



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90
Företagsekonomi -
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2013

Vem styr, Ledningen eller Kulturen?

- Hur organisationskultur påverkar vid förändring

Författare:

Lisa Berzelius

Alexander Lindbäck

Handledare:

Stefan Sveningsson

SAMMANFATTNING

TITEL	Vem styr? Ledningen eller Kulturen?
SEMINARIEDATUM	27 maj, 2013
ÄMNE/KURS	FEKN90. Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 HP (30 ECTS), Magisternivå
FÖRFATTARE	Lisa Berzelius & Alexander Lindbäck
HANDLEDARE	Stefan Sveningsson
NYCKELORD	Kultur, förändringsarbete, organisationsförändring, organisationskultur, omorganisation, konkurrensfördel.
SYFTE	Syftet med studien var att undersöka hur organisationer beaktar sin kultur och även om det går att använda kulturen som en konkurrensfördel.
METOD & TEORI	Uppsatsen är en fallstudie av ett förändringsprojekt på en högteknologisk industri i Sverige. Studien baseras på en kvalitativ studie med en tolkande ansats. Det teoretiska ramverket baseras på teori kring organisationskultur, förändringsprocesser och hur man som företag skall gå till väga vid organisationsförändring.
EMPIRI	Det empiriska materialet består av djupgående intervjuer, samt insamlad information i form av rapporter och dokument från organisationen.
SLUTSATSER	Vi fann att organisationen påbörjat en organisationsförändring utan att beakta kulturen. Att organisationen inte beaktar kulturen beror på den kultur som finns inom organisationen. Att inte beakta sin kultur kan leda till misslyckanden vid förändringar och därför bör organisationer beakta kulturen. Dessutom skulle organisationer kunna utnyttja kulturen som en konkurrensfördel.

ABSTRACT

TITLE	Who is in control? Management or the organizational culture?
SEMINAR DATE	27 th of May, 2013
COURSE	FEKN90. Master Thesis in Business and Administration. 30 University Credit Points (30 ECTS)
AUTHORS	Lisa Berzelius & Alexander Lindbäck
SUPERVISOR	Stefan Sveningsson
KEY WORDS	Culture, organizational change, organizational culture, change management, competitive advantage.
PURPOSE	The purpose of this study was to investigate if organizations considered the culture in reorganizations, also if it is possible to gain competitive advantages from the organizational culture.
METHODOLOGY & THEORETICAL PERSPECTIVES	The study is an empirical analysis of a knowledge intensive organisation in Sweden. The study is based on a qualitative study using an interpretive approach. The theoretical framework is based on the theory of organizational culture, change management and how a company should go about organizational change.
EMPIRICAL FOUNDATION	The collected empirical data consists of interviews at the subject organisation as well as collected internal documents.
CONCLUSIONS	We found that the subject organisation did not take the organizational culture into consideration as a part of their reorganization. This is due to the current organizational culture, which in turn does not consider culture. Not considering the culture can lead to failure, why organisations should consider their culture. Lastly organisations can benefit from their culture in gaining competitive advantages.

FÖRORD

Efter många och långa dagar framför datorn är vi nu framme vid vårt mål. Vi vill börja med att tacka vår handledare Stefan Sveningsson, som kommit med goda råd intressanta idéer under uppsatsens tillkomst.

Vi vill tacka vårt fallföretag som gett oss möjligheten att studera och intervjua relevanta personer för vår studie. Tack för ert stöd och engagemang.

Vi vill tacka våra familjer för stöd och idéer.

Slutligen vill vi tacka våra fantastiska vänner som också suttit och kämpat på Matteannexet. Vi har arbetat på fantastiskt bra och ni har alla förgyllt både lunchraster och fikapauser.

Lisa Berzelius & Alexander Lindbäck

Maj 2013

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	7
TEORETISK BAKGRUND & PROBLEMFÖRMULERING	8
SYFTE.....	9
FÖRETAGSBESKRIVNING AV FEKTEK	9
METOD	11
UTGÅNGSPUNKTER FÖR METOD	12
DATAINSAMLING	13
<i>Intervjuer</i>	14
GENOMFÖRANDE.....	14
TROVÄRDIGHET & GILTIGHET.....	16
<i>Giltighet</i>	16
<i>Trovärdighet</i>	17
FORSKNINGSETISKA ÖVERVÄGANDEN	17
TEORETISK REFERENSRAM	18
ORGANISATIONSKULTUR.....	19
<i>Organisationskultur: variabel eller metafor</i>	22
<i>Organisation som organism</i>	24
<i>Kulturell sammansättning</i>	24
<i>Subkulturer</i>	25
KULTUR SOM STRATEGI.....	27
FÖRÄNDRINGSPROCESSER	27
<i>Behov till förändring</i>	27
<i>Typer av förändring</i>	28
FÖRÄNDRINGSMETODER.....	28
<i>Top-down-struktur vid förändring</i>	29
ÖVERVINNA MOTSTÅND VID FÖRÄNDRING.....	30
SAMMANFATTANDE LÄRDOMAR.....	30
EMPIRISK BAKGRUND	32
BAKGRUND TILL PROJEKT "TRITON"	33
PROJEKTBEKRIVNING	36
<i>Målsättning och ambition med Triton</i>	36
<i>Design av Triton</i>	36
PROJEKTETS STATUS IDAG.....	38
RESPONS PÅ FÖRÄNDRINGEN.....	39
<i>Positiva reaktioner kring förändringen</i>	39
<i>Kritik mot förändringsprocessen</i>	39
<i>Rädsla och oro kring projektet</i>	41
<i>Osäkerhet och irritation kring tjänster</i>	41
KOMMUNIKATIONSANTAGANDE.....	42
TIDSOPTIMISM VID PROJEKT	43
TYDLIG TOP-DOWN-STRUKTUR OCH LITEN DELAKTIGHET.....	45
FRÅNVARO AV STRUKTUR OCH ARBETSMETODIK.....	47
KULTUREN PÅ FEKTEK.....	48
<i>Subkulturer</i>	49
ANALYS	51
PRODUKTORIENTERING	52
TOP-DOWN-STRUKTUR	53
TIDSOPTIMISM	54
KOMMUNIKATIONSIDEALISM	54

FÖRKLARING AV RESPONSEN I PROJEKT TRITON	55
TRITON SOM TVÅ FÖRÄNDRINGAR	57
SUBKULTURERNAS PÅVERKAN PÅ PROJEKTET	58
VARFÖR FEKTEK SKA BEAKTA KULTUREN	59
FRAMTIDA PROBLEM	60
DISKUSSION OCH SLUTSATS	61
SLUTSATS	63
REFLEKTION AV STUDIEN	64
FORTSATT FORSKNING	64
REFERENSER	65
BÖCKER OCH TRYCKTA KÄLLOR	65
E-KÄLLOR	68
BILAGA 1	69
INTERVJUGUIDE	69
BILAGA 2	75

INLEDNING

Dagens organisationer finns i en miljö, där kraven är höga och konkurrensen är hård. För att fortsätta att vara en konkurrenskraftig organisation krävs det därför åtgärder. Exempel på åtgärder är produktutveckling, kostnadseffektivisering eller organisationsförändring. Organisationer befinner sig i ett föränderligt samhälle och de är tvingade att förändras för att överleva (Beer & Nohria, 2000). Förändringar i miljön, till exempel i teknologi och kommunikation (Child, 2005) har lett till att världen digitalt blivit mycket större. I dagsläget krävs det att organisationer i allt större utsträckning blir globaliserade för att överleva och för att möta de nya marknadskraven (Radovic-Markovic, 2012). Dessa förändringar kan ske genom omstruktureringar, organisationsförändringar eller genom att förändra organisationens interna synsätt, det vill säga organisationskulturen.

Organisationsförändring är som tidigare nämnts, något som görs i organisationer för att möta ökade krav och miljöförändringar. Detta kan enligt Alvesson & Sveningsson (2008) ske på olika sätt; antingen sker det stegvis, så kallad evolutionär förändring, eller så sker det genom att ändra den grundläggande strategin och strukturen, så kallad revolutionär förändring. Oavsett om förändringen är, evolutionär eller revolutionär berör den hela organisationen (Beer & Eisenstat 1996; Tichy, 1982). Anledningen till detta är att organisationskulturen genomsyrar alla delar av organisationen och påverkar på så sätt förändringsarbetet (Alvesson, 2002; Alvesson & Sveningsson 2008). På grund av detta har organisationskultur i allt större utsträckning blivit uppmärksammas då det oftast är i den man kan finna orsaken till att förändringar misslyckas (Balogun & Johnson, 2004).

Eftersom organisationskultur är en bidragande faktor till att organisationsförändring misslyckas är det högst relevant för organisationer att beakta sin kultur (Balogun & Johnson, 2004). Detta är inte problemfritt då organisationskultur är svår att mäta och svår att styra (Hofstede et al., 1990). Organisationer lägger därför ofta mer fokus på den dagliga verksamheten istället för att fokusera på kulturen. Detta kan ses som ett problem då kulturen skulle kunna användas för att bygga konkurrensfördelar (Barney, 1991). Att förstå vad organisationskultur är, kan vara en fördel för de flesta organisationer. Pfeffer (1994) hävdar att företagets unika konkurrensfördelar ligger i organisationens unika kompetens som bland annat är förknippad med en viss företagskultur. Han menar att kulturen utgör icke-imiterbara förhållningssätt och djupare sätt att tänka. Dessa förhållningssätt är nerbäddade i organisationen och ger mening åt verksamheten (Pfeffer, 1994). Al-

vesson & Berg (1992) har också diskuterat begreppet organisationskultur och dess framväxt, samt varför begreppet har blivit viktigt. De menar att kultur har blivit en viktig faktor för organisationer för att den kan användas som ett verktyg för att öka företagets resultat (Alvesson & Berg, 1992).

Vi har studerat ett förändringsprojekt på Fektek AB för att undersöka hur organisationskultur påverkar förändringsarbetet. Fektek AB (Fektek) påverkas av den konkurrens som finns på marknaden och måste därför hela tiden utvecklas för att växa. Företaget vill även öka sin omsättning och står inför en stor utmaning i och med detta. Som tidigare nämnts är kultur en viktig del som påverkar vid förändring. Kultur är inte något som uppmärksammas av medarbetarna på daglig basis, men det är viktigt vid större förändringar eller händelser (Alvesson & Svenningsson, 2008). Vi har därför valt att studera detta projekt för att se hur kultur influerar och påverkar vid förändring.

Teoretisk bakgrund & problemformulering

Tidigare forskning har fokuserat på hur organisationskultur påverkar organisationsförändring (Hofstede et al., 1990; Schein, 2010). Resultatet, är att organisationskultur är trögrörlig, mjuk och väldigt svår att förändra (Alvesson & Svenningsson 2008; Hofstede et al., 1990). Ett intressant fenomen att undersöka är nyare teori angående hur kulturen egentligen påverkar, om det är organisationen som har kulturen eller om kulturen är organisationen (Alvesson 2002; Buchanan & Huczynski 1997; Smircich 1985). Med detta som bakgrund är det intressant att undersöka hurvida tidigare teori är applicerbar i en komplex organisation, samt att även undersöka möjligheterna till att skapa konkurrensfördelar med hjälp av kulturen.

Vårt intresse var att undersöka förändringsprocesser i organisationer och vi ville primärt undersöka hur organisationskultur beaktas i förändringsprocesser. Enligt tidigare forskning tenderar de flesta förändringsprocesser att misslyckas. Detta är en följd av en otillräcklig uppskattning av dess komplexitet (Alvesson, Svenningsson 2008). Organisationskultur som teori är relativt lätt att förstå för allmänheten, men kultur som fenomen är vagt och komplext. Dessutom anses kultur vara svår att begripa (Hofstede et al., 1990). Detta kan leda till svårigheter att förstå hur viktigt en korrekt uppskattning av kulturen är vid förändringsprocesser. Syftet med förändring är oftast inte att förändra kulturen och därför blir organisationskulturen oftast ignorerad i förändringsarbeten (Alvesson & Svenningsson, 2008).

Många teorier och idéer kring organisationskultur fokuserar på hur viktig organisationskultur är och hur mycket kulturen påverkar en organisation. Vår uppfattning är att företag inte beaktar organisationskulturen i någon större grad vid organisationsutveckling och organisationsförändring. Det i sin tur kan leda till minskad effekt av förändringen eller till och med till en helt misslyckad förändring. Vi tror att genom studier av hur ett företag utnyttjar sin organisationskultur kan vi se hur man kan effektivisera och utnyttja sin organisationskultur på bästa sätt.

Vi har formulerat följande problemfrågor:

- Hur utnyttjar företaget sin organisationskultur vid organisationsförändring?
- Tar företaget organisationskulturen i beaktande vid förändring, och om inte, varför?
- Hur kan företaget använda organisationskulturen för att skapa konkurrensfördelar?

Syfte

Att genom en bättre förståelse av organisationskultur kunna tydliggöra eventuella kulturella problem som kan uppstå vid förändringar och därigenom kunna underlätta planering och effektivisering av framtida förändringar.

Företagsbeskrivning av Fektek

Företagsnamnet i studien är fiktivt och företaget heter egentligen något annat. Fektek grundades till följd av och efter andra världskriget. Sverige hade inte råd att köpa in teknikprodukter från utlandet och lösningen blev därför att istället tillverka sina egna. Detta var början till den högteknologiska organisation som företaget är idag. Fektek är ett globalt företag, som har kontor på alla fem kontinenter och lägger stort fokus på att utöka sin verksamhet ute i världen. Man levererar tjänster och lösningar inom högteknologisk teknik. Fektek har ca 13 000 anställda. Man fokuserar på följande områden: Europa, Australien och USA. I dagsläget omsätter Fektek omkring 24 miljarder SEK.

Fektek har nyligen delats in i sex nya marknadsområden; USA, Norden/Baltikum, Europa/Mellanöstern, Länder söder om Sahara, Indien och Stillahavsregionen. Fektek är ett av de största högteknologiska företagen, räknat på antalet anställda, i Sverige, och man har stort fokus på innovation och utveckling. I och med att Fektek har en sådan internationell inriktning klassificerar vi bolaget som ett multinationellt företag.

Fektek menar att en av deras största konkurrensfördelar är deras fokus på kostnadseffektivise-

ring. Med kostnadseffektivisering menar företaget att de kan utnyttja sina resurser på bästa sätt till en så låg kostnad som möjligt. Detta har sedan företagets start varit en viktig fokuspunkt. Eftersom det ibland tvingats arbeta med en begränsad och snäv budget har kostnadseffektiviteten blivit en viktig faktor. Ett sätt att kostnadseffektivisera är att omorganisera eller omstrukturera. Fektek har genomgått ett antal stora omstruktureringar under årens lopp och den senaste pågår just nu. Vid tidigare förändringar har fokus framförallt legat på struktur och processer och inte på kultur. Så är även fallet i den förändring vi studerat. Det är därför av intresse att studera kulturen på ett företag som väljer att inte beakta kultur i särskilt stor utsträckning.

METOD

Detta kapitel avser att redogöra för vilken metodik som använts vid bearbetning av de empiriska material som vi har samlat in. Syftet med kapitlet är att beskriva de steg som utförts vid bearbetning och analys samt klargöra de avgränsningar som gjorts.

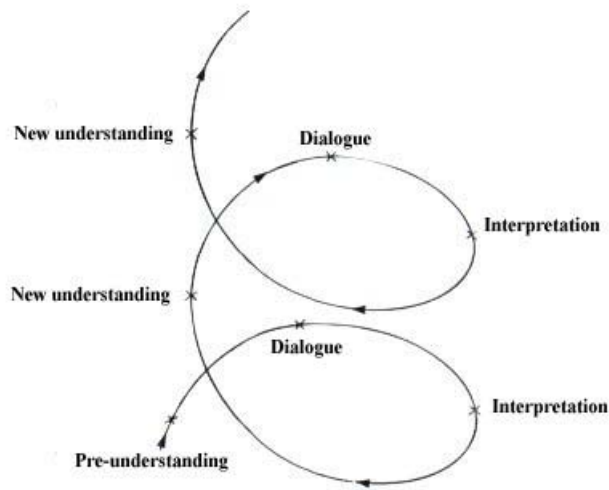
Utgångspunkter för metod

Med utgångspunkt i studiens syfte valde vi att använda oss av en kvalitativ metod för insamling av data. Vi har utgått från Bryman & Bell (2003) och i och med det anser vi att kvalitativ metod är den mest passande undersökningsmetoden för vår typ av frågeställning och studieupplägg. Detta på grund av att vi har studerat ett specifikt fall som rör organisationsförändring och organisationskultur på företaget Fektek. Syftet med en kvalitativ metod var att vi ville få fram reaktioner och åsikter kring förändringen. Genom att få fram enskilda personers åsikter och genom att ta del av intervjupersonernas upplevelser har vi kunnat få en bra förståelse för sammanhanget och förutsättningarna kring organisationsförändringen, något som är viktigt enligt Kvale & Brinkmann (2009). Att använda sig av intervjuer ger en större och bredare förståelse för det specifika fallet. Detta för att syftet med kvalitativa intervjuer är att identifiera synsätt och uppfattningar om fallet i fråga (Patel & Davidson, 2003). Fallet kunde också studeras mer djupgående än vad det skulle kunna göras om en enkätstudie hade använts. Med en kvantitativ studie till exempel en enkätstudie, är det svårare att få fram nyanser och personliga upplevelser och i detta fall var det just de delar som vi ville undersöka.

Vi valde att använda oss av en fallstudie för att samla in vårt empiriska underlag. Detta då vårt syfte var att undersöka ett specifikt fall. Fallstudier används vid intensiv och detaljerad granskning av ett fall (Bryman, 2002). Fallstudier är också lämpliga när vi vill beskriva ett enskilt fall och vad som är specifikt för just detta fall. En tredje anledning till att använda sig av fallstudier är att genom dessa kan man gå in på djupet och därefter går det att göra viss teoriutveckling (Jacobsen, 2002). Eftersom vi var intresserade av ett enskilt fall var det lämpligt att utföra en intensivanalys av fallet för att utifrån det empiriska materialet genomföra en teoretisk analys (Bryman, 2002).

Vi valde att anlägga en hermeneutisk ansats på studien, vilket är en tolkande ansats. Detta på grund av att den ansågs mest givande i fallet. Anledningen till det är att vi, med studien, ville förstå hur människor resonerar kring förändring och organisationskultur samt att tolka deras handlingar kring detta. Den hermeneutiska ansatsen har hjälpt oss att förstå andra människor och deras livssituationer och genom det tolka mänsklig existens och handling. Detta går att tolka genom språk och handling för att förstå innebörden hos en människa (Patel & Davidson, 2003). Hermeneutiken kan illustreras av den hermeneutiska spiralen (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Illustrationen förenklar situationen men förklarar att forskaren influeras av dennes förkunskaper om fenomenet som ska studeras. Med anledning av förkunskaperna skapas frågor som kan ställas kring fenomenet som ska studeras. Svaren på frågorna tolkas av forskaren vilket leder till en tolkning av fenomenet och ny kunskap inhämtas. Detta skapar i sin tur nya frågor och spiralen börjar

om, nedan redovisas den hermeneutiska spiralen.



Figur 1: Hermeneutiska Spiralen

Bilden är hämtad från Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997, s. 231

Eftersom vi har en tolkande ansats har vi valt att använda oss av en abduktiv metod för vår studie. Detta för att det är den metod som är vanligast att använda vid fallstudiebaserade undersökningar (Sköldberg, 1991a). Abduktion innebär att: *"Ett enskilt fall tolkas utifrån ett hypotetiskt övergripande mönster, som, om det vore riktigt, förklarar fallet i fråga. Tolkningen bör sedan bestyrkas genom nya iakttagelser (nya fall)."* (Alvesson & Sköldberg, 2008, s.55) Vi utnyttjade vår förförståelse för organisationsförändringar och organisationskultur för att sedan samla in ny empiri för att förklara detta.

Vår förförståelse inför fallet var tidigare kunskap om organisationsförändringar och organisationskultur som vi har tillgodogjort under tidigare kurser på vår utbildning. Vi närmade oss forskningsobjektet subjektivt utifrån våra egna förståelser, detta kan enligt Patel & Davidson (2003) vara en tillgång för förståelsen och tolkningen av objektet. Poängen är att genom tolkning av teori och empiri få en djupare förståelse för det studerade fallet och skapa insikter om termer och begrepp.

Datainsamling

Datainsamlingen har främst bestått av primärdata i form av djupgående intervjuer med anställda som lett och styrt projektet. Dessutom har vi intervjuat anställda som varit direkt påverkade av

förändringsarbetet. Sekundärdata har använts för att komplettera den primärdata som samlats in. Sekundärdata bestod framförallt av dokument, rapporter och presentationer från organisationen vi undersökt.

Intervjuer

Vi gjorde semi-strukturerade intervjuer för vår insamling av primärdata. Semi-strukturerade intervjuer innebar för oss att vi skrev ett antal grundfrågor som vi utformade till en intervjuguide. Sedan användes frågorna som stöd vid våra intervjuer. Vi gjorde olika intervjuguides beroende på vem vi skulle intervjua, se bilaga 1. Detta för att få fram specifik kunskap som vissa intervjupersoner hade. Vi behövde inte ställa alla frågor i intervjuguiden, utan vid flertalet intervjuer har intervjupersonerna kommit in på ämnet själva. Fördelen med semi-strukturerade intervjuer är att kunna styra frågorna men ändå få med en bredare del av intervjupersonens egna upplevelser och åsikter. Vi ansåg att intervjuupplägget skulle ge oss störst möjlighet att samla in så mycket relevant information som möjligt. Den semi-strukturerade intervjun ger dessutom intervjupersonen friheten att utveckla svaren på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2003). Med denna typ av upplägg har vi fått höra hur intervjupersonen sett på förändringen. Vi kunde på så sätt inta samma synsätt som intervjupersonen. Genom att enbart ställa temaspecifika frågor, med stödjande följdfrågor har vi låtit intervjupersonen vara den dominerande rösten under intervjun. De teman som använts är: förändringsprocessen, delaktighet och kultur. Intervjupersonen haft också haft möjlighet att diskutera teman som inte har täckts i intervjuguiden. Syftet med att ha semi-strukturerade intervjuer är att på ett enkelt och smidigt sätt få en mer diskussionsorienterad intervju (Bryman & Bell, 2003).

Genomförande

Under genomförandet av intervjuerna utgick vi från ett flertal olika intervjumetoder. Vi genomförde nio intervjuer under en tvåveckors period. Efter att vi utfört de fyra första intervjuerna gick vi igenom intervjuguiden. Syftet med att gå igenom den igen var att utforma en mer effektiv intervjuguide för datainsamlingen och för att få med frågor som täckte intressanta teman som tagits upp under de första intervjuerna. De sista fem intervjuerna gjordes med samma grundfrågor som tidigare intervjuer, men med uppdaterade teman för intervjugenomförandet.

Vid alla intervjutillfällen var vi två personer som intervjuade och en som blev intervjuad, under alla intervjuer var vi högst tre personer i lokalen. Att vara två personer som intervjuar är något som Repstad (2007) anser är en fördel för analysen då man får två olika perspektiv av det empiri-

riska materialet. Lokalerna skiftade mellan olika konferensrum och personliga kontor. Intervjuerna varierade mellan fyrtio minuter och sextio minuter. Efter tillåtelse från samtliga intervjupersoner, spelades intervjuerna in med hjälp av två olika digitala ljudinspelare. Vi gjorde detta för att sedan kunna transkribera intervjuerna. Transkriberingarna användes sedan som underlag för empiridelen.

Vid de inledande intervjuerna använde vi oss av olika intervjumetoder. Vi prövade att skifta intervjuare under intervjun, men även att växla intervjuare mellan varje intervju. Det upplägg som vi vid de senare intervjuerna valde var att en intervjuare ställde temariktade grundfrågor och den andra personen antecknade samtidigt som båda två ställde följdfrågor. När intervjupersonen sa något som var tvetydig upprepade vi vad intervjupersonen hade sagt för att säkerställa att båda parter hade samma uppfattning. Vårt mål var att låta intervjupersonen föra diskussionen, vilket tillät oss att kartlägga vad som sagts för att styra intervjun så att den täckte alla områden av intresse. Vi ställde frågor som tillät intervjupersonen att diskutera hela temastället för att besvara konkreta frågor. För att få intervjun att flyta på ställde vi följdfrågor med syfte att få intervjupersonen att öppna upp sig mer och på så sätt hjälpa intervjupersonen att fördjupa sig i intresseområdena. Denna intervjumetod efterliknar Mayos metod i Kvale och Brinkmann (2009) som ger ett ramverk för att få en bra kvalitativ datainsamling.

Urval och avgränsningar

Eftersom kultur påverkar vid större förändringar ville vi studera ett företag som nyligen gjort en större förändring eller som var mitt i en förändringsprocess. Vi hade vissa kontakter på Fektek och visste att de genomförde en stor förändring. Vi skickade in en förfrågan där vi undrade om det fanns möjlighet för oss att studera detta projekt och Fektek svarade att vi kunde göra vår studie hos dem.

Urvalsprocessen av intervjupersoner gjordes efter ett inledande informationsmöte på Fektek där vi uttryckte vår vilja att få en så bred urvalsgrupp som möjligt. Vi ville att urvalsgruppen skulle bestå av personer från organisationens ledning, projektgrupp, Human Resource-ansvarig, strategiansvarig och berörda personer från marknadsområden och affärsområden. Detta för att vi skulle få både en bredd och en variation på urvalsgruppen. Genom att göra detta säkerställde vi att vi fick intervjua de personer som vi ansåg vara mest relevanta för vår undersökning något som Jacobsen (2002) påpekar är viktigt. Därefter valde vår handledare på Fektek ut personer som hade dessa positioner och som han tyckte skulle vara relevanta för oss att intervjua.

De problem som vi identifierat med denna typ av urvalsmetod är att vår kontaktperson valde ut intervjupersonerna. En sådan urvalsmetod kan leda till att de mest "positiva" personerna valdes ut för att ge en bra bild utåt. Bryman & Bell (2003) diskuterar detta som ett problem då det minskar transparensen i forskningen. I vårt fall var det den mest tidsbesparande urvalsmetoden då vi hade vissa tidsbegränsningar för utförandet av arbetet. Trots detta är vår uppfattning att de personer som vi har intervjuat har haft olika reaktioner kring projektet och att alla inte har varit positiva. Känslan från intervjuerna har varit att vi har fått uppriktiga svar som upplevts trovärdiga. Ett annat problem som vi är medvetna om är att vår studie är relativt begränsad. Vi har enbart intervjuat nio personer om deras uppfattning och tankar kring organisationsförändring och kultur. Vi har dock gjort viss återföring av resultatet till anställda på Fektek och fått indikationer på att vårt resultat stämmer överens med verkligheten.

Trovärdighet & giltighet

I många studier diskuteras validitet och reliabilitet som begrepp. Det har ifrågasatts om begreppen validitet och reliabilitet är relevanta för kvalitativa studier överhuvudtaget (Bryman & Bell, 2003). För att kunna mäta dessa begrepp har de omformulerats och de nya begreppen blir mått på studiens kvalitet. Istället för att diskutera validitet och reliabilitet pratas det om giltighet och trovärdighet (Jacobsen, 2002).

Giltighet

Det finns två typer av giltighet som diskuteras av Jacobsen (2002), extern och intern. Begreppet extern giltighet visar i hur stor utsträckning som studien kan upprepas och föras över till ett annat sammanhang. Det handlar också om studien är generaliserbar eller inte. Syftet med kvalitativa undersökningar är oftast inte att generalisera, utan istället att förstå och fördjupa sig i fenomen. Syftet med studien har varit att få en större förståelse för hur organisationskultur påverkas vid organisationsförändring. Vi ville generalisera data till en mer teoretisk nivå. Teoretisk kunskap är relevant för alla företag och kunskapen om detta skulle kunna överföras vid liknande förändringar, det vill säga teoretisk generalisering. Om två studier kommer fram till liknande teorier kan studien räknas som giltig (Yin, 2009).

Intern giltighet handlar om resultatets giltighet. Vad som kan anses vara rätt och vad som är fel och vad som kan ha påverkat detta. För att testa detta måste studien kontrolleras med vad andras slutsatser säger, dessutom måste resultatet granskas kritiskt (Jacobsen, 2002; Yin, 2009). För att bekräfta giltigheten har vi gjort en så kallad respondentvalidering eller uppgiftslämnarvalidering.

Vi validerade våra data genom att skicka ut en sammanfattning från varje intervju till respektive intervjuperson. Personen har sedan fått bekräfta sammanfattningen. Detta för att intyga att det vi uppfattat under intervjuerna också är det som intervjupersonen menat.

Trovärdighet

Trovärdighet innebär att vi bör reflektera över om vi själva har påverkat resultatet på något sätt. Detta kan vara undersökningsmetoden, själva upplägget eller hur vi blev påverkade av studien (Jacobsen, 2002). Något som också kan påverka trovärdigheten är hanteringen av insamlat intervjumaterial. Om registreringen av data är otillräckligt kan resultatet påverkas av detta och därför måste registreringen vara noggrann (Bryman & Bell, 2003). Vi spelade in varje intervju och på så sätt har vi haft möjlighet att lyssna på intervjuerna igen. Detta anser vi ha höjt trovärdigheten. Dessutom har alla intervjupersoner fått granska den tillgängliga informationen för att utesluta missförstånd. En faktor som kan höja trovärdigheten, är att de som intervjuats har varit helt anonyma i studien. Om intervjupersonerna inte varit anonyma hade de kunnat känna sig hämmade av vad de säger och hur det uttrycks. Vilket kan göra att svaren inte blir tillförlitliga (Bryman & Bell, 2003). Under intervjuerna har vi känt att svaren varit sanningsenliga vilket kan förklaras av anonymiteten.

Forskningsetiska överväganden

Kvale och Brinkmann (2009) menar att det alltid finns etiska problem vid intervjusituationer och att intervjuaren därför alltid bör beakta de etiska aspekterna vid den här typen av forskning. Detta är något som vi har varit medvetna om och varit uppmärksamma på under intervjuerna. Vi har därför utgått från Centrala etikprövningsnämndens etiska riktlinjer (2011). Det var viktigt att intervjupersonerna var fullt medvetna om vad forskningen skulle leda till och varför personerna i fråga var relevanta att intervjua. Innan intervjuerna skickade vi ut en kort beskrivning till personerna där vi förklarade syfte, frågeställningar och ämne. Detta för att de skulle förstå vad som skulle undersökas. Viktigt var också att personernas integritet inte kunde ifrågasättas och att allting skedde frivilligt. Vi har upplyst dem om att all information som vi fått från personen kommer hanteras konfidentiellt. Vi har även skrivit på sekretessavtal vilket gör oss bundna till att behandla vissa frågor konfidentiellt. Slutligen har hela uppsatsen anonymiserats. Detta var en önskan från företaget och det är ingenting som påverkar studiens resultat.

TEORETISK REFERENSRAM

I detta avsnitt redogör vi för vilken teori som beaktats vid denna studie. Avsnittet kommer att inledas med övergripande teori kring organisationskultur då vi anser att det är viktigt att läsaren skapar sig en förståelse för vad organisationskultur är och hur det påverkar organisationer. Sedan fortsätter vi med att diskutera subkulturer då det är en del som vi har stött på vid vår empiriska insamling. Efter detta kommer en del som handlar om hur man som företag kan använda kultur som strategi för att skapa konkurrensfördelar. Slutligen kommer vi att presentera teori kring förändringsprocesser och hur en organisation bör gå till väga vid förändringar. Detta på grund av att det fall som vi studerat handlar om ett förändringsprojekt. Teorin som samlats in här kommer senare att användas i avsnittet analys.

Organisationskultur

Organisationskultur är en komplex term som omfattar en mängd olika faktorer och som har tolkats av flera olika forskare (Borowsky, 1994; Ortner, 1984). Bang (1994) definierar organisationskultur som "Den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden" (Bang, 1994 s.23). Schein (2010) definierar organisationskultur på ett likartat sätt "Ett mönster av delade grundläggande antaganden som en grupp löser ett problem genom och som har fungerat och kan anses hållbart att föra över till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna relation till dessa problem" (Schein, 2010, s.18, vår övers.)

En bred definition av organisationskultur som de flesta forskare kan enas om, är att kultur omfattar "ritualer, myter, berättelser och legender. Samt tolkningen av händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper vilka vi lever i" (Frost et al. 1985:17; Pettigrew 1979). Eftersom organisationskultur kan vara svårt att definiera är det intressant att titta på det karaktäristiska i kultur för att ringa in området. För att göra detta använder vi oss av Hofstede et al., (1990) som definierar sju karaktäristiska aspekter som förklarar kultur:

- Kultur är holistiskt och hänvisar till ett kollektivt fenomen som inte kan föras ned till enskilda individer, dvs. det handlar om vad som kännetecknar en större grupp av människor, t.ex. ett samhälle eller en organisation
- En kultur är historiskt bestämd och den har vuxit fram över tiden och förmedlas via traditioner och vanor.
- Kulturen är trögrörlig, är svår att förändra och människor tenderar att hålla fast vid sina idéer, värderingar och föreställningar.
- En kultur är socialt konstruerad, dvs. den är en i grunden mänsklig skapelse och bärs upp av en grupp människor, vilka fungerar som ett kollektiv. Olika grupper skapar olika grupper skapar olika kulturer och det är således inte den mänskliga naturen som avgör kulturen.
- Kultur är "mjuk", svårfångad och undflyende, dvs. genuint kvalitativ och den låter sig inte (enkelt) mätas och klassificeras
- Antropologiska begrepp är viktiga för att kunna belysa kulturfenomenen och ibland används begrepp som myt, ritual och symbolik.
- Kultur handlar främst om föreställningsmässiga fenomen. Det rör sig om tanke sätt, värderingar och uppfattningar som saker och ting snarare än den objektiva, synliga delen av organisationen.

Hofstede et al., (1990)

Eftersom studien ämnar undersöka ett pågående förändringsarbete på Fektek anser vi att organisationskultur är relevant för sammanhanget. Kultur är ett återkommande tema i de flesta förändringsprocesser och därför blir det viktigt att ha en grundläggande förståelse av vilken innebörd kultur har på organisationsförändring. Därför använder vi oss av Hofstede et al., (1990) och Schein (2010) som ger en bred definition av organisationskultur och hur kultur kan manifesteras i en organisation.

Det är även viktigt att förstå att kultur inte enbart handlar om beteende. Det handlar även om vad som ligger bakom beteendet och det underliggande värderingar som skapar en viss kultur. Alvesson & Sveningsson (2007) diskuterar detta och menar att kulturer står för mentala fenomen, till exempel att en grupp människor i en specifik organisation tänker på ett likartat sätt. Kultur är något som tas för givet och som är gemensamt för en grupp människor (Alvesson & Sveningsson, 2008; Johnson, 1992). Även Mankin (2009) menar att kultur är oreflekterat av anställda och att den tas för givet. Det är enbart i samband med större förändringar som anställda reflekterar över vad de egentligen står för och vilken typ av person de är.

Det finns många faktorer som bildar en organisationskultur. Dessa kan vara tvetydiga och svåra att förstå. Schein (2010) förklarar att kulturen består av delar. Han menar att kulturen är uppbyggd av tre olika nivåer där han definierar ordet nivå som vilken grad det kulturella fenomenet är synligt för någon som observerar det. De olika nivåerna bygger på varandra och det är i grunden den första nivån som styr hur de två andra nivåerna kommer att se ut.

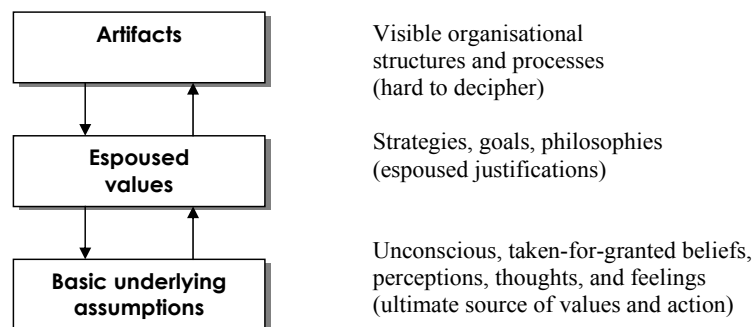
Den första nivån består av djupt liggande värderingar, föreställningar och antaganden. Värderingarna kan vara lätta att identifiera då de ofta finns nedskrivna i företagets policys. Men för att värderingarna ska vara verksamma måste organisationen få sina anställda att acceptera dessa värderingar och leva efter dem. Föreställningar innebär att de anställda har ett visst sätt att hantera situationer. Antaganden går att beskriva som ett visst sätt att vara som tas för givet inom organisationen. Till exempel kan det vara något som bestäms som sant inom organisationen, oavsett om det är så eller inte. Alla dessa faktorer verkar på en undermedveten nivå som egentligen inte går att kontrollera. De är även svåra att observera utan att göra en grundlig undersökning av en organisations kultur.

Den andra nivån består av beteende, språk, sedvänjor, normer och ritualer. Denna nivå påverkar på en semi-medveten nivå. Detta innebär att vissa delar är synliga på en medveten nivå som kan påverkas. Andra delar går inte att påverka då de finns på en undermedveten nivå. Oftast finns det

ett visst sätt att bete sig, prata och göra uppgifter på inom organisationen. Detta är något som ofta växt fram, antingen medvetet eller omedvetet. Denna nivå påverkar inte de anställda på ett mätbart sätt. Men skulle någon arbeta eller göra något på ett annat sätt som går emot normen skulle detta ifrågasättas.

Den tredje nivån består av attityder, artefakter och symboler. Dessa verkar på en så kallad medveten nivå, vilket innebär att det är faktorer som går att märka och observera relativt tydligt. Attityder kan definieras som ett sätt att bete sig mot ett specifikt objekt eller människa. Artefakter som fenomen innebär vad någon ser eller hör i samband med att man möter en obekant kultur. Det är det vi ser och uppfattar av den fysiska verkligheten, exempel på detta är; språk, teknologi, men även stil och beteende som kan uppfattas vid observationer (Schein, 2010). Symboler är typiska bilder eller liknande som relateras till organisationen. Även om det är möjligt att observera kulturen är det väldigt svårt att tyda den. Detta är en utmaning för många företag (Schein, 2010).

Nedan visas en figur som förklarar stegen. Figuren är dock omvänd mot hur vi har förklarar Scheins steg.



Figur 2: Hämtad från *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about cultural change*, Schein (1999), s.16

Trompenaar (1994) diskuterar ett liknande fenomen, där han ser organisationen som en metafor av en lök. Hans synsätt bygger på Schiens (1985) men han beskriver nivåerna som lager i löken. Det yttre lagret på löken motsvarar Scheins tredje nivå och sedan kan lagren skalas av för att exponera de mindre synliga nivåerna. Det kan konstateras att vissa delar av kulturen är mer synliga än andra. Det som är viktigt att förstå att kulturen genomsyrar hela organisationen och påverkar alla delar. Något som har diskuterats av flera forskare (Schein, 2010; Trompenaar, 1994).

Schein (2010) och Trompenaar (1994) anser att organisationskultur existerar på olika nivåer av medvetenhet. Varför vi har inkluderat denna teori är att företagsledningen ofta identifierar orga-

nisationskultur utifrån den mest synliga nivån och inte ser komplexiteten. Detta gör att ledningen missar de djupliggande värderingarna och föreställningarna som egentligen påverkar kulturen. På grund av detta blir det ofta problem vid förändring, då ledningen endast återskapar befintlig kultur vilket gör att kulturen endast förändras ytligt. Därför finns det olika sätt att se och tolka organisationskultur.

Organisationskultur: variabel eller metafor

Inom forskningen kring organisationskultur finns det en debatt om hur man ska tolka organisationskultur. Antingen ser man kulturen som något som organisationen *har* eller något som organisationen *är* (Alvesson 2002; Buchanan & Huczynski 1997; Smircich 1985). Buchanan & Huczynski (1997) synsätt på organisationskultur innebär att organisationskultur kan beskrivas som antingen en variabel eller som en metafor. Om kulturen ses som en variabel innebär detta att organisationen *har* kulturen och därmed kan ändra kulturen. Buchanan & Huczynski (1997) menar att variabelsynsättet ser kulturen som instrumentell, där det går att manipulera och styra kulturen utifrån de system som organisationen är uppbyggd av. Detta skulle kunna kopplas till att organisationer ses som en organism (Morgan, 1999). Organismen består av olika delar och dessa delar är variabler för olika delsystem, se Alvesson (2002) figur 3. Med detta synsätt kan ledningen styra varje del och på så sätt styra kulturen. Organisationskulturen som en metafor innebär att kulturen *är* något som finns till följd av vad som sker inom organisationen. Alla delar av organisationen genomsyras av kulturen vilket gör den väldigt svår att ändra (Alvesson & Sveningsson, 2008). Enligt Morgans (1999) diskussion om organisation som metafor *är* organisationen kulturen då kulturen genomsyrar allt, se Alvesson (2002) figur 4. Även Smircich (1985) delar denna mening att det finns två olika synsätt på organisationskultur, att det antingen kan ses som en variabel eller en metafor. Hans förklaring på när organisationen *är* kulturen lyder på följande sätt:

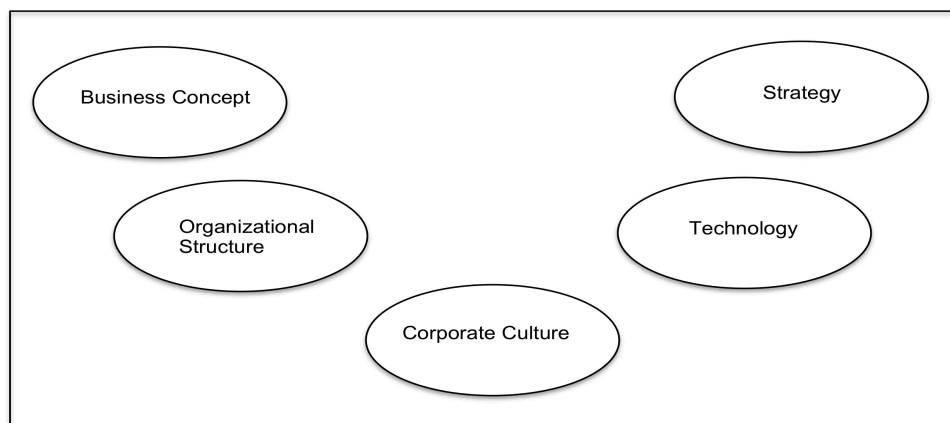
“Organisationer existerar som meningssystem som delas i skiftande utsträckning. Det krävs en känsla av gemensamhet, av självklarhet, för att bedriva en organiserad aktivitet så att interaktionen kan äga rum utan ständiga tolkningar och omtolkningar av meningar” (Smircich 1985, s. 64)

Vad detta innebär är att det är individerna och deras omgivning som utgör kulturen, och om någonting ändras så kan även kulturen ändras (Alvesson, 2002).

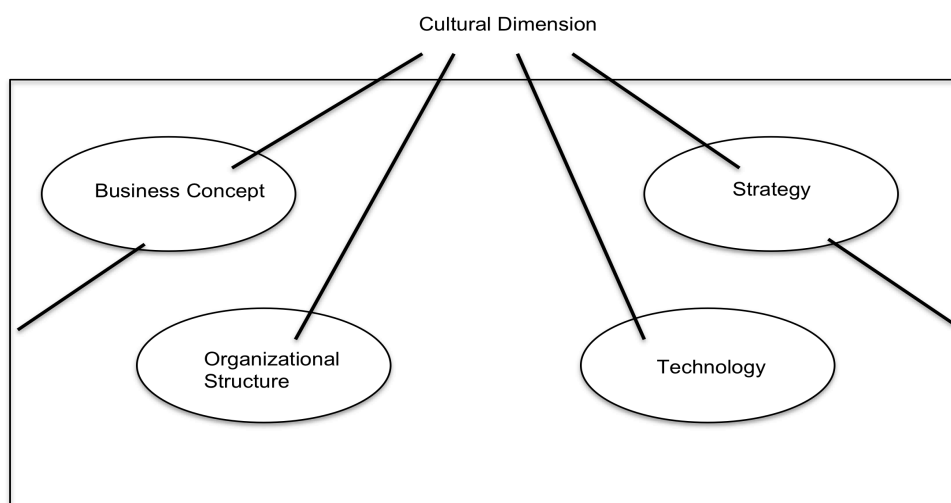
Att se organisationskultur som antingen en variabel eller en metafor är inte de enda synsätten (Alvesson, 2002). Det är enkelt att dra slutsatsen att man använder sig av antingen det ena eller

det andra. Egentligen använder de flesta forskare ett mer blygsamt synsätt och hamnar i mitten av de två extremfallen (Allaire & Firsirotu 1984; Schein 1985; Whipp et al., 1989). Vad detta innebär är att organisationskultur är metaforiskt samtidigt som det finns vissa delar av organisationen som kan förklaras med hjälp av teorin om variabler.

Alvesson (2002) diskuterar två bilder som tydligt visar skillnaderna. Den första där organisationen som variabel visar organisationen som system som tillsammans bygger en specifik kultur. Dessa system är: affärskoncept, organisationsstruktur, företagskultur, teknologi, strategi. Den andra bilden visar synsättet om kultur som en metafor och innebär att kulturen genomsyrar allt. Att undersöka organisationskultur utifrån att se det som en variabel är svårt eftersom kultur inte är kvantifierbar. Enligt synsättet är de andra beståndsdelarna kvantifierbara och går därför att kontrollera. Om man istället diskuterar organisationskultur som en metafor blir kulturen svårare att mäta och kontrollera då den genomsyrar allt inom organisationen.



Figur 3: Hämtad från *Understanding Organizational Culture*, Alvesson (2002), s.26



Figur 4: Hämtad från *Understanding Organizational Culture*, Alvesson (2002), s.26

Vi ser organisationskulturen som något som *är* och därmed förhåller vi oss till det metaforiska synsättet. Detta gör vi genom att vi tror att kulturen genomsyrar allt och påverkar hela organisationen som hel. Vid kulturförändring finns det en risk att förändringsansvarig återskapar befintlig kultur om de inte beaktar innebörden av det metaforiska synsättet. (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det är även viktigt att förstå att förändring av kulturen nästintill är omöjlig förutsatt att det som den gamla kulturen är uppbyggd av inte ändras.

Organisation som organism

Organisationer kan analyseras utifrån en mängd olika perspektiv, exempelvis maskin, organism eller hjärna (Morgan 1997). Dessa perspektiv är metaforer för hur organisationer fungerar. En av metaforerna är att se organisationen som en organism. Organismen består av en mängd subsystem som existerar inom organisationen. Subsystem kan förklaras som de avdelningar som finns inom en organisation. Morgan (1997) använder organismsynsättet för att förklara komplexa organisatoriska subsystem. Dessa subsystem kan ses som öppna eller stängda. Ett stängt system innebär att organisationen inte ser den omgivande miljön som något som påverkar organisationen. Morgan (1997) menar att organisationer ska se miljön som en påverkande faktor då den består av till exempel, kunder, konkurrenter, fackföreningar och politiska organ. Dessa faktorer är något som i verkligheten påverkar om en organisation överlever eller inte. Internt består organisationer av en mängd olika subsystem exempelvis strategiska, kulturella, tekniska, strukturella samt ledning. Morgan (1997) menar att det är viktigt att hitta överensstämmelser mellan dessa subsystem för att förstå hur organisationer fungerar.

Kulturell sammansättning

Organisationskultur präglas av en mängd olika faktorer, som till exempel ledning, kulturella preferenser, och anställda. Trompenaar i Luthans & Doh (2012) diskuterar fyra typer av kulturella sammansättningar. Dessa formationer beskrivs i sin renaste form, men i praktiken arbetar de flesta organisationer utifrån en blandning av dessa.

Familjekultur

Denna formation har karaktären av att vara familjeorienterad, där det finns en stark hierarkisk ledande figur som vidmakthåller all beslutsfattande inom företaget. Förändring leds alltid genom eller av ledarfiguren den så kallade "fadersgestalten". Resultatet av denna familjeorienterade miljö är att ledningen tar på sig något som kan likna en föräldraroll genom att de tar hand om sina anställda och säkerställer trygghet för dem. Denna kultur är även präglad av traditioner och se-

der som bidrar till att sammanbinda de anställda. Detta gör det svårt för utomstående att bryta sig in i kulturen. För att denna formation ska fungera behövs en stark och målmedveten ledare som tar till vara sina anställdas kunskaper på ett optimalt sätt. Misslyckas ledaren med detta uppstår en situation där de anställda stödjer en ineffektiv ledare och detta tär på energi och lojalitet.

“Eiffeltorns” kultur

Denna kultur har karaktären att vara mer uppgiftsorienterad och leds framförallt av regelverk och procedurer. I denna kultur finns det väldefinierade ansvarsområden där de anställda har klara uppgifter att förhålla sig till. Ledningen agerar genom att samordna uppgifterna i företaget. Detta ger en struktur som efterliknar Eiffeltornet, en smal ledning och en bred bas. Till skillnad från familjestrukturen så kan ledningen enkelt bytas ut eftersom det inte leder till några negativa konsekvenser då det finns klara uppgifter och väldefinierade positioner. Negativt med denna struktur är att förändringsarbetet blir mer komplicerat då man vid en förändring behöver omdefiniera positioner samt ändra företagets grundstenar.

“Guided Missile” kultur

Denna formation efterliknar Eiffeltornskulturen, då strukturen är uppgiftsorienterad och förändringen sker på grund av förändrade mål. Skillnaderna är att strukturen är grupp eller teamorienterad, och fokus ligger på att slutföra utsatt uppgift. Här sammanställs grupperna efter färdigheter som krävs för att uppgiften ska lyckas. Den hierarkiska strukturen läggs åt sidan och istället prioriteras de personliga färdigheter som krävs. Lojaliteten blir riktad till själva organisationen istället för en position inom företaget. Detta på grund av att det inte finns väldefinierade positioner.

Inkubationskultur

Denna formation definieras genom att den har väldigt liten formell struktur, organisationen fungerar som en kuvös för sina anställda. Förändring sker genom att improvisera, för att uppnå överensstämmande mål. Huvuduppgifterna i denna struktur är att de anställdas uppgift är att bekräfta, kritisera, utveckla och hitta resurser som hjälper till att utveckla en innovativ produkt eller tjänst.

Subkulturer

Det är enkelt att dra slutsatsen att en organisation alltid har en gemensam organisationskultur. Men riktigt så är det inte i verkligheten. Vi har därför valt att använda oss av teori som diskuterar subkulturer. Detta för att få en större förståelse för hur dessa kan påverka vid förändring. I subkulturer arbetar människor ofta annorlunda beroende på position och affärsområde inom organi-

sationen. Detta leder till att personer agerar annorlunda baserat på vad de har för bakgrund, ålder, kön och avdelning (Alvesson & Svenningsson, 2008). Schein (2010) hävdar att en organisation som funnits ett tag lättast kan beskrivas genom de subkulturer som existerar och interagerar. Han menar att subkulturer oftast uppstår i funktioner inom organisationen. Att medarbetare inom funktionerna arbetar på samma sätt och ofta har samma utbildningsbakgrund skapar förutsättningar för att subkulturer skapas. Detta kan skapa problem.

“Vi vet alla att få tvärfunktionella projektteam att arbeta bra tillsammans är svårt eftersom de tar med sig sin egen funktionskultur in i projektet och, som en konsekvens, har man svårt att kommunicera med varandra.” (Schein 2010, s.55, vår övers.)

Gerdhe (2012) argumenterar för att organisationer borde “rikta” sina subkulturer åt ett och samma håll för att prestera bättre som organisation och för att minska problemen med subkulturer. Även Pittinsky (2010) menar att ledare måste få sina subkulturer att jobba mer kollektivt. Detta för att inte subkulturerna ska börja arbeta bort från det gemensamma målet istället för mot.

Enligt Martin (1992) kan man studera organisationskultur med olika perspektiv. *Integrationsperspektivet* definierar organisationen som att den har en enhetlig kultur. Alla inom organisationen delar värderingar och antaganden, alla vet vad som behövs göras och hur man gör det. Ofta sker detta i en organisation som är väldigt toppstyrd, då ledningen ger tydliga direktiv om hur saker ska göras och hur man ska göra dem. Dessa beslut leder till en gemensam kultur (Alvesson, 2002). *Differentieringsperspektivet* ser inte organisationen som en enhetlig kultur. Istället är organisationen uppbyggd av en mängd olika subkulturer som överlappar varandra. Subkulturerna kan antingen samarbeta tillsammans eller vara betydelselösa för varandra. Subkulturerna är ofta bildade på grund av att man har specialistgrupper eller affärsområden. Andra anledningar kan vara, geografisk lokalisering, ålder eller kön. Om klarhet och samförstånd finns överhuvudtaget så är det inom subkulturerna och inte som en enhetlig organisation (Martin, 1992). Detta perspektiv ser kultur som en *“en söndrande faktor som hotar att splittra alliansen”* (Alvesson, 2002, s. 157). Att subkulturer skulle splittra företaget kan hända men är ovanligt. Men det visar tydligt att det kan uppstå konflikter mellan olika subkulturer om man inte försöker ha någon form av enighet (Gerdhe, 2012).

Enligt Van Maanen och Barley kan *“enhetliga organisatoriska kulturer utvecklas när alla medlemmar inom organisationen står inför ungefär samma problem, när alla kommunicerar med nästan alla, och när medlemmarna tar till sig en gemensam förståelse för hur man ska bete sig”* (Alvesson,

2002, s.156, vår övers.) Detta är ovanligt och därför verkar differentieringsperspektivet mer rimligt (Van Maanen & Barley, 1985, in Frost et al (eds), in Alvesson, 2002, s.156).

Utifrån ovanstående resonemang kring organisationskultur kan det utläsas att organisationskultur kan se ut på väldigt olika sätt beroende på organisation. På grund av att varje organisationskultur är unik skulle den kunna användas som en företagsstrategi.

Kultur som strategi

Enligt Barney (1991) går det att använda organisationens kultur för att framhäva konkurrensfördelar. Genom att strategiskt förändra kulturen och göra den mer komplex menar han kommer att försvåra konkurrenternas förståelse av hur organisationen skapar värde. För att kultur ska bli en konkurrensfördel diskuterar han icke-imiterbarhet. Lippman & Rumelt (1982) diskuterar detta vidare, de menar om organisationen kan bädda in information i kulturen blir det svårare för konkurrenterna på marknaden att tyda processer och rutiner vilket gör det svårt att imitera. Författarna menar att genom att använda kulturen som konkurrensfördel kan organisationer utnyttja kulturen till sin fördel. Något som ger organisationen starkare konkurrenskraft.

Denna teori valdes för att undersöka möjligheterna att använda organisationskultur som en konkurrensfördel. Då organisationer redan har en kultur blir det intressant att undersöka om det går att utnyttja kulturen för att få finansiell vinning. Samtidigt vill vi visa att en ledning som inte känner till kulturens fördelar kan genom beaktning och förståelse av kulturen, skapa en starkare organisation.

Förändringsprocesser

Behov till förändring

Behovet av förändring har ökat med tiden. Detta på grund av olika faktorer som direkt och indirekt påverkar organisationen. Dessa faktorer kan delas in i externa faktorer och interna faktorer. De externa faktorer som bidrar till förändring kan sammanfattas som; politiska, teknologiska, kulturella, demografiska, ekonomiska och marknadsdrivande (Alvesson & Sveningsson, 2008). Allt eftersom dessa faktorer ändrar miljön som organisationen är verksam i blir organisationen tvungen till att förändra sig i liknande takt för att överleva (Beer & Nohria, 2000). Exempel på interna faktorer är ny teknik, revidering av huvuduppgiften till följd av nya produkter och tjänster. Vidare kan det även vara beroende av människor som får nya idéer, eller tryck på att modifiera administrativa strukturer (Leavitt, 1964, utvecklat av Dawson, 2003). De interna faktorerna

liknar de externa faktorerna till viss del, men drivs av interna behov till förändring.

Typen av förändring

Det finns även olika typer av förändring. Marshak (2002) delar upp förändring i fyra olika typer av förändringar. Indelningen är gjord efter hur stor påverkan förändringen innebär för företaget.

1. Att *fixa och bevara*, denna förändring kan ses som ganska liten och handlar om att anpassa sig efter rådande villkor.
2. Nästa steg är att *bygga och utveckla*, här bygger man på och utvecklar det som redan finns inom organisationen. Förändringen går ut på att komplettera; strukturer, strategier och system.
3. Den tredje typen av förändring innebär att man *förändrar hela system* eller strukturer inom organisationen. Det är planerade förändringar som initierats från ledningsnivåer.
4. Den sista av dessa förändringar är den mest radikala formen av förändring och innebär en *total omvandling* av hela eller delar av organisationen. Denna typ av förändring leder ofta till politiska maktspel (Alvesson & Sveningsson, 2008).

De första två stegen kan ses som kontinuerlig förändring vilket innebär att förändringar inom organisationen alltid pågår. Förändringen sker inom ramen av rådande strategi och organisationsstruktur. De två sista stegen kan ses som mer radikala förändringar vilket innebär revolutionerade förändringar som förändrar stora delar av organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2008; Palmer et al., 2009)

Förändringsmetoder

För att genomföra en lyckad förändring finns det flera åtgärder som organisationer kan genomföra. En åtgärd som kan tillämpas är "Change management". Det finns en mängd olika typer av "Change management" men i grunden går det ut på att man ska genomföra ett antal steg för att uppnå lyckad förändring. Antal steg i denna process kan variera. Kotter (1995; 1996) menar att dessa steg ska förenkla förändringsprocessen och att man bör följa alla steg för att uppnå en lyckad förändring. Att hoppa över ett eller flera steg leder till att förändringen tar kortare tid, men att detta i slutändan kommer att påverka resultatet negativt (Palmer et al., 2009).

Flera forskare hävdar att förändringsprocesser bör följa rationella n-stegsmodeller (Nadler, 1988; Dawson, 2003). Enligt Nadlers n-stegsmodell handlar det första steget om makt, det gäller att få stöd från nyckelpersoner och ledare. Det andra steget handlar om motivation, det gäller att motivera de anställda att delta i förändringen. Vilket framförallt handlar om att minska osäkerheten kring förändringen (Angelöw, 2010). Detta kan hanteras genom att låta människor delta och

komma med förslag, belöna de som stödjer förändringen och förklara varför förändringen måste göras. Detta är något som Kotter (1995; 1996) också hävdar är viktigt. Det tredje steget handlar om att sköta själva förändringsövergången. Detta innebär att förändringsansvariga måste utveckla tydliga mål för förändringen och samtidigt kommunicera dessa mål tydligt. Dawson (2003) menar även att en interventionsteknik bör identifieras för förändringsprocessen. Det vill säga vilken form av förändring som ska göras, revolutionerande eller kontinuerlig. Dessutom bör övergångar mellan det nya och det gamla skapas. Något som enligt Kotter (1995; 1996) kan komplettera processen är att bädda in förändringen i kulturen. Han menar att genom att göra detta kommer förändringen att accepteras lättare och det blidas en större förståelse för förändringen.

Kritik mot många av dessa n-stegsmodeller är att det låter väldigt lätt att genomföra förändringar om man bara följer modellerna. Riktigt så enkelt är det inte i verkligheten, och i vardagen fungerar inte modellerna på samma sätt som i teorin. Förändring är något mycket mer komplext än att bara följa vissa steg. Det handlar om människors känslor och kommunikation med andra och hur man tolkar saker och ting på olika sätt (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Top-down-struktur vid förändring

I samband med förändringar finns det en rad olika sätt som ledningen kan styra organisationen genom. Ett av dessa sätt innebär att ledningen har ett hierarkiskt synsätt, vilket innebär att ledningen ansvarar för aktiviteter som, planering, organisation, beslutsfattande, koordinering och kontroll av förändringen (Palmer et al., 2009). Detta synsätt kan nära sammankopplas med en top-down-struktur. Vid organisationsförändringar diskuterar Palmer et al. (2009) om resultatet vid förändring kan vara förutsägbart eller inte. Med en hierarkisk top-down-struktur menar de att resultatet från förändringen är redan bestämd och därmed förutsägbar. Organisationer som är väldigt toppstyrda genomför nästan alltid planerade förändringar (Palmer et al., 2009)

Chin & Benne (1976) diskuterar detta antagande och presenterar tre strategier för avsedd förändring. Empirisk-rationell strategi där förändring sker när en förändring kan ses som önskvärd och i linje med dem som påverkas av förändringen. Den andra strategin är en normativ strategi där förändringen sker genom att medarbetarna ändrar sina normativa riktlinjer för nya. Sista strategin som Chin & Benne (1976) diskuterar är tvångsåtgärder där ledningen förlitar sig på att bestämd förändring sker när de med mer makt får samtycke av de med mindre makt.

Många planerade förändringar genomförs på ett teknokratiskt sätt. Detta innebär storskaliga lösningar där förändringen följer ett tydligt mönster med specifika steg. Resurshanteringen genom-

förs så att bästa möjliga utfall kan uppnås. Även kulturella förändringar kan genomföras på detta sätt, trots att de egentligen bör genomföras på ett sätt som är mer känslomässigt grundat. Ofta initieras en förändring av ledningen och anledningen till detta är att man vill att förändringen ska ske snabbt. Detta leder ofta till att man missar flera steg i den kulturella förändringen och förändringen riskerar att misslyckas (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Övervinna motstånd vid förändring

Förändring handlar om känslor där förändringsviljan är kopplad till en insikt om varför förändringen bör genomföras. Målen måste vara motiverande och kännas meningsfulla för de som berörs. Därför är som tidigare nämnt, motivation en viktig faktor för att lyckas med förändringsarbetet (Angelöw, 2010; Nadler, 1988; Kotter; 1995; 1996). Angelöw menar att motivation skapas genom ett antal olika faktorer. Den första är att få alla att förstå det nödvändiga med förändringen. Om de anställda förstår anledningen till att organisationen ändras kommer det vara lättare att acceptera den. En annan motivationsfaktor är delaktighet och att ha möjlighet att påverka förändringen. Har man det ökar förändringsviljan. Enligt van Dam et al. (2008) finns det en positiv relation mellan delaktighet i förändringsarbete och hur en person accepterar ett beslut. Delaktighet kan också leda till att den anställda har en mindre negativ syn på förändringen. Om organisationen istället genomför en toppstyrd förändring där ledningen vill ha en snabb förändring där de tar alla beslut finns det risk att detta kommer att leda till motstånd och ovilja för förändringen (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Studier har visat att kommunikation är en viktig faktor i förändringsprocessen, till exempel för att minska ovilja och motstånd. Med en bristande kommunikation kan osäkerhet och oro skapas vilket i sin tur kan leda till ryktesspridning och missförstånd (Angelöw, 2010). Då personer känner sig osäkra är det enklare att sprida rykten, för att förenkla sin omvärld. Rykten kan också uppstå i samband med långa informations- och beslutskedjor (Angelöw 2010). Andra typer av mottaganden vid förändringsprocesser är passivt motstånd och likgiltighet. Passivt motstånd kan leda till omoget beteende och försöka att motverka förändringen. Likgiltighet är också en form av motstånd och innebär att de anställda agerar likgiltigt till allt och bara gör det som de blir tillsagda att göra (Bakka et al., 2006)

Sammanfattande lärdomar

Studier visar att vid förändring har centrala aktörer väldigt lite kunskap om vad som egentligen pågår och vad de ska göra (Alvesson & Sveningsson, 2003). Alvesson och Sveningsson (2008)

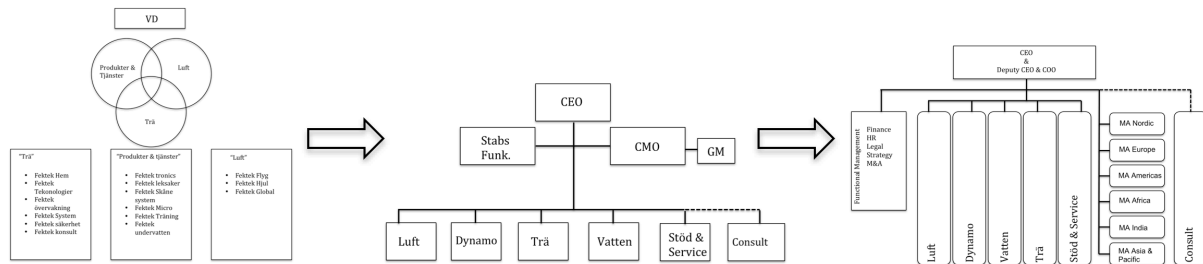
diskuterar ett antal lärdomar utifrån tidigare kulturella förändringsarbeten. Vi kommer utifrån dessa lärdomar att sammanfatta vad som är viktigt att tänka på vid en förändring.

Vid planering av förändringsarbeten är det viktigt att lägga upp realistiska ambitioner och tänka på hur projektet uppfattas av de anställda. I och med att kulturella förändringar är trögrörliga, är det viktigt att ha ett långtidsperspektiv vilket innebär att snabba lösningar inte fungerar. Vid genomförandet av förändringsarbetet är det även viktigt med delaktighet från dem som är påverkade. Delaktigheten är viktig för att få en vi-känsla hos de påverkade, då förändringar ofta initieras av ledningen som kan uppfattas som "outsiders". Det är också viktigt att vara uppmärksam på mottagandet för att de som påverkas ska kunna anpassa sig. För att övervinna motstånd kan ledningen använda utvalda grupper för att inspirera och använda dessa som en kommunikationskanal för att få ut ny information och feedback. Det är även viktigt att ha fokus på innebörd istället för värderingar då detta klargör de grundläggande elementen i organisationskulturen. Kulturfrågor är något som bör ligga kvar på dagordningen då de kontinuerligt bör genomarbetas. Detta för att ge en ökad förståelse för hur organisationen fungerar.

EMPIRISK BAKGRUND

Detta avsnitt kommer att presentera det empiriska materialet som ligger till grund för analysen. Strukturen av avsnittet kommer vara följande;

- Bakgrund till förändringsprojekt, Triton, vilket beskriver tidigare förändringar i Fektek. Detta bygger i sin tur förutsättningar för förändringsprojektet.
- Därefter kommer det en utförlig presentation utav förändringsprojektet, detta presenteras utifrån målsättning, ambition och design. Vi presenterar även en kortare statusrapport som visar hur långt projektet hade kommit vid tillfället av empiriinsamlingen.
- Till sist presenteras de delar av intervjumaterialet som ger uttryck för Fekteks kultur. Det görs med syfte att låta läsaren få en djupare förståelse av Fekteks organisationskultur.



Figur 5: Fekteks organisatoriska förändring, tolkad utifrån Fekteks egen förklaring.

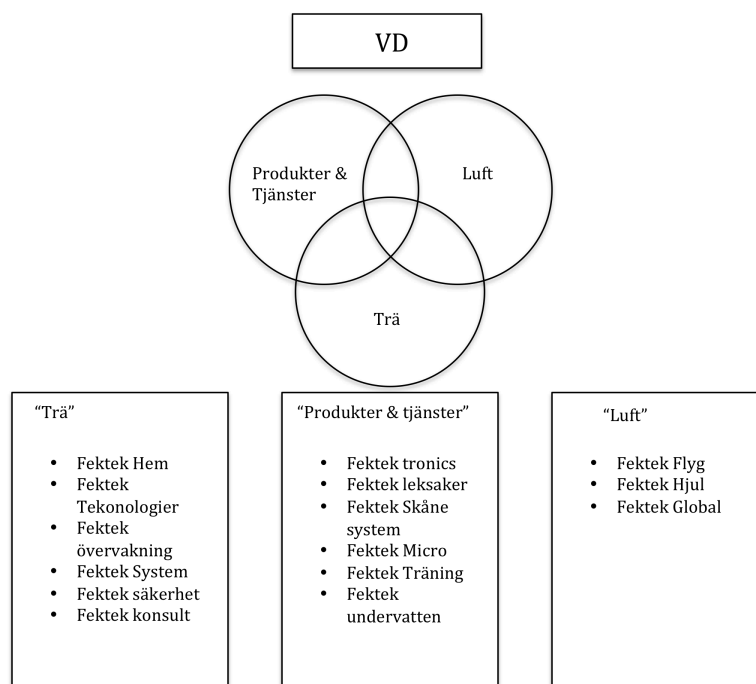
Bakgrund till projekt "Triton"

Fektek har historiskt haft en rad olika typer av organisatoriska strukturer och organisationen har genomgått flera olika organisationsförändringar. Innan 2010 hade man en decentraliserad organisationsstruktur. Den decentraliserade organisationsstrukturen präglades av att ledningen genomförde få beslut i form av, planering, organisation, koordinering och kontroll. Fektek har beskrivits som ett "holdingbolag" där ledningen endast styrde och kontrollerade bolagen utifrån resultat.

"Fektek har tidigare haft en anorektisk koncernledning som enbart konsoliderade resultat."

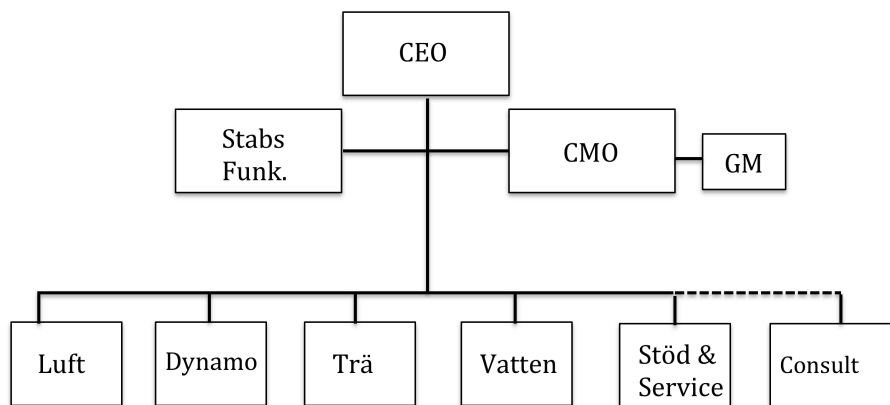
"Fektek för 10 år sedan kördes som ett holdingbolag, då med liten central Corp. stab. Ett antal affärsenheter - femton stycken, varje del körde sin egen affär. Eget HR, eget IT-system, egna processer"

Holdingbolag är ett förvaltningsföretag där fokus ligger på att förvalta och äga aktier i andra företag (Nationalencyklopedin, ne.se). Innan 2010 bestod Fektek av femton enskilda affärsområden som var helt oberoende av varandra. Bland dessa affärsområden fanns det även enskilda aktieföretag, som ingick i koncernen. Den decentraliserade strukturen skapades på grund av att olika affärsområden tillverkade olika produkter. Detta fungerade bra från början men ju mer organisationen växte, desto större blev behovet av att vara mer centraliserad. Nedan visas denna tidigare struktur i figur 6.



Figur 6: Fektek organisationsstruktur innan 2010, tolkad utifrån Fekteks egen förklaring.

Allt eftersom Fektek köpte upp fler företag växte organisationen. Detta ledde till ett ökat behov av kontroll från ledningen. Fektek växte dessutom genom att man gick från att ha en kund, Svenska staten, till att idag ha kunder i över hundra länder. Istället för att ha femton olika affärsområden som fungerade som egna bolag inom koncernen ville ledningen göra Fektek mer centraliserat. För att bli mer centraliserad beslöt ledningen att slå ihop de sjutton olika affärsområdena till fem stycken affärsområden. De delades in i affärsområden utefter vad de arbetade med. De affärsområden som arbetade med luftteknik och produkter relaterade till detta, blev ett affärsområde, de som arbetade med olika typer av säkerhetssystem blev ett annat och så vidare. Att bli mer centraliserad innebar att beslut angående planering, organisering, koordinering och kontroll skulle komma från ledningen. Strukturen blev affärsområdesbaserad och strukturen efter sammanslagningen såg ut på följande sätt:



Figur 7: Fektek organisationsstruktur fram till 2013, tolkad utifrån Fekteks egen förklaring.

I samband med konsolideringen av affärsområdena gjordes även en omorganisation där Fektek blev systemorienterad, varje affärsområde sågs nu som en självständig enhet. Varje enhet byggde upp sin egen struktur och arbetssätt vilket kom att påverka strukturen längre fram. Strukturen bestod av en ledningsgrupp, stabsfunktioner och en separat avdelning där syftet var att kontrollera efterfrågan av Fekteks produkter på världsmarknaden och hitta nya marknader. Under ledning och stabsfunktioner bildades det fem olika affärsområden med olika produktfokus. De fem affärsområdena var Luft som arbetade med luftteknik, Dynamo som arbetade med säkerhet, Trä som arbetade med elektroniska system, Vatten som arbetade med kommunikationssystem, och Stöd & Service som arbetade med stöd och underhåll av produktportföljen. Förutom dessa fem fanns det också ett externt konsultföretag som kallades Consult. Företaget ingick i Fektekkoncernen men har en egen oberoende ledning. Varje enskilt affärsområde hade sin egen marknads- och säljavdelning som identifierade kunder och möjligheter att sälja affärsområdets produkter. Alla affärsområden finns fortfarande kvar i dagsläget och arbetar med samma produkter. Skillnaden är

att de arbetar på ett annat sätt. Mer om detta kommer under projektbeskrivning.

Affärsområdena arbetade på olika sätt på grund av sina olika produktportföljer. Ett exempel på det är att Luft arbetade med luftteknik vilket ledde till att de hade ett visst sätt att hantera kunder och offerter jämfört med de andra affärsområdena. I och med att affärsområdena arbetade på olika sätt har detta lett till att varje område har skapat en egen kultur och egna tillvägagångssätt. Varje enskilt affärsområde hade egna processer och egna rutiner. Ett exempel på detta är affärsområdet Dynamo som växte till följd av ett förvärv. Dynamo fick på grund av förvärvet en annan kultur än resten av Fektek, då de förvärvade företagets kultur var så stark. Kulturen från de förvärvade företaget beskrivs av flera intervjupersoner som bakåtsträvande och konservativt. Detta är något som fortfarande lever kvar. Projektledningen är medvetna om detta men ser det inte som ett problem i någon större utsträckning eller att det skulle vara något problem vid bildandet av marknadsområden.

Till följd av Fekteks företagsförvärv under åren har organisationen påverkats av flera andra företagskulturer. Vi har från intervjuerna uppfattat att ledningen inte har beaktat detta i någon större omfattning vid hopslagningen av affärsområden och verksamheter. Vår uppfattning är att efter det att man har förvärvat nya företag har ledningen inte arbetat med att ena kulturen inom organisationen. Det har diskuterats av flera intervjupersoner att ledningen ville ha ett enat Fektek, men att det inte var något som någon arbetade aktivt med. Intervjupersonerna har nämnt att det finns en vilja, men ingen förklaring om vad ett enat Fektek betyder. Otydligheten kring vad "ett Fektek" betyder finns fortfarande.

"I praktiken var det 2/5 av affärerna som faktiskt följde processen. Det stora affärerna följdes väl, ganska bra men de små affärerna var det lite luttiga lajban. Man arbetade lite olika och det var inte så petigt."

Det ska nämnas att det är skillnad på att göra affärer som är värda flera miljarder och affärer som är värda 100 miljoner, som enligt intervjupersonerna räknas som mindre affärer.

De tidigare nämnda förändringarna har inte lett till ökad omsättning och de senaste sju åren har omsättningen legat kring 20-25 miljarder. Detta ligger till grund för förändringsprojektet Triton.

Projektbeskrivning

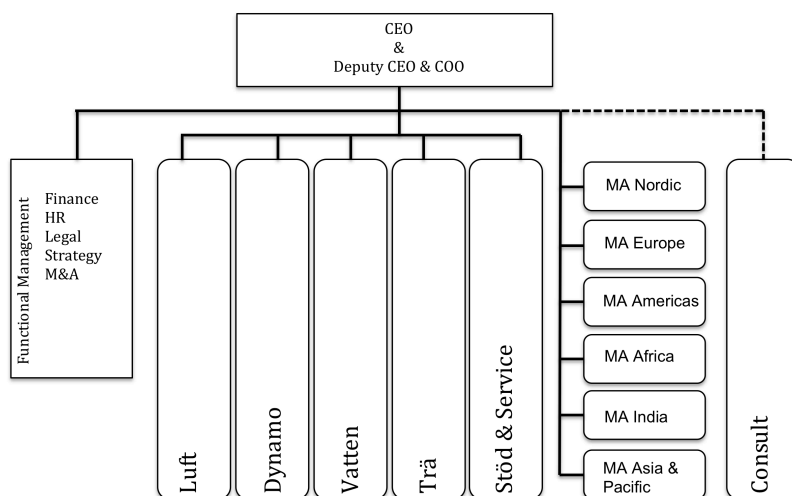
Målsättning och ambition med Triton

Det var från början Vd:n i samråd med styrelsen som bestämde att förändringen skulle genomföras. Målet med projektet var att bli större på den internationella marknaden för högteknologiska tjänster. Genom detta hoppades man kunna öka omsättningen och få större möjlighet till att finansiera utveckling av nya produkter. För att uppnå detta ville man vara på plats på de marknader där Fektek ansåg att det fanns möjligheter att sälja produkter och tjänster. Fokus skulle ligga på att skapa och utveckla kundrelationer.

Ledningen hade ambitionen att den nya organisationsstrukturen skulle vara verksam från och med första januari 2013. Målet var att färdigställa projektet på åttio dagar. Detta är något som inte har åstadkommits då tidsplanen blivit förskjuten. Mer om detta kommer att diskuteras längre fram.

Design av Triton

Det bestämdes att Fektek skulle gå från en affärsområdesbaserad organisation till en matrisorganisation. En matrisorganisation innebär att de anställda inte bara rapporterar sina resultat till en chef. Istället kan man till exempel behöva rapportera till både en produktchef och en marknadschef. Anledningen till att ledningen beslutade om en matrisstruktur var för att andra stora företag inom transport- och teknikbranschen redan använde denna. Den nya strukturen kan ses nedan i figur 8.



Figur 8: Aktuell organisationsstruktur på Fektek, tolkad utifrån Fekteks egen förklaring.

För att uppnå målen med projektet har Fektek bildat sex nya marknadsområden (MA, Market Areas); "MA Americas" inkluderar Nord Amerika, Kanada och Syd Amerika. "MA Nordic" inkluderar Norge, Finland, Danmark, Estland, Lettland, Litauen, Sverige exkluderat. Sverige är en marknad där det redan finns en stark förbindelse mellan Fektek och befintlig kund (Svenska staten). Därför anses Sverige inte behöva tillhöra ett marknadsområde. "MA Europe" inkluderar mellanöstern och resterande europeiska länder. Sedan har man ett enskilt marknadsområde för Indien, "MA India", och Sydafrika, "MA Africa". På grund av storleken på regionerna ansåg man att de krävde egna marknadsområden. "MA Asia & Pacific" inkluderar de östasiatiska länderna och området sträcker sig ner till Australien. Syftet med de nya marknadsområdena är att Fektek lättare ska kunna identifiera nya kunder och områden. Detta för att Fektek anser att affärsmöjligheterna ökar till följd av att man har en fysisk närvaro och att man kan träffa kunder mer regelbundet. Eftersom förutsättningarna ser olika ut på olika ställen i världen måste de nya marknadsområdena anpassa sig efter rådande förutsättningar som finns i respektive land. Inom varje marknadsområde ska frågor inom till exempel juridik, HR, finans, skatt identifieras. Kunskap om dessa områden ska underlätta vid etablering på nya marknader.

Projektet medför att resursfördelningen mellan affärsområden och marknadsområde förändras. Tidigare fördelades resurserna från affärsområdena till marknadsregioner. Nu är det istället marknadsområdena som fördelar resurser från ledningen till affärsområdena, vilket tar bort affärsområdenas beslutsfattande om resurshantering gällande etablering av nya kunder.

Affärsområdena (Business Area, BA) har tidigare haft sina egna marknadsavdelningar vilket lett till att de har haft kontrollen och allt beslutsfattande inom affärsområdena. I den nya strukturen flyttas marknadsavdelningen ut från varje affärsområde och skapar ett marknadsområde för en specifik marknad, MA. Tanken är att produktkunskapen och produktutvecklingen hamnar på ett område och försäljning och marknadsföring av produkter på ett annat.

Marknadsavdelningen har tidigare varit en integrerad del av de olika affärsområdena. De nya marknadsområdena ska inrikta sig mot att öka den lokala närvaron genom att bygga kundrelationer. Att bygga kundrelationer innebär att MA ska sälja in Fektek för potentiella företag, presentera och sälja produktportföljen samt skapa en relation till dem som representerar landet. Utöver kundrelationer ska marknadsområdena ansvara för att meddela om lokala upphandlingsregler samt att försäkra att kundinformation uppdateras och lagras. Marknadsområdena ska dessutom planera kundbudget och identifiera konkurrenternas prissättning och påbörja affärer.

Affärsområdets arbetsuppgifter innebär att de ska hantera och bidra med allting som kretsar kring produkten. Detta ska ske i samarbete med aktuellt marknadsområde där affärsområdet ska ha en stödjande roll för marknadsområdet. Med stödjande roll menar man att de ska stödja marknadsområdet med produktspecifik kunskap. Produktspecifik kunskap innebär all den kunskap som finns om produkten som ska säljas. Den första delen av affären är kundrelaterad och sköts av MA. När kundrelationen är skapad tillfrågar MA affärsområdena och de ger stöd med produktkunskap. Slutligen tar affärsområdet över ansvaret för kontraktet och avslutar det. Produktansvarig leder och koordinerar interna aktiviteter för att identifiera produktofferter och prospekt. För varje projekt finns en produktansvarig som ska arbeta tillsammans med kundansvarig med produktportföljen och kundens krav. Produktansvarig arbetar på affärsområdet och kundansvariga arbetar på ett marknadsområde. Produktansvarig kommer dessutom att arbeta med att skapa en säljstrategi och bestämma ett marknadspris tillsammans med kundansvarig. Dessutom kommer produktansvarig förbereda och leda förhandlingar samt hantera signering och överlämnanden av kontrakt.

Projektets status idag

Projektet har delats upp i två faser. Detta på grund av att projektledningen bara var anställd fram till första januari 2013, då målet var att Triton skulle vara fullt implementerat vid den tidpunkten. I och med att implementeringen fördröjts har ledningen varit tvungna till att anställa nya projektledare då de gamla projektledarna fått nya ansvarsområden. Projektet har därför genomförts av två olika projektgrupper. Den första gruppen, som vi kallar Fas 1, har lagt ramverket för själva förändringen. Ramverket bestod av indelningen av MA. Det beslutades vilka länder som skulle inkluderas och var huvudkontoren för områdena skulle ligga. Den andra gruppen, som vi kallar Fas 2, arbetade med att genomföra implementeringen av projektet. Fas 2 bestod i att få "detaljerna" på plats i form av anställningar och få de olika stabsfunktionerna att tänka mer "från lilla Sverige till stora världen". Dessutom arbetar projektgruppen med att få igång kommunikationen mellan MA och BA. I det här fallet innebär det att få MA och BA att "tala samma språk" och använda processer och rutiner på samma sätt.

Just nu befinner sig projektet i implementeringsfasen och flera viktiga processer är ännu inte färdigställda. Framförallt gäller detta ansvars- och kommunikationsprocessen mellan marknadsområden och affärsområden. Dessutom finns fortfarande tjänster som måste tillsättas, och andra processer som ska definieras. Planen är nu att den sista juni ska hela projektet vara implementerat och sedan ska den personal som påverkas utbildas i det nya arbetssättet.

Respons på förändringen

Under intervjuerna har vi fått åsikter om hur förändringarna hitintills mottagits. Nedan kommer en beskrivning av mottagandet och vad intervjupersonernas åsikter har varit kring förändringsprojektet.

Positiva reaktioner kring förändringen

Alla intervjupersoner har blivit tillfrågade vad de tyckte om målet med förändringen och om deras första reaktion när de blev upplysta om projekt Triton. Vi har fått väldigt enhälliga svar från alla tillfrågade. Alla tyckte att förändringen var positiv, alla insåg varför man måste göra förändringen och tyckte också att grundidén var bra.

“Jag tror att förändringen är helt rätt”

“Alla tycker att grundidén är jättebra!”

Intervjupersonerna menade att detta är något som måste göras för att Fektek ska kunna växa som företag och bredda marknaden genom en ökad kundkrets.

Kritik mot förändringsprocessen

Trots att alla är positiva till målet med projektet så är inte alla nöjda med hur förändringsarbetet gått till. Från ledningens sida är man i stort sätt nöjd med hur arbetet med förändringen har genomförts. Ledningen bestämde att förändringen skulle genomföras och tillsatte en projektgrupp för att utföra detta. Hela processen har varit bestämd av ledningen utan särskilt mycket inflytande från någon annan grupp eller person. Förändringen har med andra ord varit toppstyrd. Intervjupersoner menar att förändringen kunde ha skötts på ett bättre sätt. Vissa som vi intervjuat menar att om man hade haft mer utrymme att själva vara med och påverka, till exempel, struktur och design, så hade förändringen gått smidigare. Flera intervjupersoner menar att beslutet om förändringen redan tagits och det är något de anställda måste acceptera. En intervjuperson anser att man måste acceptera denna förändring.

“Håkan [VD] är väl tydlig, ifall man vill köra sin egen affär efter eget huvud och möta alla kunder så finns det sätt att göra det. Då får man öppna ett eget korvstånd, vill man istället sälja mer komplexa saker på en komplex marknad då är det så här stora industrier gör och den förändringen behöver vi också göra.”

Intervjupersonen syftar på att organisationen som helhet behöver acceptera förändringen, alltså

skiftet från att vara affärsområdesbaserad till att bli mer kundfokuserad.

En medarbetare talade om förändring och acceptans och sa: "Förändring är alltid jobbigt". Vår generella uppfattning är att medarbetarna är medvetna om att förändring väcker motvilja men även om det är så, får man acceptera det.

"Fektek är en ingenjörorganisation och ska vi göra allting bra så blir vi aldrig klara, för alla ska ha sin åsikt. Det handlar om att ha mod att köra och tänka att detta är tillräckligt bra. Alla kommer inte gilla läget, men så är det ibland."

I samband med diskussionen angående acceptans kring förändringen visade det sig att förändringen enbart berör ca femhundra anställda. Resten av koncernen påverkas inte direkt av förändringen. Detta medför att det är många anställda som inte bryr sig om förändringen på grund av att deras arbetsuppgifter inte kommer att förändras.

"Jag tycker det är en jättestor förändring som påverkar hela Fektek."

Upplever alla det?

"Nej, av 13000 medarbetare finns det 500 säljare, så alla fattar ju inte det. Är man ingenjör så bryr man sig inte förrän den dagen någon kommer o säger, du kan inte jobba kvar för vi har för låg orderingång. Då bryr man sig. För då undrar man hur förändringen har gått till."

Att inte försöka få alla inom organisationen medvetna om förändringen kan i längden skapa problem. Kommunikationen är i det här fallet väldigt viktig och man kan inte förutsätta att alla är medvetna om vad som händer och hur det kommer att påverka dem.

Inflytande och påverkan av projektet

Intervjupersonerna var eniga om att det var det projektgruppen och Vd:n som har haft det största inflytandet. Flera intervjupersoner har påpekat att det inte fanns utrymme för att påverka tagna beslut från organisationens ledning. Under våra observationer var det flera medarbetare som kände att allting kring projektet hade skett "över deras huvud". Projektet är nästan genomfört och nu förväntas dessa medarbetare att börja arbeta i den nya strukturen utan att ha fått säga till om någonting. En medarbetare tydliggör detta på följande sätt:

"Förändringen har drivits långt bort från dem som ska förändras, inkompetensen [från ledningen] är mer att man inte har förstått att man behövde engagera fler i samband med denna förändring. Det är duktigt folk som har varit inblandade, men man har inte valt att engagera fler i förändringsarbetet."

Rädsla och oro kring projektet

Några intervjupersoner har påpekat att det funnits en viss oro och osäkerhet i samband med förändringen. Detta har dock inte setts som någon faktor som påverkar förändringen, då intervjupersonerna anser att detta alltid händer vid större förändringar.

“Det kan finnas viss friktion i förändringsarbeten. Ett visst motstånd eller rädsla finns alltid.”

Ingen som vi intervjuat har uttryckt någon rädsla kring projektet. Men våra observationer säger någonting annat. Nästan alla som vi har intervjuat har tagit upp något problem eller osäkerhet till exempel, att man har varit osäker kring tillsättning av tjänster och hur allting kring projektet faktiskt ska fungera. Detta tyder på att det finns en viss rädsla eller oro kring projektet. Ett exempel på detta är utmaningen att sammanställa marknadsområdena, en intervjuperson säger så här:

“Hela Fektek gör inte samma saker och det innebär att olika delar av företaget hade olika förutsättningar inför förändringen. Vissa såg att det var ett bra initiativ direkt medan andra såg det som ett problem för sina egna affärer. Många undrade hur ska vi egentligen göra det här?”

Osäkerhet och irritation kring tjänster

Det som har lett till den största osäkerheten eller irritationen är frågorna kring tillsättningen av tjänster inom den nya organisationen. Detta är ett problem som både anställda och ledningen har identifierat. Eftersom tidsplanen för projektet varit kort har allting skett ganska så fort. Tjänsterna i den nya organisationen lades ut på intranätet i november. I mars fanns det fortfarande personer som inte fått reda på om de har fått tjänsten eller inte. Flera av dessa tjänster har varit utlandsbaserade och har därför inneburit stora beslut för dem som sökt tjänsterna. Att tillsättningsprocessen har tagit så pass lång tid har skapat irritation och osäkerhet hos de anställda. Vår uppfattning om tillsättningsprocessen är att den varit väldigt tidsoptimistisk. En medarbetare uttrycker sig såhär:

“Om du ska gå från ett BA till ett MA och bli utskickad på 2 års “expat” så vet alla som jobbat med det att det är 6 månaders ledtid. Först ska man förhandla med familjen, vad betyder jobbet, har man barn finns det ju massa frågor kring det.”

Några intervjupersoner har sett den bristande informationen som ett orosmoment. Personer har sökt en tjänst som innebär att man måste flytta hela sin familj. Sedan har det tagit lång tid innan man fått reda på om man har fått tjänsten eller inte vilket skapat oro. Problem som sedan uppstått

är att vissa medarbetare som efter lång väntan blivit tillsatta, tackat nej på grund av den dåliga hanteringen av tillsättningarna.

Kommunikationsantagande

Kommunikationen i organisationen har enligt de flesta, vi intervjuat, varit bra. Flera intervjupersoner har sagt att Vd:n har varit väldigt tydlig i att kommunicera att förändringen kommer att ske. Han har sagt att "det är det här som gäller och nu kör vi på". Hela processen har varit väldigt top-down styrd och alla direktiv har gått uppifrån och ned.

Informationen har bland annat skett genom att det har lagts ut uppdaterad information angående förändringen veckovis på intranätet, deras interna kommunikationsportal. Alla som vi har intervjuat har sagt att de tagit del av informationen som har lagts upp där. Att ha tagit del av informationen innebär att medarbetarna har haft möjlighet att läsa om projektet. Dessutom håller alla intervjupersoner med om att kommunikationen ut från Vd:n i form utav möten, konferenser, mejl och rapporter, varit väldigt tydlig. Det finns ingen som har missförstått eller misstolkat att förändringen kommer att ske, eller vad det kommer att innebära för Fektek och dess framtid.

Kommunikationen till organisationen har delvis kommit från intranätet men även genom olika möten med chefer på affärsområdena. De högre cheferna förväntar sig att det som diskuteras och beslutas om på mötena kommuniceras vidare ut i leden, till övriga medarbetare. Detta är något som flera intervjupersoner säger inte fungerar.

Även om de allra flesta som vi pratat med har varit nöjda med kommunikationen så menar många att det alltid kan bli bättre. En medarbetare menar att "man blir aldrig nöjd med kommunikationen". En annan medarbetare menar att "man aldrig kan informera för mycket". Kommunikationen kring projektet sägs ha varit viktig, men även om det har varit så finns det brister i kommunikationen. Från ledningen har man tagit för givet att de anställda tar del av den information som skickas ut. Det gäller både den information som förmedlas via intranätet men även den information som ges genom möten och rapporter. Flera medarbetare menar att ledningen har en för stor tilltro till att allting går fram till de som berörs. Detta kan kopplas till kulturen på Fektek. Att vara kommunikationsidealister är inte ovanligt i en ingenjörsoorienterad organisation. Att ha denna idealistiska syn innebär till exempel att det förutsätts att informationen går fram. Detta genomsyrar hela organisationen.

"De flesta läser det inte den information som förmedlas, man läser lite headlines o så"

Flera medarbetare menar att det behövs tydligare information och för att tydliggöra förmedlad information behöver man visa och peka på vad som faktiskt är nytt och vad som de anställda behöver veta. Det som framgått under intervjuerna är att det finns en medvetenhet om vad som behövs göras, men att det görs inte. Det har nämnts att man vill informera mer till exempel genom föreläsningar och informationsmöten. Men detta är både kostnads- och tidskrävande.

“Vad man kan göra åt det, är att informera och få med alla. Kommunikativt ledarskap, men många gånger brister det i just det. Det är ganska krävande.”

Något som flera personer har påpekat är att första tiden av projektet var kommunikationen bra. Sedan gick det några månader när informationen och kommunikationen var ganska dålig eller uteblev helt. Det förmedlades lite information om projektet och medarbetarna visste inte riktigt vad som skulle ske. I februari kom tydligare information och nu tror projektledningen att alla är med på banan. Även om ingen som vi intervjuat har påpekat att det finns en idealistisk syn på kommunikation anser vi att detta är en djupgående norm på företaget som definierar en del av Fektteks kultur

Tidsoptimism vid projekt

Planen var initialt att hela förändringen skulle vara på plats och verksam den första januari 2013. Alla intervjupersoner menar att detta var något som inte gick att hålla och tidsplanen har förskjutits från den första januari till sista juni 2013. När vi ställde frågan angående tidshorisonten till intervjupersonerna så var det ingen som trodde att projektet skulle varit klart den första januari, dessutom tyckte man att tidshorisonten var ambitiöst.

“Ingen trodde att det skulle vara färdigt den första januari men vi trodde nog att vi skulle ha kommit lite längre. Men det fungerar och vi måste prioritera affärerna och får inte haka upp oss och fastna i det här.”

Som en annan intervjuperson uttrycker det:

“Vi är experter på projekt, vi vet exakt hur vi ska gå till väga för att bygga ett nytt plan och exakt alla steg som behövs och hur lång tid det kommer att ta. Men nu när vi planerade projektet så har vi inte använt oss av våra egna processer. Hade man gjort det hade man förstått att 80 dagar är alldeles för ambitiöst”

Andra intervjupersoner uttryckte att projektledningen borde ha planerat implementeringen av projektet över ett helt år för att få allting på plats. De menar att 2013 skulle ha varit ett provår där

projektledningen skulle kunna göra finjusteringar.

“När man ska flytta människor så måste man tänka på detta [tid] och jag tror att många gör misstaget att inte tänka. Man glömmer bort att det handlar om människor och inte om en produkt. Man är tidsoptimister och sedan hakar det upp sig hos t.ex. HR eller stöd-system som inte funkar.”

Intervjupersoner tror dessutom att projektledningen inte har tänkt på alla smådetaljer som finns när man ska göra Fektek mer globalt. Det finns en mängd tidskrävande aktiviteter för att starta upp varje kontor. En intervjuperson beskriver vissa basala saker som måste finnas på plats:

“I Bangkok t.ex. så behöver man kanske inte det stora systemet. Man ska köpa lite skrivbord, datorer, anställa folk och sälja. De behöver inte ha ett jättesystem men måste uppfylla basala krav: organisationsbeskrivning, hur man är organiserad, en instruktion om vem som får attestera, man måste ha en krishanteringsplan. Vissa saker måste finnas på kontoren.”

Något som alla påverkade insett i efterhand är att tidshorisonen var lite väl optimistisk. De menar att vara färdiga på åttio dagar är för kort tid för en så pass stor förändring. Men som en medarbetare säger:

“Mot planeringen borde man insett att 80 dagar var alldeles för kort tid, och det gjorde man. Men då hade man redan kommunicerat detta. Kommunicerar man ut att en förändring ska ske till årsskiftet och den gör inte det, börjar ju folk undra. Vad är det som händer? Det ska ju hända grejer?”

Det finns en medvetenhet hos ledningen, att det har varit väldigt tidspressat. Ändå menar flera intervjupersoner att det inte hade gått bättre om det funnits mer tid. Processen hade bara blivit mer utdragen, oron och osäkerheten hade inte blivit mindre bara för att det hade dragits ut över längre tid. Trots detta anser vi att det finns ett problem då många har kommenterat att tidsplanen har varit för optimistisk. Även detta är ett uttryck för kulturen som finns på Fektek. Att vara tidsoptimistisk är det enda alternativet och de anställda ser inte något annat sätt att göra det på.

En annan aspekt som tagits upp är att det faktiskt inte fanns tillräckligt med tid. En medarbetare beskrev att ledningens direktiv var att oavsett vilken teoretisk modell som man använde vid förändringen så fanns inte tiden till att utföra den modellen fullständigt. Medarbetaren beskrev att han hade varit på en utbildning i “Change management” där föreläsaren tryckte väldigt mycket på att man måste göra alla steg i processen för att nå en lyckad förändring. Medarbetaren menade då

att man på Fektek inte hade tid att göra alla steg, men att det ofta då ledde till misslyckanden. Situationen beskrevs så här:

“Då sa min chef, att oavsett vilken teoretisk modell du använder, säga att det är 5 steg, så grejen är att du har inte lyxen att göra all steg, du får göra steg 1, 2, o 5 o leverera på det.”

Medarbetaren menade att ibland fick man köra på även om man inte gjorde allting “rätt”, det var så de arbetade. Detta ledde ofta till att problem uppstod längre fram i processen, men detta fick hanteras allteftersom. Tidsoptimismen blir tydlig då man anser att det inte finns något annat sätt att göra det på. I praktiken tar det troligtvis längre tid att hantera problem allt eftersom istället för att ge det lite mer tid och lösa det från början.

Tydlig top-down-struktur och liten delaktighet

När det gäller delaktighet i projektet är det framförallt Vd:n, projektgrupp och samarbetsgrupp bestående av chefer från marknadsområden och affärsområden som varit delaktiga. Eftersom tidsplaneringen var väldigt begränsad, ansåg ledningen att det inte fanns tid att låta fler personer tycka till om projektet. Som tidigare nämnts var det Vd:n som från början bestämde att projektet skulle genomföras. Det var tydliga direktiv om att förändringen skulle genomföras och att det inte fanns någon återvändo.

Ledningen hade redan under våren 2012 börjat med en testpilot av projektet. Man skapade tre marknadsområden: North America, Indien och Sub-saharan Africa. De tydligaste resultaten av att testpiloten kom från MA North America. Ledningen tyckte att strukturen fungerade som planerat. Sommaren 2012 bestämdes det att Fektek skulle implementera den nya strukturen fullt ut. Vissa problem uppstod dock när resten av marknadsområdena skulle organiseras. Under testpiloten hade marknadsområdena bestått av ett eller två länder men den nya indelningen skulle öka antalet till mellan 10-15 länder. Samordningen av dessa länder blev en större utmaning än planerat då testpiloten inte hade räknat med detta. De nya marknadsområdena skulle komma att innehålla fler länder än tidigare. Nu var man tvungen att förstå hur 10 olika länder fungerade och sedan samordna dem.

Projektgruppen har använt testpiloten som grund för utformandet av projekt Triton. Detta är dock den enda inputen gruppen utgått från. Under implementeringsfasen har även chefer från marknadsområdena och affärsområdena fått ge input. Det har inte funnits tid till att utveckla det

mer. Ledningen har ansett att projektet går att slutföra utan mer inflytande från andra. Officiellt har det inte funnits någon möjlighet att lämna synpunkter eller åsikter. Men som flera personer har nämnt under intervjuerna så har det funnits möjlighet att prata med sina chefer om man haft något man ville påverka. Intervjupersonen menar att det sedan skulle ha kommunicerats vidare till projektgruppen. Om detta har gjorts är dock osäkert. Det har funnits möjlighet att ha en öppen dialog och komma med förslag. Dock menar en intervjuperson att alla som påverkas av projektet får vara beredda att kompromissa.

"Alla kommer att få ge upp någonting, men alla har även något att vinna"

Projektledningen har sagt att delaktigheten i projektet kommer att öka desto längre implementeringen av projektet har kommit. Det krävs ett samarbete mellan projektledningsgruppen och de inblandade parterna. Under tiden vi genomförde intervjuerna fick vi reda på att man nu har möten där alla inblandade parter får diskutera vad förändringen innebär. Som tidigare nämnt så är projektledningen medveten om att alla beslut samt förändringar inte har genomförts på bästa sättet.

Flera intervjupersoner diskuterade att för att genomföra förändringen bättre borde man använt sig av processer för projektplanering liknande de man använder i samband med att ta fram nya produkter. Projektet har inte skötts enligt de rutiner och processer som Fektek tagit fram. En medarbetare menar att grundproblemet med projektet är att det inte har följt någon projektmetodik. Det finns väldigt tydliga processer angående projekt, men dem har inte använts. Medarbetaren menar att det tyvärr blir så ibland, när ledningen gör stora förändringar.

"Helt plötsligt gäller inte det som gäller för alla andra. Då är det höga chefer och då kan man göra som man vill. Vi har även gemensamma riskprocesser, har man använt dem, nej, man har bara kört på. Vi hade nog upptäckt problematiken tidigare om vi hade jobbat lite mer strukturerat."

Projektet verkar ha saknat struktur och rutiner för genomförandet och processer förbisetts i tron att projektet skulle fungera ändå. Detta är något som vi anser är lite konstigt då den generella uppfattningen om Fektek som organisation är att den är väldigt process- och rutinriktad. Vad som kan ligga till grund för detta är att kulturen accepterar att det har skett på detta sätt och att alla accepterar det.

Frånvaro av struktur och arbetsmetodik

Under planeringen och genomförandet av projektet har projektledarna fått arbeta dubbelt, man har haft två tjänster som man arbetat parallellt med. När vi frågade intervjupersonerna vad de ansåg om detta, så tyckte de flesta att man borde ha bildat en enskild grupp personer som hade projektet som heltidsarbete. Nu när projektet har dragit ut på tiden så har de som arbetade med fas 1 blivit utbytta, då några var tvungna att sluta på grund av ändrade anställningar. Intervjupersonerna diskuterar att detta kan leda till förlorat fokus. En intervju person säger så här:

“Grundproblemet med Triton är att det inte har följt någon projektmetodik. Hur man gör en förändring.”

Varför gör man på det här sättet om det finns rutiner?

“Vet inte riktigt, men jag tror att det beror på okunskap. Fektek har tusentals projekt om året. Vi har tydliga projektdelar ex. DG3. Av någon okänd anledning så har man inte följt detta. Det är tyvärr så att när corporate gör sådana stora förändringar så helt plötsligt gäller inte det som gäller för alla andra. Då är det höga chefer och då kan man göra som man vill. Vi har även gemensamma riskprocesser, har man använt dem, nej, man har bara kört på. Vi hade nog upptäckt problematiken tidigare om vi hade jobbat lite mer strukturerat.”

En annan intervjuperson beskriver att man har kunskapen och tekniken att simulera olika krigssituationer, men att man inte har använt den kunskapen för att simulera olika organisatoriska strukturer. Även detta menar man brister i just detta projekt:

“Tittar man omkring sig så finns det andra företag som gör mängder av tester för att säkerställa sig om att det kommer att fungera. Arlanda express testade sitt system genom att köra sträckan fram och tillbaka i tre månader utan passagerare. Jag tycker att någon form utav simulering borde ha gjorts”

Intervjupersonen menar att man hade velat se att man testade ett större marknadsområde exempelvis “MA Americas” som tidigare nämnt inkluderar Nord- och Sydamerika och Kanada. Då tror man att mycket av problematiken hade varit känd och man hade kunnat planera för det.

En annan utmaning som projektledningen inte riktigt vet hur man ska arbeta med är hur samarbetet mellan MA och BA ska skötas. Som tidigare nämnts har man möten med olika marknadsområden och affärsområden för att hitta lösningar på problemet. En intervju person uttrycker sig så här i frågan:

“På kort sikt ligger det en utmaning i att få all personal på plats och att arbeta in den nya strukturen. En av de stora utmaningar som jag ser på lång sikt är att få organisationen att byta perspektiv.”

Att byta perspektiv innebär indirekt att förändra kulturen. Att byta synsätt kräver en större typ av förändring och en större medvetenhet om kulturen. Vi tolkar detta som att Fektek inte riktigt har beaktat vidden av att man måste byta perspektiv.

Kulturen på Fektek

Vid frågan om Fektek arbetar aktivt med kulturfrågor eller om man försöker få en enad Fektek-kultur, fick vi ganska olika svar. Vissa intervjupersoner menar att man inte längre arbetar lika tydligt med att ena Fektek och få “ett Fektek”. De säger att det var något som man pratade mycket om för ett antal år sedan, men som aldrig fick något riktigt genomslag. Andra intervjupersoner menar att man har ett enat Fektek. Det finns ingen enhetlig förklaring till vad man menar med “ett Fektek” och därför har det gjorts en mängd olika tolkningar av begreppet. Tolkningarna var något som motverkade “ett Fektek” och istället utnyttjades begreppet för att gynna vissa individer, grupper eller affärsområden.

“Man upplevde att det var något [ett Fektek] som man använde för någonting som man själv ville slåss för.”

Vi anser att anledningen till att det finns så många olika definitioner av kulturen är att de anställda på Fektek inte är medvetna om vilken kultur som finns. En del av kulturen som flera intervjupersoner nämnde var att medarbetarna är lojala. En observation av lojaliteten är att många anställda har arbetat på företaget i över tjugo år, samtidigt återkommer många före detta anställda. En intervjuperson menar att de medarbetare som väljer att återkomma, känner att Fektek oftast ger de utmaningar som de inte hittar någon annanstans. Om detta är ett uttryck för kulturen är svårt att säga, men flera anställda har tagit upp detta som en del av hur de uppfattar kulturen på Fektek.

Att arbeta med specifika kulturfrågor är ingenting som görs aktivt. Många som vi har pratat med är medvetna om att det finns olika typer av kulturer på företaget och att alla inte tänker lika. Ändå är det ingenting som prioriteras. Flera intervjupersoner menar att det finns väldigt mycket annat som känns viktigare och därför glider kulturfrågor bort från agendan. På detta sätt uttryckte en intervjuperson frågan kring kultur:

“Nej, det är där vi missar, även många andra företag också. Många företag plockar in utomstående konsulter vid den här typen av projekt, jag är inte så förtjust i just det. Är man bara vaksam på det här så tror jag man kan lyckas, nu säger inte jag att vi är världsbäst på det här [kulturfrågor]. Det finns massor av diagram och buzzwords om det här men det är ändå ganska tricky att genomföra det.”

En annan uppfattning om kulturfrågan löd:

“Man väljer att ignorera kulturfrågan; som chef på ett nytt MA har man fullt upp med att få igång verksamheten och få in orderingången. Det första man tänker på är inte kulturen, det gäller prioriteringar och man måste prioritera resultat. Man tänker inte på att man skulle kunna använda kulturen på ett effektivt sätt.”

Det finns en gemensam uppfattning från flera som vi har intervjuat att kulturfrågor är något som Fektek borde ta i beaktande. Trots detta är det fortfarande ingen prioritering från ledningens sida.

“Vi var några stycken som ville ta tag i kulturförändringen, vi behöver ena vårt språk osv. Men det gick inte att få något större gehör i dessa frågor. Väldigt lite gjordes kring kultur och arbetssätt.”

“Fektek är svenskt och det är geografiskt betingat var enheterna har byggts upp. Affärsverksamheterna har starka egna kulturer och är geografiskt betingade ex. Linköping - luft, Karlskoga – säkerhetssystem, Göteborg – elektroniksystem. Konsultverksamhet Consult - konsultkultur. Att få ihop det som ett företag väldigt svårt och det pekar mot att det blir viktigare.”

Som ovanstående citat säger så handlar problematiken med kulturfrågor inte enbart om en kultur utan flera olika subkulturer.

Subkulturer

Genom att diskutera kultur, under intervjuerna, ledde det automatiskt in på att det finns subkulturer på Fektek. Flera intervjupersoner har själva tagit upp begreppet subkulturer och menar att det finns en mängd olika subkulturer inom Fektek. Varje affärsområde har en egen kultur och inom varje affärsområde finns det ibland flera sub-sub-kulturer. Subkulturer är något som kan påverka vid förändring och det är därför intressant att titta på detta för att se om subkulturerna på Fektek kommer att påverkas vid förändringen.

“Det finns ju ett antal subkulturer. Alla BA har sin egen kultur och det finns även mindre kulturer inom varje BA. Detta beror framförallt på att man arbetar på olika sätt och har olika produkter som bidrar till olika fokus. Detta leder till att man inte alltid kan förklara

saker och ting på samma sätt utan att man måste anpassa sig efter vilken målgrupp [subkultur] som man riktar sig mot. Det handlar inte om ett vi eller dem, det handlar om att göra saker tillsammans.”

I de nya marknadsområdena kommer människor från olika affärsområdeskulturer att slås ihop till nya grupper. Den generella uppfattningen från projektledningen sägs vara att detta inte är något problem, men det finns också viss misstro hos intervjupersonerna.

”Vi tar alla marknadsförare och säljare och lägger ihop dem i en hög sedan delar vi upp dem geografiskt. Detta kan leda till betydande problem.”

”Vi har olika affärsmodeller för olika delar av Fektek och även kostnadsstrukturer som skiljer sig åt. Ett utav problemen är när man sitter ihop och ska diskutera vissa affärer så finns de vissa affärsområden som tar ett konsultförsäljningsperspektiv medan andra tar på sig ett produktförsäljningsperspektiv. Nu när man skapar MA så kommer dessa frågor att komma fram. Hur har ni tänkt er nu?”

Som framgår av citaten finns det en medvetenhet om att olika affärsområden på Fektek arbetar på olika sätt. Trots detta anser flera intervjupersoner att detta inte är något problem vilket vi tycker är lite motsägelsefullt.

Ett exempel där det tydligt visas att affärsområdena arbetar på olika sätt och att man har olika typer av kulturer är implementeringen av CRM- systemet (Customer Relationship Management). CRM-systemet används för att sammanställa kundinformation. Syftet med systemet var att alla inom organisationen skulle använda det på samma sätt. Men när systemet implementerades anpassade varje affärsområde sin egen version. Det fanns ingen samordning mellan affärsområdena och det innebar att systemet såg ganska olika ut på de olika affärsområdena. Flera intervjupersoner har nämnt att det var ett misstag att inte samordna systemet redan från början. I och med den nya strukturen har kvalitetsavdelningen varit tvungen att göra om systemet för att göra det gemensamt för alla. Detta för att andra affärsområden ska kunna gå in och se vilka affärer, prospekt och potential som finns i ett givet land. Att göra detta kommer i slutändan att underlätta för kommunikationen och samarbetet mellan marknadsområdena och affärsområdena. I längden är det omöjligt att arbeta med 5 olika processer eller system, allting måste vara helt likartat.

Vad som framgått under våra intervjuer är att kultur är ingenting som de anställda reflekterar särskilt mycket över. Vi har sett antydningar att organisationen i sig väljer att bortprioritera kulturfrågor och beaktar därför inte kulturen. Vi har medvetet valt att fokusera på vad de anställda inte sagt om kultur för att sedan kunna analysera detta i nästa kapitel.

ANALYS

I analysen kommer vi att koppla samman teori och empiri för att förklara de fenomen som uppstått under förändringsprojektet. Vi kommer att förklara vilken kultur som finns på Fektek och hur denna kultur påverkat förändringsarbetet. Utifrån den kultur vi identifierat kommer vi också att förklara hur organisationen mottagit förändringen. Slutligen kommer vi att förklara vad vi anser har varit de största problemen med förändringen och hur Fektek i framtiden ska kunna hantera förändringsprocesser.

Som både Schein (2010) och Hofstede et al. (1990) beskriver handlar kultur främst om föreställningsmässiga fenomen. Det rör sig om tankesätt, värderingar och uppfattningar snarare än om de objektiva, synliga delarna av organisationen. Detta är något som tydliggjorts när vi sammanställt och tolkat vårt intervjumaterial. Som vi beskrivit så verkar det inte som om Fektek har beaktat kulturen i någon större utsträckning vid förändringsprocessen. Att kulturen inte uppfattas av de anställda skapar en bild av att kulturen inte är viktig. Vi tror att anledningen till det är att medarbetarna inom organisationen inte är medvetna om vilken kultur som faktiskt existerar. Det har inte framkommit att kulturen beaktas i någon större utsträckning. Anledningen till detta sägs vara att det finns andra saker som är viktigare och som måste prioriteras. Enligt Kotter (1995; 1996) behöver organisationer vara medvetna om sin kultur och beakta den vid förändringar, då detta är en viktig del av genomförandet av en lyckad förändring. Vi anser att anledningen till att kulturen inte beaktas grundas i Fektek-kulturen. Man beaktar och diskuterar helt enkelt inte kulturen och detta kan ses som ett problem.

Efter att ha studerat förändringsprojektet Triton kan vi tydligt se att det finns en stark kultur. Vi har identifierat fyra delar som vi tycker kom till uttryck i sättet att organisera projektet. Hur dessa fyra delar bildar kulturen på Fektek kommer att förklaras i kommande stycken.

Produktorientering

Fektek som organisation kan ses som en organism (Morgan, 1999; Palmer et al., 2009). En organism kan delas upp i olika delar. Att se organisationen som att den är uppbyggd av olika delar bidrar till hur kulturen ser ut. Fektek har delat upp organisationen i stora delar, affärsområden, där varje del inte verkar vara särskilt sammankopplad med resten av organisationen. Varje affärsområde är väldigt produktinriktad, vilket bidrar till en produktfokuserad kultur. Med en produktfokuserad inriktning ligger stort fokus på teknik och effektivitet och mindre fokus på människor och känslor. Detta kan tydligt ses genom att allting på Fektek kretsar kring produkter och vad produkterna kan bidra med. Intervjupersonerna framhävde ofta Fekteks konkurrenskraftiga produkter och hur viktiga produkterna är.

Vår uppfattning är att produktorienteringen har trivialiserat projektet, då vi anser att projektledningen inte verkar ha beakta människors känslor och tankar lika mycket som processer och produkter. Trots detta har projektledningen valt att åsidosätta befintliga processer gällande projektmetodik, något som kan leda till att förändringen misslyckas (Alvesson & Sveningsson, 2008). Konstruktionen av de nya marknadsområdena har genomförts genom att "plocka" ut sälj- och marknadsavdelningarna från affärsområdena och placerat dem på de lokala marknaderna istället.

Detta förenklade synsätt på förändringsarbetet kan förklaras med att projektledningen har haft ett systemtänkande som påverkas av det produktfokus som finns i organisationen. Att se organisationen som en organisation innebär också att det finns en tydlig ledare som "styr" organismen och kan manipulera systemet.

Top-down-struktur

Utifrån projektet har vi uppfattat en tydlig top-down-struktur. Den tydliga top-down-strukturen är något som kommer till följd av ett synsätt som kan tolkas vara en "Eiffeltorn" kultur. En "Eiffeltorn" kultur har en väldigt liten, snäv ledning och affärsområdena utgör den breda basen (Lutans & Doh, 2012). Detta kan tydligt ses genom att direktiven för projektet från början kom från Vd:n i samråd med styrelsen. Därefter har det skötts av en projektledning som utsetts av Vd:n. Vi anser att Fektek har en centraliserad struktur där det förväntas att organisationen fungerar uppifrån och ned. Synsättet är väldigt rationellt och det finns en idealistisk syn att detta fungerar. Det fungerar då kulturen på Fektek accepterar att det är på det sättet. Förändringsprojektet kan därför ses som teknokratiskt, något som diskuteras av Alvesson och Sveningsson (2008). I Fekteks fall har detta inneburit att allt från tillsättning av tjänster, till förändring av synsätt har planerats att hända samtidigt. Detta syftar till att skapa en benägenhet att se mer komplexa problematiska fenomen som lätthanterliga (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Vad som ytterligare tyder på att det är en teknokratisk förändring är den managerialism där chefen har kunskaperna om hur förändringen ska ske (Alvesson & Sveningsson, 2008). Medarbetarna har däremot rollen att se till att förändringen ger det förväntade resultatet. Chin & Benne (1976) menar att detta kan ses som en strategi för att få ett bestämt förutsägbart resultat. I vårt fall visades detta genom en avsaknad av delaktighet från de medarbetare som inte deltog i planeringen av förändringsprojektet. Vår uppfattning är att påverkan från någon annan än projektledningen har varit väldigt liten, vilket lett till att medarbetarna inte kunnat vara med att styra uppbyggnad och inriktning av projektet. Att vara med och påverka är något som flera forskare (Kotter 1995; 1996; Nadler 1988) ser som viktiga delar i förändringsprojekt. Om medarbetarna inte får möjlighet att påverka kan detta leda till att förändringen inte mottas på ett positivt sätt och implementeringen kan då bli problematisk (Palmer et al., 2009). Ledningen har makten och använder denna makt för att tvinga fram ett samtycke från medarbetarna i organisationen. Anledningen till att medarbetarna inte har fått vara med och påverkat uppges vara tidsbrist.

Tidsoptimism

Förändring är något som måste få ta tid (Alvesson & Sveningsson, 2008) och tid är någonting som intervjupersonerna på Fektek påstår att projektledningen inte har haft. Åtminstone inte när det gäller förändringsprojektet. Ledningen beslutade i det första skedet att förändringen skulle ske på 80 dagar, något som fått revideras. Målsättningen med projektet var att ändra den befintliga strukturen och även ändra fokus från att vara affärsområdesfokuserad till att vara kundfokuserad. Att vara tidsoptimistisk kan på ett sätt vara bra då det sätter press på människor och får saker och ting att hända. Men det kan också skapa stress och osäkerhet för vad som kommer att hända och hur det ska genomföras (Angelöw, 2010). Enligt vad intervjupersoner har beskrivit anser ledningen på Fektek att man inte har tid att genomföra alla steg i en process eller arbete. De som ska genomföra processen måste istället välja vad som ska prioriteras. I slutändan måste dessa processer ofta förbättras eller göras om på grund av att de inte tillgodosett syftet. Både Kotter (1995; 1996) och Nadler (1988) menar att alla steg i en förändringsprocess bör genomföras annars riskerar förändringen att misslyckas. I Fekteks fall utsätter man sig för den risken och menar att det går att fixa i efterhand. Anledningen till detta är att tidsoptimismen är en del av kulturen. Intervjupersonerna menar att konceptet för det mesta fungerar men frågan är om det inte hade kunnat göras bättre och på ett annat sätt.

Kommunikationsidealism

Den fjärde faktorn som påverkar kulturen är att de anställda på Fektek har en väldigt idealistiskt syn på hur information kommuniceras inom företaget. Vi har fått tydliga exempel på att kommunikationen inte alltid når fram. Ett av problemen har varit att ledningen och chefer på olika nivåer förväntar sig att den information som de förmedlar på möten kommuniceras vidare nedåt i leden. Vi anser att en bidragande faktor till detta är att de är kommunikationsidealister. Vi har upplevt att projektledningen förväntar sig att förmedlad information ska förstås på samma sätt av alla. För att kunna göra detta måste ledningen ha en djupare förståelse för den existerande kulturen och de subkulturer som finns (Alvesson & Sveningsson, 2008). Vi har även uppfattat att Fektek har ett tydligt systemtänkande. Detta innebär att organisationen är uppdelad i en mängd olika delar, system. Ett effektivt systemtänkande fungerar genom att man kommunicerar väl mellan systemen. Vår uppfattning är att problemet på Fektek är att man tänker i för stora system och kommunikationen mellan dessa ibland brister. Ledningen bör inte se organisationskulturen som en helhet, där alla kommer att tolka saker på samma sätt. En organisations kultur är istället fluktuerande, osammanhängande och mångtydig (Martin, 1992).

Vi tror att Fektek inte sett problemen med kommunikationen, vilket lett till misskommunikation.

Medarbetarna som tagit del av informationen har krävt ytterligare förtydligande eller använt informationen som en ram för hur de själva ska tolka informationen. Kommunikationen till alla delar av organisationen har därför inte fungerat vilket lett till att personer som borde ha fått information inte har fått den. Dålig information kan leda till osäkerhet och oro, vilket i sin tur kan leda till motstånd till förändringen (Angelöw, 2010). Ett annat exempel på att det finns en idealistisk syn på kommunikation är att de anställda inte läser den information som skickas ut. Istället har vissa intervjupersoner ansett att man tydligare måste förklara den information som skickas ut. Vi har fått indikationer på att det finns hela tiden en övertro på att informationen som kommuniceras går fram.

Produktorientering, top-downstruktur, tidsoptimism och kommunikationsidealism, speglar den ingenjörskultur som finns på Fektek. Anledningen till att intervjupersonerna inte kunde definiera vilken kultur de själva har kan förklaras med att begreppet kultur är "mjukt" och svårfångat (Hofstede et al., 1990). Dessutom är kultur inte något som de diskuterar varje dag och därför är de inte medvetna om hur den påverkar. Vissa delar av kulturen har uppfattats av intervjupersonerna, till exempel att många medarbetare är väldigt lojala. Det är något som intervjupersonerna har sett eller uppfattat. Det är detta som Schein (2010) beskriver som den lättaste nivån att identifiera. Att vara systemtänkande och top-down-styrd kan länkas till Scheins andra nivå. Beteende, rutiner och processer är styrda uppifrån och ned och skulle man göra något som går emot normen skulle det ifrågasättas. Tidsoptimism och kommunikationsidealism går att identifiera som den tredje nivån. Det är något som är inbäddat i företaget och kulturen och man tänker inte på att det påverkar allting som görs. Vi har utifrån det empiriska materialet identifierat att dessa fyra delar genomsyrar projekt Triton och drar därmed slutsatsen att det gäller hela organisationen. Detta kan ses som att Fektek *är* sin kultur (Alvesson, 2002; Buchanan & Huczynski, 1997; Smircich, 1985)

Förklaring av responsen i projekt Triton

Respons och reaktioner uppstår alltid vid förändringar, både positiva och negativa (Angelöw, 2010). Med anledning av den negativa responsen anser vi att de hade kunnat reduceras om kulturen hade beaktas mer. Fektek är en toppstyrd organisation där de flesta beslut tas av ledningen. Om organisationen har en toppstyrd struktur ökar risken för motstånd och ovilja till förändringen (Angelöw, 2010). Vi har fått indikationer på att delaktigheten i projektet har varit låg och det har funnits viss oro och irritation kring förändringen. Hade delaktigheten varit större hade resultatet kunnat förbättras. Som tidigare nämnts är det viktigt med delaktighet vid förändringar. Det förklarar förändringsprojektet när projektledningen har flera med sig som förespråkar målen (Al-

vesson & Sveningsson, 2008). Intervjupersonerna har varit positiva till förändringen, men vi upplever att de förespråkar innebörden och syftet, inte genomförandet. Hade projektledningen istället valt att inkludera flera personer från respektive affärsområde, med utvalda förespråkare då hade man enklare fått flera att acceptera förändringen. Det skulle även kunna leda till att flera skulle haft en allmän positiv inställning till genomförandet av förändringen (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Något som ledning och projektledning lyckats bra med är att tydliggöra målet med förändringen och varför Fektek skulle göra förändringen. Detta anser Angelöw (2010) är mycket viktigt vid förändringsarbete. Något som uppfattas som lite inkonsekvent är att alla intervjupersoner anser att anledning och mål med förändringen är bra, men själva genomförandet av den har uppfattas som mindre bra. Vi har uppfattat att de anställda är positiva till något som de tycker genomförts relativt dåligt.

Medarbetarna har sagt att de är positiva till förändringen, men att det finns viss oro. Detta skulle kunna förklaras genom att organisationen tidigare har varit decentraliserad vilket gett varje affärsområde makten att bestämma hur de styr sig själva och vilken organisatorisk struktur som använts inom respektive affärsområde. I samband med tillsättningen av den nuvarande Vd:n implementerades en mer centraliserad struktur som innebar att affärsområdena tvingades överge tidigare beslutsfattande makt. Projekt Triton är ett steg vidare till en ännu mer centraliserad struktur vilket kan bidra till att mottagandet av förändringen blir ett orosmoment då medarbetarna inte känner till resultatet ännu.

Centraliseringen skulle också kunna förklara den känsla av acceptans som vi har upplevt. De tydliga direktiven från ledningen om att antingen är man med eller så kan man välja att lämna, ger ingen anställd möjlighet att försöka argumentera mot projektet. Vår uppfattning är att som anställd har du varit tvungen att acceptera att det är som det är. Vad detta kommer att resultera i kan vi inte veta. Men det skulle kunna leda till att flera personer blir likgiltiga till förändringen då de känner att deras åsikter inte värderas (Bakka, et al., 2006). Van Dam et al. (2008) menar att större delaktighet kan skapa större acceptans men i detta fall har inte de kraven uppfyllts. Något annat ligger bakom den acceptans som uppfattats och vi tror att det är kulturen som ligger bakom.

Projekt Triton har förändrat mycket för de berörda i form av nya anställningar, där varje medarbetare har varit tvungen till att aktivt söka nya positioner inom de nya marknadsområdena. Ef-

ttersom medarbetarna ändrar sina arbetssituationer och kommunikationen kring projektet har uppfattats som dålig, har det uppstått osäkerhet och irritation. Informationsflödet i samband med tillsättningarna har från medarbetarna uppfattats som dåligt, vilket Angelöw (2010) menar kan skapa ryktesspridning där medarbetarna förvanskar informationen. Genom att upprepa tilldelad information tydliggörs det vad det är som man försöker förmedla och det förhindrar att informationen förvanskas (Angelöw, 2010). Detta ser vi som ett sätt att motverka irritation. I Fekteks fall har vi uppfattat att upprepningen av informationen inte har fungerat och den dåliga kommunikationen har lett till att flera medarbetare har valt att avstå sina nya tillsättningar. Under intervjuerna har ryktesspridning inte framkommit som ett problem men vi kan inte utesluta att det har funnits eftersom studier visar att detta är ett vanligt fenomen vid förändring (Angelöw, 2010).

Triton som två förändringar

Projekt Triton är ett förändringsprojekt med målsättningen att öka omsättning genom ökad försäljning av produkter och tjänster, vilket ska uppnås genom ökat kundfokus. För att uppnå detta mål anser vi att Fektec borde ha sett förändringsprojektet uppdelat som två separata förändringar istället för en (Alvesson & Sveningsson 2008; Hofstede et al., 1990).

Vår syn på förändringen är att omorganisationen behövs för att ligga till grund för den kulturella förändringen. Syftet med omorganisationen var att bilda marknadsområden som ska befinna sig på de lokala marknaderna. Innan förändringen sker menar Dawson (2003) och Nadler (1988), att det måste finnas grundläggande behov för att initiera en förändring. Behovet för förändringen har identifierats, nämligen den stagnerade omsättningen. Då omsättningen inte visat någon tillväxt under de senaste sju åren beslutade Vd:n i samråd med styrelsen om förändringen. Vd:n var tillsatt med syfte att driva igenom en förändring på Fektec. I och med detta fanns det ett tydligt stöd för förändringen från både styrelse och ledning, något som både Dawson (2003) och Nadler (1988) anser är viktigt. När behov och stöd för förändringen finns måste en interventionsteknik identifieras. Förändringen är en planerad förändring med tydlig deadline. Den handlar om att ändra den befintliga strukturen på Fektec vilket gör förändringen revolutionär då den handlar om att förflytta och omlokalisera delar av organisationen. (Alvesson & Sveningsson, 2008; Marshak, 2002). Vid revolutionära förändringar är det viktigt att få alla att förstå anledningen till förändringen och hur den kommer att påverka organisationen och de anställda (Palmer et al., 2009). Detta är något som ledningen på Fektec lyckats relativt bra med då alla som vi intervjuat har bekräftat att de förstått förändringen och att de tycker den är bra. Alvesson & Sveningsson (2008) menar att revolutionär förändring ofta initieras och formuleras på högre ledningsnivåer vilket är fallet i projekt Triton. Vad gäller förändringsprocessen anser vi i likhet med intervjupersonerna

att det har saknats tydlig projektmetodik i samband med förändringen. Många forskare inom organisationsförändring (Nadler, 1988; Dawson, 2003; Kotter, 1995; 1996) menar att för en lyckad förändring krävs det projektmetodik vilket innebär att förändringen på Fektek ur en teoretisk synvinkel kommer att misslyckas. Eftersom teorin är en generalisering av flera olika fall kan vi inte förutspå om det i verkligheten kommer att misslyckas då förutsättningarna för denna förändring är fallspecifika. Då alla intervjupersoner anser förändringen är positiv kan vi se detta som att projektledningen övervunnit motståndet mot förändringen.

Då målet med förändringen avser att delar av organisationen, marknadsområdena, ska bli mer kundfokuserade anser vi att det även krävs en kulturell förändring. Vad denna förändring egentligen betyder är att medarbetarna behöver byta både synsätt och arbetssätt, från att tidigare vara produktinriktade till i högre utsträckning bli kundinriktade. Förändringen av synsätt är något som med hjälp av Hofstedes et al. (1990) sju karaktäristiska aspekter kan identifieras som kulturell och därmed betyder det att det även krävs en kulturell förändring. Smircich (1985) syn på att organisationer *är* kulturen innebär att kulturen genomsyrar hela organisationen och därmed kräver en högre grad av beaktande. Kulturen på Fektek genomsyrar alla i organisationen, även om medarbetarna inte är medvetna om det. Det är därför tydligt att Fektek *är* kulturen (Alvesson, 2002). Det innebär att det är väldigt svårt att ändra den befintliga kulturen och det blir betydligt svårare för Fekteks ledning att göra detta då vi har fått antydningar på de inte bryr sig som vilken kultur som faktiskt existerar. Om det inte går att identifiera sin egen kultur utgör detta en risk vid eventuell förändring då projektledningen enkelt hamnar i fällan där de återskapar befintlig kultur. I Fekteks fall handlar det om att Fektek vill att marknadsområdena ska byta synsätt, från tidigare produktinriktad till att bli kundinriktad. Har projektledningen inte beaktat och identifierat att man idag har ett produktinriktat synsätt kommer detta att innebära att det kundinriktade synsättet aldrig uppnås. På så sätt är det inte ledningen som styr kulturen, det är kulturen som styr ledningen (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Subkulturernas påverkan på projektet

Att göra en kulturell förändring kräver ytterligare aspekter som inte tas upp i konventionella förändringsprocesser och det kräver en djupare kulturell förståelse. Vår syn på förändringen är att projekt Triton kommer att ena Fektek. Detta på grund av att flera kulturella aspekter kommer att behandlas till exempel, rutiner, språk, och normer (Hofstede et al., 1990; Schein, 2010). Affärsområdena är olika subkulturer som nu har fått i uppgift att tillsammans bilda marknadsområdena. Gerdhe (2012) menar att detta kommer att öka den organisatoriska prestationen, då affärsområdena tillsammans kommer att bidra till att uppgiften genomförs på ett acceptabelt sätt för alla

parter. Även Pittinsky (2010) förespråkar kollektivism för att motverka de negativa effekterna av subkulturer. Tidigare har affärsområdena arbetat väldigt enskilt vilket i affärssammanhang kunde leda till problem genom att flera affärsområden kunde närma sig samma kund för att det inte var bra kommunikation mellan affärsområdena. Subkulturerna på respektive affärsområde innebar att man ansvarade för sitt eget område. Vad de andra affärsområdena gjorde var mindre viktigt. Detta är något som motverkas i samband med kollektivismen. Att arbeta mot ett gemensamt mål kan enligt van Maanen och Barely (1985) ena kulturen men de menar också att detta kan vara svårt då subkulturerna inom organisationen dominerar. Att vara för uppdelad kan i slutändan skada organisationen (Alvesson, 2002).

Varför Fektek ska beakta kulturen

Vi har fått indikationer från intervjupersonerna att Fektek inte arbetar aktivt med kulturfrågor. Anledningen till detta är att man prioriterar andra delar av verksamheten. Vi anser att Fektek bör lägga större fokus på befintlig kultur då de kan använda den för att stärka sin organisation. Barney (1991) diskuterar ett ramverk för att bygga konkurrensfördelar. Vi anser att Fektek kan använda kulturen för att bygga en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter. Om Fektek skulle skapa komplexa processer och rutiner och otydligheten kring dessa bara skulle kunna förklaras genom att informationen är underförstådd och beroende av organisationens kultur, skulle detta göra det svårt för konkurrenterna att imitera processerna (Lippman & Rumelt, 1982). Om man dessutom inkluderar kunden i processen genom en ökad kundfokus, ökar komplexiteten i processen för att ta fram en produkt, något som inte skulle kunna erbjudas av konkurrenter.

De anställda på Fektek är de som skapar kulturen och skulle de försvinna hade kulturen ändrats (Buchanan & Huczynski, 1997; Smircich, 1985). Lyckas Fektek skapa en kultur som beskrivs ovan är det viktigt att bevara den. Eftersom Fektek bedriver en kunskapsintensiv verksamhet gör det företaget sårbart, då kunskapen finns hos individerna. Därför bör Fektek aktivt arbeta med att belöna dessa personer för att inte riskera att förlora det intellektuella kapitalet. För att bevara kulturen går det även att använda kunskap från organisationens historia genom att man återberättar framgångshistorier i syfte till att främja ett positivt arbetssätt. Kultur är något som växer fram över tid och då blir historien viktig (Hofstede et al., 1990; Schein, 2010). Slutligen är det viktigt för Fektek att bygga in ett förändringssynsätt i kulturen, vilket leder till att organisationen aktivt arbetar för att möta förändringar i sin miljö. Genom att implementera förändringar in i kulturen skulle man lättare kunna identifiera behov av förändring och acceptans för förändring (Barney, 1991).

Framtida problem

Vi anser vidare att det finns problem kring vad som händer när medarbetare kommer hem från en utlandstjänstgöring. De som arbetar på marknadsområdena kommer att lägga allt fokus på att skapa kundrelationer. Den kunskapen kommer bara att behövas på marknadsområdena, detta innebär att det inte kommer att finnas liknande tjänster hemma i Sverige. Problemet blir då vad de utlandsplacerade ska arbeta med när de kommer tillbaka från sin utlandstjänst. En plan för dessa medarbetare har inte tydliggjorts, oavsett i fall de finns eller inte, men även här är kommunikationen viktig för att motverka ryktesspridningar kring detta. Genom att kommunicera med sina medarbetare kommer ledningen att motverka osäkerhet och irritation då medarbetarna får en klarare bild av vad som sker.

DISKUSSION OCH SLUTSATS

I det här kapitlet kommer utifrån vårt syfte och vår problemformulering förklara vad som har hänt på Fektek och hur kulturen har påverkat förändringsprojektet. Därefter kommer vi förklara hur vi anser att organisationer kan använda kulturen som en konkurrensfördel. Slutligen reflekterar vi över studiens resultat och fortsatt framtida forskning inom ämnet.

Syftet med vår studie har varit att genom en bättre förståelse av organisationskultur kunna tydliggöra eventuella kulturella problem som kan uppstå vid förändring och därigenom kunna underlätta planering och effektivisering av förändringar. Våra frågeställningar var:

- Hur utnyttjar företaget sin organisationskultur vid organisationsförändring?
- Tar företaget organisationskulturen i beaktning vid förändring och om inte varför inte då?
- Hur kan företaget använda organisationskulturen för att skapa konkurrensfördel?

Utifrån vår studie har vi kunnat se att organisationskultur är något som har stor påverkan vid en organisationsförändring. Trots detta är det inte någon av intervjupersonerna som tydligt kan beskriva vilket kultur som finns på Fektek. Vår uppfattning är att varken ledning eller projektledning har uppmärksammat behovet av att beakta kulturen vid projekt Triton. De har påbörjat en organisationsförändring utan att beakta kulturen. Något som är helt fel enligt tidigare forskning (Alvesson & Sveningsson, 2008; Kotter, 1995; 1996; Nadler, 1988). Vi anser att anledningen till detta är att kulturen på Fektek inte beaktar kulturen. Anledningen till att Fektek inte beaktar kulturen sägs vara att det inte är något som man har tid att prioritera. Projektledningen anser att det är viktigare att fokusera på teknik, produkter och försäljning, vilket förstärker antagandet om en ingenjörskultur. Många förändringar misslyckas på grund av att man inte beaktar kulturen. Men en organisation har alltid en kultur oavsett om man vill det eller inte och att fortsätta marginalisera kulturen kan komma att förstöra framtida projekt. Genom att analysera intervjuaterialet har vi definierat en tydlig ingenjörskultur med ett stort teknik- och produktfokus. Fektek har en tydlig hierarkisk struktur som innebär att man arbetar uppifrån och ned. Förändringar och förslag initieras av ledningen vilket accepteras av organisationen. Fekteks anställda är även väldigt tidsoptimistiska och hoppas alltid att tidsplaneringen kommer att hålla, vilket påverkar struktur och deadline på allting som görs på Fektek. Slutligen har vi identifierat en ganska idealistisk syn på att allt kommer att fungera. Den idealistiska synen finns överallt, allt från kommunikation till beslutsfattande. Utifrån detta har vi dragit slutsatsen att Projektet Triton trivialiserats på grund av kulturen. Kulturen är den bidragande faktorn till att man inte ser komplexiteten i förändringsarbetet och att man egentligen gör två stora förändringar, en strukturell och en kulturell.

Eftersom vi anser att organisationen *är* kulturen, genomsyrar den hela organisationen och det gör det svårt att ändra kulturen (Alvesson 2002; Buchanan & Huczynski, 1997; Smircich, 1985). Kulturen kommer till uttryck genom att de är top-downstyrda, ingenjörsoorienterade, tidsoptimistiska och kommunikationsidealistiska. Alla dessa faktorer är normmässiga uttryck som baseras på

djupt liggande värderingar. Vet man vilken kultur organisationen har går det att arbeta utifrån den för att inte riskera att ledningen återskapar befintlig kultur. Enligt Alvesson & Sveningsson (2008) är det inte ledningen som påverkar organisationens kultur utan det är kulturen som påverkar organisationen. Om man som chef eller ledning inte beaktar och kartlägger sin egen kultur kommer man med största sannolikheten att behålla och förstärka sin befintliga kultur i tron att man skapar en ny kultur. Om Fektek har som målsättning att ändra fokus till att bli mer kundfokuserade, är det viktigt för Fektek att beakta sin kultur. Gör man inte det blir det lätt att de återskapar samma kultur och därmed blir förändringsarbetet bara en kostnad där man inte drar den nytta man kan förvänta sig.

Slutsats

Vårt bidrag med studien är att skapa en större förståelse för att Fektek som företag ska uppfatta att kultur är något som bör beaktas och som kan förstärka en organisations konkurrenskraft. Eftersom kulturen är djupt rotad i en organisation anser vi att Fektek borde utnyttja detta som en konkurrensfördel. Vi anser att detta är något som alla organisationer med en stark organisationskultur har möjlighet att göra. En rekommendation till alla företag är att utveckla en mer sofistikerad syn på innebörden av kultur. Genom att ha ett mer metafor-inriktat synsätt på kultur kan organisationer förstå kulturen och utnyttja de positiva delarna med den för att skapa en bättre organisation. Det är de djupliggande värderingar som gör att kulturella förändringsarbeten blir långdragna och komplexa. Att fokusera på kulturen är något som vi tror kommer att bli allt viktigare, då organisationer konstant utsätts för konkurrens och marknadspåverkan. Eftersom förändringsarbeten misslyckas i sjuttio procent av fallen (Beer & Nohria, 2000), är det viktigt att förstå vad som bidrar till detta. Kulturen kan vara viktig för att skapa konkurrensfördelar men även för att förstå varför förändringar misslyckas.

För att sammanfatta studiens resultat har vi satt upp fyra punkter som kan hjälpa företag att nå lyckade förändringar.

- Skapa en förståelse för den befintliga kulturen och utgå från det vid förändringsarbetet. Inse att kultur är en komplex term som påverkar vid förändring och som kräver stor beaktning.
- Förändring tar tid, det är inget som kan gå snabbt och vissa saker går inte att skynda på.
- Se vilka kompetenser som finns inom företaget. Genom delaktighet kan den kunskap som redan finns utnyttjas för att underlätta förändringsarbetet.
- Kommunikation, vi anser att information och kommunikation är de viktigaste faktorerna

vid förändring. Ta inte förgivet att informationen går fram, förutsatt att människor inte förstår.

Reflektion av studien

Vi har under studiens gång försökt vara så neutrala som möjligt för att inte påverka dem vi intervjuat och pratat med. Under tolkningen och analysen har vi haft ett subjektivt förhållningssätt och det är våra egna bedömningar av vad personer har sagt och beskrivit. Något som bör påpekas är att studien endast baserats på nio djupintervjuer plus våra egna observationer. Detta kan uppfattas som en liten urvalsgrupp, men på grund av tidsbrist har vi inte hunnit göra fler. Vi anser dock att vi har fått en god och trovärdig uppfattning om kulturen på Fektek och hur den påverkar företaget. Eftersom kulturen finns överallt tror vi att vi hade fått samma uppfattning även om vi hade intervjuat flera personer. Slutligen vill vi uppmärksamma att projektet som vi studerat inte är slutfört och vi kan därför inte veta om det kommer att anses som lyckat eller misslyckat.

Fortsatt forskning

Utifrån vår studie har det uppkommit vissa teman som kan vara intressanta att undersöka vid vidare forskning. Då denna studie undersöker ett pågående förändringsarbete, där det finns en tydlig avsaknad av kulturellt beaktande, kan det vara intressant att undersöka om organisationen lyckas fullända förändringen. Forskare antyder att utan en tydlig projektmetodik blir oftast utfallet ett misslyckat förändringsarbete. Detsamma gäller kulturellt förändringsarbete. Därför är det intressant att undersöka detta vidare med fler fallföretag.

Ett annat tema som vi tycker kan vara ett intressant att undersöka är ledningsperspektiv och maktförändring vid centraliseringen av tidigare decentraliserade organisationer. Hur påverkar detta kulturen på kunskapsintensiva företag och hur anpassar sig företag till detta på sikt?

REFERENSER

Böcker och tryckta källor

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5, 193–226.
- Alvesson, M. & Berg, P. O. (1992). *Corporate Culture and organizational symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Alvesson, M (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Cromwell Press Ltd.
- Alvesson M. & Sköldberg K. (2008). *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M & Sveningsson, S. (2003). Managing managerial identities. *Human Relations*, 56, (10), 1163-1193.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture*. NY: Routledge.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, Ledning och Processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete - om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Bakka, F. J. Fivelsdal, E & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori, struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber AB.
- Bang, H. (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, (1), 99-120.
- Balogun, J. and Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47, (4), 523-49.
- Beer, M. and Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 3, 133-41.
- Beer, M. and Eisenstat, R. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, 49, (5), 597–619.
- Bryman A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska Forskinsmetoder*. Malmö: Liber.
- Chin, R. & Benne, K. D. (1976). *General Strategies for effecting changes in human systems*. In *The planning of change*. (3rd ed). Ed. by W. G. Bennis, K. D. Benne, and K. E. Corey, 22-45. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change*. London: Sage.

- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997). *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (Eds.). (1985). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- Gerdhe, S. (2012). The Policies That Affect the Extent of the Subcultures' Alignment in Organization. *Journal of Knowledge Management, Economics & Information Technology*, 2, (1), 191-209.
- Holbrook, D. Cohen, W. Hounshell, D. & Keppler, S. (2000). The nature, sources and consequences of firm differences in the early history of the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 21, 1017-1042.
- Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, G. (1992). *Managing strategic change - strategy, culture and action*. *Long Range Planning*, 25, 28-36.
- Johnson G. Whittington R. & Scholes K. (2011). *Exploring strategy*. London: Pearson Education.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2rd ed). New York: Wiley.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Mars-April, 59-67.
- Kotter J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271- 299.
- Lippman, S. & Rumelt, R. (1982). Uncertain Imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Luthans F. & Doh P. J. (2012). *International management Culture, Strategy and Behaviour*. (8th ed). Singapore: McGraw-Hill Education.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Marshak, R. J. (2002). Changing the language of change: how new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11: 279-86.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture*. Thousand Oaks: Sage.
- Martin, J. and Meyerson, D. (1988). Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. In L. R. Pondy, R. J. Boland, Jr and H. Thomas (Ed.), *Managing Ambiguity and Change*. New York: Wiley.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.

- Nadler, D.A. (1988). *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Palmer, I. Dunford, R. & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change*. (2nd ed). Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, (4).
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through people*. Harvard Business Press.
- Pittinsky, T. L. (2010). A two-dimensional model of intergroup leadership: The case of national diversity. *American Psychologist*, 65, (3), Special issue: Diversity and Leadership. 194-200.
- Radovic-Markovic, M. (2012). *Impact of Globalization on Organizational Culture, Behavior and Gender Role*. Information Age Publishing.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., et al (1990). Special issue: Organizational Psychology. *American Psychologist*, 45, (2), 109-119.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about cultural change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4th ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1985). Is organizational culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (Ed.), *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- Sköldberg K. (1991a). *Reformer på vridscen. Organisationsförändringar i kommun och landsting*. Lund: Studentlitteratur.
- Tichy, N. M. (1982). Managing change strategically: the technical, political, and cultural Keys. *Organizational Dynamo*, Autumn: 59-80.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. London: The Economist Books.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: the role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *International Association of Applied Psychology*, 57, 313-334.
- Van Maanen, J. and Barley, S. R. (1985). Cultural organization: fragments of a theory. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lindberg and J. Martin (Ed.), *Organizational*

Culture. Beverly Hills: Sage.

Whipp, R., Rosenfeld, R. and Pettigrew, A. (1989). Culture and competitiveness: Evidence from two mature industries. *Journal of Management Studies*, 26, (6), 561–585.

Yin, K. R. (2009). *Case Study Research Design and Methods*. (4th ed). Thousand Oaks: Sage.

E-källor

Centrala etikprövningsnämnden (2011). Personuppgifter i forskningen - Vilka regler gäller? Hämtad mars 13, 2013, från, <http://www.epn.se/media/24297/faktabroschyr-pul-forskning.pdf>,

Holdingbolag. (n.d). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad mars 14, 2013, från, <http://www.ne.se/lang/holdingbolag>

BILAGA 1

Intervjuguide

Bakgrund

Ålder

Befattning

Anställningstid

Roll i förändringen

HR-frågor

Förändringsprocessen

- Vad anser du att man har uppnått med förändringen hittills?
- På vilket sätt har förändringen varit framgångsrik?
- Har syfte och mål uppnåtts? Varför/varför inte?
- Tror du att det kommer uppnås?
- Vad tror du kommer vara avgörande för det?
- Har ni sett problem som har uppstått/kommer att uppstå?
- Har stämningen kring projektet förändrats? På vilket sätt?
- Har attityder kring projektet förändrats? På vilket sätt?
- Uppmuntras eget initiativ och egen synpunkter/åsikter för förändringen? (Från alla inblandade)
- Vilka faktorer har påverkat förändringsarbetet positivt enligt din uppfattning?
- Vad har påverkat negativt?

Delaktighet

- Vilken roll har HR haft i denna omstrukturering?
 - Har ni haft hand om rekrytering. Hur har ni tänkt med sammansättning utav de olika marknadsteam (Marknadsområde)
- Har ni anställt personer för att de "passar in" i organisationen? Jämfört med personer med rätt kvalifikationer men ej passat in?
- Vilka svårigheter ser ni kan komma vid denna samansättning? Vad är de största utmaningarna?
- Vad tycker du hade kunnat göras bättre?

Kultur

- Upplever du att det finns en specifik kultur eller ett speciellt sätt att bete sig på Fektek? En Fektek-anda? Ge något exempel.
- Hur skulle du definiera organisationskulturen på Fektek? Rutiner, sätt att tänka, värderingar, sätt att bete sig, hierarkiskt, centraliserat?
 - Homogent, vi har en gemensam kultur
 - Olika mindre kulturer, beroende på var man jobbar?
- Upplever du att det finns skillnader i hur saker och ting går till, (rutiner, kommunikation normer etc.) på olika delar av organisationen?
- Hur ser ni på kulturfrågor från HR-sidan?
- Hur jobbar ni med dessa frågor?
- Ser ni att det kommer bli några problem med samarbetet i framtiden?
- Hur ser ni på denna omorganisation, har ni fått frågor som har tytt på att folk är oroliga över denna omstrukturering? På vilket sätt?

Ledningsgruppen

Förändringsprocessen

- När tog ni beslutet att en förändring krävdes?
- Varför tog man beslutet? Vem tog beslutet?
- Hur planerade ni förändringen, hur har processen för omorganiseringen sett ut?
- Vad har ni för förväntningar/mål med förändringen?
- Hur upplever du den allmänna inställningen till förändring?
- Vad har ni för tidshorisont för implementeringen av projektet?
- Med tanke på att detta är en global förändring, har ni tagit några särskilda beslut med detta i beaktning?
- Hur har liknande förändringsprojekt hanterats, har några särskilda resultat från tidigare projekt hafts i åtanke (problematik, motstånd, synen på förändring)
- Något som ni vill tillägga om första delen av förändringsprocessen?
- Vad anser du att man har uppnått med förändringen hittills?
- På vilket sätt har förändringen varit framgångsrik?
- Har syfte och mål uppnåtts? Varför/varför inte?
- Tror du att det kommer uppnås?
- Vad tror du kommer vara avgörande för det?
- Har ni sett problem som har uppstått/kommer att uppstå?
- Vilka faktorer har påverkat förändringsarbetet positivt enligt din uppfattning?
- Vad har påverkat negativt?

Delaktighet

- Hur valde man att kommunicera förändringen? Till vilka? Prioriteringsordning?
- Vilka har varit delaktiga i förändringsarbetet? (Input från anställda, eller enbart en ledningsdirektiv?)
- Vad har ni fått för respons hittills? (ledning, anställda, projektgrupp)
- Vilka risker har ni förutsett? Motstånd, ovilja, negativ inställning etc.?
- Uppmuntras eget initiativ och egen synpunkter/åsikter för förändringen? (Från alla inblandade)
- Om du tänker på din egen roll i förändringsprocessen, på vilket sätt har du haft möjlighet att vara delaktig?

Kultur

- Har ni tänkt förändra några rutiner, artefakter, symboler, värderingar, språk (Inte den

frågan men vi vill ha svar på detta, formulering som gör det lätt för intervjupersonen??)

- Har ni tänkt förändra uppfattningen kring marknadsområden/affärsområden med tanke på att det är de delar som påverkas mest?
- Tycker du att förändringen har skapat problem? För dig, företaget, kommunikationsmässigt uppgiftsmässigt?
- Hur skulle du beskriva förhållandet är mellan ledning och anställda?
- Har stämningen kring projektet förändrats? På vilket sätt?
- Har attityder kring projektet förändrats? På vilket sätt?

Anställda

Förändringsprocessen

- När fick du först information om att ditt företag skulle genomföra den här förändringen?
- Vad fick du veta? (Syfte och mål? Annat?)
- På vilket sätt kom den första informationen? (Ryktesvägen, officiell information, på något annat sätt?) Vilken slags information kom sen?
- Hur uppfattade du företagets avsikt med förändringarna?
- Hur reagerade du när du först hörde talas om förändringen? Farhågor, möjligheter, föreställningar
- Konsekvenser för dig själv, för arbetsgruppen, för företaget?
- Vilka förväntningar hade du på förändringsprocessen?
- På förändringens genomförande? Delaktighet, stöd, samarbete...
- På resultatet av förändringsprocessen?
- Om du har varit med vid tidigare förändringar, kan du känna igen dig i hur upplägget av hur förändringen är genomförd? På vilket sätt?
- Vilka faktorer har påverkat förändringsarbetet positivt enligt din uppfattning?
- Vad har påverkat negativt?
- Något du vill tillägga om förändringsprocessen fram till idag?
- Vad tar du med dig från förändringsprocessen?

Delaktighet

- Kunde du kontakta någon för att påverka/veta mer?
- Var ledningen lyhörda för förslag och kommentarer?
- Om det är så, upplever du att dina åsikter tas till vara på? Har du ett exempel på det?
- Brukar du framföra positiv & negativ kritik till din chef? Hur tycker du den tas emot?
- I vilka forum kan du vanligtvis framföra åsikter på verksamheten? Om du tänker på din egen roll i förändringsprocessen, på vilket sätt har du haft möjlighet att vara delaktig?

Kultur

- Hur mottogs informationen om förändringen av dig och de du arbetar med? Positivt, negativt?
- Hur skulle du beskriva att förändringsarbete inom organisationen mottas? Naturligt, jobbigt, en del av vardagen?
- Hur upplever du den allmänna inställningen till organisationsförändringen på din avd.?
- Fektek har 3 stycken grundvärderingar, känner du till dom?

Fekteks grundvärderingar är: driv, skicklighet och förtroende. Med grundvärderingarna menar de att de har en passion för innovation, att de är öppna för förändring och hängivna åt att vara snabba och flexibla. De vill kombinera kunskap, kompetens och lärande och visa att de är ärliga, pålitliga och att de alltid håller sina löften.

- Hur skulle du säga att du använder dessa, om du gör det?

Med normer menar man det "normala" eller godtagna beteendet i t.ex. en social grupp; konvention, praxis. Ett normsystem anger det normala mönster som individers handlingar bör överensstämma med. Ett riktmärke (mönster) för hur man ska utföra något eller hur man ska uppträda mot varandra.

- Känner du att det finns ett visst sätt att bete sig på Fektek? Hur man hanterar olika situationer, problem, vem man pratar med i olika situationer?
- Hur ser gemenskapen ut bland de du arbetar med? Sitter alla i samma båt? Vilka känner du mest gemenskap med?

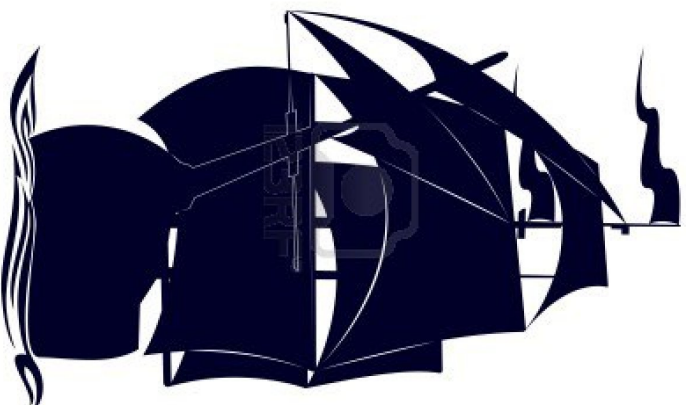
Vem Styr? Ledningen eller Kulturen?

De flesta ledningsgrupper idag missar vem eller vad som faktiskt styr organisationen. Hur chefer och ledare tar beslut kan förklaras av en mängd faktorer, men det finns en som sticker ut.

Organisationsförändring är ett vanligt förekommande fenomen i en ständigt förändrande miljö. Dagens samhälle har skapat en högre grad av medvetenhet hos allmänheten vilket har ökat kravet på organisationer att förändras. Det som är intressant att undersöka, är vad ledningen egentligen förändrar. De flesta ledningsgrupper missar egentligen vad det är som styr och påverkar vid förändringsprocesser. Detta leder till att majoriteten av förändringsarbeten misslyckas, närmare sjuutio procent.

Efter att ha studerat en längre fallstudie kan vi konstatera att egentligen är det inte ledningen som styr vid förändring, utan att det är kulturen som lägger grunden för hur förändringen egentligen genomförs.

Studien, skriven av studenter vid Lunds Universitet, följde ett förändringsprojekt på en större högteknologisk organisation i Sverige. Syftet med studien var att se hur organisationskultur påverkar vid förändring. Förändringsprojektet hade som ambition till att nå ut till marknaden genom en omstrukturering. Förändringen innebar att nya ansvarsområden skapas, nya kontor vilket betyder att fler anställda kommer vara utomlands.



Problematiken som identifieras i studien, är att förändringen egentligen krävde både en omorganisation och en kulturell förändring. Studenterna identifierar att problematiken går att härleda till att den befintliga kulturen speglas i att den inte beaktar kulturen.

Kultur är en mjuk term som är väldigt svår att få någon uppfattning om. Den består av olika nivåer, allt från tecken och symboler till djupliggande värderingar. Dessa värderingar är inte är synliga men styr människors betenden. Svårigheten ligger i att förstå kulturen. I och med svårigheterna med att identifiera kulturen existerar, blir det svårt att veta vad som förändras. Detta leder ofta till att förändrings initiativ blir en utdragen långvarig moment och därför ofta förbisedd. Vid just kulturell förändring sker förändringen oftast på den synligaste nivån, de djupliggande värderingar förblir de samma. Istället för en förändring återskapar ledningen befintlig kultur på grund av okunskap, som i sin tur förstärker det som egentligen skulle ändrats.

Med en bättre förståelse för kulturen kan organisationen undgå problematiken och risken för misslyckanden.

I slutsatsen menar författarna att kulturen inte behöver vara något negativt eller dåligt så länge ledningen är medveten om att den existerar. Om medvetenhet om kulturen finns, till exempel att man har en väldigt innovativ kultur, kan organisationen istället utnyttja den för att sticka ut på marknaden och på det sättet vinna konkurrensfördelar. Studien hävdar att detta är applicerbart på alla typer av organisationer och att framtidens organisationsforskning bör fokusera på organisationskultur.

Text skriven av:
Alexander Lindbäck
Lisa Berzelius