



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

INSTITUTIONEN FÖR SERVICE MANAGEMENT

Struktur och kultur gör en ny organisation levande

En fallstudie om hur organisationsstruktur och
organisationskultur ter sig i ny multiarena i södra Sverige

Linnea Olsson

Julia Persson

Grupp 65

Handledare:

Elisabeth Högdahl

Kandidatuppsats

VT2013

Sammanfattning

Titel: *Struktur och kultur gör en ny organisation levande* - En fallstudie om hur organisationsstruktur och organisationskultur ter sig en ny multiarena i södra Sverige.

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: KSKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT 2013

Författare: Linnea Olsson & Julia Persson

Handledare: Elisabeth Högdahl

Nyckelord: Organisationsstruktur, organisationskultur, organisationslivcykel, och medarbetarskap

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en ny organisation tar form. Uppsatsen kommer att behandla de centrala faktorerna; struktur och kultur, och hur de kan påverkas genom medarbetarskap. Fokus läggs på processen att forma en ny organisation och vilken funktion de två faktorerna har i de inledande faserna av en organisations livcykel.

Frågeställning: Vilken betydelse får faktorerna struktur och kultur för processen att forma en ny organisation och hur påverkar medarbetarskap faktorerna struktur och kultur?

Metod: En kvalitativ studie med abduktivt förhållningsätt där empiriinsamlingen har skett genom sju semistrukturerade djupintervjuer med respondenter med olika kopplingar till fallstudien. Det har även utförts en deltagande observation under ett personalmöte.

Slutsatser: En ny organisation går igenom olika faser under dess första tid. Dessa faser är kopplade till organisationslivcykeln som skapar olika förutsättningar för organisationen gällande struktur och kultur. Struktur och kultur är två faktorer som skapas och anpassas av medarbetarna och har möjlighet att stärka en ny organisation. Ett utökat arbete kring medarbetarskap där relationen mellan ledaren och medarbetaren är i fokus kan vara ett verktyg för att bygga en hälsosam struktur och kultur i en organisation.

Innehåll

1. Inledning och problembeskrivning	1
1.1 Problembeskrivning.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Disposition.....	3
2. Metod	4
2.1 Studiens design.....	4
2.2 Val av fallstudie.....	5
2.3 Insamling av empiri.....	7
2.3.1 Intervju.....	7
2.3.2 Deltagande observation.....	9
2.4 Metoder för litteraturinsamling.....	9
2.5 Bearbetning av data.....	10
2.6 Reflektioner och etik kring empiriinsamling.....	11
3. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning	13
3.1 Organisationens livcykel – Bara Barnet.....	13
3.2 Organisationsstrukturen – Ryggraden som stärker upp och håller organisationen upprätt.....	15
3.3 Kultur i organisationen.....	17
3.4 Organisationskulturen – Hjärtat och hjärna i samspel.....	18
3.4.1 Scheins Kulturmodell.....	18
3.4.2. Formella och informella aspekter.....	20
3.4.3 Kulturens effekter.....	20
3.5 Medarbetarskapet – Människorna som gör organisationen levande.....	21
4. Analys – Empiri möter teori	23
4.1 Faktor Ett: Organisationsstruktur- Skelettet som växer.....	23
4.1.1 Organisationens embryo - strukturens uppkomst.....	23
4.1.2 Organisationens upptakt.....	25
4.1.3 Hitta stabiliteten och blicka framåt.....	27
4.2 Faktor Två: Organisationskulturen hjärta och hjärna!.....	29
4.2.1. Kulturens påverkan på organisationen.....	29
4.2.2 Kulturen som en produkt av medarbetarnas tidigare erfarenheter.....	30
4.2.3. Kultur i organisationens helhet.....	32
4.3 Medarbetarskapet – verktyget för god hälsa.....	33
4.3.1 Medarbetarskap i Arenan.....	33
5. Diskussion	37

5.1 Summering - den lilla kroppen är igång	37
5.1.1 Betydelsen av faktorerna struktur och kultur i en ny organisation.....	36
5.1.2 Medarbetarskap påverkar faktorerna struktur och kultur	37
5.2 Slutdiskussion.....	39
5.2.1 Vidare forskning-från ledarskap till medarbetarskap.....	38

Källhänvisning

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Inledning

Timmar av planering och förberedelser mynnar ut i just det ögonblick när dörrarna slås upp och den nya organisationen har blivit verklighet. Färgen på väggarna har knappt torkat men det fysiska rummet står där redo för att bli en skådeplats för en organisation i dess linda. Ritningen består av en attraktiv och strategisk visionsbild gällande hur denna nya organisation ska fungera och drivas på bästa sätt. Problematiken ligger i att göra detta till en realitet. Vad är det som krävs för att realisera idéerna och visionsbilden? Hur formas en ny organisation?

1.1 Problembeskrivning

Organisationsteorier handlar om de generella drag kring hur en organisation är uppbyggd och fungerar. I litteraturen är det oftast kopplat till befintliga organisationer och hur olika aspekter spelar in. Det skrivs mycket om förändringsprocesser och omformning av kultur och struktur i befintliga organisationer (Jfr t.ex. Ljungberg & Larsson 2001). Men vad vi frågar oss är vad det är som formar en helt ny organisation? Hur påverkar organisationsstruktur och organisationskultur den nya organisationen? Ny kunskap, ny teknik samt andra förnyelser och förändringar i samhället har en stark påverkan på vilken organisationsstruktur ett företag har (Bakka, Fievelsdal & Lindkvist, 2006:13). Framstående forskare inom ämnet menar att strukturen i en organisation är avgörande. Mintzberg (1980) beskriver att organisationsstruktur måste anpassas till vilken uppgift organisationen har, medan Burns och Stalker (1961) talar om hur miljön och omgivningen är avgörande. Ytterligare aspekter inom organisationsteorin som har fått en allt större betydelse genom åren är människors beteende i arbetsrelaterade grupper. Hawthorne-experimentet är ett tidigt exempel på en vida känd studie inom beteendevetenskaplig forskning där medarbetare inom en organisation och dess kultur var i fokus (Bakka et al, 2006:125). Beteendemönster, attityder, värderingar hos individerna inom en organisation präglar medarbetarna som grupp. Medarbetarnas samspel och den kultur som skapas är av största vikt i organisationens stomme och struktur (jfr Bakka et al, 2006:125). Genom att gestalta organisationen som en kropp kan skelettet liknas vid strukturen och kulturen likställas som hjärtat och hjärnan vilka gör kroppen levande.

Forskningen inom organisationsteori är som ovan nämnt främst fokuserad på organisationsstruktur och organisationskultur inom befintliga och etablerade organisationer.

Processen kring en ny organisation ges väldigt lite uppmärksamhet inom organisationsteorin. Här finner vi en kunskapslucka som är intressant att belysa då det tidigare inte har fokuserats på i samma utsträckning. Vi finner den inledande fasen som en intressant tid i organisationens livcykel. Det är en tid som alla företag genomgår, vilken oftast är en turbulent och händelserik period och därav värd att utforskas.

Vi kommer att fokusera på den inledande fasen i en ny organisation med avgränsning till tjänste-och servicesektorn genom att belysa de två faktorer inom organisationsteori som vi anser mest relevanta: strukturen och kulturen. Kulturen i en organisation är viktig främst för att den bidrar till organisationens överlevnad och liv. (Bakka et al, 2006:126; Alvesson, 2002). Kulturen står för opåtagliga värden såsom normer och värderingar som är icke mätbara men högst essentiella. Strukturen i organisationen är viktig för att den anses vara stommen i alla företag och bidrar till en tydlig bild gällande hur den är organisatoriskt uppbyggd (Bakka et al, 2006:43). Problemet blir således att få dessa två faktorer; kultur och struktur, att fungera i verkligheten i en ny organisation. Strukturen är tänkt att bidra som ett beteendemönster, till exempel gällande beslutsordning och hierarkier, som ska gälla inom företaget. Dock kan organisationskulturen bidra till att detta beteendemönster inte ter sig som den givna strukturen eller vice versa. Eftersom att organisationskulturen kan liknas vid de normer och värderingar som är ”inbyggt” i ett företag och det som påverkar människor, kan frågan ställas hur det ser ut i en ny organisation?

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med arbetet är att undersöka hur en ny organisation tar form. Uppsatsen kommer att behandla de centrala faktorerna; struktur och kultur, och hur de kan påverkas genom medarbetarskap. Fokus läggs på processen att forma en ny organisation och vilken funktion de två faktorerna har i de inledande faserna av en organisations livcykel. Syftet mynnar ut i följande frågeställningar:

- Vilken betydelse får faktorerna struktur och kultur för processen att forma en ny organisation?
- Hur påverkar medarbetarskap faktorerna struktur och kultur?

1.3 Disposition

Efter att ha presenterat vår problemformulering och syfte kommer nu en redogörelse för uppsatsens vidare upplägg. Genom att kort presentera uppsatsens olika kapitel önskar vi vägleda läsaren kring de resonemang som förs och skapa transparens i vidare läsning.

Kapitel två syftar till att presentera och motivera de metoder vi har valt för att besvara frågeställningar och syfte. Först kommer en redogörelse över studiens design och våra metoder kring hur det empiriska och teoretiska materialet har samlats in. Vidare ges en företagspresentation av den fallstudie som har legat till grund för insamlingen av det empiriska materialet. Sist i kapitlet redovisar vi reflektioner och vår etiska roll som författare.

Nästa kapitel kommer att behandla de teoretiska resonemangen kring två olika faktorer struktur och kultur samt belysa medarbetarskapets roll. I kapitlet redovisas även hur tidigare forskning har behandlat ämnena. När vi presenterar den första faktorn struktur kommer det att behandla olika teorier kring organisationsstruktur. Vi har valt att förklara organisationslivcykeln och dess inledande delar i detta avsnitt. Detta har vi gjort för att skapa en bild av vad som krävs av en organisation i olika delar av livscykeln samt för att i analysen kunna placera in fallstudien och sammankoppla med strukturen. Den andra faktorn, kultur, redogörs först genom att presentera olika teorier kring kultur i allmänhet för att ge en bakgrund till detta opåtagliga begrepp. Sedan konkretiserar vi det genom att gå närmare in på kultur i en organisation. Sist i kapitlet presenteras teorier kring medarbetarskap och dess påverkan på struktur och kultur i organisationen.

I det fjärde kapitlet kommer en analys ske där det empiriska materialet kommer att belysas med hjälp av det teoretiska ramverket. Med utgångspunkt i syftet och frågeställningen kommer det att behandla hur en ny organisation påverkas av de två faktorerna struktur och kultur samt vilka möjligheter och hinder som går att lokalisera med dessa faktorer.

Det sista kapitlet sammanfattar de slutstater och resultat som studien mynnar ut i samt öppnar upp för en bredare diskussion och möjligheter kring framtida forskning.

2. Metod

Följande kapitel avser att beskriva de metoder vi har valt för att besvara vårt syfte och frågeställningar. Först kommer en redogörelse av studiens design och det övergripande metodvalet samt hur empiri och teoriinsamling har skett. Vidare presenteras valet av fallstudie och en företagspresentation av den fallstudie som har legat till grund för vår empiriska data. Det följs upp av ett avsnitt om bearbetningen av den insamlade datan samt reflektioner kring etik och våra valda metoder.

2.1 Studiens design

Fallstudien hade sin början i ett utstuderat problem kring processen att forma en ny organisation vilket väckte vårt intresse. Genomförandet av fallstudien förbereddes genom en formulering av det utstuderade problemet där vi valde organisationsstruktur och organisationskultur som faktorer att belysa. I inledningsstadiet hade vi ett induktivt förhållningssätt som grund för vårt arbete, då empirin användes som utgångspunkt i våra frågeställningar för att ställa i relation till teorin. Det induktiva angreppssättet sätter empirin i fokus och teorier appliceras sedan på empirin för att analyseras och leda fram till resultatet eller slutsatser (Bryman, 2011; Thurén, 2007). Induktion innebär att slutsatser dras utifrån erfarenheter, och söker förståelse som sedan kan förklaras med hjälp av teori. Det vill säga att samla in information, analysera den och dra slutsatser (Bryman, 2011; Thurén, 2007).

Vidare i genomförandet följde insamling av empiriskt material samtidigt som det teoretiska materialet studerades för insamling av lämpliga teorier att använda. Vi har samtidigt som den induktiva ansatsen haft en utgångspunkt i teorier och tidigare forskning för att applicera på empirin. Med detta ser vi även inslag av en deduktiv ansats. Till skillnad från en induktiv ansats som fokuserar på enskilda fall, tar den deduktiva ansatsen fasta på att dra slutsatser utifrån en sammanhängande logisk syn (Thurén, 2007). Vi har kunnat få en förståelse utifrån dels empirin som har kunnat appliceras på teorin till lika delar som teorier har gett oss premisser i förståendet av empirin vilket sammanfattas som en abduktiv metod. (jfr Trost, 2010:37). Utifrån den erfarenheten vi har skaffat genom insamling av teori och empiri i processen att skapa förståelse, har ett abduktivt förhållningssätt vuxit fram. Den abduktiva metoden (Trost, 2010) är kategoriseringen som stämmer bäst in på det övergripande tillvägagångssätt för arbetet. Fördelen med metoden är att den inte har begränsat oss i

användandet av den insamlade empirin och studerade teorier, utan kunnat använda dessa växelvis.

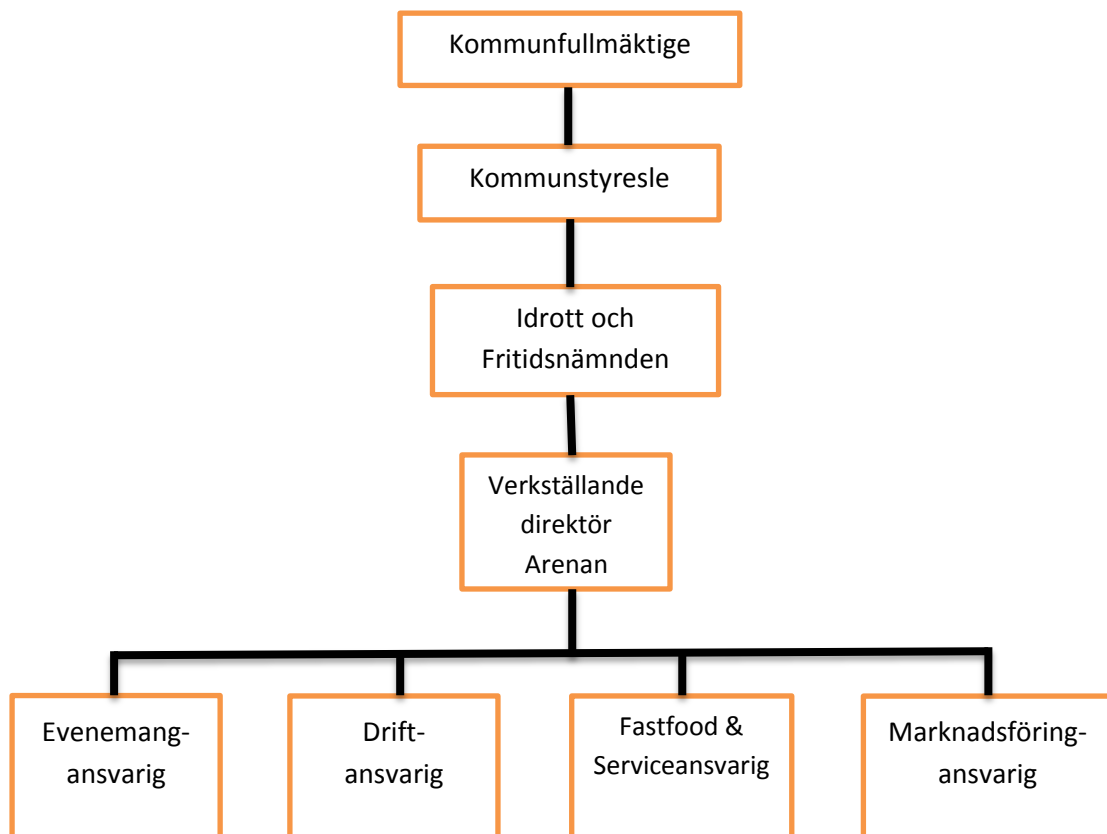
På grund av den abduktiva metoden att skapa förståelse genom erfarenhet i kombination med att syftet, vilket är att belysa och undersöka hur en ny organisation tar form, valdes en kvalitativ metod som utgångspunkt för studien. Enligt Bryman (2011) är kvalitativ metod att föredra när det handlar om att granska ett fall på detaljnivå. Dessutom är metoden lämplig gällande tolkning av omätbara och opåtagliga värden i studien av enstaka fall, tillskillnad från kvantitativ metod, som är möjlig att generalisera. (Bryman, 2011:369; Thurén, 2007). Dessutom har vi chansen att komma närmare fältet än den kvantitativa forskningen genom djupare intervjuer och observationer. Det som ses som självklart kan framhävas och analyseras i en vidare kontext genom kvalitativ forskning (Silverman 2007:85). Då organisationskultur och organisationsstruktur ter sig komplext och är relativt opåtagliga fenomen, vilka är vår avsikt att studera, lämpar sig kvalitativ metod väl för syftet.

På grund av valet att göra en fallstudie med hjälp av kvalitativa metoder, kan hermeneutik, det vill säga tolkningslära, vara behjälpligt för att skapa en förståelse för det empiriska materialet. Hermeneutik handlar kort sagt om att göra tolkningar (Kvale, 1997:49; Thurén, 2007). Vi har gjort tolkningar utifrån det empiriska material som samlats in genom de valda kvalitativa metoderna intervju och observation som vi har genomfört. Likt den hermeneutiska cirkeln sker en ständig växling mellan tolkning av delar och helheten. Tolkningen växer fram mellan vår förförståelse och nya erfarenheter vilket leder till ny förståelse och i sin tur till nya tolkningar (jfr Kvale, 1997:51). Det görs exempelvis tolkningar under intervjutillfället och igen under transkribering då vi har haft en förförståelse för åsikter, utsagor och ställningstagande i intervjuerna, för att sätta i kontext som vidare använts i analysen. Kombinationen av abduktiv metod och hermeneutik tolkningslära har resulterat i ett dynamiskt användande av de kvalitativa metoderna.

2.2 Val av fallstudie

En fallstudie berör komplexiteten och karaktären av ett visst fall (Bryman 2011:73). Valet av studieobjekt föll på en multiarena i södra Sverige, då organisationen är nystartad och vårt syfte med arbetet är belysa problemformuleringen utifrån en ny organisation. För att underlätta kommer organisationen vidare i arbetet att refereras som Arenan. För att få en djup inblick i Arenan har den empiriska insamlingen har skett genom sju semistrukturerade

intervjuer och en deltagande observation på ett personalmöte som kommer att beskrivas mer ingående under stycket insamling av empiri. Arenan är ett nystartat bolag i service- och tjänstesektorn som är en skådeplats för olika evenemang så som mässor, kongresser, idrottsevenemang och olika typer av shower. Driftsbolaget är kommunalägt men drivs som ett aktiebolag och består idag av en ledningsgrupp med en Evenemangsansvarig, en Fastfood & Serviceansvarig, en Driftansvarig, en Marknadsföringsansvarig samt en nyutträd Vd. Arenan har uppdrag att sköta driften av den nya arenan samt kringliggande idrottsanläggningar vilket inkluderar ytterligare en inomhushall, en ishall, fotbollsplaner samt bowlinghall. Utöver att sköta drift och underhåll har bolaget ansvaret att locka arrangörer att förlägga sitt evenemang i den nya Arena, detta sker i nära samarbete med redan befintlig kommunal evenemangsenhet. I intervjuer framkommer det att Arenan har, som de refererar till, två ben att stå på. Det ena är att vara en plats där skola, idrott och ideella föreningar kan driva sin verksamhet. Det andra handlar om att vara en plats för evenemang, mässor och konserter. I båda fallen är det uttalat att medborgarservice är det viktigaste uppdraget. Det ekonomiska målet är att först och främst hålla budget samt visst vinstintresse i de arrangemang som handlar om mässor, konserter och shower. Den strukturella kontext Arenan befinner sig kan beskrivas med organisationsschemat nedan.



Figur 2:1 Organisationsschema Arenan

(Fritt efter Planeringsdokument 2011)

Kommunfullmäktige utser Arenans Bolagsstyrelse. Bolagsstyrelsen är en så kallad semiprofessionell styrelse vilket innebär att den är sammansatt av politiker från båda blocken samt styrelseledamöter från närings- och föreningsliv. Detta för att skapa en större mångfald och engagemang kring Arenan (Intervju Projektchef 2013-04-16).

Bolagsstyrelsen är underställd Idrotts-och fritidsnämnden. Under bolagsstyrelsen sitter verkställande ledningsgrupp med verkställande direktör som ytterst ansvarig. Vid större evenemang tas det in ytterligare resurser in. Beroende på vilka evenemang som anordnas så anställs mellan 4 till 80 personer som extrapersonal från olika föreningar eller som behovsanställda. Fokus kommer dock att läggas på ledningsgruppen på grund av deras involvering i Arenan från start, samt att de står för den dagliga driften.

2.3 Insamling av empiri

2.3.1 Intervju

För att kartlägga organisationsstrukturen och organisationskulturen är det lämpligt att använda sig av kvalitativa metoder då vi söker slutsatser och resultat som inte är mätbara. Den kvalitativa intervjun fångar upp så kallade "mjuka värden" som innefattar opåtagliga värden såsom värderingar, personliga åsikter samt erfarenheter (jfr Kvale, 1997:70). Då utgångspunkten för studien är kvalitativ och abduktiv, har vi valt att utföra kvalitativa djupintervjuer för att fånga upp så mycket kunskap från respondenterna som möjligt för att kunna skapa en förståelse för processen av att forma en ny organisation utifrån struktur- och kulturfenomenen (jfr Kvale, 1997). Därför har vi valt att genomföra djupintervjuerna med respondenter som har ett förhållande till Arenan. Majoriteten är ledningsgruppen eftersom de har varit med under uppstarten av arenan och det är där vårt fokusområde ligger.

Urvalet är således ett så kallat målstyrt urval då valet av informanter är ett icke sannolikhetsurval som har koppling till forskningsfrågorna (Bryman, 2011:350, 392). Vi har strategiskt valt ut de respondenter som vi ansåg kunna ge oss den information som vi behövde för att undersöka processen att forma en ny organisation, och vilka faktorer som har påverkat den. Vi hade inga svårigheter med att hitta respondenter då vi var klara över vilket företag som skulle användas som empiriskt exempel för vår problemformulering. Dessutom hade vi kontaktuppgifter till respondenterna sedan tidigare och hade därför möjlighet att boka in möten i ett tidigt skede.

Vi har genomfört sju stycken semistrukturerade djupintervjuer som innebär ett antal frågor utifrån från ett eller flera teman, med öppna svarsalternativ och varierad ordningsföljd på frågorna (Bryman, 2011:206). Frågorna som vi ställde utgick från en intervjuguide som hade utgångspunkt i teman av inledande frågor, ny organisation, ledningsgruppen, strukturen och kulturen (Se Bilaga 1). Intervjuerna har genomförts av två intervjuare och en respondent i taget. Samma intervjuguide användes som underlag till alla respondenter. Intervjuguiden användes för att försäkra oss om att vi fick med den information som vi sökte, men samtidigt lämna frågorna så öppna som möjligt. Den semistrukturerade intervjun lämnade utrymme för spontanitet och gav oss chansen att kasta om frågorna eller ställa följdfrågor om så behövdes, utan att det skulle bli allt för strikt styrt (jfr Bryman, 2011:206). Då vi ville likna intervjuerna mer som samtal ger detta möjlighet för stor bredd i respondenternas svar. Alla intervjuerna har spelats in via intervjuarnas mobiltelefoner och har i efterhand transkriberats för att kunna tolkas på nytt. Intervjun med projektchefen genomfördes på stadskontoret i en bekväm miljö kring ett runt bord med fåtöljer. Resterande intervjuer har ägt rum i Arenans cafeteria. Genomförandet av intervjuerna i cafeterian tyder på ett öppet förhållningssätt till oss som intervjuare, då vi befann oss i en offentlig, neutral miljö där det ibland rörde sig besökare och annan personal. Fördelen med att vara på respondenternas arbetsplats under intervjuerna är att de kan känna sig trygga och avslappnade. Stämningen har varit bekväm och vänlig i alla intervjusituationer och inga komplikationer har förekommit. Alla intervjuerna pågick i drygt en timme och har genomförts med följande respondenter:

- Projektchef i staden.
- VD för Arenan.
- Fastfood & Serviceansvarig, Arenan.
- Driftansvarig, Arenan.
- Evenemangsansvarig, Arenan.
- Marknadsföringsansvarig, Arenan.
- Extrapersonal, serviceansvarig, återkommande resurs på Arenan.

2.3.2 Deltagande observation

Utöver intervjuerna har vi utfört en kvalitativ deltagande observation med en öppen roll, för att uppleva medarbetarnas beteende och det som sker i sociala och kulturella sammanhang. Att utföra observation ger mer giltig information för att uppfånga atmosfären och grupp beteendet (Kvale, 1997:100). Silverman (2007:37) menar att man genom observation kan få fram mycket intressant data, endast genom att observera vardagliga miljöer och situationer. Det var från början tänkt att vi skulle delta på två personalmöten, ett med extrapersonalen och ett med ledningsgruppen. Dock uteblev vår medverkan på det sistnämnda mötet till följd av bland annat tidsbrist från vår sida. Dessutom gjorde pappaledigheter i ledningsgruppen att inte alla hade möjlighet att närvara. Då faller poängen med observationen vilken var tänkt att se till människorna och det sociala samspel som sker i en grupp av medarbetare på Arenan. Vi fick med fördel chansen att observera ett möte som hölls av en av ledningsgruppens medlemmar. Observationen ägde rum på ett personalmöte på Arenan den 29/4 2013. Deltagande på mötet var Fastfood & Serviceansvarig samt sex stycken medarbetare tillika arbetsledare under dennes arbetsområde. Som vi ovan nämnt söker vi resultat och drar slutsatser kring organisationens opåtagliga värden såsom organisationskulturen. Därför gör medverkandet på mötet att vi kunde få en bredare och djupare förståelse för hur det sociala spelet ter sig kring medarbetarna på Arenan, genom iakttagelser och engagemang i en grupp under en viss tid (jfr Bryman, 2011:378).

Under den deltagande observationen genomfördes anteckningar, både på dator och i block, av en av författarna, då den andra författaren var deltagande i mötet. Innan mötet skrevs alla namnen upp på de som deltog i mötet för att kunna sätta streck för att kvantifiera när någon sade en längre kommentar, åsikt eller påstående. Detta för att kunna avgöra om alla fick ordet under mötet eller om någon satt tyst. Observationen varade i cirka tre timmar med en kvarts paus och vi kunde genom observationen fånga upp en del av medarbetarskapet och organisationskulturen.

2.4 Metoder för litteraturinsamling

Förberedelserna för litteraturinsamlingen gjordes genom att söka på gamla kandidatuppsatser. Detta gjordes för att få inspiration till teorier och referenser som faller inom ämnet för vår studie. Dessutom söktes efter böcker på Lunds Universitetsbibliotek utefter valda nyckelord utifrån problemformuleringen: *organisationskultur*, *organisationsstruktur* samt

organisationsteorier för att hitta relevant litteratur. Sedan gick vi vidare med att söka på Google Scholar för att dels få en uppfattning om tidigare forskning inom ämnet, samt tips på relevanta källor. Det gav oss stora mängder träffar och information om organisationskultur och organisationsstruktur då det är sedan länge studerat. Vi valde dock att avgränsa oss och lägga till sökorden *nya organisationer* och *organisationslivcykeln* vilket resulterade i mycket mindre träffar och ett bevis på bristen av forskning inom dessa kombinerade ämnen. Utefter arbetets gång har vårt fokus ändrats och *medarbetarskap* har fått en mer central del i vårt arbete, vilket vi även har lagts till som sökord i litteratursökningen.

I vårt grundande av teorier har vi använt oss av vetenskapliga artiklar och studentlitteratur som underlag. Insamlingen av teorimaterialen genom artiklar har skett genom sökningar på databaserna LuB-search och vidare på EBSCO-host via ämnesguiden för Service Management- kandidatprogrammet (Libguides). Metoden är sammanlänkad med teorin på det sättet att vi har genom ett abduktivt förhållningssätt skapat oss förståelse för den insamlade empirin som vi sedan har applicerat på teorin och vice versa. Utifrån den grundkunskap och förförståelse för fenomen inom teorier som tidigare lästs under vår utbildning i Service Management, har vi kunnat grunda våra resonemang samt komplettera med nya teorier. Vi har kunnat se och jämföra fenomen i teorin med den insamlade empirin och vad som har sagts på intervjuer och tolkningen av dessa. Vi har i studerandet av litteraturen och teoriinsamlingen hittat återkommande namn samt modeller som vi har ansett lämpliga att använda för att applicera på en ny organisation. Vi har använt oss av betydande forskare inom fältet kultur såsom Edgar Schein och den kulturmodell som han har utvecklat. Även Mats Alvesson, Geert Hofstede och Henning Bang är mycket förekommande referenser inom området management och organisationsteorier. Inom strukturfältet har vi använt oss av Ichak Adizes för att beskriva de inledande faserna som en ny organisation genomgår i organisationslivcykeln. Henry Mintzberg anses framstående inom management och organisationsteorier, inte minst för hans utvecklande av organisationskonfigurationer (Economist hemsida, 2013). Vi har strategiskt valt att arbeta med dessa forskares teorier för att applicera på Arenan med en önskan om vidare utveckling av deras resonemang kring ämnena.

2.5 Bearbetning av data

Då vi har haft ett abduktivt förhållningssätt har empiri och teoriinsamling har skett växelvis under arbetets gång. Alla intervjuerna har transkriberats via genomlyssning av det inspelade materialet, samtidigt som det skrevs ner på dator. Den deltagande observationen har skrivits

ner för att kunna göra en hermeneutisk tolkning av materialet, men även tolkats under intervjusituationen och upplevda observationen. Materialet har efter transkribering använts för analys och kopplats ihop med de relevanta teorier som har använts. Utefter de teoretiska modeller och teorier som vi har använt oss av har vi i genomförandet av analysen försökt att tydliggöra hur dessa modeller kan appliceras på vår fallstudie. För att ännu bättre klargöra resonemang i analysen har vi använt oss av en kroppsmetafor. Denna kroppsmetafor konstruerades som ett hjälpmedel för att förtydliga hur vi ser på organisationens delar - strukturen som skelettet och kulturen som hjärnan och hjärtat.

Både intervjuerna och observationen har gått mycket bra och det har inte varit några svårigheter eller komplikationer vid något av tillfällena. Vid användning av citat i texten har vi anonymiserat namn på både personer, städer samt företagsnamn som skulle kunna härleda till företaget. Vi har även justerat vissa citat i texten för att göra de mer läsvänliga. Mer om etik och vårt förhållningssätt till respondenterna berättas om i nästa stycke.

2.6 Reflektioner och etik kring empiriinsamling

Då vi båda arbetar på Arenan har förhållningssättet till empiriinsamlingen varit lite av ett dilemma. Samtidigt som det ökar intresset för arbetet, har det varit aningen svårt att vara objektiv inför intervjuer och arbetet i sig. Vi har en förförståelse för respondenterna tack vare tidigare möten i arbetssammanhang. Relationen kan anses gynnande dels vid första kontakten och informerandet om uppsatsens syfte då det skapar ett öppet förhållningssätt från båda parter samt benägna att prata fritt kring frågorna. Genom vår anställning har vi en förförståelse och inblick i Arenan som kan vara till fördel i tolkningen av opåtagliga aspekter som sägs under intervjuerna. Det kan också vara till fördel då intervjuerna kan liknas vid ett mer socialt samtal än en intervju. Detta kan göra att respondenterna är mer villiga att tala mer ”ledigt” och öppet kring frågorna. Nackdelen är att det kanske just blir svårtolkat eftersom respondenten förutsätter att vi är mer insatta i företaget än vi faktiskt är, och då finns risk att respondenten utesluter att förklara sina svar i klartext. Dessutom kan etiska svårigheter vara att informanterna inte vågar svara på vissa frågor i risk att informationen ska skapa konflikter i gruppen. Ytterligare en risk kan vara att informanten är allt för frispråkig och lämnar information som inte kan användas i arbetet på grund av att det kan vara för privat, skapa osämja eller missförstånd. Vi har gått efter ett antal etiska principer gällande vår empiriinsamling som Bryman (2011:131–132) menar gäller för svensk forskning. Dessa kan sammanfattas till fyra krav som ska uppfyllas: Informationskravet, samtyckekravet,

konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Innan intervjuerna och deltagande observationen genomfördes, informerades respondenterna enligt informationskravet, vad innehållet i studien skulle handla om och vilket syfte vi hade. Samtyckekravet uppfylldes genom att alla respondenter ställde upp frivilligt. Vi har valt att anonymisera fallstudien, inklusive alla respondenter, trots samtycke att använda deras namn. Vi finner det dock etiskt rätt på grund av integritets- och konfidentialitetskyddande skäl. Enligt nyttjandekravet kommer det insamlade empiri-materialet inte att användas i annat avseende än denna studie.

3. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

I följande kapitel kommer det att presenteras olika teoretiska resonemang inom organisationsteorier kring struktur och kultur. Detta för att skapa en teoretisk bakgrund och ge oss verktyg för senare analys om vad som krävs av en organisation i dess vagga. Kapitlet kommer att vara indelat i fyra olika delar och inleds med en presentation av organisationslivcykelns faser. Andra delen behandlar organisationsteorier i form av organisationsstruktur för att sedan lägga fokus på mer mjuka värden i form organisationskultur samt medarbetarskap. Dessa delar kommer vi sedan knyta samman i analysen och koppla till empirin för att urskilja möjligheter och hinder i processen kring att forma en ny organisation. För att ge en tydlig bild av vår teoretiska ram återkopplar vi till kroppsmetaforen och organisationen som en levande organism.

3.1 Organisationens livcykel – Bara Barnet

Som allt levande finns det en livets gång, en serie av händelser med en början och ett slut, så även i en organisation. En organisationslivcykel kan belysa de faktorer som påverkar en organisation kopplat vilken fas den befinner sig i. Enligt Ichak Adizes (1979) kan en organisationslivcykel delas in i tio olika faser: *Courtship*, *Infancy*, *Go-Go*, *Adolescent*, *Prime*, *Mature*, *Aristocratic*, *Early Bureaucracy*, *Bureaucracy* och till sist *Death*. Genom att använda sig av fyra faktorer *produktion*, *entreprenörskap*, *administration* och *integration* går det att lokalisera de möjligheter och hinder som finns i de olika faserna. Faktorerna (PEAI) krävs i olika stor mängd, helt beroende i vilken fas en organisation befinner sig i och kan förklara hur en organisations agerande och beslutsfattande kan te sig (jfr Adizes, 1979).

Courtship, är den första fasen i en organisationslivcykel. En fas där *entreprenörskapet* är den mest väsentliga faktorn och det florerar mängder av idéer. I det här stadiet består organisationen endast i form av projekt och idéer. För att lyckas ta sig vidare till nästa fas krävs ett understöd och en tro på dessa idéer.

Infance, innebär en organisation i sin linda. Organisationsprojektet och idéer har övergått till ett handfast utförande där det handlar om att *producera* och leverera. Det finns sällan något *administrativt* system i form av regler, policys eller tydliga ramverk. Organisation sköts till största del av en eller fåtal personer, med en mycket taktisk och ofta kortsiktig syn. Det

handlar om att få organisationen att fungera och producera. Ledningen och ledaren känner ett starkt engagemang för organisationen vilket håller den levande (Adizes, 1979).

Go-Go, när organisation börjar fokusera mera långsiktigt med visioner och en längre horisont anses den ha nått ytterligare en fas. Trots den långsiktiga synen finns ett starkt fokus att producera och skapa resultat. Varje uppgift blir högsta prioritet och rent uppgiftsmässigt sker arbetet på en kortsiktig basis. Dessutom leder organisationens brist på erfarenhet ofta till att besluten sker mer på intuition än något annat. Det starka engagemanget från ledningen, som tidigare krävdes för att hålla organisationen igång, kan vid oaktsamhet resultera i en fallgrop. Om kunskapen kring organisationen blir så pass personbaserad att den inte förs vidare kan det hindra utvecklingen för organisationen. Att hantera detta på ett bra sätt leder in oss på nästa fas (ibid.)

Adolescens, är fasen där det läggs allt mer fokus på att den *administrativa* delen, att organisera och planera blir en prioritet. Att få ner den personbaserade kunskapen i till exempel riktlinjer resulterar i att företaget inte är lika beroende av en eller ett par personer utan kan överleva och bli starkare som organisation. För att det administrativa arbetet skall bli effektivt och fungera, kräver det dock att tid tas från någon annan av de tre faktorerna. Det finns två vägar en organisation kan gå menar Adizes (1979). Den ena kan indirekt hämma organisationens tillväxt, och det är ifall tiden tas från arbetet kring entreprenörskapet. Den andra vägen, som Adizes (1979) förespråkar, innebär att tiden istället tas ifrån produktionsarbetet. Även om den andra vägen anses vara fördelaktig finns det ändå risk för att slitningar kan uppstå i en organisation när fokus tas från produktionen och läggs på det administrativa och entreprenörssidan av verksamheten. Det kan skapas diskussioner kring prioriteringar där administrativa sidan förespråkar en tillbakablick för att skapa ramverk och rutiner. Samtidigt som entreprenör sidan förordar framåtanda och utveckling.

De sista sex faserna är *Prime, Mature, Aristocratic, Early Bureaucracy, Bureaucracy* och tillsist *Death*. Faser som tar upp den senare delen i en organisationslivcykel finns att läsa i Adizes (1979) artikel.

Miller och Friesen (1984) talar endast om fem faser i en organisations livcykel *Birth, Growth, Maturity, Revival* och *Decline*. Där *Birth* och *Growth* går att härleda till den inledande tiden i en organisation. De menar att i *Birth* fasen är ägaren är dominerande. Det är en liten, ung och homogen organisation ofta med en enkel och informell struktur. *Growth* handlar om att öka

produktionen och skapa konkurrensfördelar i takt med att organisationen växer. Samtidigt sker det en mer funktionsbaserad struktur. Det är en medelstor organisation med fler intressenter och allt mer heterogen grupp och större konkurrens. Dessa faser kan jämföras med Adizes (1979) inledande faser och det finns många likheter. Vad Miller och Friesen (1984) menar, till skillnad från Adizes (1979), är att en organisations åldrande i år inte betyder att organisationen automatiskt når en ny fas. Det krävs en aktiv handling från organisationen att ta sig ytterligare steg. Samtidigt menar Miller och Friesen (1984) att en organisation kan gå från en fas till en annan utan att det nödvändigtvis måste vara nästa anbefallda fas enligt teorin. Adizes (1979) och Miller & Friesens (1984) artiklar har ett fokus på produktion och tillverkande företag och inte tjänstesektorn i samma utsträckning. Något som märks främst i faserna *Go-go* och *Growth* där produktionen ligger i fokus. Trots det är deras teorier kring organisationslivcykeln applicerbara och användbara på en organisation i tjänstesektorn.

Detta avsnitt har syftat till att skapa en bild av hur organisationslivcykelns faser och dess olika utmaningar. Genom att koppla de inledande faserna av organisationslivcykeln till det empiriska materialet kommer det att utmytna i en diskussion i analysen om vilka möjligheter och hinder en organisation i de inledande faserna kan ställas inför.

3.2 Organisationsstrukturen – Ryggraden som stärker upp och håller organisationen upprätt.

Om vi tidigare sa att en organisation liknades vid en levande organism i den mån att det finns en födelse och död, en början och ett slut, kan vidare liknelse göras kring organisationsstrukturen. Att se organisationsstrukturen som en ryggrad i samma levande varelse, ger en bild av hur strukturen är det som bygger och håller upp organisationen. Hur denna struktur är utformad är helt beroende på organisationens kontext. Men i samma andetag talas det om mallar och attraktiva organisationsritningar som många gånger är svåra att realiseras (jfr Bolman & Deal, 2005:76). Det finns dock några grundläggande teorier när man analyserar organisationer och dess struktur. Den första är huruvida en organisation anses ha en formell eller informell struktur. Graden av formalisering tolkas genom att studera hur stor vikt organisation lägger vid regler, riktlinjer och strukturer. Formell struktur och byråkrati används ofta i samma mening och vanligtvis sker det i negativa ordalag. Samtidigt har det konstaterats att formalisering är nödvändigt i organisationer för att de skall kunna skapa ett hållbart och starkt företag. Vad som krävs är ett ställningstagande kring i vilken omfattning

formaliseringen ska ske. I och med detta får den informella strukturen mer eller mindre utrymme (Bakka et al, 2006:43).

Den informella strukturen kommer ur medarbetarnas behov av social kontakt och erkännande i en organisation. Det bildas grupper och nätverk som inte styrs av formella regler utan grupper som skapar egna normer och värderingar som sedan appliceras i arbetet i organisationen. Konsekvenserna kring att en organisations informella struktur skapar teser som varierar från renodlat positiva till de som menar att det rentav är negativt och skadligt för en organisation med informell struktur (jfr Bakka et al, 2006:45) En av teserna är kompletteringsteser som menar att ett formellt system kan kompletteras av en informell organisation. Allt går inte att styras utan kräver en självständighet för att kunna ta beslut. En komplettering av dessa två strukturer kan reducera osäkerheten i det dagliga arbetet (Bakka et al, 2006:45). Dessa två indelningar, formell och informell struktur, anses i vissa fall vara för grundläggande analysverktyg och ger inte en tillräckligt fullvärdig bild av hur organisationsstrukturer fungerar (Bakka et al, 2006). Mintzberg (i Clegg 2007:148) väljer att koppla organisationsstrukturer till de *uppgifter* företaget ska utföra för att skapa en tydligare bild av vilka strukturer som lämpar sig bättre än andra beroende på organisation. Mintzberg (1980) talar om fem olika strukturer, enkel struktur, maskinbyråkrati, professionsbyråkrati, divisionaliserad organisation och adhocratisk organisation. Fokus kommer att ligga på den enkla strukturen och adhocratiska strukturen då de tre resterande strukturer lättare kan kopplas till större redan etablerade företag där uppgifterna är tydligt utstuderade och kartlagda.

Enkel struktur innebär att organisation är centraliserad med en ansvarig i form av en chef eller en högsta ledning med en operativ arbetsstyrka under sig. De flesta organisationer börjar som enkla strukturer men ju större de blir och mer etablerade, desto mer får de kämpa (Clegg, 2007:148). Fördelarna kring att ha en enkel struktur är förmågan att anpassa sig och vara flexibel då verksamheten styrs av en person. Samtidigt menar Bolman & Deal (2005:110) att det finns risk för att när en person i chefsposition befinner sig så nära verksamheten engagerar denne sig i de dagliga praktiska frågorna och riskerar missa de mer långsiktiga strategiska frågorna. *Adhocratisk organisation* är en struktur som uppkommer och tillämpas i till exempel nya organisationer som är orienterade mot projekt, innovation och engångslösningar. Det är en lös och flexibel struktur och det handlar om en ömsesidig anpassning inom organisationen. Det som anses vara nackdelar i andra organisationsformer så som mångtydiga maktstrukturer och en osammanhängande struktur kan anses vara gynnande faktorer i en utforskande

organisation där kreativitet och innovation är nödvändigt. (Clegg 2007:151, Bolman et al. 2005:114, Bakka 2006:88).

Ytterligare en aspekt på organisationsstruktur står Burns och Stalker (1961) för. De fokuserar på organisationens omgivning för att analysera hur strukturen skapas och fungerar. Om en organisation befinner sig i en kontext som är rutinbetonad föder det en mer mekanisk organisationstruktur. En organisation där formaliseringen är hög, handlingsfriheten är liten och med en koncentrerad centralisering. Om en organisation befinner sig i en mer förändlig miljö med dynamiska omgivningar med en bred specialisering, få auktoritetsnivåer och omfattande handlingsfrihet resulterade det i en mer organisk struktur. (Clegg, 2007:141; Check-Teck, 2002; Bakka et al, 2006:79).

Efter att ha talat om strukturen som ryggraden i den levande organismen kommer vidare redogöras vad det är som gör organisationen levande. De mjuka värden som formar och präglar en organisation, ger den hjärta och hjärna - organisationskulturen. Avsnittet är indelat i tre olika delar där begreppet *kultur* kommer att försöka definieras i helhet, då kultur sträcker sig långt tillbaka i tiden, innan organisationsteoretiker började forska om dess påverkan i organisationer (Clegg, 2007:286). Vidare redogörs kulturen och människorna i en organisationskontext, vilka tillsammans bildar *organisationskultur*.

3.3 Kultur i organisationen

Kultur har flera olika definitioner och överlappande betydelser då det berör vårt samhällsliga leverne och mänskliga aktiviteter i hög grad. Det finns olika indelningar av begreppet kultur, men uppsatsen kommer att fokusera på det antropologiska kulturbegreppet, som främst har med gruppmentalitet och livsmönster att göra (Jfr Beckman, 2011:124).

Definitionen av kultur är lika diffus som själva begreppets innebörd. Det är något opåtagligt och komplexit som "bara finns där" utan att vi egentligen tänker på det, men som kan ha påtagliga effekter (jfr Hofstede & Hofstede 2005). Centrala element i kulturdefinitioner anses vara gemensamma värderingar och normer. Något som kulturbegreppet tar fasta på är att kultur inte är medfött utan inprogrammeras av varje ny generation eller grupp, vilken benämns som socialisering (Bakka et al, 2006:124). Kulturbegreppet har omtalats och diskuterats frekvent under långt tid och människan omgärdas och påverkas av olika typer av

kultur (jfr Bakka et al, 2006; Hofstede & Hofstede, 2005; Schein, 2010:13). Vi väljer att fokusera på kultur i en organisatorisk kontext - organisationskulturen.

Kulturbegreppet har utvecklats och studerats av flera organisations och managementteoretiker i takt med upptäckten att kulturen anses vara en mycket viktig del i organisationer (se t.ex. Bakka 2006:13; Hofstede 1980, Alvesson, 2002). En utveckling av kulturbegreppet som kan appliceras i organisationer är Scheins definition på kultur:

a pattern of shared basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid, and, therefore, is to be taught to new members of the group as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein 1988:7)

Citatet visar att det är det gemensamma och delade ”tänket” i en grupp som anses giltigt, som sedan lärs ut till nya medlemmar på ”rätt” sätt, som blir kulturen för den specifika gruppen eller organisationen att tänka och känna.

3.4 Organisationskulturen – Hjärtat och hjärna i samspel

Organisationskultur har varit ett omtalat ämne inom management sedan 1980-talet och det finns en ständigt pågående diskussion. (Jfr Alvesson, 2002:1; Hofstede & Hofstede, 2005:50). Alvesson (2002:1) konstaterar att det finns goda skäl till denna diskussion, då han menar att den kulturella dimensionen är central för organisationens liv. Allt eftersom forskning fortskridit har det med tiden uppdagats att organisationskulturen i företag anses allt viktigare då det främst handlar om medarbetarnas känslor, tankar, värderingar, principer och handlingar etc. (jfr. Florentina & Georgiana 2012:371; Hofstede & Hofstede 2005:50). En tidigt utvecklad forskning inom området är bland annat ovan nämnda Hawthorne-experimentet, som visade på att människors beteende och produktivitet förändrades gentemot observation och forskare upptäckte att faktorerna som påverkade var sociala sammanhang och andra faktorer som definierade ”gruppulturen” och samspelet mellan människor i en organisation. (Clegg 2007:286; Bakka et al, 2006:125).

3.4.1 Scheins Kulturmodell

För att klargöra samspelet och vad som sker i en grupp inom en organisation använder vi Scheins kulturmodell. Det är en omtalad modell som används för att definiera och förstå kultur ur ett antropologiskt perspektiv och kan appliceras på organisationer (Clegg 2007:288; Kandu, 2009:49). Modellen beskrivs utifrån ett organisationsperspektiv, som vi anser lämplig

att använda. Schein beskriver tre olika nivåer av kultur. Med nivåer menat till vilken grad som kulturen är synlig för observatören och sträcker sig från mer påtagliga till opåtagliga aspekter inom nivåerna. (Schein, 2010:23). Den första nivån; *artefakter*, beskriver synliga företeelser och dess påverkan på "känslan" av kulturen i en grupp. Människans värden (nivå två), kan även komma till uttryck genom artefakterna (nivå ett), till exempel att vi väljer att omge oss med vissa saker beroende på våra värderingar. Det kan röra sig om fysiska ting, såsom möbler, klädsel, arkitektur eller dylikt som kan inbringa en viss kulturell känsla. Den andra nivån; *värden* beskriver en mer osynlig och opåtaglig sida av kulturen som berör de normer, föreställningar och värderingar som de anställda i en organisation ger uttryck för i organisationsfrågor. Den tredje och mest djupliggande nivån är de *grundläggande antaganden* som formar organisationens medarbetare. De grundläggande antagandena ligger inbäddat i personers världsuppfattningar, föreställningar och normer vilka styr deras beteenden och handlingar undermedvetet och utan att det märks. (Schein, 2010:23–33). Då den verkar i det fördolda kan den obemärkt till exempel forma beslutsprocesser (Clegg, 2007:289–290; Schein 1988). I nästkommande kapitel kommer kulturmodellen att appliceras på det empiriska exemplet för att kunna belysa hur organisationskulturen i en ny organisation kan te sig.

Bang (1994) skriver att organisationskultur och dess uppkomst kopplas till de arbetsgrupper som finns i organisationen. Det är gruppen som styr hur normer och värderingar utformas vilket måste ske genom en gemensam förståelse. Denna förståelse uppkommer och formas i olika sammanhang, inte sällan är det kopplat till besvärliga uppgifter eller svårigheter som gruppen stöter på och tar sig igenom tillsammans. Samtidigt har gruppens storlek betydelse. En mindre grupp har bättre möjligheter att snabbt skapa sig en gemensam förståelse och bilda en organisationskultur än vad en större organisation har (Bang, 1994:93)

Jönsson & Strannegård (2009:38) skriver att "kulturen ersätter strukturen som organiserande princip, då kulturen både förklarar och styr handling". Bang (1994) menar att faktorer som styr handlingar och samverkan i en organisation kan vara varje medarbetares individuella inlärningshistoria, situation, samhällets kulturella normer och värderingar samt arbetsuppgifterna. Kulturen växer då fram som en produkt av dessa faktorer (Bang, 1994:106).

3.4.2. Formella och informella aspekter

Som kompletterande forskning till Scheins kulturmodell kan French & Bells (1971; 1990) formella och informella aspekter gällande kultur i organisationen nämnas. De menar att det finns synliga och osynliga aspekter som formar kulturen. De synliga aspekterna är de så kallade formella, som innehåller mer eller mindre handfasta mål, finansiella resurser, teknologi med mera. De informella aspekterna innefattar bland annat attityder, värderingar, gruppnormer etcetera. De är mer opåtagliga och dolda, men som har stor betydelse för organisationen, men är ofta omedvetna och utforskade (French & Bell, 1971). Dessa opåtagliga värden innehållande tankar, normer och värderingar kan ses som hjärtat och hjärnan i organisationskroppsmetaforen och liknas vid en organisationskultur.

Jönsson & Strannegård (2009:356) beskriver hur organisation och ledarskap har setts som en maskin. I takt med samhällsförändringar och förändrade värden på fysiska föremål till fördel för immateriella värden såsom människors kunskap etcetera kan vi se att denna metafor för företag som maskiner är förlegad. (Jönsson & Strannegård 2009:365). En uppdaterad och mer passande bild av organisationen ses som en människa, där ledarskapet och kulturbärarna är i samspel.

3.4.3 Kulturens effekter

Kultur anses som ovan beskrivet för det mesta som en viktig del i en organisation. Det finns dock de forskare som hävdar att det kan ge negativa effekter med en allt för stark organisationskultur (Clegg, 2007:288). Vad händer då om organisationskulturen blir för stark? Effekterna av en allt för stark kultur kan framkalla en negativ institutionalisering vilket kan försorsaka trångsynthet och mindre flexibel organisation (jfr Bang, 1994:118). Exempelvis kan detta innebära att det i en liten grupp blir svårt att ta in nya personer. Ytterligare en kritisk syn på organisationskultur är att kultur är allt för diffust vilket skapar svårigheter för forskare att tydligt kartlägga detta begrepp. Det är svårt att säga vilka organisatoriska egenskaper som leder till en kultur. Bang presenterar svårigheten att tala om en enhetlig kultur i en stor organisation, då olika subgrupper med egna och olika kulturer kan bildas. Även om de har samma bild av organisationen, så kan uppfattningen av den te sig olika mellan grupper och ledare. (Bang, 1994:200).

Clegg (2007) menar dock att ”kulturen betraktades som det kitt som skulle hålla samman organisationens mål och individernas behov” (Clegg, 2007:291) och kanske är det just det

som är viktigt i en ny organisation? Eftersom att det inte finns klara rutiner i en ny organisation, så kan gemensamma normer och värderingar driva arbetet framåt. Även Alvessons resonemang om att den kulturella dimensionen är central för organisationens liv (Alvesson, 2002), visar på vikten av kultur i en organisation. Här kan liknas den organisationskroppsmetafor som tidigare beskrivits – hjärtat och hjärnan måste finnas för att kroppen ska fungera.

3.5 Medarbetarskapet – Människorna som gör organisationen levande

Eftersom att vårt fokus riktas mot processen som formar en ny organisation är det närmast omöjligt att inte komma in på medarbetarna och ledarskapet i den nya organisationen. Deras påverkan på de två faktorerna struktur och kultur är högst märkbar och ligger till grund för kommande avsnitt.

I spåren av 1990-talets fokus på platta och chefsglesa organisationer har det under 2000-talet fokuserats allt mer på medarbetarnas ökade delaktighet i organisationen (Hällsten & Tengblad, 2006:9). Speciellt i svensk och skandinavisk managementforskning (som närmast var pionjärer inom ämnet) finns flertalet diskussioner kring det som kallas för medarbetarskap. Medarbetarskap kan sammanfattas "hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare, till det egna arbetet och till sina arbetskamrater" (jfr Hällsten & Tengblad, 2006:10). Tengblad (2009) och Hällsten & Tengblad (2006) menar att ledarskap och medarbetarskap utövas bäst i samspel med varandra. Medarbetarskapet kan belysas på flera sätt enligt litteraturen. Två viktiga komponenter i medarbetarskapet är dels *relationen* mellan medarbetare och ledare, samt det egna ledarskapet. Det egna ledarskapet som refereras till "det egna arbetet" i citatet, kan jämföras begreppet *självledarskap* (jfr Hällsten & Tengblad 2006; Manz 1986; Tengblad, 2009). Vi har dock valt att endast belysa *relationen* i medarbetarskapet för att avgränsa arbetet ut efter relevans och omfattning.

I senare tids managementforskning har det fokuserats på ledaren som den viktigaste komponenten i en framgångsrik organisation och belyst medarbetarna som en del i detta. Jönsson och Strannegård (2009) poängterar dock att det synsättet på ledarskap måste revideras och istället fokusera på relationen mellan ledarskap och medarbetarskap och att de har en ömsesidig påverkan på varandra och att dessa två inte bör separeras (Jönsson & Strannegård, 2009:250–251). Detta är även något som Sandahl, Falkenström & von Knorring (2010:107) och Tengblad (2009) tar upp, och menar att ledarskap och medarbetarskap ger

förutsättningar för varandra. Om relationen mellan ledaren och medarbetaren är bra kan det vidare stärka kulturen och leda till organisatorisk framgång enligt Tengblad (2009). Bang (1994) talar å ena sidan om gruppens inverkan på organisationskultur. Å andra sidan tar han upp hur ledarskapet påverkar organisationskulturen och vice versa. Det faktum att ledarskapet och arbetsgruppen är uppdelade i litteraturen visar möjligheterna att öka förståelsen kring medarbetarskapet och hur det skulle kunna stärka en ny organisation. Genom en ömsesidig syn på organisationen men inte minst på varandra, från ledare och medarbetare, kan relationen komma att stärka organisationskulturen. Jönsson och Strannegård (2009) talar om två ytterligheter av en relation mellan ledare och medarbetare. Den ena ytterligheten beskrivs som organisationen helt kopplad till ledaren/chefen och där verksamheten stagnerar eller närmast förlamas om ledaren inte är på plats. Den andra ytterligheten handlar om att medarbetarna sköter sig själva till den grad att ledaren/chefen inte har någon inverkan alls på den operativa verksamheten, eller hur den drivs. Det sägs att normalläget finns någonstans mittemellan ytterligheterna. (Jönsson & Strannegård, 2009:250).

4. Analys – Empiri möter teori

I följande kapitel kommer det empiriska materialet med Arenan som fallstudie kopplas samman med det teoretiska ramverk som tidigare presenterats. Genom att fokusera på de två faktorerna organisationsstruktur och organisationskultur syftar detta kapitel till att analysera de möjligheter och hinder som kan uppkomma i processen kring de inledande faserna i en organisation. Sist i kapitlet kommer vi att ta upp medarbetarskapet, som en viktig del i skapandet av organisationsstruktur och organisationskultur. Att likna organisationen vid koppsmetaforen, hoppas vi tydligt leda läsaren genom kapitlet och ge en bild av hur en ny organisation förhåller sig till dessa två faktorer. Vi inleder med organisationsstrukturen.

4.1 Faktor Ett: Organisationsstruktur- Skelettet som växer

Faktor ett består av organisationsstrukturen, det vi liknar vid ett skelett, eller det som stabiliserar upp kroppen. Nedan analyseras och diskuteras möjligheter och hinder som finns gällande organisationsstrukturen i Arenan. Avsnittet kommer att struktureras efter de inledande faserna i organisationslivcykeln för att skapa en tydlig kronologisk ordning i Arenans liv som ny organisation.

4.1.1 Organisationens embryo - strukturens uppkomst

Courtship är den fas när en organisation består av projekt och idéer. Den fas där det presenteras olika förslag och undersökningar kring möjligheter och hinder som kan genereras av en ny organisation. (Bang, 1994). *Courtship*-fasen för Arenan startade sju år innan öppnandet när det på uppdrag från kommunen gjordes en förstudie kring byggandet av en multiarena i staden. Under fasen drevs sedan projektet vidare av en projektgrupp fram till det en verkställande VD och ledningsgrupp anställdes. Arbetet kretsade kring utformning av hur en struktur för Arenan skulle komma att se ut. Som tidigare nämnt beslutades det att Arenan skulle utformas som kommunalägt driftbolag och ett organisationsschema togs fram (Planeringsdokument 2011; Intervju Projektchef 2013-04-16). Organisationsschema är en ritning eller ett verktyg som användes för att ge en bild av hur organisationen ska fungera och anger lednings- och besluts nivåer på ett tydligt sätt. Det finns dock svårigheter med att realisera dessa scheman, inte minst i en ny organisation där mycket handlar om ett idogt arbete för att anpassa ritningar och idéer till verklighet (Bakka et al, 2009). Organisationsschemat i Arenans fall visar hur driftbolaget placeras i den kommunala kartan

och hur beslutsordningen är fastställd. En medarbetare uttrycker de svårigheter och möjligheter som kan härledas ur dessa scheman och strukturer som medföljer kommunala ägardirektiv.

De har ju en syn på hur det ska fungera, och sen försöker man bolla med att så här fungerar det egentligen. Papper vs. Verkligheten... Det är bara positivt att vara i ett bolag inom kommunen. På något sätt är det säkrare kan man säga samtidigt är det högre krav på det. Hur det ska fungera, det tillhör ju Staden, och alla vill ha sitt ord och säga vad de tycker och tänker och säger sina åsikter. (Fastfood & Serviceansvarig 2013-04-18)

Citatet förtydligar svårigheten att hantera och anpassa de givna strukturerna med till exempel beslutsordningar, i den vardagliga driften. Burns och Stalker (1961:103) menar att strukturen påverkas och formas av organisationens omgivning. En omgivning som är statisk och fast i sitt förhållningssätt föder en mekanisk organisation samtidigt som motpolen med en dynamisk och flexibel marknad ger en organisk struktur. Samtidigt menar Burns och Stalker att de två strukturerna, organisk och mekanisk, inte ska ses som dikotomier utan kan överlappa varandra. Detta kan kopplas samman med informell och formell struktur vilket anses ha stora likheter med den organiska och mekaniska strukturen (Burns & Stalker, 1961:106, Bakka et al, 2006:43). Informell och formell struktur talar om graden av formalisering i en organisation och är ytterligare ett motpolpar. Kompletteringsteser stärker att det inte är en dikotomi och menar på att en informell struktur kompletterar ett formellt system (Bakka et al, 2006:45). Något som kan exemplifieras i Arenan som är uppbyggd som driftbolag och har en organisk, informell struktur men samtidigt en del av kommunens mer mekaniska och formella struktur. Kommunens val att göra Arenan till ett driftbolag till skillnad från de flesta andra offentliga verksamheter kom av de möjligheter som kunde påvisas och kopplas till den organiska strukturformen. Fördelarna kring samordning, effektivitet och synergier samt att det skulle ge tydligare direktiv och mandat var de främsta aspekterna (Planeringsdokument 2011). Ytterligare en aspekt är det faktum att Arenan som driftbolag inte behöver köpa olika tjänster och liknade genom offentliga upphandlingar. Vidare kan Arenans organiska struktur framhävas genom det faktum att de har en semiprofessionell styrelse. En kombinerad styrelse med folk från olika delar av politiken, näringslivet och organisationer ger möjligheter till mångfald och skapar ett större engagemang och intresse från näringslivet. Denna semiprofessionella styrelseform är relativt ovanlig för organisationer inom kommunen och hänvisas som ett OPS-experiment; offentlig och privat samverkan (Intervju Projektchef 2013).

Elva månader innan invigningen tillträdde bolagsstyrelsen. Vid den tidpunkten var VD-posten redan tillsatt samt en ledningsgrupp bestående av evenemangsansvarig och driftansvarig. Detta gav upphov till nästa fas i Arenans och organisationslivcykelns liv.

4.1.2 Organisationens upptakt

De första månaderna bestod så ledningsgruppen av dåvarande vd, evenemangsansvarig samt driftansvarig. Deras arbete kretsade kring den dagliga driften i form av att lösa problem och få den byggarbetsplats den nya arenan bestod av redo för invigning.

Då är det väl så att när man drar igång en verksamhet som den här som dåvarande vd:n var med och gjorde, så är det fokus på ganska mycket vision, känsla, hur vill vi att det ska upplevas, vad ska vi ha för färg på väggarna osv... Många praktiska frågor, och där tror jag att dåvarande vd:n var väldigt bra. Dåvarande vd:n har varit väldigt driftig och väldigt nära verksamheten. (Intervju Evenemangsansvarig 2013-04-18)

Citatet visar på hur Arenan i denna fas fram till invigningen och några månader efter invigningen hade ett fokus som låg nära i tiden och kortsiktighet gällande arbetet att lyckas färdigställa och få Arenan i brukligt skick. Samtidigt låg det praktiska arbetet till grund för framtiden och de visioner som finns kopplade till Arenan. Kortsiktigheten i arbetet är å ena sidan nödvändig då medarbetarna i organisationen i den här fasen måste vara aktiva och operativa samtidigt som en framtidsvision och långsiktighet krävs för att lyckas utvecklas (jfr Adizes, 1979). En organisation där taktiska val, fokus på det praktiska och ett starkt engagemang från ett fåtal personer är det som skapar möjligheterna till vidare överlevand i denna fas (Adizes, 1979). Under denna tid i utvecklingen utökades ledningsgruppen på Arenan med ytterligare två poster. Fastfood & Serviceansvarig anställdes så sent som en månad innan invigningen och tillsammans bildade de fyra med dåvarande vd, evenemangsansvarig och driftansvarig ett litet team som ansvarade för invigningen av Arenan. Marknadsansvarig kom på plats först en månad efter öppning.

/.../ vi har varit väldigt liten och homogen grupp och har en stark organisation. Och vi har jobbat väldigt nära, och inga beslut har varit speciellt långa borta, och vi har löst allting ganska enkelt, och det behövs nog när det är så pass stökigt som det har varit. (Evenemangsansvarig, 2013-04-18)

Citatet beskriver en av fördelarna med att vara en liten och informell organisation, vilket är att kunna ta snabba beslut i en turbulent och händelserik miljö, likt den i *infance*-fasen. I *Infance*-fasen organisationslivcykeln har ledningsgruppen arbetat mycket tillsammans och skapat gemensamma lösningar på problem. *Infance*-fasen kan liknas vid Miller och Friesens (1984) teorier kring fasen *Birth*. De menar att en organisation i *birth*-fasen ofta är en liten, ung och

homogen samt att strukturen ofta är enkel och informell. Att Arenan är en informell organisation kan härledas till den situation de befinner sig i och många beslut måste tas. Här spelar det faktum att det är en ny organisation en stor roll då det inte finns några tidigare administrativa och rutinmässiga system kring verksamheten. Det finns både för och nackdelar kring avsaknaden av rutiner. Fördelar kan anses vara möjligheterna till kreativa lösningar som underlättar arbetet samtidigt som det kan skapa hinder i form av tidsbrist och ge upphov till vidare problem (jfr Adizes, 1979).

“/.../ framför allt så dåvarande vd:n såhär; ‘2014 tror jag att jag har en arbetsbeskrivning till dig, innan dess så gör vi det som vi måste göra’” (Driftansvarig, 2013). Citatet är ytterligare tecken på att organisationen befann sig i *inface*-fasen med en informell struktur och ett fokus på praktiska- och driftsfrågor. Beslut och driften av Arenan i den här fasen har skett utifrån ledningsgruppens tidigare erfarenheter och med gemensamma krafter. Den informella strukturen kan även tydliggöras genom att de i startskedet hittade på sina egna titlar i organisationen, såsom “evenemangsansvarig”, som passande till vilka arbetsuppgifter de skulle ha. Trots att vd:n står som högst ansvarig finns inga tydliga hierarkier, utan var och en har befogenheter att ta beslut. Ett exempel på att alla hjälptes åt på lika villkor kan tydligt ses under en av de första showerna som arrangerades och problem uppstod i garderoben och hela ledningsgruppen med dåvarande vd:n i spetsen hoppade in och hjälpte till (Fastfood & Serviceansvarig 2013-04-18).

Den informella strukturen kan kompletteras med Mintzbergs (1980) teorier kring en adhocstruktur. Trots att en enkel struktur kan konstateras på organisationsschemat där vd är ytterst ansvarig och med en tydlig beslutsordning finns tendenser till en adhocratisk struktur. Mintzberg menar att det är organisationens uppgift som styr vilken struktur som bildas och huruvida organisationen befinner sig i en viss situation. Den adhocratiska strukturen är av dynamisk art, och kan sammankopplas med den informella och organiska struktur som har förekommer i Arenan. I Arenan sker beslut horisontellt och medarbetarna återupphåller och bidrar till strukturers funktion. Arenan arbetar ofta i olika projektformer, med dess uppgift att vara skådeplats för evenemang, konferenser och mässor något som kräver en flexibilitet och anpassningsförmåga. Den adhocratiska strukturens situation kopplas inte sällan till just unga organisationer på grund av den osäkerhet och förmåga till anpassning som krävs i den inledande delen av en organisationslivscykel. (Mintzberg, 1980). Det går att skapa vissa rutiner kring administration men samtidigt krävs ett öppet förhållningsätt och en dynamik till

de olika externa aktörer som förlägger sina event på Arenan. Där Arenan måste ackommodera sig efter de olika evenemangen båda gällande det fysiska rummet samt ansvarsfördelning gentemot de externa aktörerna. Citatet nedan tydliggör Arenans uppgift som evenemangs och projektinriktad organisation och vad det innebär för medarbetarna.

/.../ men det är ändå projekt och jag gillar det. Man jobbar stenhårt under en period och sen levererar man något jättebra. Då får man nollställa och börja om.. Sen måste det finnas tid för uppföljning också som på alla arbetsplatser. (Marknadsföringsansvarig 2013-04-24)

4.1.3 Hitta stabiliteten och blicka framåt

Den fas vi anser Arenan befinner sig i för tillfället är Adizes *go-go*-fas, då de har börjat blicka framåt i viss mån men det dagliga arbetet har fortfarande fokus på kortsiktig basis. Eftersom att strukturen i organisationen är adhoc har det konstaterats att beslut tas på alla plan samt av var och en. Tre månader efter invigningen skedde ett vd byte på Arenan vilket har resulterat i en något förändrad situation i organisationen. Detta innebar att en strukturmässig övergång går att urskilja, från den adhocratiska strukturen till en tydligare enkel struktur. Där de övriga i ledningsgruppen har ett adhocratiskt förhållningssätt gentemot varandra går det att urskilja ett nytt ledarskap med den nya vd:n och tydligare distinktion mellan ledningsgrupp och verkställande direktör. (jfr Adizes, 1979; Mintzberg, 1980).

Vd:n lyssnar på vad vi har att komma med, men vi får jobba ganska ostörda, vi kör vårt race och sen får vi gärna bolla det med honom. De större sakerna tar vi med honom och vad han tycker och tänker om det. (Intervju Fastfood och service ansvarig 2013-04-18)

Möjligheterna med den enkla formen är flexibiliteten och att det faktum att det är en person som tar besluten (Mintzberg, 1980). Dock kan det i detta fall medföra hinder när vd:n inte är på plats mer än 25-30 procent då hans tid delas med ytterligare en VD-post. Det kan resultera i att beslutsprocesserna försvåras eller förhållas gällande de frågor övriga medarbetare inte har befogenhet över. Ytterligare hinder kring bytet av vd är det faktum att den före detta vd:n hade en 100 procent operativ tjänst vilket har resulterat i att medarbetarna ofrivilligt har ålagts med mer arbete. Det kommer att anställas ytterligare en medarbetare framöver till syfte att underlätta för alla i ledningsgruppen. Ett sätt att hitta stabilitet och blicka framåt är nuvarande vd:ns arbete som har ett fokus på att formalisera problemlösning:

Så här i början blir det ju ganska mycket att sätta sig in i så klart, väldigt många nya relationer och många nya frågor. Plus att arenan är ny, inte bara jag, det gör att det finns en rad olika frågor som man måste lösa för första gången. Saker man gör för första gången tar alltid längre tid. Kräver att man bygger upp kanske en mall som sen funkar för gång två tre fyra och fem. Men första gången måste man också lägga ner det arbetet som gör att det blir lättare gång två tre och fyra. Och det är ett särskilt uppdrag jag har att ta hand om. För det har jag jobbat

mycket med tidigare företag. Sätta upp rutiner och mallar och så för att utveckla deras verksamheter (Intervju Verkställande direktör 2013-04-17)

Citatet pekar på det uppdrag som finns uttalat från bolagsstyrelsen till den nya vd:n och ett fokus på utveckling av företaget främst gällande det administrativa arbetet. Genom att öka formaliseringsgraden men ändå behålla viss organisk och informell struktur i ledningsgruppen blir kompletteringstesen gällande (Bakka et al, 2006:45). Formell och informell struktur kan reducera osäkerhet i det dagliga arbetet samt gynna den självständighet som krävs hos medarbetarna för att ta beslut. Med det nya uppdraget undviker man dessutom vad Adizes (1979) refererar till *the founders trap*. Brist på erfarenhet när det är en ny organisation och befinner sig i *go-go*-fasen gör att besluten i stor utsträckning sker på intuition vilket kan resulterar i att information och kunskap om verksamheten blir så personberoende att det hämmar organisationens utveckling (Adizes, 1979). Citatet nedan visar en förståelse men kanske inte en så djup förankring hos medarbetarna i det uppdrag som styrelsen har formulerat. Detta är ett tecken på att Arenan är en organisk struktur som verkar i en mekanisk verksamhet.

Hans uppdrag är säkert viktigt för styrelsen och jag tror att det är viktigt för hans del att han gör alla dessa grejor, men på bekostnad av vad? Det låter kanske mycket som det är halvt krig men vi behöver verkligen jobba med riktlinjer och struktur, driftansvarig och speciellt evenemangsansvarig, de sitter på extremt mycket information själva i huvudet. Och det är en lite svaghet och vad händer om någon av de försvinner.. Det är inte bra att det är i person, då behöver vi kanske de här riktlinjerna på pränt. Så jag gillar ordning och redaprojektet jättemycket men det får inte bli på bekostnad av verksamheten. (Marknadsföringsansvarig 2013-04-24)

Citatet belyser ytterligare en problematik som går att härleda till Adizes organisationslivcykel och övergången från *go-go* till *adolescens* där övergången till en mer administrativ och formell struktur kräver att tid tas från andra delar av verksamheten. Vd:ns fokus på det administrativa riskerar att skapa slitningar i organisationen om medarbetarna känner att tiden tas från fel saker (Adizes, 1979).

Sammanfattningsvis kan konstateras att det in de inledandefaserna kring Arenan har uppkommit en informell och organisk struktur vilket kan anses nödvändiga för att lyckas starta en organisation och få det att utvecklas. Med tiden krävs dock någon form av formalisering och tydligare struktur för att lyckas behålla och utveckla en organisation till vidare faser. I nästa avsnitt kommer vi att knyta an den organisationsstruktur som presenterats till den andra faktor som anses väsentlig i en organisation; organisationskulturen. Hur ser organisationskulturen ut i en ny organisation?

4.2 Faktor Två: Organisationskulturen hjärta och hjärna!

I följande avsnitt kommer vi att analysera den andra faktorn som påverkar processen kring bildandet av en ny organisation: organisationskulturen. Det vi i organisationskroppsmetaforen liknar vid hjärtat och hjärnan, som gör organisationen levande och fylld med erfarenheter, känslor och attityder. Nedan redogörs vilken betydelse organisationskulturen har, samt en diskussion kring möjligheter och hinder angående kulturaspekten.

4.2.1. Kulturens påverkan på organisationen

En fråga som vi ställer oss är om det ens finns kultur i nya organisationer och när uppstår den i så fall? Frågan är minst sagt svår att svara på, då kultur som vi tidigare konstaterat ett begrepp med många innebörder. Begreppet behandlar de så kallade "mjuka värdena" i organisationen. Kulturen anses vara av största vikt inom organisationsteorier och ses som en betydelsefull faktor för en hållbar och framgångsrik organisation. "Företagskultur" är ett mjukt, holistiskt begrepp; dess konsekvenser är emellertid förmodat påtagliga." (Hofstede & Hofstede, 2005:50). Konsekvenser som kan uppstå från kulturen kan vara både positiva och negativa. Tidigare analys som pekar på fördelen med en liten grupp i inledningsfasernas struktur, stärks upp av Evenemangsansvarigs tidigare citat om vara en liten homogen ledningsgrupp i en liten informell organisation. Dessutom menar Bang (1994) att en liten grupp i organisationen bidrar till snabbare möjlighet att skapa organisationskultur, vilket kan ses som en fördel för kulturen.

I Arenan kan vi genom det insamlade empiriska materialet se tendenser till en organisationskultur. Då alla kommer med olika tidigare erfarenheter in i organisationen, kan detta bilda en organisationskultur tack vare den informella strukturen som vi har konstaterat finns. Kan då kulturen likställas med informell struktur? Hade det istället varit en formell struktur hade kanske kulturen sett annorlunda ut, vilket snarare betyder att en viss struktur föder en särskild kultur, åtminstone i en ny organisation. Likt Bangs (1994) resonemang om kulturen som växer fram som en produkt av olika faktorer, kan vi i Arenan anta att det främst är dessa faktorer som påverkar kulturen och får den att formas, snarare än att kulturen redan finns i organisationen och påverkar människorna. Faktorerna som Bang (1994) menar påverkar handling och samverkan i en organisation är sammanfattningsvis situationen, tidigare erfarenheter, normer och värderingar. Har medlemmarna i gruppen samma erfarenheter och värderingar är möjligheterna större till en stark grupp. Citat från ledningen

med meningarna *“vi har samma mentalitet”* (Marknadsföringsansvarig 2013-04-24) samt *“vi är en liten homogen grupp”* (Evenemangsansvarig 2013-04-18) tyder på att medarbetarna i Arenan har liknande faktorer som påverkar deras samverkan i organisationen. Den sammansvetsade synen kan i sin tur stärka kulturen genom interna integrationer och öka graden av anpassning i förändringsprocesser, som är särskilt viktiga i nyetablerade organisationer (Bakka et al, 2006:129). Att organisationsstrukturen i inledningsfaserna har konstaterats som Mintzbergs (1980) adhocratiska struktur gör situationen informell, vilket är typiskt för unga organisationer. Den informella strukturen har påverkan på organisationskulturen i den mån att situationen är en faktor för kulturen (Bang, 1994). Då Arenan är under en förändringsprocess på grund av sin övergång mot enklare struktur samt pågående fas-byte, kan dessa två förändringar ses som situationspåverkande faktorer för organisationskulturens möjliga förändring.

4.2.2 Kulturen som en produkt av medarbetarnas tidigare erfarenheter

Organisationskultur är inget som Arenan till synes arbetar aktivt med (Observation 2013-04-29). Med det konstaterat, betyder det inte att kulturen inte finns. Tack vare människorna uppstår kultur genom olika bakgrunder, tidigare erfarenheter och värderingar som binds samman av den organisation som människorna befinner sig i. Vi utgår ifrån Scheins kulturmodell (1988) för att applicera på Arenan för att närmare belysa hur kulturen uppfattas.

Vi kan konstatera att kulturen uppfattas till olika grad i alla tre nivåerna av kulturmodellen. I nivå ett ser vi att det är ett nystartat företag där vi uppfattar färger och möbler som fräscha, men med något steril eller barsmakad inredning, och som en av medarbetarna uttrycker det *“ingen mysfaktor”*. Nivå ett har funktionen att i första hand sätta sin prägel på organisationskulturen på så vis att den bidrar till hur medarbetarna uppfattar sin arbetsplats genom artefakter och interiör. De värderingar som nivå två består av kommer även ofta till uttryck i artefakterna. I dagsläget ses Arenans artefakter som en nödvändighet men det finns en utvecklingspotential som kommer att kopplas ihop med visionsarbetet som kommer att pågå framöver. Visionsarbetets nästa steg är att utveckla Arenan och dess interiör som ett *“sidoprojekt”* som en av medarbetarna säger i en intervju. Nivå två i modellen bidrar till kulturen på så vis att medarbetarna uttrycker sina normer och värderingar genom ett gemensamt engagemang och driv för organisationen. I intervjuer har det framkommit att det finns en *“tillsammans-anda”* där alla hjälper varandra och hoppar in där det behövs. Detta är viktigt speciellt i nya organisationer då det sker förändringar hela tiden och det ska tas

gemensamma och snabba beslut vilket gynnas i den informella struktur som finns (jfr Adizes, 1979; Bakka, 2006). Ledningsgruppen anser sig vara en liten, homogen grupp utifrån deras liknande normer och värderingar. Detta kan även kopplas till att ledningsgruppen har en låg medelålder, vilket formar gruppen som i sin tur skapar förutsättningar till organisationskulturen. Det faktum att de en gång i veckan avsätter tid för att tillsammans spela innebandy visar på sammanhållning som stärker gruppen och indirekt kulturen i organisationen. Vikten av att medarbetarna tillsammans gör något utanför arbetet menar Bang (1994:93) främjar den gemensamma förståelsen i en grupp.

Nivå tre går utanför organisationens väggar och sitter inbäddat i människorna. Det är föreställningar och tidigare erfarenheter som präglar personen och betraktas som självklara och kan i organisationssamband liknas vid arbetsmoral och hur man är som person (jfr Schein, 1988). I Arenans fall präglas kulturen i nivå tre sättet att medarbetarna har "samma mentalitet". Alla medarbetare har i grunden en arbetsmoral som är liknande varandras, där en hög lägsta nivå och en glädje för jobbet är tongivande. Citatet nedan ger en bra sammanfattning av essensen av hur organisationskulturen ser ut i Arenan.

Äh jag trivs ju skitbra, det finns liksom inte mer å säga. Det är ett gutt gäng. Vi jobbar hårt men har riktigt kul emellan eller under tiden ska jag säga. Det är det som gör det värt, jag har ju alltid älskat att arbeta [...], Här är ett gäng som har samma mentalitet som en själv och det är häftigt, man kan spinna loss. Saker och ting är bara att vi måste lösa det här NU och då släpper man sina grejer och gör det. (Marknadsföringsansvarig 2013-04-24)

Vidare kan de grundläggande antaganden, nivå tre, som enligt Cleggs (2007) beskrivning i teoriavsnittet, omedvetet forma beslutsprocesser i en organisation. De gemensamma grundläggande antagandena som finns hos medarbetarna i ledningsgruppen kan anses underlätta i beslutssituationer. Intervjuerna visar dock att det finns utrymme för diskussioner och uttrycka åsikter kring beslutssituationerna men att den grundläggande mentaliteten skapar en djupare förståelse för varandra.

Scheins nivå två och tre i kulturmodellen, där värden och grundläggande antaganden kan liknas vid French & Bells (1971) *informella aspekter* inom kulturen. De *formella aspekterna* som French & Bell (1971) beskriver kan likställas med nivå ett och hur nivå två och tre kommer till uttryck i fysiska ting. De formella och informella aspekterna kring Arenan kan skapa en något tydligare bild av vad som kan påverka organisationskulturen. Formella aspekter som har påverkan på kulturen i Arenan, är det visionsarbete som nu har trätt i kraft och som arbetas med. Hit hör även det ordning-och-reda-projekt som påbörjats där rutiner ska

dokumenteras. Dessa formella aspekter har sin påverkan på de informella aspekterna. Genom att skapa mål och visioner för hela organisationen skapas gemensamma organisatoriska värden som kan främja och stärka kulturen.

4.2.3. Kultur i organisationens helhet

Samtidigt som en kartläggning nu har gjorts kring organisationskulturen i Arenan har det skett med ett fokus på ledningsgruppen och dess medarbetare. Huruvida ledningsgruppens kultur är representativ för organisationens kultur är något som kan ifrågasättas. En kritik som lyfts fram gentemot forskningen inom organisationskultur som helhet, är det faktum att forskare ofta använder ledningen som informanter vars värderingar och normer inte behöver likställas med organisationen (Bang, 1994:201). Då Arenan är en så pass liten organisation och ledningsgruppen och dess samspel genomsyrar alla delar av verksamheten skulle kritiken i det här fallet anses obefogad. Samtidigt ser vi tendenser till en viss fragmentering inom organisationen gällande de återkommande resurser som är anställda av Arenan som arbetsledare vid evenemang och den Arena personal, som består av inhyrda vaktmästare från idrottsservice med Arenan som daglig arbetsplats.

De kommer in och är inhyrda som idrottsservice och har inte den här känslan för Arenan. Man går en runda och det står saker lite över allt bara avställda. Där måste man arbeta med den här lojalitetskänslan. Där känner jag att vi har en utmaning att få med dem i den här känslan. Dom är ju goa och glada men det är en bit kvar att få dem hela vägen till att göra det där lilla extra som betyder så mycket (Intervju Markandsföringsansvarig 2013-04-24)

Citatet visar tydligt att organisationskulturen inte genomsyrar alla delar av organisationen. Det går att hävda att det faktum att de är en inhyrd tjänst inte är en del av organisationskulturen i Arenan i samma utsträckning. Samtidigt bär de tröjor med texten Arena personal vilket kan härledas till Scheins kulturmodell nivå ett; artefakterna, där dessa tröjor med Arenans namn bör stå för något. Arenans återkommande personal i form av arbetsledare har under observationen (2013-04-29) kunnat konstateras har en tydligare sammankoppling till kulturen i organisationen. Ett exempel är att medarbetarna har smeknamn för de olika kioskerna som finns i Arenan något som var allmänt vedertaget i gruppen och förstods av alla. Detta kan göra att kulturen upprätthålls då en viss "medlemskänsla" i gruppen infinner sig. Olika jargonger och språk kan ofta utvecklas inom en organisationskultur (Bang, 1994;69). Under observationen uttryckts det ett önskemål om en ökad inblick i organisationen gällande korta uppdatering från övriga medarbetare i ledningsgruppen samt uppdateringar kring vad händer på Arenan i övrigt. Samtidigt

framkommer det under en intervju med en av extra personalen att hon upplever en viss distans från ledningsgruppen, hon uttrycker att det har blivit bättre med tiden men menar på att “*De håller sig lite för sig själva..*” (Intervju Extrapersonal, 2013-04-17). Detta tyder på att det finns en stark organisationskultur i ledningsgruppen men att det inte når ut i hela organisationen än. Det faktum att organisationen är i dess inledande faser och extra personalen inte är på Arenan på daglig basis kan ses som orsaker till detta. Det visionsarbete som har dragits igång gäller både ledningsgrupp samt extrapersonalen. Visionsarbete skulle kunna lägga grunden till ytterligare gemensamma värderingar. Dock sker arbetet separat i organisationens olika grupper det vill säga extrapersonalen och ledningsgruppen. Genom att applicera medarbetarskap i hela organisationen, skulle den nya organisationens struktur och kultur stärkas och utvecklas.

4.3 Medarbetarskapet – verktyget för god hälsa

De värden som är extra viktiga i service- och tjänstesektorn är medarbetarna då produktion och konsumtion sker samtidigt, till skillnad från tillverkningssektorn. Medarbetare och relationer skapar värden som kan ses som organisationens produkt. Genom att lägga ett större fokus på den relation som finns mellan ledare och medarbetare, blir medarbetarskapet en viktig värdeskapare. Struktur och kultur behövs för att forma en ny organisation. Den nya organisation kan dock inte implementera dessa två faktorer utan de medarbetare som utgör verksamheten. Genom att koppla medarbetarskapet, relationen mellan ledare och medarbetare, till kultur och struktur går det att förstå de två faktorerna ur ytterligare ett perspektiv.

4.3.1 Medarbetarskap i Arenan

Människorna i en organisation utgör den relation mellan ledare och medarbetare som definieras som medarbetarskapet. Relationen mellan ledaren och medarbetarna kan jämföras med Jönsson & Strannegårds (2009) skala av medarbetarskap som presenterats i teorikapitlet, där graden av relationen kan ses som två ytterligheter. Vi har kunnat urskilja att Arenans medarbetarskap har legat i flera lägen på denna skala, från öppning fram tills idag. När den före detta vd:n var anställd, innan och under invigningen, så bedrevs arenan i adhokratisk och entreprenörskaps-anda, sida vid sida med medarbetarna (främst evenemangsansvarig och driftsansvarig). Här är den ena ytterligheten på skalan, då verksamheten i *Infance*-fasen närmast bedrevs av ledaren och hans närmaste medarbetare. Några månader efter invigningen

tillträdde en tillförordnad vd som är närvarande 25-30 procent, som bedriver arenan under mer administrativa och strukturerade former än tidigare vd:n. Detta medför mindre delaktighet i den operativa verksamheten och påverkar medarbetarna till synes att de själva säger i intervjuer att de har förlorat en operativ tjänst (intervju Driftansvarig 2013). Här påvisas den andra ytterligheten i jämförelse med Jönsson & Strannegård (2009) skala, där den nuvarande chefen inte är närvarande i samma utstäckning. Organisationen bedrivs av medarbetarna som sköter sig själva mer eller mindre. Samtidigt som detta inger förtroende från vd:ns sida, att han litar på att sin ledningsgrupp ska sköta verksamheten, vilket vd:n poängterar i intervjun. Detta är även något som medarbetarna är medvetna om och känner att det finns stort förtroende från vd:n och att de har befogenheter att ta beslut. En motsägelse kring detta är att en medarbetare, under intervjun påpekade att trots det delegerade huvudansvaret i en fråga inte fick ta beslut i den utsträckning som delgivits.

Det är viktigt för medarbetarna att ha en chef eller ledare som är närvarande för beslut och delaktighet. Detta skapar hinder när VD-posten har reducerats från 100 procent till 25 -30 procent, inte minst när det är en ny organisation och den håller fortfarande på att formas. Vikten av att bli sedd och uppmärksammas på arbetet kan tydligt kopplas till forskningen kring Hawthorne- experimentet. Citatet visar på vikten av att ha en närvarande ledare.

Första månaden så är man ganska nollställd. Luften går ur en... man vet inte riktigt vad som ska hända nu... Speciellt när den nya vd är här på 25 procent ... ”jaha” nu driver vi vidare de här projekten så får vi köra det efter bästa förmåga och se vad vi hamnar liksom... och det är ju lite så fortfarande, vi kör på och spelar in vd:n så gott det går.. men det är ju svårt för honom också, han har ju två bolag att driva.. Alltså det att även om han säger att de är ganska självdrivande i den andra verksamheten, kan jag säga att det är inget företag som vill släppa sin vd och inte ha den där direktkontakten och inte träffas varje dag, utan det är nånting som man behöver. Man behöver träffa sin chef och man behöver se honom. Man måste förstå att han är här och stöttar dig i det du gör och det tror jag är rent... Att man vill se sin chef. Sen är det ju stor skillnad också i att vd:n inte är operativ över huvud taget. Han är inte den typen av människa. Han har övergripande ansvar och sen litar han på sina medarbetare att de löser frågorna. Och det innebär ju också att man sitter med rätt så mycket mer med saker som vi slapp göra innan, men jag säger inte att det är osunt på nåt sätt utan det är mer att det är mitt sätt att jobba... att man måste förhålla sig till det liksom. Och det gör man ju... men det tar ett tag... men man påverkas och vi brukar hjälpa varandra (Intervju Driftansvarig 2013-04-18)

Hällsten & Tengblad (2006:10) beskriver att det är lätt för chefer att fastna i det administrativa arbetet och tenderar att bli allt mindre närvarande i den operativa verksamheten och medarbetarnas vardag för att kunna utgöra det stöd som medarbetarna behöver. Det framkommer under intervjuerna att det vd-byte som trädde i kraft har påverkat organisationen på olika vis. Det faktum att de två verkställande direktörerna dels hade/har olika uppdrag från

styrelsen påverkar i stort. Dessutom är de två helt olika personligheter som färgar av sig på organisationen och dess medarbetare samt relationerna i ledningsgruppen.

Det är ju väldigt personberoende, det är ju både för och nackdel med en sådan liten grupp. Det klart att det sker förändringar, för de är väldigt olika som personer. Och de har helt olika erfarenheter och kommer från helt olika ställen. Så att det klart att det är en förändring. (Evenemangsansvarig 2013-04-18)

Vår tolkning av medarbetarnas upplevelse är att bytet har setts som både en möjlighet och ett hinder. Förenklat kan hindret sägas vara att den nya vd:n sitter på två VD-poster och har begränsad tid på Arenan och därmed försvinner viss verksamhetsförståelse. Möjligheten är att Arenan befinner sig i en utvecklingsfas där struktur, ordning och vision blir nästa steg i processen för att utveckla organisation. *“/.../ om det skulle brytas så var det här en bra brytpunkt... känns som bra timing... det är lätt att vara kvar i samma gängor”* (Marknadsföringsansvarig 2013-04-24). Visionsarbetet som har påbörjats kan visa på ytterligare möjligheter att stärka kulturen och strukturen genom medarbetarskap. Genom att relationen mellan ledare och medarbetare i ledningsgruppen tillsammans diskuterar fram mål och visioner de har kring ett eget arbete och Arenan som organisation i helhet. Visionsarbetet som har tagit sin början i organisationen kan dock genom intervjuer och observation ifrågasätta känslan av delaktighet från medarbetarnas sida.

Jag tror faktiskt att om jag ska vara helt ärlig att jag har nog inte så mycket att säga till om... För det finns så tydlig styrning från vår styrelse till vd:n som går rätt in i den externa byrån (Intervju Marknadsföringsansvarig 2013-04-24)

En orsak till detta kan vara det faktum att en extern marknadsföringsbyrå har anlåtats och ska leda arbetet tillsammans med den verkställande direktören där medarbetarna är delaktiga i möten och workshops. Vidare möjligheter till att stärka medarbetarskapet är att involvera alla grupper av medarbetare, inklusive extrapersonal, och alla de som verkar på Arenan för att skapa en känsla av gemenskap vilken kan stärka både kulturen och medarbetarskapet i organisationen. Något som den organisk och informella strukturen kan bidra till. Ett öppnare klimat för medarbetarskap skapas då det till skillnad från mekanisk och formell struktur handlar om kommunikation som sker horisontellt och via en dialog. Kommunikation i en organisk struktur handlar mer om att ge information och råd än instruktioner och beslut (Burns & Stalker, 1961:106). Arenan är som tidigare konstaterat en liten organisation där arbetet sker tätt tillsammans där den organiska och informella strukturen som har påvisats. Organisationsstrukturen har en koppling till organisationskulturen i den mån att det handlar om beteendemönster, och hur de anpassas och påverkar varandra. I den informella struktur i

Arenan ges utrymme för uttryck av beteendemönster som blir en del av kulturen. En kultur som skapas och formas utifrån de relationer som finns mellan medarbetarna. Detta visar att medarbetarskapet har en ömsesidig koppling till båda dessa faktorer. Genom att arbeta för starkare medarbetarskap och känsla av delaktighet i organisationen kan det stärka både kulturen och strukturen.

5. Diskussion

I uppsatsen har vi definierat och analyserat organisationsstruktur, organisationskultur och medarbetarskap utifrån en ny organisation. Följande avsnitt avser en summering kring resultatet av analysens slutsatser och besvara arbetets frågeställningar. Därefter följer en diskussion där vi vidgar perspektivet och öppnar upp för vidare frågor. Slutligen reflekterar vi över vårt bidrag till Service Managementforskningen och argumenterar för relevansen kring arbetet.

5.1 Summering - den lilla kroppen är igång

Syftet med arbetet har varit att undersöka hur en ny organisation tar form. Uppsatsen har behandlat de centrala faktorerna; struktur och kultur, och hur de kan påverkas genom medarbetarskap. Fokus har legat på processen att forma en ny organisation och vilken funktion de två faktorerna har i de inledande faserna av en organisations livecykel. För att undersöka syftet har intentionen varit att besvara frågeställningarna. Studien visar att struktur och kultur har stor betydelse och är två viktiga faktorer i en ny organisation. Vidare kan utifrån analysen konstateras att medarbetarna är de som formar och anpassar dessa två faktorer, vilket har lett oss in på medarbetarskapet som ett viktigt verktyg i en ny organisation. Kroppsmetaforen avser sammanfatta hur organisationsstruktur och organisationskultur ser ut i Arenan samt hur medarbetarskapet ska hjälpa kroppen och organisationen att utvecklas. Slutsatserna förklaras och diskuteras närmare i nästa stycke.

5.1.1 Betydelsen av faktorerna struktur och kultur i en ny organisation

Det kan konstateras att de faktorerna för att forma processen i en ny organisation är: *strukturen* och *kulturen*. Strukturen har stor betydelse och har liknats vid det skelett eller ryggrad i organisationen som stabiliserar upp kroppen. Kulturen är även av största vikt när det gäller utformningen av en ny organisation, då organisationskulturen kan ses som det kitt som håller organisationen samman och liknas vid hjärna och hjärta. Medarbetarskapet påverkar både struktur och kultur, och kan göra dessa faktorer till verklighet samt vidare stärka den nya organisationen.

Efter att ha studerat och analyserat en ny organisation och liknat den vid en levande organism, har vi kunnat urskilja var i en organisationslivecykeln Arenan befinner sig samt att två tydliga faktorer har utkristalliserats som nödvändiga för att ge liv till denna nya organisation. Arenan

är en organisation som befinner sig i *go-go fasen* på väg mot *Adolecense-fasen* mycket tack vare byte av vd med ett annat uppdrag kring riktlinjer och ett större visionsarbete. Den informella och organiska struktur som har konstaterats håller Arenan uppe och har format den under de inledande faserna i livcykeln. Den informella strukturen kommer ur den situation och uppgift Arenan har där flexibilitet engagemang och snabba lösningar har varit fundamentalt under denna tid. Även om det fanns en typ av enkel struktur på pappret, har den automatiskt anpassats till adhocstruktur på grund av kontexten, de människor och de uppgifter som finns kopplat till organisationen. Att det har skett ett skifte från den informella och organiska strukturen med adohcratiska inslag till högre grad av formalisering i Arenan är ett naturligt och nödvändigt steg i utvecklingen. Den informella strukturen i kombination med att Arenan har drivits av en liten grupp medarbetare är något som ger snabbare upphov till att kultur skapas. Organisationskulturen som finns i organisationen är starkt kopplad till den ledningsgrupp som har drivit och driver Arenan. Vikten av organisationskultur kan ses i det dagliga arbetet och i praktiska frågor som beslutsprocesser och liknade. Samtidigt skapar organisationskulturen en större känsla och förståelse kring vad Arenan står för samt en gemensam företagsanda som kan gynna organisationen i helhet. Dessutom kan vi se att den främsta faktorn till organisationskulturens bildande är medarbetarna med deras tidigare erfarenheter samt liknande normer och värderingar.

I en mer generell diskussion kring struktur och kultur i nya organisationer menar vi på att dessa faktorer kan underlätta i arbete då en ny organisation ofta befinner sig i ofta en turbulent miljö där allt ska göras för första gången. När strukturen är av en mer informell karaktär ger det organisationens mer utrymme till att ta snabba beslut och forma organisationen efter de förutsättningar som finns och den situation de befinner sig i. I takt med att organisationen växer och åldras krävs det en övergång mot högre formalisering för att organisationen inte skall låsas och stagnera. Kulturens roll i denna formaliserings-resa är tydlig när det i de första faserna handlar om att skapa gemensamma beteendemönster, värdering och normer. Kulturen bidrar till anpassning och intern integration som kan underlättas av en informell struktur. Förmågan att anpassa sig, både till situation, omgivning och interna processer kan bidra till en smidigare övergång till vidare faser i organisationslivscykeln. I vår studie har vi konstaterat vikten av medarbetarna som de som skapar och formar både strukturen och kulturen.

5.1.2 Medarbetarskap påverkar faktorerna struktur och kultur

Medarbetarnas roll i en ny organisation med Arenans storlek och utformning är påtaglig och kan anses vara det som utgör organisationen. Medarbetarna är de som förvaltar och anpassar faktorerna organisationsstruktur och organisationskultur till den fas som organisationen befinner sig i. Det finns en risk att anpassningen och förvaltningen stagnerar om inte medarbetarna känner delaktighet i organisationen. I Arenans vidare arbete kring visioner och utveckling kan därmed medarbetarskapet bli ett viktigt redskap. Vi har kommit fram till att arbeta aktivt med medarbetarskap, exempelvis genom dynamisk dialog och kommunikation, skapas möjligheten att stärka relationen mellan ledare och medarbetare och i sin tur organisationens struktur och kultur. Vi menar att en stark kropp skapar konkurrensfördelar i en organisation då ett hälsosamt hjärta och skelett ger den kraft att hoppa över de flesta hinder.

5.2 Slutdiskussion

Vi har i vår studie fokuserat på hur de två faktorerna struktur och kultur har påverkat en organisation i dess inledande faser av organisationslivscykel. Det faktum att alla organisationer oavsett storlek eller styrka måste genomgå de inledande faserna argumenterar för relevansen i vårt resultat. Samtidigt har de slutsatser vi har kommit fram till dragits utifrån ett enda fall. På grund av vår avgränsning till faktorerna struktur och kultur i en ny organisation har det gett ett djup i vår studie, trots medvetenheten om andra perspektiv och faktorer som har påverkan på en organisation. För ytterligare djupare studier, hade en snävare avgränsning till endast en av faktorerna varit ett alternativ lösning. Ur ett vidare perspektiv väcks frågan om studien kan appliceras på andra verksamheter och om vi skulle få fram samma resultat. Den verksamhet som vi har studerat befinner sig i service- och tjänstesektorn där den opåtagliga produktionen skapas av medarbetare och relationer. Genom att fokusera på relationen mellan ledare och medarbetare; medarbetarskapet, kan en ny organisation inom denna sektor stärka sin organisationskultur och organisationsstruktur. Vårt resultat anses applicerbara på de flesta nystartade service- och tjänsteföretag, då verksamheter i uppstartsfasen verkar mindre skala. Om fokus läggs på medarbetarskapet från början finns det en möjlighet att anpassa både strukturen och kulturen och göra dem till en konkurrensfördel. En reflektion över vårt eget arbete är framväxten av medarbetarskapet som ett viktigt redskap i arbetet kring struktur och kultur i organisationen. Vi har utifrån kultur och struktur i det empiriska materialet tolkat, diskuterat och analyserat fram medarbetarskap som en viktig

komponent inom organisationen. Vi har exempelvis inte frågat respondenterna om medarbetarskap i intervjuerna, utan något som vuxit fram som en tolkning och resultat under studiens gång. Metodologiskt hade vi kunnat insamla mer empiriskt material i form av fler observationer för att göra fallstudien än mer giltig som hade kunnat ge ytterligare perspektiv och tolkningar. Samtidigt har vi funnit det insamlade empiriska materialet väl grundande för ändamålet.

5.2.1 Vidare forskning-från ledarskap till medarbetarskap

I dagens Service Managementforskning ser vi ett allt för stort fokus på ledarskapet. Vi förespråkar att det snarare bör fokuseras på relationen mellan ledaren och medarbetaren - alltså medarbetarskapet. Vi vill med detta arbete belysa vikten av medarbetarskapet i nya organisationer. I litteraturen är ledare och medarbetares syn kring organisatoriska frågor ofta separerade. Om ledarskapet och medarbetarens roll istället skulle sammanflätas och forskningen skulle bedrivas mer dynamiskt mellan dessa två, skulle en mer enhetlig syn ges och i sin tur kunna stärka organisationen. Speciellt i svensk och skandinavisk managementforskning har medarbetarskap på senare tid fått allt större uppmärksamhet. Detta tyder på ett ökat fokus på att samspelet mellan ledare och medarbetare spelar en allt större roll som framgångsfaktor i främst serviceföretag. Om vi sträcker oss lite bredare, ur ett internationellt perspektiv, kan frågan ställas om det är möjligt att implementera medarbetarskap (employee-ship) i resten av världen? Det kan tänkas vara något svårare på grund av en annan mentalitet gällande organisationsteorier och hur företag ska drivas. Exempelvis struktur, maktordning, auktoritära ledare och kulturella skillnader. Detta öppnar upp för vidare forskning. Vad som även kan diskuteras vidare inom ramen för medarbetarskap är *självledarskapet*, det vill säga det egna arbetet som bland annat innefattar ledning av sig själv som har en påverkan på medarbetarskapet och kan i sin tur även ha påverkan på organisationskultur och organisationsstruktur. Vad vi även kan konstatera utifrån arbetet är att vi har implementerat gamla tankar kring organisationsstruktur och organisationskultur i moderna teorier om medarbetarskap. När nya organisationer inom service- och tjänstesektorn befinner sig i sin linda kan medarbetarskapet vara det redskap som gör organisationen hälsosam och levande.

Källförteckning

Skriftliga Källor

Adizes, I. (1979) Organizational Passages - Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*; Summer79. Vol. 8 (1), s.3-25.

Alvesson, M.(2002) *Understanding organizational culture*. Sage: London

Check-Teck F & Tuck-Suen, L. (2002) The neural firm Burns and Stalker in extenso. *Journal of High Technology Management Research* Vol. 13 (2), s. 299–319.

Bakka, Fievelsdal & Lindkvist (2006) *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.

Bang, H. (1994) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

Beckman, S. (2011) Kultur (s. 119-145) i Josefina Syssner (red.). *Perspektiv på Turism och resande* (2011). Lund: Studentlitteratur.

Bolman, L. & Deal, T. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Burns, T & Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Clegg,S. (2007) *Ledning och organisation*. Malmö. Liber.

Florentina, P. & Georgiana, M.R. (2012) Organizational Culture and Its way of expression within the organization. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. Vol. 21 (2), s. 371-376.

French, W L. & Bell, C H. (1971) A definition and history of organizational development. *Academy of Management Proceedings*; 1971, s. 146-153. University of Washington.

French, W. L. & Bell, C. H. (1990) *Organization development*. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.

Hofstede G (1980) Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization* Vol. 10 (4), s. 15-41.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005) *Organisationer och kulturer*. Lund. Studentlitteratur.

Hällsten, F. & Tengblad, S. (red.) (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund. Studentlitteratur.

Jönsson, S. & Strannegård, L. (2009) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.

Kundu, K. (2010) Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization. *Curie Journal*. Vol. 2 (4), s.48-57.

Kvale (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Manz, C. C. (1986) Self-leadership: Toward an expanded theory of expanded self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*. Vol. 11 (3), s.585-600.

Miller, D & Friesen, P.H. (1984) A Longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*. Vol. 30 (10), s.1161-1183.

Mintzberg, H. (1980) Structure in 5's: A Synthesis of the research on organizational design. *Management Science*. Vol. 26. (3), March 1980, Printed in U.S.A.

Sandahl, C. Falkenström, E. & von Knorring, M. (2010) *Chef med känsla och förnuft – om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur

Schein, E.H. (1988) *Organizational culture*. Sloan School of Management.

Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tengblad, S. (2009) *Medarbetarskap på 60 minuter*. Behavioural Sciences. Technical Report. University of Skövde.

Thuren, T. (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm. Liber.

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund. Studentlitteratur.

Silverman, D. (2007) *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Qualitative Research*. London; Sage.

Muntliga källor

Driftansvarig, Arenan (2013-04-18)

Extrapersonal, serviceansvarig, Arenan (2013-04-18)

Evenemangsansvarig, Arenan (2013-04-18)

Fastfood & Serviceansvarig, Arenan (2013-04-18)

Marknadsföringsansvarig, Arenan (2013-04-24)

Projektchef, Staden (2013-04-16)

Vd (verkställande direktör) för Arenan (2013-04-17)

Elektroniska källor

Economist hemsida: <http://www.economist.com/node/12918770> . (Läst 2013-05-22).

Övriga Källor

Observation. (2013-04-29). Personalmöte Arenan.

Planeringsdokument. (2011). Förslag till bolagsbildning och organisation av Stadens idrotts- och fritidsverksamhet. (2011-03-17) Kommunstyrelsens förvaltning. Strategiska planeringsstaben. (Läst 2013-04-18).

Bilaga 1

Inledande frågor

1. Hur ser din arbetsroll i bolaget?
2. Hur länge har du arbetat i organisationen?
3. Hur skulle du beskriva Arenan som arbetsplats? (Ur Ditt perspektiv)
4. Vad hade du för förväntningar på din nya arbetsplats? Hur har de förändrats?

Ny organisation/Struktur

5. Ni är ju en ny organisation. Vilka är de främsta utmaningar ni har stött på?
6. Arenan drivs i bolagsform men har staden i ryggen då det är kommunalägt. Hur förhåller ni er till det faktum att ni driver Arenan som ett privat bolag men är i grund och botten kommunalägt och ingår i en offentlig verksamhet? Den lilla organisationen i den stora offentliga organisationen?
7. Jämfört med andra organisationer du har arbetat i tidigare, vad ser du för skillnader och likheter?
8. Hur anser du att ledningsgruppen fungerar rent praktiskt? Finns det något kan förbättras? Saknas det någon funktion/post?

Ledningsgruppen/Kultur

9. Hur uppfattar du samarbetet och sammanhållningen i ledningsgruppen? Någon som samarbetar mer ihop än andra? Hur brukar ni samarbeta?
10. Beslutsprocesser, hur sker dem? Möten? Ansvarsområden? Befogenheter? Exempel på plats evenemang eller daglig drift.
11. Hur skulle du beskriva atmosfären på kontoret?
12. Hur hanterar ni konflikter?
13. Ni är ju en ung ledningsgrupp (åldersmässigt). Kan ni se att det har någon påverkan på arbetsplatsen?
14. Ni har precis bytt VD. Hur känner du inför det? Upplever ni någon förändring? Vad är det som bidrar till känslan av förändring?
15. Vad har du för mål och visioner med ditt arbete på Arenan? Har de förändrats?