturen på ett sätt som främjar långsiktig identifikation och minimerar risken för ökat motstånd (Van Dick, Ciampa & Lian 2018) tillsammans med den decentralisering som skett.

6. Slutsats

Företaget TechTornado har genomgått en radikal förändringsprocess där strategiskt fokus och struktur har omdefinierats, samtidigt som organisationens kultur har bevarats. I denna slutsats kommer vi att reflektera över hur identiteten och identifikation med organisationen har spelat en roll i att mildra motstånd mot förändringarna på företaget TechTornado.

Motstånd mot förändring är en vanlig utmaning inom organisatoriska förändringsprocesser (Palmer, 2017; återgiven i Sveningsson & Sörgärde, 2020), men på företaget TechTornado har identifikationen med organisationen agerat som en kritisk faktor i att minimera detta motstånd. Genom att skapa och upprätthålla en stark koppling till företagets historia, värderingar och kultur har medarbetarna visat sig vara mer benägna att acceptera och aktivt engagera sig i de genomförda förändringarna. Det subtila motståndet, som initialt kunde urskiljas genom skeptiska reaktioner, har minimerats över tid och organisationens medarbetare upplever nu förändringen som motståndslös. Företaget TechTornado har implementerat strategiska initiativ för att stärka identifikationen med organisationen. Investeringsprogrammet har inte bara erbjudit ekonomiska incitament utan har också skapat en känsla av delaktighet och lojalitet bland personalen. Genom att erbjuda möjligheten att äga en del av företaget har organisationen framgångsrikt knutit medarbetarna närmare och skapat en starkare koppling till företagets framtid. Detta initiativ har inte bara varit en ekonomisk investering utan också en investering i gemenskap och en ökad vilja att bidra till organisationens framgång. Företaget TechTornado har även valt en gradvis implementering av förändringarna, vilket har visat sig vara en framgångsrik strategi för att balansera förändring med bevarande av företagskulturen. Genom att undvika snabba och påtvingade förändringar har organisationen kunnat bevara den historiska kontinuiteten och samtidigt möjliggöra anpassning och utveckling över tid. Identifikation med organisationen blir därmed inte bara en statisk tillbakablick utan en pågående anpassning och engagemang i organisationens värderingar och kultur.

Organisationskulturen på TechTornado beskrivs som öppen och professionell och kan tolkas vara stark och djupt rotad. Detta kan antyda att det inte nödvändigtvis är en specifik identifikation

med enskilda individer eller nyckelpersoner inom organisationen som har hindrat uppkomsten av motstånd. Istället kan det vara den övergripande identifikationen med företaget och dess övergripande syfte som gör att individer är mer mottagliga för förändringar. Detta går emot de teorier som etablerats, och som säger att en stark och etablerad organisationskultur bör leda till motstånd då radikal förändring sker.

Slutligen, som svar på frågeställningen: *Varför uppstår inte motstånd vid radikal förändring i en organisation med stark organisationskultur?*, kan vi dra slutsatsen att hög identifikation med organisationen fungerar som en faktor för att minimera motstånd, tillsammans med en öppen och professionell organisationskultur. Genom att stärka kopplingen till organisationen, implementera strategiska initiativ för delaktighet och ägarskap samt genom att välja en gradvis förändringsstrategi har företaget TechTornado lyckats skapa en förändrings-miljö där medarbetarna inte bara identifierar sig med organisationen utan också aktivt bidrar till dess framtid, och således minskas motståndet.

6.1 Praktiska implikationer

Den första och största praktiska implikationen från vår studie är vikten av ta hänsyn till den identitet som finns i företaget, och vikten av att försöka stärka denna i förändringsprocessen istället för att motarbeta den. De praktiska implikationerna från vår studie består även av flertalet riktlinjer som är möjliga för andra företag att följa i en förändringsprocess, speciellt kring radikala förändringar av strategi och struktur, för att stärka identifikationen till företaget. Trots att det är svårt att bygga upp en lojalitet som vi diskuterat ligger till grund för den låga graden av motstånd så finns det riktlinjer som syftar till att stärka identifikationen ytterligare. Ett av de strategiska initiativen, implementationen av ett belöningsystem, visar vikten av att använda sig av program som inkluderar anställda och således främjar gemenskapen och engagemanget. En annan riktlinje som är möjlig att följa är hur man implementerar en förändring gradvis, och tar hänsyn till den kultur som råder. Den betoning som lagts på att man inte ska köra över anställda i förändringsprocessen anses även vara en central riktlinje.

6.2 Teoretiska implikationer

Resultaten av denna studie stöder teorin om att en hög grad av identifikation med organisationen fungerar som en stabiliserande faktor under radikala förändringsprocesser. Genom att integrera teoretiska perspektiv visar studien på hur stark identifikation med organisationens historia, värderingar och kultur kan minimera motståndet och underlätta anpassningen till nya strategiska inriktningar och organisatoriska strukturer. Denna insikt bidrar till en fördjupad förståelse av identifikationens roll som en potentiell buffert mot motstånd och en katalysator för smidigare förändringsprocesser.

En annan teoretisk implikation av studien ligger i att belysa ledningens roll i att stärka identifikation med organisationen. Studien betonar hur ledare kan använda incitament och belöningssystem för att främja delaktighet och ägarskap. Detta förstärker teorier som beskriver belöningssystem som centrala för motivation i förändring, men bidrar med perspektiv kring hur dessa kan öka identifikationen till organisationen.

En tredje teoretisk implikation från denna studie är att en stark och rotad kultur inte behöver betyda starkt motstånd till förändringar, utan det kan även innebära en smidig övergång om man som förändringshanterare tar hänsyn till denna kultur och ser den som en tillgång. Detta går emot de teoretiska ramar som tidigare etablerats som ser kultur som en trög och hindrande faktor i förändringsarbetet.

6.3 Förslag på ytterligare studier och begränsningar

Denna studie öppnar upp för flera intressanta framtida studier. En möjlig riktning i framtiden skulle vara att fördjupa förståelsen för hur olika typer av identifikation och identiteter interagerar och påverkar varandra under förändringsprocesser, detta kan vara både identifikation med organisation men även identifikation med yrke. Dessutom kan framtida forskning utforska hur olika ledarstilar kan anpassas för att främja och stärka identifikation med organisationen i olika sammanhang. Vi föreslår även framtida forskare till att undersöka identifikationens betydelse för motståndet i olika förändringar och i olika branscher. Genom att göra liknande studier som

denna, i andra kontexter, så kan mer generaliserande slutsatser dras och ramverk kring ämnet kan sättas upp. Trots att denna studien nämnt öppenhet, så finns det möjligheter för framtida forskare att utreda kommunikationens betydelse för förändringsarbetet och identifikationen för att ge flera perspektiv.

En begränsning för studien är att den först och främst utgått ifrån ett relativt litet företag som ur en global kontext kan anses vara lokal till Sverige och Norden. Detta gör att generella och globala slutsatser inte är möjliga utifrån endast vår studie. En annan begränsning är att vi inte kunnat jämföra flera olika bolag med liknande organisationskultur och identifiera motståndet hos flera aktörer då detta inte fått plats i studiens omfång.

Referenser

Ahmad, Ali., Chowdhury, Dababrata (2021), Resistance to change during uncertainty-perspective of Covid-19: An empirical investigation into resistance management in the healthcare organizations, *Review of Applied Socio-Economic Research*, vol 22, pp. 5-20

Ahmady, G.A., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 230, Tillgänglig: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>

Alvesson, Mats. (Ed.). (2019). Organisationer, ledning och processer, *Studentlitteratur AB*, Lund..

Alvesson, Mats. (2002) *Understanding Organizational Culture*, SAGE Publications, London.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder, 3rd ed., *Liber*: Stockholm

Clark, Shawn M., Gioia, Dennis A., Ketchen, David J., Jr., and Thomas, James B. (2010) Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger, *Administrative Science Quarterly*, Vol 55, no. 3, 397-438

Daft, R.L., Murphy, J., Willmott, H. (2020) *Organization Theory and Design*. Fourth edition. Cengage Learning.

Danisman, A (2008) Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 19, no. 2, pp. 200-220.

- Duncan, R. (1979) What is the right organization structure?, *Organizational Dynamics*, vol. 7, no.3, Tillgänglig: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90027-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90027-5)
- Eilam, S., Shamir, B (2005) Organizational change and self-concept threats: A theoretical perspective and a case study, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 41, no.4, pp. 399-421.
- Filippi, S., Peters, K., Suitner, S. (2023) Power to the people: A social identity perspective on organizational decentralization and employee well-being, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, Tillgänglig: <https://doi.org/10.1002/casp.2725>
- Ford, Jeffrey D., Ford, Laurie W., Amelio, Angelo D. (2008) Resistance to Change: The Rest of the Story, *Academy of Management Review*, vol.33, no.2, pp. 362-377
- Greenwood, R., & Hinings, C.R. (1996) *Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism*. Tillgänglig: <https://www.jstor.org/stable/259163?seq=6>
- Hinds, Pamela J., Mortensen, Mark., (2005) Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, vol.16, no.3, pp.290-307. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>
- Huy, Quy Nguyen., Corley, Kevin G., Kraatz, Matthew S. From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change, *Academy of Management Journal*, vol.57, no.6, pp. 1650-1680
- Jürgen Wegge , Rolf Van Dick , Gary K. Fisher , Christiane Wecking & Kai Moltzen (2006) Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work, *Work & Stress*, vol.20, no.1, pp.60-83

Kartika, Endo Wijaya., Ellitan, Lena. (2022) The Role of Reward System as Performance Control System: Empirical Evidence from Strategic Business Unit in Indonesia. *Quality - Access to Success*. Vol.23, no.188, pp. 124-132

Keller, S. Schaninger, B. How do we manage the change journey? Tillgänglig online: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-do-we-manage-the-change-journey>

Kerr, Jeffrey., Slocum, John W (2005) Managing corporate culture through reward systems, *The Academy of Management Executive*, vol.19, no.4, pp: 130-138

Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation* Philadelphia, PA: Temple University Press.

Laig, Roumel Bryan D., Abocejo, Ferdinand T. (2021) Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model, *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*. pp.31-50

Lee, E.-S., Park, T.-Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, vol.141, no.5, pp.1049–1080. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1037/bul0000012>

Mat, T.Z., Subri, A.S., & Fahmi, F.M. (2021) The Miles And Snow business strategy typology and the adoption of management accounting practices. Tillgänglig: <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/2918/1/2918.pdf>

Miles, R.E., Snow, C.C. (1978) Organizational strategy, structure, and processes. *Academy of Management* Tillgänglig: <http://teaching.up.edu/bus580/bps/Miles%20&%20Snow,%20Org.%20strategy,structure,process.pdf>

Mintzberg, H. (1979) The structuring of organizations. Tillgänglig:
<https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>

Neill, Marlene S., Men, Linjuan Rita., Yue, Cen April (2019) How communication climate and organizational identification impact change, *Corporate Communications: An International Journal*, vol.25, no.2, pp. 281-298

Quinlan, L. Purse, D. Reeves, M. Vasconcelos, V. Levin, S. Strategies of Change. Tillgänglig online: <https://www.bcg.com/publications/2022/change-strategies-for-your-organization>

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. (eds), *Handbok i kvalitativ metoder, Liber*, Malmö, pp. 194-210.

Shawn M. Clark, Dennis A. Gioia, David J. Ketchen, Jr., and James B. Thomas, (2010) Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger, *Administrative Science Quarterly*, vol.55, no.3, 397-438

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2020) *Managing Change in Organizations*. Sage, London.

Van Dick, Rolf., Ciampa, Valeria., Liang, Shuang (2018) Shared identity in organizational stress and change, *Current Opinion in Psychology*, vol.23, pp.20-25

Vales, Elisabeth (2007) Employees CAN Make a Difference! Involving Employees in Change at Allstate Insurance, *Organization Development Journal*, vol.25, no.4, pp.27-31.