



# Chef i en högpresterande kultur

Implementering av ett globalt managementkoncept i lokala organisationskulturella kontexter

Päivi Riestola

Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap

Arbetsvetenskap

DOKTORSAVHANDLING | Karlstad University Studies | 2013:39



# Chef i en högpresterande kultur

Implementering av ett globalt managementkoncept i lokala organisationskulturella kontexter

Päivi Riestola



HÖGSKOLAN I BORÅS  
VETENSKAP FÖR PROFESSION

Chef i en högpresterande kultur - Implementering av ett globalt managementkoncept  
i lokala organisationskulturella kontexter

---

Päivi Riestola

---

DOKTORSAVHANDLING

---

Karlstad University Studies | 2013:39

---

ISSN 1403-8099

---

ISBN 978-91-7063-517-5

---

© Författaren

---

Distribution:  
Karlstads universitet  
Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap  
Handelshögskolan  
651 88 Karlstad  
054 700 10 00

---

Tryck: Universitetstryckeriet, Karlstad 2013

---

**WWW.KAU.SE**

## **Abstract**

The subject matter of this thesis is governance principles in global management concepts and the application of such principles by managers at a local level. The thesis includes a case study on a foreign-owned Swedish group of companies that has introduced the management concept of *High Performance Culture* in all of its consolidated group countries.

Global management concepts usually originate from the United States and make use of neo-rational governance principles. *High Performance Culture* is a management concept that puts increased performance and individualisation in the foreground. In addition, the concept advocates co-determination and self-development. The governance principles further promote employee autonomy orientation and self-development in addition to a leader-centric approach.

The case study results indicate a discrepancy in the requirements of the governance principles of the management concept, highlighting the various dimensions of cultural layers and values to which managers in the same organisation are subject. The same values had an effect in different ways on the managers' interpretation and handling of the management concept.

This interpretation and handling of the management concept tools led to an implementation that partially opposed what the French management team and management concept advocated.

The managers choosing to oppose the governance principles of the management concept can be seen as an example of *modern individualism*, according to which people are increasingly questioning rigid and hierarchic authority while showing initiative and assessing one's own personal work. Hence, the values of modern individualism can act as a counterforce to neo-rational governance principles.

Key words: Global management concept, leader-centric, employee-oriented, High Performance Culture, foreign owned, new institutionalism, modern individualism.



## Förord

Jag känner en stor tacksamhet för alla de människor som på olika sätt har bidragit till denna avhandlings tillblivelse.

Den som kanske först väckte mitt intresse och nyfikenhet för frågor om ledning, styrning och organisering, med medarbetarnas inflytande och delaktighet i förgrunden, var min dåvarande chef på skattekontoret i Örnsköldsvik Jan Bogseth. Tack Jan!

Dessa frågor kom att följa mig genom grundutbildningen och därefter under åren som jag arbetade med utredningsverksamhet. Under utvärderingen av EU programmet Växtkraft mål 4 kom Börje Malmström att bli min uppdragsgivare. Tack Börje, du bidrog inte bara till stimulerande och intressanta samtal om vad som skapar långsiktig framgång i små och medelstora företag, utan också till lusten att fortsätta att utforska detta fält.

Chansen kom med inrättandet av en doktorandtjänst i arbetsvetenskap vid Högskolan i Borås. Jag fick tjänsten och kunde börja fördjupa mig i dessa frågor på allvar. Här vill jag rikta ett stort tack till dåvarande prefekt Rolf Appelqvist, som varit betydelsefull för arbetsvetenskapens utveckling vid lärosätet. Han bidrog, förutom till doktorandtjänsten i ämnet, också till utbildningen i arbetsvetenskap samt till bildandet av ett arbetsvetenskapligt kollegium, med professor Jan Holmer som vetenskaplig ledare. Allt detta skapade en stimulerande miljö för arbetsvetenskapliga frågeställningar för en nybliven doktorand i ämnet.

När det sedan gäller avhandlingsprojektet vill jag inledningsvis rikta ett stort och innerligt tack till företaget som tog emot mig och till alla som deltog i fallstudien. Jag är tacksam över att ni så vänligt och med engagemang ställde upp och delade med er av era tankar och erfarenheter.

Ett stort tack vill jag rikta till mina handledare, docent Margareta Oudhuis, professor Jan Holmer och professor Birgitta Eriksson. Ni har haft en avgörande betydelse för att jag alls lyckats ro hem detta avhandlingsprojekt. Tack för uppmuntran, kloka ord och en tro på min förmåga när jag själv tvivlat. Tack för omsorgsfull läsning, konstruktiva kommentarer och kreativa förslag på förbättringar under avhandlingens alla faser.

Min sjukdomstid kom att bli ett kritiskt skede för avhandlingsprojektet då avhandlingsarbetet kom att ligga nere, mer eller mindre, under fem år. Jan och Margareta, ni envisades med att vi skulle fortsätta våra träffar även under denna tid, när jag orkade. En stunds allmänna arbetsvetenskapliga spörsmål avhandlades. Därefter följde en lunch eller middag under gemytliga former på en lugn och trevlig restaurang. Detta visade sig vara framgångsrikt. Även om jag inte aktivt arbetade med avhandlingen var jag aldrig riktigt ifrån den, vilket fick betydelse för mina möjligheter att komma tillbaka. Ett varmt tack till er båda. Jag kommer att sakna våra måltider som kom att bli en trevlig tradition vid varje handledningstillfälle.

Margareta, jag vill också rikta ett alldeles speciellt och innerligt tack till dig. Du har varit den person som alltid funnits vid min sida, som kollega och vän. Utan din tro på min förmåga och din aldrig sinande energi hade denna avhandling aldrig blivit klar. Du har ställt upp närhelst jag varit i behov av hjälp och uppmuntran. Varje gång jag känt att jag hamnat på villovägar eller bara kört fast har du alltid sett möjligheter och kunnat bidra med nya idéer och sätt att tänka. Tack Margareta!

Jag vill också tacka Anneli Schwartz. Du säkerställde i din prefektsposition att min återgång i arbete, och så småningom avhandlingsskrivandet efter sjukdomstiden, skedde långsamt och strukturerat, med kvalificerade arbetsuppgifter, men utan prestationskrav. Tack Anneli, detta förfarande bidrog på ett avgörande sätt till en lyckosam återgång och därmed till att avhandlingen nu är slutförd.

Jag vill tacka alla doktorandkollegor vid den nationella forskarskolan i Arbetsvetenskap för givande diskussioner under seminarier och kurser. Särskilt tack till alla er som varit diskutanter på olika delar av avhandlingen under de årliga doktoranddagarna i Karlstad. Tack till professor Jan Ch Karlsson, förutom för kloka kommentarer och förbättringsförslag, även för trevliga middagar i samband med doktoranddagarna. Tack Jan och Lise!

Jag vill rikta ett stort tack till professor Erna Danielsson som i egenskap av opponer grundligt granskade och gav både uppmuntran och konstruktiv kritik under slutseminariet. Dina kommentarer har varit betydelsefulla för arbetet med att färdigställa manuset. Tack också till övriga deltagare under slutseminariet för betydelsefulla förbättringsförslag.



Jag vill tacka alla kollegor på institutionen för pedagogik vid Högskolan i Borås, och också kollegor på andra institutioner. Ni är många som på olika sätt bidragit till, och påverkat, mitt arbete i positiv riktning under dessa år. Tack alla! Jag vill rikta ett särskilt tack till ”OPUS-gänget”, mina närmaste arbetskamrater, för all uppmuntran och stöd. Tack Christer Theandersson, Kristina Bartley, Erik Ljungar, Ewa Rolling, Fredrik Zimmerman, Goran Puaca, Lillemor Adriansson, Martin G Eriksson, Margareta Carlén, Margareta Oudhuis, Nina Korvela, Tora Dahl Jakobsen och Susanne Fogelkvist. Ett speciellt tack till Martin, Kristina och Christer, som var diskutanter under seminariebehandling av olika delar av manuset i Styrning och lärande, samt till Tora för kloka kommentarer och förbättringsförslag av teorikapitlet i slutskedet av avhandlingsarbetet.

Ett stort tack vill jag också rikta till Britta och Lasse Johansson för den fina skrivaryljan med utsikt över sjön Säven. Tack till er båda för trevliga avbrott med social samvaro.

Slutligen vill jag tacka familj och vänner som stöttat mig i vått och torrt. Ett särskilt tack till mina kära syskon, Outi, Rita, Åsa, Nina, Katja och Peter och Andreas, och maken Marko för korrekturläsningen av slutmanus.

Sist, men inte minst, vill jag tacka min lilla familj. Hur viktig avhandlingsprojektet än kan tyckas ha varit är det ändå ni, Marko och Rebecka som betyder mest här i livet.

Rebecka, mitt livs glädje. Du skrev i ett skolarbete om din familj för några år sedan: ”*Pappa jobbar med datorer. Mamma, hon bara skriver och skriver. Men det blir aldrig nåt*”. Jo, Rebecka, det blev det visst! ☺

Borås den 11 september 2013.

Päivi Riestola

FÖRORD.....	3
<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>11</b>
AVHANDLINGENS HUVUDFRÅGA OCH FOKUS.....	14
<i>Avhandlingens syfte och frågeställningar.....</i>	<i>15</i>
MANAGEMENT .....	15
DISPOSITION.....	16
<b>2. LEDARCENTRERADE STYRNINGSPRINCIPER I GLOBALA MANAGEMENTMODELLER OCH KONCEPT .....</b>	<b>18</b>
INLEDNING.....	18
LEDARCENTRERAD RATIONELL OCH NORMATIV STYRNINGSFILOSOFI I GLOBALA MANAGEMENTKONCEPT .....	20
DEN RATIONELLA STYRNINGSFILOSOFIN .....	22
DEN NORMATIVA STYRNINGSFILOSOFIN .....	26
STYRNINGSFILOSOFIerna I EN SVENSK ORGANISATORISK KONTEXT .....	29
<i>Den rationella styrningsfilosofin i en svensk organisatorisk kontext .....</i>	<i>29</i>
<i>Den normativa styrningsfilosofin i en svensk organisatorisk kontext.....</i>	<i>30</i>
NYRATIONALISMEN – EN SYNTES AV LEDARCENTRERADE RATIONELLA- OCH NORMATIVA STYRNINGSPRINCIPER.....	34
DEN HÖGPRESTERANDE KULTUREN SOM MANAGEMENTKONCEPT.....	35
<i>Målstyrning.....</i>	<i>36</i>
<i>Medarbetarsamtal.....</i>	<i>37</i>
SAMMANFATTNING .....	38
<b>3. TIDIGARE FORSKNING.....</b>	<b>39</b>
INLEDNING.....	39
FORSKNING OM MOTTAGANDE OCH ÖVERSÄTTNING AV GLOBALA MANAGEMENTKONCEPT.....	39
FORSKNING OM BETYDELSEN AV UTLÄNDSKT ÅGANDE FÖR VALET AV MANAGEMENT MODELLER .....	40
FORSKNING OM BETYDELSEN AV ORGANISATIONSKULTUR .....	43
DEN SVENSKA NATIONELLA KULTURENS BETYDELSE FÖR CHEFERS VAL AV STYRNINGSPRINCIPER.....	45
DEN FRANSKA NATIONELLA KULTURENS BETYDELSE FÖR CHEFERS VAL AV STYRNINGSPRINCIPER.....	50
FORSKNING OM MANAGEMENTKONCEPT FÖR ÖKAD EFFEKTIVITET – LEDARCENTRERING KONTRA MEDARBETARORIENTERING .....	52
SKILDA INNEBÖRDER I STYRNINGSPRINCIPER I HÖGPRESTERANDE KULTUR SOM MANAGEMENTKONCEPT .....	52
<i>Teamet som styrningsverktyg .....</i>	<i>55</i>
<i>Betydelsen av ledarskapet för styrningsprinciper i managementkoncept.....</i>	<i>58</i>
SAMMANFATTNING .....	61
<b>4. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER .....</b>	<b>62</b>
MODERNISTISK RATIONALISM .....	62

NYRATIONALISM.....	62
SOCIALKONSTRUKTIVISM.....	63
NYINSTITUTIONALISM.....	64
<i>Homogeniseringsteorin</i> .....	65
<i>Särkopplingsteorin</i> .....	66
<i>Översättningsteorin</i> .....	67
EN PRAGMATISK NYINSTITUTIONALISM.....	68
<i>Organisatoriska identiteter</i> .....	69
ORGANISATIONSKULTURER.....	70
<i>Värderingar</i> .....	74
NATIONELL KULTUR.....	76
<i>Hofstedes fem dimensioner av nationspecifika kulturella särdrag – och kritiken mot dem</i> .....	76
<i>World Values Survey – globala förändringar i kulturkartan</i> .....	79
<i>Individualismens skilda innebörder</i> .....	81
SAMMANFATTNING.....	85
<b>5. METODIK.....</b>	<b>87</b>
FALLSTUDIEMETODIK.....	88
FRÅN AKTION TILL INTERAKTION – SKILDA SYNSÄTT FÖR HUR KUNSKAP KAN OCH BÖR PRODUCERAS.....	90
VAL AV VETENSKAPLIGA METODER.....	91
<i>Intervjuer</i> .....	92
<i>Observationer</i> .....	94
<b>6. FALLFÖRETAGET.....</b>	<b>97</b>
INLEDNING.....	97
FALLSTUDIEN.....	97
<i>De tre studerade avdelningarna</i> .....	99
URVAL OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT AV STUDIEN UNDER PERIODEN FEBRUARI 2003 TILL JUNI 2004 (SAMT ÅTERKOPPLING UNDER VÅREN 2013).....	103
<i>Urval Logistikavdelningen</i> .....	103
<i>Urval Kundcenter</i> .....	105
<i>Urval Inköpsavdelningen</i> .....	107
<i>HR-enheten</i> .....	108
<i>Fackligt förtroendevalda</i> .....	109
<i>Referensgruppen</i> .....	109
<i>Övrig datainsamling</i> .....	109
<b>7. STUDIENS GENOMFÖRANDE SAMT BEARBETNING OCH ANALYS.....</b>	<b>111</b>
DEN INTERAKTIVA PROCESSEN.....	112
PROCESSEN – MÖJLIGHETEN ATT SKAPA SUBJEKTSRELATIONER.....	114
<i>Logistikavdelningen – en relation byggd på ömsesidig nytta med chefsgruppen</i> .....	115
<i>Kundcenteravdelningen – en distanserad relation med chefsgruppen</i> .....	116
<i>Inköpsavdelningen – individorienterade relationer med chefsgruppen</i> .....	117

<i>HR-enheten</i> .....	117
<i>Fackligt förtroendevalda</i> .....	118
<i>Sammanfattning - processen</i> .....	118
BEARBETNING OCH ANALYS AV EMPIRIN.....	119
<i>Bearbetning av material</i> .....	120
<b>8. DEN HÖGPRESTERANDE KULTUREN SYNLIIGGÖR KULTURER MED KONTRASTERANDE STYRNINGSPRINCIPER INOM SAMMA FÖRETAG.....</b>	<b>123</b>
INLEDNING.....	123
NYA KRAV PÅ LEDNING OCH STYRNING SYNLIIGGÖR EN GAMMAL SOCIAL KULTUR MED ANDRA STYRNINGSPRINCIPER.....	123
<i>En nödvändig kulturförändring</i> .....	127
ÖVERSÄTTNING OCH HANTERING AV STYRNINGSVERKTYGEN I MANAGEMENTKONCEPTET	
HÖGPRESTERANDE KULTUR.....	128
<i>Ledarutvecklingsprogrammet - en medarbetarorienterad översättning</i> .....	134
<i>Fem värderingar - Normativ styrning genom förändrat beteende</i> .....	139
<i>Medarbetarsamtal för stöd, styrning eller kontroll av prestationen?</i> .....	148
<i>Bonus - från vinstdelning till styrningsverktyg för ökad prestation</i> .....	151
<i>Modell för information och kommunikation - ökat inflytande döljer disciplinering?</i> .....	154
<i>Målstyrningens skilda innebörder för en högpresterande organisationskultur</i> .....	159
SAMMANFATTNING.....	159
<i>Organisatoriska identiteter i förändring</i> .....	161
<b>9. LOGISTIKAVDELNINGEN - CHEFER I EN KOLLEKTIVKULTUR.....</b>	<b>165</b>
INLEDANDE SAMMANFATTNING AV CHEFERNAS MOTTAGANDE OCH HANTERING AV DEN HÖGPRESTERANDE KULTUREN SOM MANAGEMENTKONCEPT.....	165
FRÅN LEDARCENTRERAD DETALJSTYRNING TILL FÖRSÖK MED MEDARBETARORIENTERAD SJÄLVSTYRNING.....	166
BRISTER I FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR SJÄLVSTYRANDE GRUPPER - FÖRSÖKET MISSLYCKAS.....	169
FRÅN STYRNING AV PROCESSER TILL STYRNING AV PERSONAL.....	172
<i>En målstyrd grupporganisation - översättningen synliggör kulturskillnader</i> .....	177
FRAMTIDENS LEDARSKAP - SYNLIIGGÖR MEDARBETARORIENTERING I EN KOLLEKTIV KULTUR.....	182
SAMMANFATTANDE ANALYS - LOGISTIKAVDELNINGENS CHEFER.....	185
<b>10. KUNDCENTERCHEFERNA - EN CALLCENTERKULTUR AV TÄVLINGSINRIKTADE INDIVIDUALISTER.....</b>	<b>187</b>
STYRNING AV ORDERMOTTAGARE TILL STYRNING AV AKTIVA SÄLJARE - EN KUNDCENTERKULTUR I FÖRÄNDRING.....	187
EN ORGANISATORISK IDENTITET MED EN KONKURRENSORIENTERAD CALLCENTERKULTUR - MOTSTRIDIGA VÄRDERINGAR I CHEFSGRUPPEN.....	192
TEAMET - FÖR EN ÖKAD "VI-KÄNSLA" ELLER ETT VERKTYG I TEAMLEDARNAS TJÄNST?.....	198
<i>Tävlingar som incitament för prestation - eller ett kontraproduktivt tvång?</i> .....	201

<i>Styrning genom individuell lön och bonus – en motivator för ökad individuell prestation</i> .....	204
SAMMANFATTANDE ANALYS - KUNDCENTERCHEFERNA .....	206
<b>11. INKÖPSAVDELNINGENS CHEFER – KOLLEKTIVISTISKA INDIVIDUALISTER</b>	
<b>208</b>	
INKÖPSAVDELNINGEN .....	208
UTVECKLINGEN FRÅN EN BRUKSKULTUR MOT EN ÖPPEN AVDELNINGSKULTUR.....	209
CHEFERNA – EN KULTUR AV KOLLEKTIVISTISKA INDIVIDUALISTER .....	211
ÖVERSÄTTNINGEN AV DEN <i>HÖGPRESTERANDE KULTUREN</i> I DEN LOKALA KONTEXTEN.....	213
<i>Målstyrning – skillnader i synsätt på lednings- och styrningsverktygen</i> .....	215
<i>Suboptimering– konsekvensen av bonusens utformning</i> .....	218
<i>Fikarasten – symbolen för självständighet och autonomi</i> .....	220
SKILDA SÄTT ATT TOLKA OCH ÖVERSÄTTA DEN <i>HÖGPRESTERANDE KULTUREN</i> .....	221
SAMMANFATTANDE ANALYS - INKÖP .....	222
SAMMANFATTANDE ANALYS – DE TRE AVDELNINGARNA.....	223
<b>12. DISKUSSION OCH SLUTSATSER .....</b>	<b>226</b>
CHEFERNAS ÖVERSÄTTNING OCH HANTERING AV MANAGEMENTKONCEPTET <i>HÖGPRESTERANDE KULTUR</i> .....	226
LEDARCENTRERADE MANAGEMENTKONCEPT I MEDARBETARORIENTERADE ORGANISATIONER – KRAFTEN I EN MODERN INDIVIDUALISM SYNLIGGÖRS OCH UTMANAS .....	228
<i>Kollektiva individualister – i motsättning till individualisering och konkurrens</i> .....	229
<i>En modern individualism</i> .....	231
<i>Den moderna individualismen utmanas av en nyrationalism</i> .....	231
SLUTSATS.....	232
<i>Den moderna individualismens medarbetarorientering - en motkraft till nyrationalismens ledarcentrering</i> .....	232
FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING .....	233
METODREFLEKTION.....	234
<b>SUMMARY IN ENGLISH .....</b>	<b>236</b>
<b>REFERENSER .....</b>	<b>246</b>
<b>APPENDIX.....</b>	<b>261</b>
HUR HAR DET GÅTT MED DE DILEMMAN SOM CHEFERNA UPPLEVDE MED DEN HÖGPRESTERANDE KULTUREN?.....	261
<i>Koncernledningen</i> .....	261
<i>Logistikavdelningen</i> .....	264
<i>Kundcenter</i> .....	266



## 1. Inledning

Mitt intresse för olika former av styrningsprinciper för såväl rationalitet och effektivitet som för anställdas delaktighet, inflytande och självutveckling väcktes för tio år sedan. På den tiden framstod Sverige som en förebild när det gällde denna typ av modeller, som genom medarbetarorientering gav ekonomisk framgång.

Sverige sågs, i en jämförelse med andra europeiska länder, som pionjärer inom området. Arbetsorganisatoriska modeller under namn som den *Skandinaviska modellen* kännetecknades av en hög grad av självstyrning med långt delegerade beslutsbefogenheter. Även i en jämförelse med andra nordiska länder intog Sverige en särställning (se t.ex. Eurofound 2000).

Samtidigt som Sverige och den *Skandinaviska modellen* lyftes fram som framgångskoncept för såväl anställdas självutveckling som företagens konkurrenskraft började nya managementkoncept och modeller hitta vägen till svenska organisationer. Forskning visar hur framförallt tillverkningsindustrin allt mer övergick till modeller där bland annat Lean Production blir framträdande (Engström, Jonsson & Medbo 2004; Wallace 2004). Förändringen kunde bland annat innebära att arbetsorganisationer med självstyrande grupper med långt delegerade befogenheter återgick till centraliserad styrning med löpande band.

Idag, tio år senare visar Eurofound (2013) i en ny studie på fortsatt tydliga fördelar för organisationer där anställda ges större utrymme för delaktighet. Medarbetarinflytande främjar både arbetsresultat och företagets produktivitet och effektivitet. Av resultatet framgår att de nordiska länderna fortsatt intar en särställning genom sin topplacering bland Europas länder (ibid:60). Perioden 2005-2010 visar dock att medan Danmark och Finland har ökat sina nivåer av medarbetarinflytande har Sverige gått i motsatt riktning (ibid:59). Undantaget är gruppen med okvalificerade arbeten där en nedgång skett även i Danmark och Finland. Noteras kan också att den *Skandinaviska modellen* inte längre nämns.

Resultatet pekar med denna tillbakagång på en märklig utveckling i Sverige, särskilt i en nordisk jämförelse. Eurofound ger dock inga svar på vilka orsaker som ligger bakom utvecklingen.

En delförklaring skulle kunna vara att utlandsägda företag har ökat i Sverige och att moderbolagen ofta inför koncerngemensamma styr- och kontrollsystem (DiMaggio & Powell 1983; Holmblad Brunsson 2000) vilket eventuellt skulle kunna innebära en lägre grad av medarbetarorienterad styrning. 1980 hade knappt 100 000 privatanställda sin anställning i ett utlandsägt företag (Sverige officiella statistik (2012). 1990 hade antalet ökat till 200 000, för att tio år senare överstiga 450 000 anställda. 2011 arbetade över 20 % av alla privatanställda i Sverige i ett utlandsägt företag (ca 630 000 personer).

En annan förklaring skulle kunna sökas i nya globala managementmodeller och koncept som har fått ett allt starkare fotfäste i svenska organisationer under det senaste årtiondet. Ett managementkoncept som rönt intresse på EU-nivå grundar sig i managementteorier från 1990-talet för ökad konkurrenskraft genom att skapa högpresterande organisationer. Bland beteckningar som använts på konceptet finns "High Involvement Orientation", "High Performing Management", och "High Commitment Management" (Eurofound 2013).

HPWP (High Performance Work Practice) är en beteckning för att markera att organisationer, trots samma managementkoncept, inte nödvändigtvis använder samma *managementfilosofi* för att skapa högpresterande organisationer (Cox, Higgins & Speckesser 2011). En filosofi med en "High Involvement Orientation" innebär till exempel ett organisationsövergripande engagemang för att involvera anställda i beslutsprocesser, likt den *Skandinaviska modellen*. Ett Lean Production koncept däremot skulle grunda sig i en filosofi som i stället syftar till att engagera organisationens anställda i att reducera slöseri och fokusera på värdeskapande processer för att öka effektiviteten.

HPWP<sup>1</sup> framställs ofta som ett alternativ till traditionella Tayloristiska system som baseras på centraliserade styrningsprinciper med mycket begränsat medarbetarinflytande. Men, beroende på styrningsfilosofi, skulle även definitionen av HPWP kunna antas få olika innebörd. Cox m.fl. (2011) följer, efter en litteraturoversikt, Belt and Giles (2009 i Cox m.fl. 2011:7) definition av HPWP:

---

<sup>1</sup> Ett samlingsbeteckning som används inom industrin är *High Performance Work systems*, eller HPWS. (Jeffereys, Mispelblom, Beyer & Thörnqvist 2001; Kalleberg, Nesheim & Olsen 2009). Mispelblom, Beyer & Thörnqvist (2001).



A general approach to managing organisations that aims to stimulate more effective employee involvement and commitment to achieve high levels of performance.

HPWP kan ses som en del i det skifte som Jeffereys, Mispelblom, Beyer & Thörnqvist (2001) menar pågår mot ett så kallat ”High Performance Paradigm”. Grundläggande för detta paradigm är en ökad individualisering och prestationsorientering och skulle, beroende på ledningsfilosofi, kunna gå i olika riktningar, såsom definitionen ovan ger uttryck för. Forskning visar å ena sidan en strävan i organisationer efter effektivitet genom att skapa goda förutsättningar och villkor för anställda. Forskning visar å andra sidan på en ökad prestationsorientering med ett lågkostnadssynsätt med risk för exploatering av anställda som följd (Godard & Delaney 2000).

En ”High Performance Culture”, eller *Högpresterande kultur* som den svenska översättningen på detta managementkoncept lyder, kan ses som ett uttryck för en HPWP. En *Högpresterande kultur* har en ökad prestationsorientering med individualisering i förgrunden. Konceptet synes också stämma överens med de medarbetarorienterade styrningsprinciper som ingår i en ”High Involvement Orientation” som förordar anställdas medbestämmande och självutveckling. Det framhäver prestationsorientering men förespråkar också ett konsulterande ledarskap med ansvar och befogenheter delegerade långt ner i organisationen (Cox m.fl. 2011; Godard & Delaney 2000).

Den *Högpresterande kulturen* synes stämma överens med de medarbetarorienterade värderingar som brukar lyftas fram i svensk management (Godard & Delaney 2000), vilket kanske förklarar dess ökande popularitet i svenska organisationer sedan början av 2000-talet. I en kunskapsöversikt om alternativa/framtida former för svenskt ledarskap är det just delaktighet och inflytande som står i förgrunden för det ledarskap som förordas av svenska chefer som ett sätt att öka effektiviteten hos anställda och organisation (Nyberg 2008:190). Även Eurofound's (2000; 2013) resultat visar att majoriteten tillfrågade chefer och företagsledningar, inte bara i Sverige, uppfattar medarbetarorienterade lednings- och styrningsmodeller som de fortsatt mest framgångsrika för ökning av såväl de anställdas självutveckling som företagets konkurrenskraft, även om retoriken inte stämmer överens med praktiken i organisationerna i EU som helhet. Trots detta visar alltså Eurofound's studier på att en motsatt utveckling varit för handen.

För tio år sedan drevs mina forskningsfrågor av funderingar över hur företag hanterade ökningen av såväl globala managementkoncept som utlandsägande. Vad kunde denna utveckling föra med sig? Skulle nya modeller och koncept påverka medarbetarorienterade styrningsmodeller såsom den *Skandinaviska modellen*, och vilka konsekvenser kunde de få för anställda och för företagen som helhet? Mycket tyder på att den oro, som jag och flera med mig kände under denna tid, kan ha varit befogad. Även om det fortsatt verkar finnas ett intresse för medarbetarorienterade modeller och koncept hos svenska chefer är frågan hur möjligheterna att utöva dessa i praktiken ser ut.

### **Avhandlingens huvudfråga och fokus**

Uppmärksamheten i avhandlingen riktas mot ett svenskt utlandsägt företag där det globala managementkonceptet *Högpresterande kultur* införts i koncernens samtliga länder. Utlandsägande är ett viktigt kriterium med hänsyn till ökningen av utlandsägda företag. Jag antar också att utlandsägande lättare kan synliggöra styrningsprinciper i managementkonceptet i jämförelse med valet av ett svenskägt företag som infört motsvarande koncept.

Inriktningen av studien är mot chefsnivån. Det beror på att cheferna är en del av företagsledningen (ofta kallad management). De besitter, i sin formella position, makten att påverka sina underställda. Som anställda i organisationen är de samtidigt själva underställda och därmed föremål för påverkan av såväl överordnade chefer som koncernledningar och ägare.

Cheferna kan således ses som nyckelpersoner för hur managementkonceptet mottas, och översätts i en svensk organisatorisk kontext. De förväntas leda och styra med hjälp av verktyg och modeller i managementkonceptet i enlighet med koncernledningens beslut.

## *Avhandlingens syfte och frågeställningar*

### **Syfte**

Syftet är att undersöka styrningsprinciper i globala managementkoncept samt hur de översätts av chefer på lokal nivå. Jag ämnar besvara syftet genom att studera på vilket sätt managementkonceptet *Högpresterande kultur* får genomslag i ett svenskt utlandsägt företag, ur ett chefsperspektiv, samt belysa eventuella hinder för genomslaget.

### **Frågeställningar:**

- Hur översätts och hanteras managementkonceptet *Högpresterande kultur* av cheferna inom fallföretaget?
- Vilken betydelse har den lokala kulturella kontexten för översättningen och därmed det genomslag som managementkonceptet får?

Avhandlingen har således två perspektiv. Det ena perspektivet fokuserar på cheferna i fallföretaget och deras översättning av managementkonceptet *Högpresterande kultur*. Det andra innefattar styrningsprinciper i globala managementkoncept i skilda lokala organisatoriska kontexter.

### **Management**

Management (eng., eg. *drift, förvaltning*) är ett anglosaxiskt begrepp som spritts till många andra språk. Det syftar i en svensk organisatorisk kontext dels på cheferna på olika nivåer i företag och organisationer, dels på den "konst" eller det yrke som utövas av dessa chefer, men används också som ett begrepp för ledningen som helhet (Nationalencyklopedin 2013).

Denna avhandling handlar om styrningsprinciper i globala managementkoncept. Begreppet *management* inom ramen för denna avhandling inbegriper ledning, styrning och organisering av arbete, där också chefernas utövande av ledarskap ingår som en aspekt (Javidan & House 2002). Begreppet management används därför i denna betydelse utom i de fall där endast någon aspekt av management specifikt behandlas, såsom t.ex. ledarskap.

## Disposition

Det *inledande kapitlet* beskriver i stora drag avhandlingens problemområde som är innebörder i styrningsprinciper i managementkoncept som ger uttryck för såväl prestations- som medarbetarorientering. Kapitlet utmynnar i ett syfte med frågeställningar som avhandlingen har för avsikt att besvara.

I *kapitel två* redogörs för uppkomsten, utvecklingen och den globala spridningen av managementkoncept med inbyggda ledarcentrerade styrningsprinciper. Kapitlet redogör för rationella och normativa styrningsprinciper och för att de följer ett cykliskt förlopp snarare än en linjär evolutionär process. Översättning och spridning av globala managementkoncept i svenska organisationer med medarbetarorienterade styrningsprinciper behandlas. Kapitlet avslutas med en beskrivning av nyrationella managementkoncept med en centraliserad och normativ styrning. Den *Högpresterande kulturen* kan ses som ett exempel på ett sådant koncept. Frågan ställs om dess styrningsprinciper innebär effektivitet genom autonomi och självutveckling eller effektivitet genom övervakning och kontroll.

*Kapitel tre* omfattar tidigare forskning med anknytning till forskningsfrågorna. Betydelsen av nationell kultur och utlandsägande för översättning av managementkoncept tas upp. Kapitlet behandlar även tidigare forskning inriktat mot organisationskultur. Vidare tas tidigare forskning upp om managementkoncept och dess ingående styrningsprinciper samt chefernas betydelse för valet av styrningsprinciper.

*Kapitel fyra* redogör för teoretiska utgångspunkter för denna avhandling. Avhandlingsområdet ligger inom ramen för nyinstitutionell teori. Den möjliggör analys av mottagande av managementkonceptet med hänsyn till ägarnas försök till homogenisering och mottagarnas eventuella försök till särkoppling. Pragmatisk nyinstitutionalism ger teorier om översättning samt om organisatoriska identiteter kopplade till chefer på organisationsnivå. Hofstede och Inglehart tillhandahåller motsvarande teorier kopplade till organisationskultur och betydelsen av eventuella skillnader i nationella särdrag för styrningsprinciper i managementmodeller och koncept.

Det *femte kapitlet* är ett metodkapitel där såväl metodik som tillvägagångssätt behandlas. I det *sjätte kapitlet* beskrivs fallföretaget med urval av deltagare. Det *sjunde kapitlet* behandlar genomförandet samt bearbetning och analys av empirin.

I *Kapitel 8* analyseras resultat som var gemensamma för organisationen. I *kapitel 9* till *kapitel 11* redogörs för, och analyseras, resultat för de tre studerade avdelningarna var för sig. *Kapitel 12*, slutligen, är ett diskussionskapitel där avhandlingens syfte besvaras i slutsatser. Resultatet av studien förklaras genom att kopplas till teoretiska utgångspunkter, tidigare forskning samt inledningskapitel. Kapitel avslutas med en metodreflektion.

## *2. Ledarcentrerade styrningsprinciper i globala management-modeller och koncept*

### **Inledning**

Kännetecknande för moderna managementidéer och koncept är att de blivit globala, oberoende av geografiska avstånd, kulturella skillnader eller andra gränser mellan nationer, organisationer eller personer. Managementidéer förpackas ofta i managementkoncept som lösningar på såväl *effektivitets-* som *legitimitetsproblem* som organisationer antas ha. I koncepten ingår verktyg och modeller med vars hjälp moderna och därmed legitima organisationer kan skapas (Røvik 2000; Se även Czarniavska & Jorges 1996).

För att en global massmarknad för managementkoncept ska kunna uppstå krävs att lösningarna som koncepten tillhandahåller, kan tillämpas på alla typer av verksamheter och oavsett var de finns. Att skilda verksamheter definieras på samma sätt och därmed antas vara uppbyggda på likartat sätt gör det möjligt att jämföra dem med varandra. En föreställning uppstår om att de också kan organiseras på samma sätt (Røvik 2000).

En organisation kan i vid bemärkelse definieras som en:

sammanslutning av människor som arbetar tillsammans för att uppfylla mål som de inte skulle kunna klara på egen hand (Giddens 1999:488).

När skilda verksamheter jämförs med varandra kan de delas in i samma typer av enheter med likartade komponenter för ledning, organisationskultur, ekonomistyrning, personalfunktion etc. (Røvik 2000:24). En sådan föreställning leder till antagandet att en tillverkningsindustri i Italien kan ledas, styras och kontrolleras på ett likartat sätt som äldreomsorgen i Uddevalla eller ett reklamföretag i Toronto. Denna föreställning, tillsammans med idén om att organisationer enbart strävar efter effektivitet, har gjort det möjligt att konstruera organisationer som likartade system. Den massmarknad med managementidéer och modeller av skilda slag som uppstått, utgår från denna konstruktion. (Røvik 2008:13ff).

En ytterligare grogrund för en global marknad av managementidéer och koncept finns i den syn på organisationer som formulerades av Parsons (1956:68). Den går ut på att organisationer bör förstås som värdesystem i en större helhet. Som sådana värdesystem kan de inte överleva enbart genom att sträva efter effektivitet. Det krävs även legitimitet, såväl internt från organisationen som externt från dess omgivning, för att lyckas (Johansson 2002; Røvik 2008:20). Organisationer behöver bland annat kunna visa på en vilja till utveckling, framsteg och förnyelse för att uppfattas som legitima av dem som de är beroende av (Meyer & Rowan 1977).

Managementidéer och koncept består ofta av en bild eller modell varför de kan spridas snabbt, inte minst genom IT. När de landar i en ny organisatorisk kontext är de flesta idéer och koncept ganska generella varför det krävs att organisationen tolkar och översätter dem innan de tillämpas (Czarniawka & Sévon 2005:48). Ett ytterligare krav som ställs på managementidéer, för att de ska kunna spridas och tas emot i vitt skilda kontexter, är dock att de återigen frigörs från den organisatoriska kontexten innan de sprids vidare. (Boglund 2011; Røvik 2000:16).

Exempel på idéer och koncept som fått stor spridning är värdestyrning, målstyrning, medarbetarsamtal, transformativt ledarskap och teamledarskap. När organisationens medlemmar själva översätter idéerna och modellerna uppfattas de som lokalt framtagna i organisationen men är i själva verket bara lokala versioner av globala trender (Boglund, Hällsten & Theliander 2011; Røvik 2000:21). Däremot kan det vara så att dessa trender slår ut lokala idéer och modeller. Följden blir att ständiga förändringar blir vardag när organisationer anpassar sin verksamhet till dessa globala trender (Røvik 2000:13). Vissa av idéerna blir till kompletta koncept medan andra ingår som ingredienser i flera koncept. Åter andra ingår i familjer av idéer som tillsammans utvecklas till en slags ledningsfilosofier med nya synsätt på vad som skapar effektivitet och legitimitet (jfr Czarniawka & Sévon 2005). New Public management är ett sådant exempel.

De mest inflytelserika konsultfirmorna där koncept tas fram och litteratur skrivs kommer från USA (Abrahamsson & Johansson 2008:9; Backström m.fl. 2008; Döös & Waldenström 2008; Furusten 1986). De modeller för ledning, styrning och organisering som marknadsförs av forskare och konsulter genom dessa konsultfirmor har i många fall fortfarande sin vetenskapliga förankring i Bo-

stonbaserade Massachusetts Institute of Technology (MIT) och Harvard Business School. Furusten (1996:219) liknar denna Bostondominans vid ett nordamerikanskt ”korståg” för att sprida managementidéer över världen. När nya idéer uppstår utgår de från redan tidigare existerande idéer. Argumenten bakom idéerna blir så småningom allmänt accepterade fakta och tas kanske till och med för givna varför det blir svårt för andra med en annan retorik att få genomslag. Røvik (2000) benämner sådana idéer och modeller för institutionaliserade standarder (jfr även Holmberg & Strannegård 2005; Pfeffer & Fong 2002:86-88).

Detta kapitel visar hur en massmarknad för managementkoncept byggda på olika idéer och modeller för både ökad effektivitet och legitimitet uppstått. Jag tar bland annat upp hur det kommer sig att de fått en så stor spridning både globalt i världen och lokalt i svenska organisationer.

Både rationella och normativa styrningsfilosofier som ligger till grund för managementidéer och managementkoncept inrymmer ledarcentrering, dvs. ett synsätt på medarbetare som passiva varelser som både kan och bör styras i avsedd riktning av ledningen med hjälp av såväl piska som morot. Samtidigt ger de också uttryck för medarbetarorientering, vilken bygger på en motsatt människosyn där medarbetare ses som aktivt handlande varelser som är kapabla att ta ansvar och fatta egna beslut.

Huruvida styrningsprinciperna i globala managementkoncept innebär autonomi och självutveckling eller övervakning och kontroll för medarbetare i en svensk organisatorisk kontext är av intresse för denna avhandling.

### **Ledarcentrerad rationell och normativ styrningsfilosofi i globala managementkoncept**

Synen på chefer och chefsarbete har av tradition varit individorienterad. Cheferna förväntas i sin formella position, utifrån delegerat ansvar och befogenheter, använda sina resurser så effektivt som möjligt för att uppnå målen som ägaren satt, ofta i termer av ekonomisk avkastning (Carlson 1960; Rubenowitz 1991). En del av dessa resurser består av mänskliga resurser. Management handlar därför om att cheferna får arbete utfört genom andra människor (Carlson 1960; Carlson 1991; Mintzberg 1973; Mintzberg 2009:10; Stewart 1967: 139).



En individorienterad syn på chefer och deras utövande av management, vari ledarskapsutövningen ingår, har resulterat i idéer och modeller som är ledarcentrerade. Chefer ses som aktiva och kompetenta och de ledda som passiva påverkansbara objekt (se t.ex. Alvesson & Empson 2008; Alvesson & Svenningsson 2003; Tengblad 2000b; Yukl 1989). Ett ledarcentrerat synsätt utgår således från de anställda som humankapital att förvalta och utveckla, eller ses enbart som rörliga delar av produktionskostnaderna att hushålla med på bästa sätt (Rubenowitz 1991).

Två skolbildningar inom managementteori har kommit att dominera synen på ledning, styrning och organisering av anställda - den rationella respektive den normativa styrningsfilosofin (Barley & Kunda 1992; Tengblad 2000b). Styrningsfilosofierna har kompletterat varandra över tid men betonats olika mycket under olika perioder. Båda styrningsfilosofierna har trots olika fokus sin grund i ett ledarcentrerat synsätt. Ledningens makt över medarbetarna ses därför som både naturlig och eftersträvansvärd (Tengblad 2000b).

Den rationella styrningsfilosofin utgår från att organisationer bör styras genom beslut, regler och instruktioner (Tengblad 2000b). Effektiv styrning antas ske med chefen som expert och genom ett centraliserat beslutsfattande samt med en långtgående arbetsdelning. Den rationella styrningsfilosofin dominerade i USA under perioderna 1900-1923 (Scientific management) och 1955-1980 (Systems rationalism) (ibid).

Den normativa styrningsfilosofin dominerade i USA under 1870-1900 (Industrial betterment), 1923-1955 (Human Relations) och från 1980 och framåt (Organization culture) (Tengblad 2000b). Den normativa styrningsfilosofin förordar målstyrning genom ett delegerande ledarskap. Den har fokus på påverkan av de anställdas uppfattningar och värderingar för ökad effektivitet (ibid). Den normativa styrningsfilosofin brukar, felaktigt menar Bruce & Nyland (2011), ges en emancipatorisk dimension när den beskrivits som framvuxen ur en kritik mot den rationella styrningsfilosofin.

Det finns en föreställning inom managementteorin om en linjär, evolutionär process där den rationella styrningsfilosofin övergått i en normativ styrningsfilosofi. Men processen följer istället, som framgått, ett cykliskt mönster under den senaste hundraårsperioden mellan de två styrningsfilosofierna (Barley & Kunda 1992).

## Den rationella styrningsfilosofin

Till de första managementforskarna bör nog räknas nationalekonomerna där Adam Smith (1723-1790) (Smith 1994:20) kanske var den främste av dessa.<sup>2</sup> Den rationella styrningsfilosofin brukar dock inledas med Taylorismen vilken också är den styrningsfilosofi som än idag ligger till grund för många managementidéer och koncept. Taylor utgör ett bra exempel på en managementkonsult från Harvard Business School som lyckats förpacka sina idéer i ett framgångsrikt koncept, *Scientific Management*, dvs. ”vetenskapligt företagsledande”, eller *Rationell arbetsledning* som Taylors bok kom att heta i svensk översättning. *Scientific Management* är därför ett bra exempel på en global managementmodell som i det närmaste blivit förgivettagen över tid.

Taylors (1911/1916) utgångspunkt i utvecklingen av sitt koncept var att arbetet skulle delas in i så enkla moment som möjligt där varje arbetare utförde varsitt moment. Genom detaljerad styrning och kontroll, bland annat genom tidsstudier kunde arbetet hållas ihop och intensifieras (Taylor 1916). Från att varje arbetare tidigare varit ägare till hela sin arbetsprocess skulle arbetaren härnäst enbart stå för genomförandet medan tänkandet skulle överlåtas till en arbetsledning. Taylor var övertygad om att hans styrningsprinciper skulle gynna både anställd och arbetsgivare. Genom att hitta ett bästa sätt att genomföra en uppgift skulle den anställde kunna utföra uppgiften snabbare och med mindre ansträngning. Arbetsgivaren skulle därigenom få mer arbete utfört till en lägre kostnad. Taylor förordade att arbetsförmågan kunde höjas genom materiella incitament, däribland ackord. Genom dessa styrningsprinciper skulle den anställde inte längre ”tryna”, dvs. arbeta i den långsamma takt som Taylor menade att arbetsgrupper kom överens om, utan åstadkomma ett ”*verkligen ärligt dagsarbete*” (Taylor 1916:10). Taylors ledarcentrerade styrningsprinciper gav dock upphov till sönderstyckade och alienerande arbeten och fick inte den framgång som han eftersträvade.

På Taylors gravsten står ”Father of the Scientific Management”.<sup>3</sup> I själva verket sägs han inte ha uppfunnit något nytt. Han brukar sättas i samband med såväl

---

<sup>2</sup> Smith (1994) visade i ett välkänt exempel från knappnålstillverkning arbetsdelningens förtjänster som ett sätt att öka effektiviteten, men också dess negativa konsekvenser.

<sup>3</sup> <http://www.findagrave.com/cgi-bin/fg.cgi?page=gr&GRid=11349052> (hämtad 2013-01-20).

löpande bandet som standardiserade utbytbara delar. Dessa två koncept hade dock utvecklats redan under 1800-talets första hälft (Theliander 1999). Löpande bandet utvecklades i slakteribranschen och de utbytbara delarna introducerades först inom vapenindustrin. När Henry Ford införde massproduktion med löpande band vid tillverkningen av bilar 1908 var detta inget nytt, utom för just bilbranschen (ibid). Taylor sägs inte ens ha varit särskilt vetenskaplig. Mycket tyder på att flera av hans rapporter är författade av andra (Theliander 1999; Se även Lancaster 1998). Han uppfann inte ens begreppet ”Scientific Management”.<sup>4 5</sup>

Taylors styrka däremot var förmågan att förpacka sin managementidé i ett koncept och skapa det vi idag skulle kalla ett starkt varumärke. Taylors system stod klart redan på 1880-talet men det var inte förrän på 1910-talet som han lyckades skapa ett koncept och genom aktiv marknadsföring få genomslag för sina idéer (Theliander 1999:169). Bland annat blev han en ofta anlita föreläsare på Harvard Business School, en viktig arena för kunskap redan då för många av den tidens framstående företagsledare. Denna koppling mellan managementkoncept och Harvard Business School gäller än idag. Taylor hade agerat som betald managementkonsult sedan 1907 (Nadworny 1957:23). Vid denna tid, då effektivitet sågs som lösningen på de flesta problem i företag och i samhället som helhet, var Scientific Management inte lika starkt förknippat med Taylor. Det fanns en mängd konsulter som marknadsförde sina koncept under egna namn såsom ”Gant system” och ”Emerson system”. Taylor såg sig dock som experten såväl inom området som beskyddare och försvarare av Scientific Management. Han krävde därför, likt många av dagens konsultföretag, att både koncepten och konsulterna skulle certifieras av honom (Lancaster 1998).

---

<sup>4</sup> Begreppet myntades av en ingenjör med namnet Emerson som stod nära Taylor och som under domstolsförhör kring Eastern Railroads järnvägstaxor förespråkade Scientific Management som alternativ till prishöjningar. Något Scientific Management infördes inte vid detta tillfälle men Emersons argument uppmärksammades i pressen och fick stort genomslag hos allmänheten. Detta var startpunkten för en effektivitetshysteri som fick genomslag inom de flesta områden i samhället. Genom effektivitet skulle välbefindandet skapas och fenomenet blev synonymt med allt som var gott och bra (Krenn 2011)

<sup>5</sup> Andra hävdar att det var advokaten Louis Brandeis som under domstolsförhören kring Eastern Railroads järnvägstaxor förespråkade dessa metoder som alternativ till prishöjningar (Krenn 2011:149 med hänvisning till Senate Document 725, 61st Congress, 3rd session 1911; Tengblad 2000b).

Efter Taylors död 1915 fortsatte Taylorsällskapet<sup>6</sup> arbetet med att sprida Taylors idéer (Lancaster 1998; Theliander 1999:219ff). Marknadsföringen slog väl ut och Sverige var ett av de första länderna i världen att översätta *The Principles of Scientific Management*. Redan 1913 utkom hans verk på svenska, utgiven av Industriförbundet, under namnet *Rationell arbetsledning* (Taylor 1916) vilket visar på hur snabbt koncept kunde spridas även på denna tid. Men framförallt visar den snabba spridningen på en tidsanda med stort intresse för rationella styrningsprinciper, även i Sverige, (Berggren 1981; Jonsson 1981).<sup>7</sup>

Effektivitet vid denna tid var dock inte bara förknippat med arbetsdelning och alienerande arbeten som en följd av Taylors, i vissa kretsar, hårt kritiserade system. Taylor var bara en av en mängd konsulter, forskare och andra experter som vid denna tid bistod med sina specifika verktyglådor för att öka effektiviteten inom alla möjliga områden i samhället genom rationell styrning. Effektivitet genom ett Scientific Management var vid förra seklets början ett modeord. De flesta områden, allt från hushållsarbete till personlig hygien ansågs kunna effektiviseras genom ett Scientific Management (Krenn 2011). Detta visar på hur managementidéer och koncept med rätt tidsanda kan göra gällande att vara allmängiltiga, inte bara i vitt skilda organisatoriska kontexter.

Synen på människan vid förra århundradets början utgick från föreställningen om medfödda egenskaper hos människor. Vissa ansågs mer lämpade att vara ledare och andra till att vara underställda. Trots denna människosyn fanns inslag av medarbetarorienterade tankar hos vissa forskare och managementkonsulter.

Till forskare och managementkonsulter inom Scientific Management tillhörde Taylors närmaste medarbetare, känd som grundare av Taylorsällskapet, Frank Gilbreth, och hans maka Lillian Gilbreth. De kom att arbeta med *rörelsestudier* för att därigenom finna den mest effektiva kroppsrörelsen för en viss uppgift istället för att ensidigt använda *tidsstudier* i enlighet med Taylors system. Taylor accepterade inte dessa rörelsestudier som en del av Taylorsystemet, varför makarna kom att bryta med honom och i konkurrens med Taylor lansera ett eget, som de kallade, *mänskligare system*, marknadsfört som det ”goda undantaget” (Krenn 2011; Lancaster 1998). I deras arbetsplatsstudier ingick förbättringar för

---

<sup>6</sup> Taylor fick stor hjälp med mytbildningen om sig själv genom Taylorsällskapet som skapades av Frank Gilbreth.

<sup>7</sup> Det snabba genomslaget för Taylorkonceptet visar också på den långa tradition som finns av svenska företagsledningarna att snabbt anamma amerikanska managementidéer. Det sågs att Rotary bidrog till den snabba spridningen av Taylorsystemet i västvärlden i förra seklets början.

personalen såsom införandet av pauser och lunchraster, rena toaletter och andra personalutrymmen, förslagslådor, ergonomiskt anpassade möbler och annan utrustning. De diskuterade med de anställda själva om behov av förbättringar (ibid).<sup>8</sup> Systemet fick framgång inte bara i USA, utan också i Europa och Japan<sup>9</sup> och har troligen tjänat som inspiration till senare synsätt på ledning och styrning av organisationer. Flera moderna managementkoncept såsom Human Resource Management och Lean Production, kan tjäna som exempel.

Efter Frank Gilbreths död fortsatte Lillian Gilbreth arbetet på egen hand. Hon var långt före sin tid med att bedriva studier genom involvering av deltagarna i processen utifrån deras egna problem.<sup>10</sup> Lillian Gilbreth betonade, till skillnad från Taylor, arbetarnas potential, lyfte fram individuella fysiska och psykiska behov och menade att arbetsglädje skulle ses som en tillgång i företaget. Hennes, mer medarbetarorienterade styrningsfilosofi, föll dock inte i god jord under denna ledarcentrerade tidsanda.

I tidsandan med effektivitet och rationalitet i förgrunden fick inte heller Mary Parker Follett (1868-1933) - som i modern tid blivit kallad för "The prophet of management" av framträdande managementteoretiker (Graham 1995) - gehör för sina idéer och teorier. Hon var både teoretiker och "managementguru". I en tid när Taylor förordade hierarkier och detaljstyrning, utan vare sig delaktighet eller inflytande för medarbetarna, insåg Follett betydelsen av ledarskap som en relationell process med medarbetare som medskapare av ledarskap (Drucker 1995; Follett 1918). Med sitt medarbetarorienterade synsätt skulle ledarskapet utgå från kompetens, vilket kunde innebära att den formella ledaren i vissa situationer eller funktioner fick inta ett "följarskap" med en medarbetare i ledarposition. Hon motsatte sig en, som hon menade överstyrning eller "bossism" av medarbetarna. Hon förordade också matrisorganisationer redan på 1920-talet

---

<sup>9</sup> Lillian Gilbreths arbete influerade bl.a. W Edward Deming, känd för sitt bidrag till kvalitetsmedvetande inom japansk industri efter andra världskriget och skapare av bl.a. TQM (Total quality management). I december 1968 vid 90 års ålder blev Lillian Gilbreth belönad av den japanska regeringen för "outstanding contribution to the guidance and diffusion of Scientific Management and industrial development" (Lancaster 2004:279). Mycket talar således för att Lillian Gibreth varit en inspirationskälla vid utvecklingen av de japanska styrningsfilosofier som under senare decennier funnit sin väg tillbaka till USA och Harvard Business School och därefter ut i världen.

<sup>10</sup> Lillian Gilbreth genomförde det vi idag kallar aktionsforskningsstudier trettio år innan Lewin (1946) myntade begreppet.

(Follet 1918), en organisationsform som inte ”upptäcktes” förrän på 1990-talet.<sup>11</sup>

Någon grogrund för medarbetarorienterade styrningsprinciper fanns således inte vid denna tid, särskilt inte när de kom från kvinnor.

Samtidigt pågick under 1910-1920-talet en hård kamp mellan arbete och kapital i USA (och också i Europa) orsakad av den snabba utvecklingen av industrin med usla arbetsvillkor, lönesänkningar under lågkonjunkturer, hög arbetslöshet, kraftig immigration och en mycket auktoritär arbetsledning (Elvander 2000).

Röster började höjas för en reformvänlig riktning bland arbetsgivare, politiker och forskare. De förordade ökat inflytande för arbetstagarna samt förbättring av deras arbetsvillkor genom fackföreningar, kollektivavtal, lagstiftning och genom humanisering av arbetsledning och arbetsmiljö (ibid).

En utredning om arbetsmarknadsproblemen tillsattes i USA 1912 under namnet ”Commission on Industrial Relations” för att lösa problemen i industrin. IR-området kom under 1920-talet att gå i två riktningar, en inriktad mot fackföreningsrörelsen (ILE)<sup>12</sup> och en inriktad mot management (PM).<sup>13</sup> PM-inriktningen kom att ledas av Human Relationsskolan och dess förgrundsgestalt, Elton Mayo. Denna inriktning var emot fackföreningar och betonade intressegemenskapen mellan arbetsgivare och arbetstagare, med arbetsgivaren som ansvarig för humaniseringen och effektiviseringen av arbetslivet (Elvander 2000).<sup>14</sup> Därmed är vi framme vid framväxten av den normativa styrfilosofin där Elton Mayo kommit att spela en avgörande roll.

## **Den normativa styrningsfilosofin**

Elton Mayo och Human Relations har i likhet Frederick Taylor, i egenskap av forskare och managementkonsult från Harvard Business School, rönt framgång

---

<sup>11</sup> Se även <http://www.follettfoundation.org/writings.htm>

<sup>12</sup> The Institutional Labor Economics School.

<sup>13</sup> The Personnel Management School.

<sup>14</sup> Henry V Poor (1812-1905) som var redaktör för ”Amerikan Railroad Journal” hävdade redan i slutet av 1800-talet i motsats till Taylor att ”företagsledningens uppgift var att förmedla vägledande normer och att utgöra ”företagets själ”. Systematiska tekniker och kontrollsystem var inte tillräckligt för att styra och disciplinera anställda om inte cheferna utövade ledarskap och utvecklade en käranda blev ledningens styrintentioner motarbetade” (Tengblad 2000b:11).

med sina idéer och modeller. Mayos ledarcentrerade normativa styrningsprinciper står än idag till grund för många modeller och koncept.

Kritiken som växte mot den rationella styrningsfilosofin, och då framförallt mot Taylorsystemet, för att inte ge utlovad effektivitet brukar anges som upphov till Human Relationsskolan (Jonsson 1981; Bruce & Nyland 2011). Denna skola, med Elton Mayo som förgrundsgestalt betonade människan, också som en social varelse, med behov av trygghet och gemenskap (Mayo 1929). Den normativa styrningsfilosofin som skolan kom att ge upphov till skulle därför stå i kontrast till Taylorsystemets alienerande arbeten och syn på en allt igenom rationell människa, med enbart materiella belöningar som drivkrafter för sin arbetsprestation. Human Relationsskolan sägs ha fått sitt genombrott utifrån resultaten från de s.k. Hawthornestudierna genomförda från 1920- till början av 1930-talet på Western Electrics i Chicago (Roethlisberger & Dickson 1939). Sociala normer snarare än individuella monetära drivkrafter styr anställdas prestation, är resultat som brukar lyftas fram (Mayo 1929; Roethlisberger & Dickson 1939). Senare forskning gör dock gällande att forskare redan flera decennier tidigare uppmärksammat detta faktum, däribland Taylor själv (Bruce & Nyland 2011, med hänvisning till Boddewyn 1961 och Locke 1982; Hassard 2012). Många av de hängivna Scientific Managementanhängarna utgick, med makarna Gilbreth som ett exempel, från ett mänskligare synsätt på de anställda i effektivitetssträvandena. Forskning med kulturperspektiv visar också att Western Electrics Hawthornefabrik långt innan Hawthornestudierna redan präglades av en kultur av ”mänsklig kapitalism” där de anställda hade en mängd sociala förmåner (Hassard 2012). Företagsledningen skulle därför ha varit väl medveten om betydelsen av människan som en social varelse innan Hawthornestudierna tog sin början.<sup>15</sup>

Senare analyser av empirin har även visat att forskarna bortsåg från att resultaten i själva verket var knutna till makt. Den ökade prestationen som uppmärksammades i ett av försöksrummen kunde hänföras till den ökade makt som de anställda fick under deltagandet i forskningsprojektet, snarare än att de fick uppmärksamhet - den så kallade *Hawthorne-effekten* (Blumberg 1971). Från att de anställda varit kontrollerade av flera förmän och helt saknat medbestämmande

---

<sup>15</sup> Företaget hade t.ex. egen hälsovård, den egna skolan ”The Hawthorne University”, barnomsorg, fritidsaktiviteter med bl.a. klubbar inte bara för män utan också kvinnor. Man erbjöd också en jämförelsevis högre lön än andra motsvarande arbetsplatser, boende etc. Strategin var att skapa goda relationer mellan anställda och företag för att därigenom konkurrera ut fackföreningarna.

fick deltagarna som ingick i studien makt med ett stort beslutsutrymme (ibid:39). Med andra ord skulle prestationshöjningen kunna tillskrivas ledningens *medarbetarorienterade* synsätt som uppstått i försöksrummet.

Sambanden mellan prestationsökning och anställdas makt nämns inte av Mayo, trots att hans forskare noterar ett sådant i sina fältanteckningar. En förklaring skulle, som sagt, kunna tillskrivas den tidsanda som rådde i början av 1900-talet. Medfödda egenskaper innebar att vissa var lämpade som ledare och andra som ledda. Detta i kombination med rådande kvinnosyn skulle kunna utgöra en förklaring till varför forskarna på Hawthornefabriken valde att bortse från samband mellan prestationsökning och anställdas makt över sitt arbete.

Mycket tyder på att Hawthorneeffekten är en beteendevetenskaplig myt grundad på slarvig och otydlig forskning, menar Sjöberg (2007. Jfr Parsons 1974). Senare analyser av Roethlisberger och Dicksons (1939) material har klarlagt att det bara var fem medlemmar i den undersökningsgrupp som brukar lyftas fram i Hawthornestudierna. Man bytte dessutom ut lågpresterande deltagare under undersökningen mot högpresterande deltagare. Deltagarna i experimentet fick också till skillnad från övriga medarbetare en tydlig återkoppling om sina arbetsresultat (Parsons 1974; Sjöberg 2007). Forskning tyder också på att resultaten av Hawthornestudien i stället kan ha handlat om att deltagarna helt enkelt tolkade vad försöksledarna ville ha och ändrade sitt beteende därefter (Sjöberg 2007).

Enligt Bruce och Nyland (2011:384) tilläts Mayo ”upptäcka” ”the social man”. Förklaringen skulle vara att Mayo aktivt stod på företagsledningarnas sida gentemot kraven från rörelsen för arbetsplatsdemokrati som växte sig allt starkare (Boje & Grace 2001). Mayos syfte skulle därför ha varit att söka managementidéer och metoder som kunde *hindra* medarbetarna att aktivt delta i beslutsfattande på arbetsplatsen och också i samhället i stort. Mayo skulle hitta metoder för anpassning av anställda till den Tayloristiska produktionsprocessen, men till en lägre kostnad och utan att ge dem reellt inflytande. (Bruce & Nyland 2011; Hassard 2012). Målet skulle därför ha varit att genom manipulation få de anställda att tro att de utövade inflytande (Braverman 1977; Bruce & Nyland 2011; Lennerlöf 1982:32).

Både ledningen i Western Electrics och Mayo skulle således haft fördelar av studierna på Hawthorne. Mayo fick möjligheten att skapa en ny (fortsatt ledar-



centrerad) managementmodell. Företaget i sin tur kunde bygga vidare på sitt varumärke som ett medarbetarorienterat företag genom all uppmärksamhet som hans publikationer fick (tre böcker och trettiofyra artiklar av Harvardgruppen mellan 1929-1939) om humanistiska ”upptäckter” på Hawthorne (Hassard 2012).

Mayo hade således liksom Taylor, förmågan att skapa vad vi idag kallar ett starkt ”varumärke”, med hjälp av nätverk av mäktiga intressenter.<sup>16</sup> Liksom Taylor var Mayo skicklig på att kommunicera (Hassard 2012) och få genomslag för sitt managementkoncept. Taylor och Mayo kan ses som pionjärer bland managementkonsulter med anknytning till Harvard Business School. Deras managementmodeller grundade i en rationell respektive normativ styrningsfilosofi har blivit de kanske mest generella och förgivettagna managementdiskurser som existerar idag. Yukl (1989. Se även Backström m.fl. 2008:27) har vid en genomgång av managementfilosofier, eller kanske snarare ideologier, kunnat bekräfta att dessa ofta bara är förpackningar på teman som har sina rötter i Boston och närmare bestämt i Harvard Business School.

Intet nytt under solen således. Denna genomgång visar att de managementkoncept som finns idag i stora delar grundar sig i idéer och modeller från början av förra seklet. Genomgången visar också att managementmodeller grundar sig i ledarcentrerade styrningsprinciper med en i grunden förtingligad människosyn, även om det funnits enstaka undantag.

## **Styrningsfilosofierna i en svensk organisatorisk kontext**

### *Den rationella styrningsfilosofin i en svensk organisatorisk kontext*

För att övergå till svenska förhållanden - och den spridning som managementkoncept med ursprung i Boston fått – fanns, som jag tidigare visat, ett starkt intresse för Taylors koncept och senare för dess fördjupning genom MTM (Motion, Time, Management) från 1920-talet och framåt. Detta var ett system för att tid- och metodbestämma arbeten som ännu inte existerade. Genom

---

<sup>16</sup> 1928 fick Mayo tillträde till Hawthorne för att empiriskt belägga sina teorier om *mänsklig motivation, arbetarirrationalitet* och behovet av en *ledningssätt* menar Bruce och Nyland (2011). Mayo, utvecklade en Harvardkurs samt s.k. Cabot Weekends som riktade sig till unga verksamma företagsledare från USAs största företag under åren 1935-1941, med finansiering av Rockefeller Jr. Mayos student Fritz Roethlisberger utvecklade också HRM-kurser för Harvard MBA-program och för andra universitet i USA (ibid).

MTM kunde en utveckling av arbetsdelning, standardisering och kontroll ske. Sverige anses tillsammans med USA och Holland vara det land där MTM fått särskilt stor spridning långt in på 1970-talet (Berggren 1981).

Den rationella styrningsfilosofin var ledarcentrerad även i en svensk organisatorisk kontext. Även om såväl arbetsgivare som arbetarrörelse i Sverige inledningsvis var skeptiska till Taylors koncept var grunddragen i det snart så gott som allmänt accepterade (ibid). Parterna var överens om att arbetsintensiteten i industrin behövde höjas, för såväl ökad produktivitet för företagen som ökad välfärd för medborgarna, även om konsekvenserna blev negativa för enskilda arbetstagarna (Berggren 1981; Jfr Oudhuis 1998). Det riktiga genombrottet för rationell styrning genom de nya organisations-, lednings- och kontrollprinciperna kom dock inte förrän på 1930-talet under ledning av ”Sveriges Taylor” Taras Sällfors (Berggren 1981).<sup>17</sup> Då kom handböcker om tidsstudier ut på svenska. Stora utbildningsinsatser började genomföras av Arbetsledarinstitutet ALI för att utbilda arbetsledare och arbetsstudieingenjörer. Taylor hade således ett stort inflytande i svensk industri, även om metoderna inte var applicerbara i alla typer av verksamheter.

I slutet av 1970-talet var Sverige inne i en högkonjunktur med ökad tillväxt. Ett behov av såväl ökad effektivitet som nya sätt att attrahera kompetent personal uppstod. De Tayloristiska metoderna fungerade inte tillfredsställande och behövde kompletteras för önskad effekt, varför ett intresse riktades mot nya sätt att leda och organisera verksamheter (Alm 2009; Røvik 2010).<sup>18</sup>

### *Den normativa styrningsfilosofin i en svensk organisatorisk kontext*

Den svenska arbetsmarknadens parter hade alltsedan Saltsjöbadsavtalet 1938 haft en lång tradition av samverkan, varför ett fristående utvecklings- och forsk-

---

<sup>17</sup> Sällfors influerades av Tyskland där Frank Gilbreth arbetat bl.a. på Siemens som konsult med införande av Taylorsystem (Berggren 1981; Lancaster 1998). Med hänvisning till tysk psykoteknik kunde Sällfors individualisera stress och utmattnings. Arbetarna gjorde helt enkelt fel eller hade ”anlag för yrkessjukdomar” (Berggren 1981:39).

<sup>18</sup> EWCS enkätresultat från 2010 års undersökning bekräftar att Sverige är ett land som snabbt anammar nya organisatoriska trender och/eller i allt högre utsträckning anpassas till nya utländska ägares organisatoriska koncept. Finland (52%) Sverige (50%), och med Danmark (49 %) på tredje plats är de länder där flest omstruktureringar och omorganisationer genomförts under åren 2007-2010. <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/ewcs20100108sv.htm> (hämtad 20110710)

ningsinstitut, PA-rådet, bildades 1952.<sup>19</sup> Syftet var att bygga en både modern och mänsklig industri med personalens engagemang och välmående i förgrunden. Här sker således ett skifte i synen på styrning i en svensk organisatorisk kontext, från ledarcentrering till medarbetarorientering. PA-rådet övergick under början av 1980-talet till FA-rådet,<sup>20</sup> men nu med endast SACO som initiativtagare.<sup>21</sup> Även om parterna inte längre samverkade fanns en gemensam nämnare i att rationalitet och effektivitet skulle uppnås genom utvecklande arbeten. Båda parter lanserade var för sig visioner om ”det goda arbetet” med inspiration från sociotekniska teorier (Thorsrud & Emery 1969)( Abrahamsson & Johansson 2008).<sup>22</sup> ”Det goda arbetet” kan förstås som en balans mellan krav och kontroll i arbetet, stärkt av socialt stöd från kollegor och ledning (Karlsson 2006:103). Näringslivet tog således inte bara en aktiv del i denna medarbetarorienterade idéutveckling utan fanns också som initiativtagare till den.

Sverige, med Saltsjöbadsanda och öppenheten för nya lednings- och styrningsformer, väckte under 1970-talet intresse hos Bostonbaserade konsulter. Många av dem reste runt i Europa för att samla empiri vid denna tid och kom nu för att studera det svenska fenomenet av samförstånd samtidigt som man erbjöd sina tjänster. Till exempel anlätade Volvo 1975 psykologen, antropologen och managementkonsulten Michael Maccoby från Harvard Business School,<sup>23</sup> där han kom att vara kvar till 1990. Maccoby fanns också på ABB mellan åren 1988-1999 och på Swedbank mellan 1987-2000.<sup>24</sup> Han skrev också tillsammans med svenska ledarskapsforskare boken *Leadership for Sweden* (Edström, Maccoby, Rendahl & Strömberg 1985).

---

<sup>19</sup> Personaladministrativa rådet (PA-rådet) bildades av SAF 1952 där LO, TCO och Saco/SR senare gick in i ledningen. Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor (URAF) och Arbetsledarinstitutet (ALI) 1930 och Rationaliseringstekniska institutet (RATI) 1960 var andra gemensamma projekt. SAFs tekniska avdelning inrättades 1965 och medverkade vid införande av socioteknik vid Volvos Kalmarfabrik bland annat.

<sup>20</sup> Rådet för företagslednings- och arbetslivsfrågor, fristående forskningsinstitut 1981–2001. (bildades bl.a. av SAF).

<sup>21</sup> Den goda andan mellan parterna försvann i och med MBL (medbestämmandelagen 1976) och LAS (Lagen om anställningsskydd 1982) och man blev i stället motparter med konfrontation snarare än dialog. Löntagarfonderna 1983-1990 fördjupade klyftan ytterligare mellan parterna (Abrahamsson & Johansson 2008).

<sup>22</sup> SAF: Annorlunda fabriker (Aguren & Edgren 1979). LO förbundet Metall presenterar 1985 sitt koncept: *Det goda arbetet* (Abrahamsson & Johansson 2008).

<sup>23</sup> Se Maccobys CV <http://www.maccoby.com/MMaccoby/MMCV.shtml> (hämtad 2011-09-23)

<sup>24</sup> Maccoby tog emot Polstjärneorden av Karl XVI Gustaf 2007.

Även FA-rådet<sup>25</sup> anlidade Maccoby<sup>26</sup> som konsult för sitt forsknings- och utvecklingsarbete mellan åren 1982-1987.<sup>27</sup> Maccoby, som hade erfarenhet av projekt från USA med ledning och fack i samverkan, menade att svenska företagsledare var alltför teknokratiska och förändringsobenägna i sin ledarskapspraktik (Tengblad 2006a:1441-1442). Den utveckling som herefter skedde utgick således från rekommendationer från konsulter från Harvard Business School som blivit inspirerade av det svenska ”goda arbetet”. FA-rådet lyssnade till Maccoby och började framhålla ett kommunikativt ledarskap. Den huvudsakliga rollen för svenska vd:ar skulle vara att formulera och kommunicera visioner som skapade engagemang för de anställdas arbete i decentraliserade organisationer. Rationella styrningsprinciper skulle således lämnas till förmån för normativa styrningsprinciper. Både forskare och konsulter var engagerade i detta arbete, däribland SAS vd Jan Carlzon, vars bok *Riv pyramiderna* kom ut 1985 och blev den mest sålda managementboken någonsin i Sverige (mer än 200 000 ex). Boken blev en stor exportframgång och översattes till nitton språk. Ett svenskt managementideal kommunicerades med en kultur med människors engagemang i centrum.<sup>28</sup> Inte bara ansvar utan även befogenheter skulle delegeras till den nivå där kompetensen fanns. Anledningen till framgången för SAS ansågs vara Carlzons förmåga att förmedla företagskulturen genom en visionär och kommunikativ ledarstil. Det centrala budskapet var att toppchefer skulle styra organisationer genom att kommunicera idéer snarare än att instruera och detaljstyra (Tengblad 2006a).

Konkreta exempel på framgång med hjälp av en kultur med medarbetarorienterade styrningsprinciper och sätt att organisera kunde visas upp. Percy Barnevik på ABB, Per G Gyllenhammar på Volvo och Jan Carlzon på SAS var alla karismatiska och starka ledare som många ville efterlikna. Ett omtalat exempel på medarbetarorienterad styrning var helbilsbygget på Volvos Uddevallafabrik under 1980-talet genom grupper som utövade självstyrning. Engström, Jonsson & Medbo (2004) visar att detta alternativ till styrning och organisering i Tayloristiska löpande band var både effektivare och produktivare. Ett annat liknande

---

<sup>26</sup> Maccoby hade erfarenhet av liknande projekt från USA där ledning och fack samverkande kring frågor om ökad kvalitet i arbetslivet.

<sup>27</sup> Maccobys CV: <http://www.maccoby.com/MMaccoby/MMCV.shtml>. (hämtad 2011-09-23)

<sup>28</sup> Idéerna till platta organisationer med en kreativ arbetsmiljö sägs ha sitt ursprung i en artikel av Wolfe (1983) där han beskrev hur Robert Noyce, som uppfann kretskortet organiserade sitt företag i Silicon Walley utan chefer där alla var jämlikar. Modellen blev populär, inte bara i Silicon Walley, utan spreds snabbt till resten av världen, däribland Sverige.

exempel var ABBs T50-projekt, där man genom självstyrande grupper satsade på gruppmontering vid fasta arbetsstationer.

Ovanstående visar hur amerikanska inflytelserika managementkonsulter påverkade och påverkades av svenska chefer och andra aktörer inom det organisatoriska fältet. Svensk management blev en exportframgång och kom att spridas över världen bland annat genom de svenska konsultfirmorna SIAR<sup>29</sup> och Svenska managementgruppen, bestående av en grupp svenska ledarskapsforskare (Isaksson 2008).<sup>30</sup> Men intresset för svensk medarbetarorienterad management marknadsförd genom svenska forskare och konsulter falnade snart, även i Sverige.<sup>31</sup> I stället började populär managementlitteratur från USA spridas till chefer i svenska organisationer. Som exempel kan nämnas Peters och Watermans (1982), *In search of Excellence*, en bok som översattes till svenska och såldes i 40 000 ex på några månader (Tengblad 2006a).

Efter decennier av amerikanska managementkonsulter i svenska företag kanske det inte är så överraskande att de populära nordamerikanska managementkoncepten sammanföll med den svenska visionen om ”det goda arbetet”. I visionen ingick att skapa ökad arbetsglädje, motivation och engagemang hos medarbetarna, något som tilltalade svenska chefer vid denna tid. Men det fanns skillnader mellan de amerikanska koncepten och den svenska visionen. De amerikanska managementkoncepten utgick från normativ styrningsfilosofi som var ledarcentrerad. De normativa styrningsprinciperna i det ”goda arbetet” däremot hade medarbetarna i förgrunden och kunde ses som en demokratisering av arbetslivet. Det finns därför skäl att anta att de medarbetarorienterade styrningsprinciperna i en svensk kulturell kontext fick en annan innebörd i en amerikansk översättning.

---

<sup>29</sup> SIAR, Scandinavian Institutes for Administrative Research (Stiftelsen företagsadministrativ forskning). SIAR grundades av bl.a. Eric Rhenman, professor vid Handelshögskolan i Stockholm, Lunds universitet och gästprofessor vid Harvard Business School och är ett ickevinstdrivande forskningsinstitut med kontor under denna tid i bl.a. Japan och USA.

<sup>30</sup> Managementgruppen (Mgruppen) var en sammanslagning av ALI-RATI och PA-rådet. Bildades 1981. [www.mgruppen.se](http://www.mgruppen.se)

<sup>31</sup> ”Kan svenska forskares brist på tillgången till en ”förädlingsindustri” vara en förklaring till ”varför vi inte blev världsmästare trots att vi var världsbäst?” Denna fråga ställdes under en konferens 2011 anordnad av SIAR, vilket visar att frågan fortfarande är aktuell om varför svensk ledning och organisation som ses som framgångsrikt utomlands inte får genomslag. SIAR anordnade en konferens i oktober 2011 under temat ”Varför blev SIAR aldrig världsmästare trots att vi var världsbäst?” [www.siar.a.se](http://www.siar.a.se)

De amerikanska, tillsynes medarbetarorienterade managementkoncepten, som började anammas i svenska organisationer, som lösningen på alla möjliga problem i vitt skilda organisationer, från mitten av 1990-talet var därför i själva verket ledarcentrerade. Tillplattningen av organisationerna hade rationalitet i förgrunden snarare än medarbetarnas autonomi. Svenska forskare uppmärksammade problematiken och ifrågasatte denna typ av platta organisationsstrukturer. Olsson och Rombach (1998) kom som exempel ut med boken *Res pyramiderna - frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*, tre år efter Carlzons bok.

Kanhända kan förskjutningen från medarbetarorientering till ledarcentrering förklara förändringen även i den fackliga retoriken. Under slutet av 1980-talet kom LO ut med skriften "Det utvecklande arbetet" (LO 1989) med betoning på betydelsen av autonomi. Två år senare presenteras en kongressrapport med samma namn (LO 1991), men nu med tydligt fokus på produktionsförmåga och rationalitet. I rapporten finns rationalitet som den första av fyra principer för organisering av arbetet.<sup>32</sup>

### **Nyrationalismen – en syntes av ledarcentrerade rationella- och normativa styrningsprinciper**

Trenden från 1980-talet att välja likartade globala managementkoncept med likartat innehåll och normativa budskap håller i sig. 1980-talet tillplattning av hierarkier kvarstår även om självstyrande grupper delvis har övergetts för målstyrning. I ett svenskt sammanhang är det också fortfarande en medarbetarorienterad organisationskultur med begrepp som delaktighet, engagemang och medskapande som står i förgrunden (Abrahamsson & Johansson 2008). Ledningen förväntas fortsatt fungera mer som coacher än som övervakare med grupper/team som själva ansvarar över det egna arbetet. Styrningen förväntas ske normativt genom en gemensam kultur med fokus på idéer och symboler med medarbetare som fattar sina egna beslut och tar ansvar för sin egen personliga utveckling (Abrahamsson & Johansson 2008:13). Tengblad (2006) talar i termer av ett *postbyråkratiskt* ledarskap. Ett sådant ledarskap karaktäriseras av en flexibel och ickehierarkisk organisation byggd på delade värderingar samt på dialog och tillit snarare än på att följa regler (Tengblad 2006:1440).

---

<sup>32</sup> De övriga tre är: Rättvisa och trygghet, mänskliga värden och utveckling av yrkesrollen (LO 1989).

Konsekvensen av ”tillplattningen” har dock i många fall blivit kontrollspann på uppemot femtio underställda per chef. Medarbetarna förväntas arbeta självständigt i grupper och samtidigt utvecklas individuellt där löne- och utvecklingssamtal används som viktiga styrningsverktyg. Många arbetsuppgifter har standardiserats och autonomin och det egna beslutsfattandet minskat med en tayloristisk rationalism (ibid). Abrahamsson och Johansson menar att det trots en medarbetarorienterad retorik pågår en nyrationalism med en centralisering av makt, ekonomiskt strama arbetsvillkor, uppsplittrade arbeten, detaljstyrning, kontroll och exploatering av individer (med hänvisning till Thompson & Warhurst 1998). De drar slutsatsen att ”visionen om det Goda arbetet<sup>33</sup> och de nya managementkoncepten konvergerar i retoriken men divergerar i praktiken” (ibid:18).

Nyrationalismen innefattar såväl rationella som normativa styrningsprinciper. Skillnaden mot tidigare managementtrender är att båda styrningsprinciperna är lika starka i de nya managementmodellerna och koncepten. Skillnaden är också att ledarcentreringen finns implicit varför individer kan ges autonomi över sitt arbete då de kan styras på distans tack vare sofistikerade IT-system.

Samtidigt, vilket kommande kapitel visar, finns reellt medarbetarorienterade synsätt kvar i svenska organisationer. Managementkonceptet *Högpresterande kultur* visar på den problematik som uppstår när ledarcentrerade nyrationella managementkoncept ger uttryck för medarbetarorienterade styrningsprinciper.

### **Den Högpresterande kulturen som managementkoncept**

Moderna managementkoncept vill gärna framhäva hur koncepten bidrar till både anställdas självutveckling och ökad rationalitet och effektivitet. Den *Högpresterande kulturen* är ett bra exempel på ett managementkoncept med idéer och modeller på ledning och styrning i enlighet med nyrationismen. Det särskiljande med konceptet är möjligen förpackningen som inte döljer, utan tvärtom lyfter fram och explicitgör konceptets syfte, att skapa högpresterande individer och team.

De ingående styrningsverktygen i konceptet ser olika ut i skilda lokala kontexter beroende på hur konceptet översätts (Røvik 2011). Centralt i managementkonceptet är dock ett inneboende ledarcentrerat synsätt på de anställda, som både

---

<sup>33</sup> Jfr med skandinaviska modellen.

rationella och sociala varelser. De antas vara individualistiskt orienterade med såväl en tävlingsmentalitet som en strävan efter självutveckling, något som styrningsfilosofin tar fasta på. Styrningen utgår från såväl anställdas egenintresse som från en normativ och moralisk kontroll över dem genom att bidra till en prestationsinriktad organisationskultur (jfr Barley & Kunda 1992).

Flera ingredienser i den *Högpresterande kulturens managementkoncept* ingår i vad som kallas för *institutionaliserade standarder*, eller *superstandarder*, så som tidigare beskrivits. Dessa standarder är verktyg och styrningsmodeller som införts på bred front och blivit förgivettagna i vitt skilda organisatoriska kontexter. Dessa *superstandarder* visar vad som för tillfället är ett ”rätt” och rationellt sätt att styra och organisera en verksamhet på (Røvik 2000:18). Exempel på sådana idéer och modeller är som framgått ovan målstyrning, värdestyrning, medarbetarsamtal, transformativt ledarskap, teamledarskap och bonussystem (ibid).

Jag väljer målstyrning och medarbetarsamtal som exempel för att visa på problematiken med styrningsverktyg som kan vara medarbetarorienterade men lika gärna ledarcentrerade men ge sken av medarbetarorientering.

### *Målstyrning*

Målstyrning eller Management by Objectives (MBO) är ett koncept som blivit en institutionaliserad superstandard genom att vara det mest spridda managementkonceptet sedan slutet av 1970-talet. Dess huvudbudskap är att:

organisationer måste utveckla så precisa huvudmål och delmål som möjligt, de måste utveckla en strategi för hur målen ska uppnås och därefter måste man se till att precisera, mäta och utvärdera de uppnådda resultaten (Røvik 2000: 51).

En grundförutsättning för målstyrning är att den anställde kan arbeta så självständigt som möjligt utifrån dessa övergripande mål. Det krävs också att förväntningar om hur målen ska uppfyllas är klara samt att de följs upp (Brumback 1988:388; Røvik 2008). Ett sådant formaliserat system mellan ledning och anställd tar hänsyn till såväl beteende som resultat av prestationer, menar Brumback (1988:388ff). I målstyrning kan därför t.ex. värdestyrning, teamledarskap eller situationsanpassat ledarskap ingå.



Drucker (1954), som var inspirerad av Follett, brukar anges som upphovsman till MBO i *The Practice of Management*. Han sökte lösa två problem. Det ena var att han upplevde att chefer på olika hierarkiska nivåer blev alltför specialiserade varför de förlorade helhetsperspektivet och de gemensamma målen. Det andra var att han upplevde att amerikanska ledare var alltför påverkade av Scientific Management. De ägnade sig åt detaljstyrning och kontroll av anställda från toppen av organisationen. Lösningen för att komma bort från centralistisk kontrollorienterad styrning blev målstyrning. Centralt är att ledningen fastställer övergripande mål samt att detaljkontroll ersätts med självkontroll med en högre grad av frihet för de anställda (Røvik 2000:52). Beroende på hur styrnings- och kontrollsystemen utformas och används i den lokala organisationskulturen kan MBO innebära en medarbetarorienterad styrning och därmed ett sätt att öka anställdas autonomi och självutveckling, eller tvärtom begränsa densamma. Utformningen av styrnings- och kontrollsystem är beroende av synsättet på medarbetaren. Med ett ledarcentrerat nyrationalistiskt synsätt är målet självgående individer som agerar på ledningen initiativ. För effektivitet genom anställdas verkliga autonomi däremot krävs en organisationskultur med ett medarbetarorienterat synsätt där initiativet bestäms av situation snarare än hierarkisk position (jfr Follett 1918).

### *Medarbetarsamtal*

Røvik (2000:50) skiljer på tre huvudtyper av medarbetarsamtal. *Personalbedömningsamtalet* styrs av chefen och är en slags intervju för att bedöma och betygssätta medarbetarens arbetsprestation, s.k. "Performance Appraisal" (Røvik 2000:50). Resultatet av samtalet ligger till grund för såväl lön som för ledningens bedömning av framtida satsningar på personen. Denna typ av samtal används mest i USA och Storbritannien men däremot inte i Skandinavien menar Røvik. Det finns istället en skandinavisk översättning och omtolkning av "Performance Appraisal" under namnet *värderings- och vägledningsamtal* (ibid). Detta är en mjukare variant som tar upp såväl karriärplaner som hur ledningen värderar den anställdes framtida möjligheter i verksamheten. Den tredje huvudtypen är utvecklad i Skandinavien under 1970-talet, som en reaktion mot de prestationsorienterade amerikanska samtalstyperna. I denna variant finns ingen betygssättning utan tanken är att samtalet ska vara i form av en dialog mellan två jämbördiga parter. Målet är att samtalet ska vara konfliktförebyggande och främja tillit och öppenhet (Røvik 2000:50f). De två första typerna av samtal syftar till att vara verktyg för ledningen att hantera olika typer av effektivitetsproblem. Den

skandinaviska varianten däremot har som mål att lösa eller reducera olika typer av psykosociala problem genom att vara en slags tryckreduceringsventil.

I den *Högpresterande Kulturen* med individualisering och tävlingsinriktning är ”Performance Appraisal” vanlig. Den kan stå i motsättning till den dialogbaserade varianten som är vanligare i en svenska kulturell kontext.

Med ett ökat utlandsägande samt ett ökat intresse för globala managementkoncept finns dock anledning att anta att *Personalbedömningsamtalet*, eller ”Performance Appraisal” i sin ursprungliga form ökar även i en skandinavisk kontext.

### **Sammanfattning**

Detta kapitel har visat att globala managementkoncept i de flesta fall är ledarcentrerade och har sitt ursprung i USA och Bostonbaserade Harvard Business School. Taylors Scientific Management, eller Taylorismen ingår i organisations-teorins rationella skolbildning medan den normativa styrningsfilosofin har Mayos Human Relations som grund.

Betoningen på styrning har under den senaste hundraårsperioden växlat mellan ledarcentrerade styrningsfilosofier som antingen varit normativa eller rationella. Under 1980-talet växte ett intresse från arbetsmarknadens parter i Sverige för ”det goda arbetet” där ledarcentreringen i en svensk kontext skulle stå tillbaka för ett medarbetarorienterat synsätt på styrning. En normativ styrning med medarbetarnas autonomi och självutveckling skulle stå i förgrunden. Forskning kunde visa på konkreta exempel från denna tid såsom socioteknik med självstyrande grupper.

På senare år har dock en nyrationalism med ledarcentrerade styrningsprinciper åter vuxit fram. Med hjälp av IT-teknik kan såväl en rationell som en normativ styrningsfilosofi användas samtidigt. Centraliserade styrningssystem kan övervaka ”självgående” medarbetare genom styrning och kontroll av värderingar och beteende.

Den *Högpresterande Kulturen* som managementkoncept är ett exempel på en modell som anammat nyrationalismens styrningsprinciper. Frågan som ställdes i inledningen av kapitlet, om dess styrningsprinciper innebär effektivitet genom autonomi och självutveckling eller genom övervakning och kontroll återstår fortsatt att besvara.

### *3. Tidigare forskning*

#### **Inledning**

I föregående kapitel behandlades hur globala managementkoncept med ledarcentrerade nyrationella styrningsprinciper har gjort sig allt mer gällande världen över. Problematiken med att koncepten trots inneboende ledarcentrering ger uttryck för en medarbetarorientering som stämmer överens med styrningsprinciper i en svensk organisatorisk kontext lyftes fram.

Detta kapitel tar upp tidigare forskning kopplat till problemområdet. Det övergripande syftet med avhandlingen har varit att undersöka styrningsprinciper i globala managementkoncept samt hur de översätts av chefer i en lokal organisationskulturell kontext. För att lyckas med denna uppgift har genomslaget som managementkonceptet *Högpresterande kultur* får för en svensk utlandsägd organisation ur ett chefsperspektiv studerats.

Kapitlet fokuserar på tidigare forskning om styrningsprinciper i relation till mottagande av managementkoncept. Avsnittet behandlar även forskning om betydelsen av nationell kultur och utlandsägande för översättning av managementkoncept. Därefter följer ett avsnitt inriktat mot organisationskultur. Vidare tas tidigare forskning upp om managementkoncept och dess ingående styrningsprinciper där även forskning om managementkonceptet *Högpresterande kultur* ingår. Slutligen behandlas den betydelse som chefernas ledarskap, som utgör en del av deras management, får för styrningsprinciper i managementkoncept.

#### **Forskning om mottagande och översättning av globala managementkoncept**

Nilsson (2011) har gjort en longitudinell studie om bland annat mottagande och genomslag av managementkonceptet *Balanced Scorecard* på två förvaltningar i en kommun. Även om han inte använder begreppet genomslag utan adoption, för hur managementkonceptet tas emot i organisationen tolkar jag hans resultat som att begreppen är näraliggande. Hans forskning visar hur konceptet översattes utifrån de två förvaltningarnas lokala kontexter. Av resultaten framgår att adoption bör förstås som processer snarare än utfall med påverkan av både instrumentella och institutionella faktorer. En adoption sker inte enbart av ration-

ella skäl för att uppnå förbättringar för organisationen. Men den sker inte heller enbart för ökad legitimitet, dvs. för acceptans av den omgivning som organisationen är beroende av. Genom sin longitudinella ansats kunde Nilsson (2011) utmana nyinstitutionella teorier. Enligt en av dessa teorier införs idéer och koncept av legitimitetsskäl och hålls särkopplade från den operativa verksamheten (Meyer & Rowan 1977. Jfr Czarniawska & Joerges 1996; Johansson 2002; Røvik 2000; Røvik 2008). Hans resultat visar emellertid hur organisationen med tiden började tillämpa idéerna i konceptet och koppla samman dem med andra aktiviteter som pågick. Vidare framkommer av Nilssons studie att ett managementkoncept kan införas som en idé och form långt innan ett beslut har fattats om att införa det som ett managementkoncept. Ett ytterligare resultat är att managementkoncept kan mottas och tillämpas på olika sätt inom en och samma organisation. Heterogenitet och variation kan således uppstå i mötet mellan managementkoncept och organisatorisk praktik. Nilsson menar att även detta utmanar traditionella utgångspunkter i nyinstitutionell teori där likriktning och homogenitet antas uppstå (detta resonemang utvecklas i teorikapitlet).

Brunsson och Olsen (1993:127ff) undersökte i ett pilotprojekt implementeringen av en ny styrningsmodell i ett antal myndigheter. Deras resultat visar på betydelsen av en organisatorisk identitet för utfallet, alltså de värderingar, åsikter, förväntningar etc som omfattade medlemmarna i de olika myndigheterna. Styrningsmodellen fick positivt utfall på de myndigheter där innehållet i den stämde överens med den organisatoriska identiteten. Men den fick även effekt i myndigheter där den organisatoriska identiteten skiljde sig från styrningsmodellen, även om effekten inte blev den avsedda. (ibid). Dessa myndigheter tog till sig styrningsmodellen på en retorisk nivå och använde de nya termer som ingick i den. De började tala i ekonomiska termer såsom produktivitet, effektivitet och konkurrens, vilket skapade en ökad legitimitet för myndigheten även om någon faktisk produktivitets- eller effektivitetshöjning inte ägt rum.

### **Forskning om betydelsen av utländskt ägande för valet av management modeller**

Nästan var fjärde privatanställd arbetar i utlandsägda företag i Sverige, en siffra som ökar (Sverige officiella statistik 2012). I vissa av företagen görs försök att införa det nya moderföretagets organisationskultur med sina specifika styrningsprinciper. Andra ägare däremot tillåter att de lokala kulturella särdragen

finns kvar (Backström m.fl. 2008:52) och därmed lokala sätt att leda, styra och organisera.

Det finns ett antagande om att de flesta företag, särskilt multinationella, anammar likartade globala managementtrender (Harzing & Sorge 2003; Røvik 2000;) för att åstadkomma ökad prestation hos medarbetarna och därmed en effektivitets- och produktivitetsökning. Det skulle således pågå en utveckling mot att företagets ledning, styrning och organisering håller på att bli allt mer likriktade runt om i världen. Forskning visar att så inte behöver vara fallet. En anledning till fortsatt organisatorisk heterogenitet är att utlandsägda företag på lokal nivå översätter managementkoncept med hänsyn till den egna organisationskulturella kontexten (jfr Røvik 2000). Forskning visar också att moderbolagens nationella ursprung har en påverkan i dotterbolagen (Harzing & Sorge 2003). Moderbolagets ursprungsland har betydelse för såväl administration och ekonomi som för HR-frågor, men även för styrning och kontroll. (För en översikt, se t.ex.: Harzing, & Noorderhaven 2006). Den största effekten som moderbolagen har på sina dotterbolag är den kontroll de utövar. Med kontroll menas styr- och kontrollverktyg för att säkerställa prestationen så att koncernens alla enheter strävar mot samma organisatoriska mål (Harzing & Sorge 2003:198).

Child, Faulkner & Pitkethly (2001) har studerat moderbolag i fem olika länder och den påverkan de utövar på sina dotterbolag efter uppköp i andra länder. De kunde konstatera att moderbolagen i vissa fall hade stor påverkan på ledning, styrning och organisering i dotterbolagen. I andra fall, när man till exempel saknade kunskande om dotterbolaget tilläts en större autonomi i dotterbolagen. Deras studie visar dock på förändringar som genomfördes i samtliga dotterbolag. Prestationsbaserad lön, formella planeringssystem, hårdare kostnadskontroll, HRM-praktik och en övergripande finansiell styrning samt en ökad investering i kompetensutveckling var gemensamma för bolagen vilket skulle tala för en ökad homogenisering gällande nationsövergripande managementpraktiker (ibid: 103).

Child m.fl. (2001) studie ger även stöd för en ökad centraliserad styrning, i detta fall, av franska moderbolag gentemot sina engelska dotterbolag. De engelska dotterbolagens autonomi tenderade att bli begränsad med de nya franska ägarna (ibid 2001:88). Förutom styrning och kontroll från Paris tillsatte moderbolaget en fransk vd som sedan, efter ca ett år, byttes ut mot en, i detta fall engelsk vd. De engelska dotterbolagen talade om de franska ägarna i termer av "koloniserö-

rer" över sina dotterbolag. Införande av denna typ av styrningsmodeller och system skulle också kunna tala för en utveckling mot nyrationella styrningsprinciper i företag som ingår i koncerner.

Bjerregaard, Skjøtt Linneberg och Lauring (2009:62-81) kommer fram till liknande resultat i studier av ett danskt moderbolag som försökte införa en dansk styrningsmodell i ett engelskt dotterbolag. I denna studie framkommer också betydelsen av nationell kultur för möjligheten att införa styrningsmodeller. Bjerregaard m.fl. (2009) visar på flera spänningar och motsättningar som uppstår och måste hanteras vid en kollision mellan olika organisationskulturer med hänsyn till nationell kontext. Det danska moderbolaget gjorde försök att införa ett danskt, som man ansåg mer demokratiskt sätt att leda, styra och organisera, med plattare hierarkier och ökad självständighet för underställda i det engelska dotterbolaget. Danska medarbetare på olika hierarkiska positioner och funktioner skickades till det engelska företaget för att se till att managementkonceptet blev implementerat. Varken chefer eller underställda i det engelska dotterbolaget såg dock fördelar med nyordningen utifrån den översättning de gjorde utan kände sig mest förvirrade.

Bjerregaard m.fl. (2009) talar i termer av en institutionell kamp som kom att utspela sig mellan danskar och engelsmän om organisationsförändringen med en process som skapade gruppolarisering. De danska ägarna tog ingen hänsyn till organisationskulturen i den engelska organisationen. De engelska organisationsmedlemmarna gavs inga möjligheter att översätta konceptet till det egna lokala sammanhanget. De använde sig därför bland annat av särkoppling där de enbart införde managementkonceptet på en retorisk nivå för att tillfredsställa ägarna. På en konkret nivå däremot gick de i vissa fall emot de danska chefernas försök till styrning. När den danska ledningen inte fick gehör för sitt sätt att leda och organisera tappade de, enligt de intervjuade, fattningen. Engelsmännen förstod inte att leda och organisera på "det rätta sättet", som var det *danska* sättet. De använde sin makt och började befalla, tvärtemot de demokratiska principer de förordade. De blev därför kallade för "German Danes" av engelsmännen. Som exempel nämns att även cheferna tvingades använda samma typ av klädsel som sina underställda på "golvet" i mejeriet. Engelsmännen, både chefer och underställda, var emot nyordningen då de önskade tydlighet om vem som var ansvarig. En enhetlig klädsel innebar svårigheter att se vilka som var i ansvarig ställning. När de danska cheferna lämnade lokalen utövades motstånd genom att de engelska cheferna bytte om till slips och skjorta igen.

Även försök med att införa en organisationskultur med mer medarbetarorienterade styrningsprinciper kan således utövas på ett ledarcentrerat sätt när hänsyn till den lokala kontexten inte tas. Även moderbolag med medarbetarorienterade värderingar kan således använda en centraliserad makt för styrning och kontroll av sina dotterbolag. Studien visar på vikten av att styrningsmodeller anpassas och översätts så att de överensstämmer med medlemmarnas organisatoriska identiteter i den lokala organisationskulturen (jfr Brunsson & Olsen 1993). Jag återkommer till denna problematik i det följande.

### **Forskning om betydelsen av organisationskultur**

*Kultur* är nära förknippat med organisation, även om det råder skilda synsätt på hur kultur och organisation kan tänkas hänga samman. Inom samhällsvetenskapen används kultur i betydelsen som de gemensamma referensramar och förväntningar som gör att en grupp människor förstår varandra och sin omvärld. I sådana referensramar ingår normer, värderingar, attityder och social inlärning, något jag återkommer till i nästa kapitel.

Föregående avsnitt visar på betydelsen av nationell kultur för valet av modeller för ledning och styrning, även om utlandsägande tenderar att innebära en ökning av styr- och kontrollsystem från moderbolag oavsett nationell hemvist. En specifikt svensk organisatorisk identitet med ”svenska” värderingar skulle därför kunna antas få betydelse för valet av styrningsmodeller och koncept av svenska organisationer.

Forskning visar att det går att tala i termer av en speciell svensk mentalitet, som är socialt konstruerad och grundad i historiska händelser. Ett exempel på en sådan historisk händelse är traditionen av samförståndsanda och det gemensamma ansvarstagandet från arbetsmarknadens parter med bakgrund i Saltsjöbadsavtalet 1938. Pettersson och Esmer (2005) hänvisar till resultat från World Values Survey (WVS)<sup>34</sup> där Sverige ingår som det mest moderna och rationella samhället bland undersökta länder (Inglehart & Baker 2000; Inglehart & Welzel 2009). De menar att Sverige är unikt och intar till och med en extremposition bland världens länder. Typiska kännetecken på en svensk mentalitet är inte alls Jantementalitet eller inåtvändhet, blyghet och återhållsamhet som ofta framhålls

---

<sup>34</sup> Behandlas i kapitel 4.

(se t.ex. Daun 1998:205ff). Värderingar i en svensk nationell kontext handlar istället om en stark, näst intill helig betoning av personlig integritet och individuell autonomi tillsammans med starkt förtroende och stor respekt för andra menar Pettersson och Esmer (2005).

En annan viktig historisk händelse för konstruktionen av ”svenskheten” kan vara ”Du-reformen” från slutet av 1960-talet.<sup>35</sup> Den associeras med Bror Rexed som i sitt välkomsttal till personalen, som nybliven chef för Medicinalstyrelsen 1967, meddelade att han tänkte säga du till alla i personalen. Denna jämlikhetsreform, som demokratiserade kommunikationen mellan anställda, kan ha bidragit till att maktdistansen mellan chefer och underställda är låg i Sverige i jämförelse med andra länder (jfr Hofstede, Hofstede & Minkov 2011).<sup>36</sup>

”Svensk identitet”, som en social konstruktion, är både flexibel och anpassad till aktuella värderingar men är samtidigt stabil över tid då det inte är individerna själva utan samhällets olika institutioner som är kulturbärare (Larsson 2010). Överföringen mellan generationerna sker framförallt genom uppfostran, skolan, lagar, språket, massmedia och kulturlivet (Larsson 2010:89f). I konstruktionen av den svenska identiteten ingår konsensusökande, motviljan mot hierarkier, jämställdhetssträvanden, uppskattningen av ett återhållsamt beteende och ansvarskänsla, särdrag som uppfattas som positiva. Larsson menar dock att i tider av snabb förändring, kan globaliseringens påverkan och massmedias inflytande samverka till att ”svenskheten” tar nya riktningar (ibid).

Forskning visar hur IKEA försöker sprida sitt koncept med en sådan svenskhet, som inbegriper smäländska värderingar av bl.a. sparsamhet och idogt arbete, globalt i IKEA (Wigerfelt 2012; se även Saltzer 1994). I processen med spridning av värderingar sker emellertid en översättning lokalt vilket skapar en *glokalisim* där det lokala och globala samverkar, menar Wigerfelt. Det globala kan sägas gå genom ett nationellt, regionalt och lokalt filter. Som exempel nämner han synen på mångfald i Kina (ibid).

Volvo är kanske, tillsammans med IKEA, det företag som mest förknippas med styrningsprinciper med svenska värderingar och normer. Kännetecknen är engagerade individer och team med lojalitet mot ledare och som arbetar för företa-

---

<sup>35</sup> <http://www.ne.se.lib.costello.pub.hb.se/lang/ni-tilltal>.

<sup>36</sup> Den låga maktdistansen i en svensk kontext anges som en möjlig bidragande orsak till att Jan Carlzons (1985) bästsäljande bok ”Riv Pyramiderna” fick så stort genomslag i Sverige.



gets bästa. Förmåga att skapa lösningar genom samarbete är värden som framhävs som typiska för Volvo Personvagnar. Med Ford som nya ägare blev arbetssättet mer hierarkiskt och byråkratiskt varmed också medarbetarbegreppet tonades ner, allt för att underlätta samverkan över nations- och kulturgränserna. Trots detta ansåg ledningen fortsatt att Volvos kärnvärden och organisationskultur var värda att försvara (Jönsson & Wickelgren 2011).

Tidigare forskning visar således på skillnader i och betydelsen av organisationskultur kopplad till en nationell kontext. Nya managementmodeller och koncept översätts därför med hänsyn till nationell kultur, även om värderingarna är konstruerade och stadda i förändring, något jag återkommer till i nästa kapitel.

I det följande riktas fokus specifikt på cheferna och betydelsen av nationsspecifik kultur för deras arbete med ledning, styrning och organisering.

### **Den svenska nationella kulturens betydelse för chefers val av styrningsprinciper**

I detta avsnitt ingår studier av faktorer som påverkar chefers ledning och styrning. Flera av studierna använder begreppet management såsom definierats i inledningskapitlet. Enligt denna definition inbegriper *management* ledning, styrning och organisering varav ledarskap ses som en aspekt av management (Javidan & House 2002). Andra studier avgränsar management till ett socialt konstruerat ledarbeteende eller ledarstil (se t.ex. Grenness 2003). I det följande används management med den vidare definitionen. I annat fall används begrepp såsom ledarstil och ledarbeteende.

Backström m.fl. (2008:52) visar i en kunskapsöversikt över ledarskap på existensen av vissa särdrag i den svenska *ledarstilen* som får betydelse för deras ledning och styrning som skiljer sig från andra länder. Som särdrag nämner de decentralisering och en låg grad av auktoritet, att svenska chefer delar med sig av sin makt (med hänvisning till Heller & Wilpert; Jönsson & Wickelgren (2011), att de är participativa (med hänvisning till Zemke 1988), och att de samverkar mer än de är i motsättning med underlydande (med hänvisning till Douglas & Douglas 1989). Andra näraliggande kännetecken är informalitet, men också luddighet. Alla dessa kännetecken skulle kunna tyda på att den svenska ledarstilen är mer medarbetarorienterad än ledarcentrerad.

Larsson (2010) som studerat svenskars kommunikation med icke-svenskar vid arbete utomlands kommer fram till liknande resultat vad gäller svenska särdrag (Larsson 2010). Även om intervjupersonerna identifierade sig mer med sin organisatoriska hemvist än sin svenska identitet menade de att det var viktigt att vara medveten om vilka reaktioner som svenska beteenden och attityder kunde framkalla i andra kulturer. De svenska särdrag som intervjupersonerna trots allt förde fram var en svensk öppenhet, informalitet, ickehierarkiska värderingar och anspråkslöshet. Chefen kunde kavla upp ärmarna och hjälpa till vid behov. Ärlighet, såsom att inte betala mutor i tullen var ett annat drag.<sup>37</sup> Bristande respekt för äldre samt en direkthet och vana vid att ge kritik, är ett särdrag som inte uppskattas i vissa andra kulturer.

Svensk management skiljde sig från affärskulturen i övriga Europa och USA. Intervjupersonerna menade att den svenska platta organisationen styrdes av en resonerande chef med ett brett spann mellanchefer, vilket de upplevde som mindre vanligt utanför Sverige. Strävan efter konsensusbeslut och informaliteten på arbetsplatsen tillhörde en svensk organisationskultur (ibid). Ett särdrag som kom fram i intervjuer med icke-svenska vd:ar var deras upplevelser av att svenska chefer förordade medarbetarnas inflytande och delaktighet. Svenska chefer delegerade ansvar och befogenheter och såg det betydelsefullt att medarbetarna kunde ta egna initiativ och därmed utveckla och utvecklas i sitt arbete. En utländsk vd hade fått genomgå en slags test för att säkerställa att hans ledarstil var i enlighet med ett svensk synsätt på ledning innan han fick sin tjänst i den svenska organisationen (Larsson 2010).

Att ställa denna typ av krav visar på en medvetenhet om kulturella skillnader och på nödvändigheten av att undvika kulturkrockar för framgång, menar Brorström, Edström & Oudhuis (2008:28). Ett annat begrepp som används för beskrivning av svenska kulturella särdrag är *modern individualism* med betoning på emancipation och självuttryck (Inglehart & Baker 2000), vilket behandlas i nästa kapitel. Dessa stärker ett medarbetarorienterat synsätt i en svensk kontext såsom beskrevs i förra kapitlet.

Särdragen som beskrivits hos chefer i en svensk organisatorisk kontext får stöd i en intervjustudie med utländska vd:ar som arbetar i utlandsägda företag i Sverige. Vd:ar lyfter fram den svenska kollektivismen som det största kulturella

---

<sup>37</sup> Förtroendet för gemensamma lagar och regler framkommer även i resultaten av World Values Survey som behandlas i nästa kapitel.

särdraget i organisationen. En fransk vd med erfarenhet från arbete i skilda länder menar att i Sverige arbetar man som ett team:

If I compare Sweden to other countries the difference is that Sweden is a country where the collective spirit is higher than anywhere else. It is true in the white collar environment, it's true for the blue collar environment (Brorström m.fl. 2008:26).

Detta innebär enligt intervjuade bland annat att det förvisso förekommer hårda diskussioner men att det sällan uppstår konflikter med den kollektivistiska andan. I Frankrike betonas individualism varför individualistiska prestationer lyfts fram menade den intervjuade franska vd:n. Även om unga kan vara mer konkurrensinriktade var vd:ns upplevelse att chefer i Sverige hade svårt med kravet att bedöma individuella prestationer. Denna anda gjorde det också svårt för chefer att ge och ta individuell kritik, något som uppfattades som bestraffande. Denna, som de kallade, jämlikhetskultur innebar också enligt intervjuade att behovet av att säkerställa att beslut som fattats verkligen verkställdes, sällan behövdes. (Brorström m.fl. 2008:26). Behovet av övervakning och kontroll, såsom nyrationella styrningsprinciper förordar skulle således kunna antas vara lägre i en svensk kulturell kontext.

En studie om fusionen mellan svenska Cloetta och finska Fazer visar på skillnader i organisationskultur men också kopplat till nationell kultur (Bjursell 2007). Skillnaderna gick främst att hänföra till beslutsprocessen samt till ledarstilen. I svenska grupper fattades beslut efter en längre diskussion där förankring och konsensus var viktigt. I grupper med en finsk chef fattades beslut mycket snabbare och förankringen och diskussionerna skedde efteråt. Oavsett ledarstil kom grupperna i mål samtidigt, vilket visade att ingen ledarstil var bättre än den andra ur effektivitetssynpunkt. En annan skillnad gällde vilka som deltog i besluten. Finska chefer leddes av styrningsprinciper där ordergivning var vanlig samt att själva behålla ansvaret. Svenska chefer däremot, var måna om att föra en öppen dialog och förankra besluten i organisationen. Bjursell hänför förankringsprocessen dels till skillnader i lagstiftning och dels till allmänna jämlikhetssträvande influenser i samhället. En av hennes finska intervju-personer menade att:

You always get surprised at how bureaucratic things are in Sweden, for example with the MBL law. If you have a vacancy you should always

negotiate according to MBL. You don't have that anywhere else.  
(Finsk HR chef. Bjursell (2007)).

Jämlikhetssträvandet influerar också beteendet i organisationen. I Sverige är det tillåtet att säga sin mening oavsett hierarkisk position:

I believe that in Sweden we are more used to questioning our bosses. I don't think they do that as much in Finland. I'm not sure but I get the feeling that they do what they are asked to do. (Svensk sekreterare. Bjursell (2007))

Studier visar att det är möjligt att tala om en specifik *skandinavisk* management med länderna Sverige, Danmark och Norge och i vissa studier även Finland. Studien om Cloetta & Fazer skulle dock ge belägg för att de kulturella skillnaderna i Skandinavien är för stora för att man ska kunna tala i sådana termer (Jönsson 1995; Grenness 2003). En likhet uppstår dock i jämförelsen av kulturella särdrag i de nordiska länderna med andra länder i Europa och övriga världen (Grenness 2003). Kulturella likheter på en institutionell nivå kan skönjas mellan framförallt Sverige, Danmark och Norge. Länderna har en liknande historia, språken är tillräckligt lika för att de ska kunna göra sig förstådda med varandra, de har samma lutherska statsreligion och de haft en gemensam socialdemokratisk ideologi under många år. Allt detta har bidragit till vad som blivit känt som den skandinaviska modellen. Dessutom är värderingen av kollektivism, maktodelning och participation gemensam mellan länderna (Grenness 2003; Backström m.fl. 2008). Även Inglehart & Baker (2000) delar upp de tre länderna i ett gemensamt kluster. Grennes (2003) framhåller slutligen att skandinaviskt management karaktäriseras av "primus inter pares", ledaren som "den främste bland likar".

Grenness (2003) visar i en internationell studie att skandinaviska chefer använder sig av en skandinavisk ledarstil, men med ett synsätt på sin ledarskapspraktik som antingen ideologiskt eller instrumentellt orienterat. Med ett skandinaviskt sätt att agera menas i hans studie delegering av ansvar, humanism och demokrati som kännetecknande ideal.

Den ena gruppen i studien hade fokus på ett skandinaviskt sätt att agera grundat i ideologi, innebärande att denna grupp av chefer hade internaliserat den skandinaviska ledarstilen och såg inga alternativa sätt att leda. Med andra ord skulle man kunna säga att deras organisatoriska identitet var skandinavisk.

Den andra gruppen chefer däremot var instrumentellt orienterad där ledarstilen inte handlade om värderingar utan om en rationell process, där kulturen bara var en av flera faktorer att ta hänsyn till. Den var alltså instrumentell såtillvida att de använde en kulturellt accepterad ledarstil utifrån en medvetenhet om att den skulle bidra till att uppnå monetära resultat. De studerade cheferna var väl medvetna om att de agerade i en skandinavisk kontext som krävde en speciell ledarstil. I denna kontext såg de inga alternativ till en demokratisk och partipativ ledarstil. I en annan kulturell kontext skulle de anpassa sin ledarstil till den kulturens specifika särdrag således, vilket de ideologiskt orienterade cheferna inte kunde tänka sig (ibid).

Detta innebär att chefer i en praktik leder och styr utifrån antaganden om nationella särdrag som kräver anpassning av ledarstilen. En skandinavisk ledarstil skulle således vara en fördel för att leda skandinaviska organisationer oavsett om cheferna använder denna stil av ideologiska eller instrumentella skäl.

När skandinaviska chefer leder organisationer utanför Skandinavien däremot kan en anpassning således vara nödvändig. Den tidigare redovisade studien, om det engelska dotterbolaget med danska ägarna, skulle kunna utgöra ett exempel på konsekvenser som en ledarstil kan få när den används av ideologiska skäl. De danska ägarna anpassade sig inte till den organisatoriska identitet som de engelska cheferna och medarbetarna omfattades av. Resultatet blev förvirring och motstånd då de inte förstod principerna bakom det skandinaviska managementkonceptets styrningsprinciper.

Man kan utifrån tidigare forskning således anta att chefer som vill nå framgång i organisationer i Sverige anpassar sig till värderingar och normer som stämmer överens med en svensk organisationskultur. Detta innebär bland annat ett särskilt sätt att leda, styra och organisera. Svenska chefer som arbetar utanför Sverige kan däremot behöva anpassa sin ledning och styrning så att den passar den lokala kulturella kontexten. Åtminstone i ett inledningsskede.

Salzers (1994) studie visade som exempel hur de franska medarbetarna saknade de svenska chefernas sätt att leda och styra när de byttes ut mot franska chefer, såsom framkommer av nästa avsnitt. Det skulle således finnas en speciell "svenskhet" och en "franskhet" som påverkar chefers sätt att leda och styra och som kommer till uttryck i en organisatorisk kontext.

Tidigare forskning har visat på betydelsen av utlandsägande där moderföretag ofta inför likartade lednings- och styrningssystem i sina dotterföretag. Det i avhandlingen studerade fallföretaget ägs av en fransk koncern som infört ett gemensamt managementkoncept samt tillsatt en fransk vd varför tidigare forskning om fransk management är av intresse.

### **Den franska nationella kulturens betydelse för chefers val av styrningsprinciper**

En översikt om forskning om fransk management visar på en hierarkisk struktur med en stor ledningsfunktion (Child m.fl. 2001:57). Beslutsfattandet kännetecknas av att vara centraliserat samt individuellt snarare än kollektivt orienterad. Andra kännetecken är en hög grad av specialisering samt en utbredd skriftlig kommunikation/informationsspridning (ibid).

Salzer (1994) visade i sin studie om IKEA med Frankrike som ett av studieobjekten på skillnader i management mellan de båda länderna, trots krav på likformighet i enlighet med svenska normer och värderingar. Till exempel ska IKEA vara obyråkratiskt utan statussymboler. Det får inte finnas speciella lunchrum eller privata parkeringsplatser för chefer. Chefernas kontor ska inte heller skilja sig från övriga medarbetares. Dessutom förväntas cheferna vara ute i verksamheten, inte på sina rum. Budskapet är att hierarki är betydelselöst. Detta sätt att leda och organisera uttrycks som ”The Swedish style of managing”. I stilen ingår liten hierarkisk distans och jämlika relationer. Det är inte positionen som räknas utan vad man faktiskt gör (Salzer 1994). IKEA ska helt enkelt kännetecknas av en platt organisation.

Det svenska IKEAvaruhuset kännetecknades därför av chefer och medarbetare som ganska jämlika. De åt och arbetade tillsammans som exempel. Den franska översättningen av ”The Swedish style of managing” innebar dock en mer framträdande hierarki i det franska varuhuset. ”Kontoret” var markerat med chefernas kontorslandskap som tydligt ”back-stage” med en fysisk distans från övriga varuhuset och medarbetarna. Dessutom fanns en mängd hierarkiska nivåer med stor distans mellan chefer och medarbetare på de olika nivåerna, trots förbudet mot hierarkier. Resultatet från studien visade att de franska medarbetarna såg hierarki som något naturligt. De förväntade sig att cheferna skulle vara annorlunda. De skulle klä sig annorlunda och inte äta med övriga medarbetare. Några franska chefer sågs sällan i arbete ”på golvet”. Detta var ”The French

way” enligt chefer och medarbetare. De ansåg även att det var svårt att säga du till varandra. När de använde *du* var de därför tydliga med distansen mellan chef och medarbetare. Det franska varuhusets ledning och organisering skiljde sig därför i praktiken från de krav som ställdes i enlighet med den svenska managementmodellen. Trots dessa skillnader skiljde sig det franska varuhuset från andra franska organisationer. Till exempel vore det en omöjlighet i franska organisationer att högsta chefen uppträder i jeans (med hänvisning till Kamprad och hans val att klä sig i jeans) (Saltzer 1994).

Medarbetarna identifierade sig således till en början inte med ”the Swedish way”. Men när varuhuset med tiden övertogs allt mer av franska chefer uppstod en kontrast mellan svensk och fransk management. Medarbetarna började sakna ”The Swedish way”. De upplevde att IKEA i Frankrike blivit allt mer ”franskt”. ”Atmosfären” hade förändrats när de jämförde med tiden när cheferna varit från Sverige. Det var inte ”lika roligt längre”, ansåg medarbetare, att chefer och medarbetare inte arbetade, åt frukost och lunch tillsammans. De upplevde även en ökad kontroll med franska chefer. Svenska chefer hade haft ett större förtroende för sina medarbetare. Nu gjorde alla bara sitt jobb. Den franska kulturen upplevdes mer individualistisk och franska chefer arbetade aldrig själva i verksamheten. De franska medarbetarna menade att franska chefer borde vara åtminstone ett år i Sverige för att kunna arbeta i IKEA (Salzer 1994:152f).

Ett utlandsägande kan synliggöra skillnader i innebörden i begrepp som medbestämmande och handlingsutrymme. Oudhuis & Olsson (2011) har studerat ett numera japansktägt svenskt företag som infört Lean Production i organisationen. Lean handlar mycket kortfattat om att eliminera slöseri med resurser och enbart fokusera på arbete som skapar värde för *kunden*. Deras resultat visar hur begrepp som delaktighet, inflytande och självstyrning hade en annan innebörd för de japanska ägarna i jämförelse med de anställda i den svenska organisationen. De japanska ägarna menade att delaktigheten hade ökat i den svenska organisationen. De anställda däremot menade att deras delaktighet var begränsad till en-minutsprocesser med beslutsbefogenheter endast för den tillsatta chefen i teamet. Delaktigheten bestod dessutom endast i att finna sätt att öka standardiseringen snarare än att få reellt inflytande över arbetet. Även innebörden i självstyrande team skiljde sig åt då ett team kunde bestå av fyra personer varav en var överordnad chef. Möjligheten till självstyrning saknades således för teamen, ur ett medarbetarorienterat perspektiv.

Tidigare forskning styrker således den nationella kulturens betydelse för översättning av managementkoncept i lokala organisatoriska kontexter. Oavsett om moderbolag tillåter en översättning eller ej, genomgår managementmodeller och koncept en sådan process av chefer och medarbetare för att passa den egna verksamheten. När modeller och koncept därefter stämmer överens med den organisatoriska identitet som man omfattas av ökar sannolikheten för genomslag. Om överensstämmelse saknas finns risken att implementeringen stannar på en retorisk nivå och hålls särkopplad från verksamheten.

### **Forskning om managementkoncept för ökad effektivitet – ledarcentrering kontra medarbetarorientering**

Kapitel två visade att managementkonceptet *Högpresterande kultur* är ett bra exempel på ett nyrationalistiskt globalt managementkoncept. Konceptet innebär ett ledarcentrerat synsätt på medarbetare som kommer till uttryck i styrningsprinciper med en centralisering av makt. Sofistikerade IT-system gör det möjligt att styra indirekt varför ansvar kan delegeras till målstyrda individer och team. Med hjälp av normativ styrning säkerställs ett prestationsinriktat beteende.

Tidigare forskning som presenteras i det följande behandlar de styrningsprinciper som ingår i managementkonceptets styrningsverktyg för att därigenom synliggöra skillnader mellan ledarcentrade och medarbetarorienterade synsätt. Hit hör det *delegerande ledarskapet* med *mål/sjähstyrande team*, *belöningsystem* samt *styrning med värderingar och kultur*.

### **Skilda innebörder i styrningsprinciper i *Högpresterande kultur* som managementkoncept**

Den *Högpresterande kulturen* är ett globalt managementkoncept vars styrningsverktyg och modeller förväntas vara applicerbara i alla typer av organisationer. Konceptets ursprung kan härledas till "*High-performance worksystem*", som är ett samlingsbegrepp för koncept som ska ge ökad produktivitet och produktkvalitet, med hjälp av avancerade IT-baserade HRM-system<sup>38</sup> inom industrin (Aghazadeh & Syedean 2004; Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg 2000; Shih,

---

<sup>38</sup> HRM: Human Relations Management.



Chiang & Hsu 2006).<sup>39</sup> En viktig del i koncepten utgörs av försök till förändringar i arbetsorganisationen för industriarbetare från olika typer av traditionella tayloristiska system mot teambaserade system (Bailey 1993). Baileys forskning visar på positiva resultat för såväl individer som verksamhet. Anställda förmås att arbeta smartare men också hårdare och förväntas dela med sig av sina idéer, för att därmed ge prestationsfördelar i form av effektivare arbetsprocesser och kostnadsbesparingar.

Den självskattade ökningen av arbetstillfredsställelse som resultatet av forskningen visar på behöver dock, menar jag, sättas i relation till att respondenterna jämför med arbete i tayloristiska arbetsorganisationer. De resultat som Bailey (1993) betonar är effektivitetsvinster genom den disciplinerande effekt som teamen har på individerna i teamen. Som exempel nämns personen som arbetar på lunchen för att hinna ikapp övriga teammedlemmar (Bailey 1993:13). Med ett medarbetarorienterat synsätt skulle ett sådant exempel snarast kunna tala för en fortsatt Taylorism än om att främja de anställdas arbetstillfredsställelse. Med nyrationalistiska styrningsprinciper med ett ledarcentrerat synsätt däremot kan en sådan disciplinering vara både positiv och eftersträvansvärd.

Internationell forskning visar att positiva effekter av teamarbete är begränsade till ledningsnivån, ofta med arbetsintensifiering med ökad stress för anställda (Godard & Delaney 2000; Godard 2004; Kalleberg m.fl. 2009). Dessa studier gör gällande att särskilt arbete i team är förknippat med ökad stress och arbetsintensitet och sällan leder till verklig förändring av maktstrukturer i organisationer. I stället blir dessa så kallade *alternativa* former för organisering av arbetet bara ett sätt att genom ”management by stress” upprätthålla kontroll och öka arbetsinsatsen i tayloristisk anda (Godard, 2004; Kalleberg m.fl. 2009). Dessa resultat skulle tyda på ledarcentrerade synsätt bakom valet av organisering i team.

Kritisk forskning menar att styrningsprinciper innebärande ökad autonomi för anställda ofta medför ett ökat resultatansvar med fokus på prestationsmätning på både individ- och gruppnivå. Syftet skulle vara att integrera dem i en marknadsorienterad organisationskultur där de anställda förväntas identifiera sig med organisationen. Även om befogenheter och handlingsfrihet ges över direkta

---

<sup>39</sup> Resultatet av denna studie grundar sig på kvantitativa data med enbart HR-chefer i stora Taiwanesiska företag varför man kan ifrågasätta reliabiliteten. Den visar dock på en tendens där HRM ges en allt större roll i ledning och styrning av verksamheter.

arbetsuppgifter, finns kontrollmekanismer på grupp- och organisationsnivå som leder till arbetsintensifiering (ibid). Barker (1993) visar effekter av den här typen av nyrationella styrningsprinciper med en stark centralisering och decentralisering genom normativ styrning. Teammedlemmar i en produktionsanläggning kände sig allt mer pressade av regler grundade i starka normativa värderingar som teammedlemmarna själva satt upp. Systemet med team hade således en mycket starkare förmåga att kontrollera medlemmarnas handlingar i jämförelse med tidigare system. ”Järnburen” kunde därigenom dras åt hårdare i jämförelse med ett byråkratiskt alternativ. I många fall är denna typ av styrning medveten. Anställda delegeras ansvar men saknar befogenheter, och man överlåter till de anställda själva att slå ut lågpresterande kamrater ur sina arbetsgrupper.

Industrial Relations-forskningen (IR) uttryckte en oro under 1990-talet för ett skifte mot ett ”högprestationsparadigm” med ökande individualisering och prestationsorientering. Man såg å ena sidan en trend i organisationer där ledningen strävade efter goda förutsättningar och villkor för sina medarbetare, det jag kallar medarbetarorientering. Å andra sidan visade forskningsresultat på en ökning av ett lågkostnadssynsätt med risk för exploatering av anställda som följd (Godard & Delaney 2000), dvs. en ledarcentrering såsom ovan studier visar.

Murphy (2008) har undersökt organisationer som ger uttryck för att ha infört ett managementkoncept av typen *Högpresterande kultur* i enlighet med detta paradigm ur ett hälsoperspektiv. Han menar att sådana organisationskulturer riskerar att skapa motkulturer och ifrågasätter om de verkligen leder till högre prestation. Motkulturer antyder styrningsprinciper som går emot anställdas organisatoriska identiteter, vilket redogjorts för tidigare i kapitlet.

Det finns ett generellt antagande hos organisationsteoretiker och managementforskare att medarbetarorienterade styrningsprinciper med anställdas inflytande och delaktighet är en nyckelfaktor för att skapa högpresterande medarbetare, resulterande i såväl effektivitetshöjning för organisationen som ökad kvalitet i arbetet för de anställda (Kalleberg, Nesheim & Olsen 2009). De flesta forskar-rön om till synes medarbetarorienterade styrningsprinciper i högpresterande arbetsorganisationer är huvudsakligen hämtade från USA och Storbritannien, länder som är karakteriserade av en liberal marknadsekonomi och flexibel arbetsmarknad. Dessa länder karakteriseras en högre grad av ledarcentrering där arbetsgivaren har större möjligheter att exploatera anställda genom bland annat sämre arbetsvillkor (Kalleberg m.fl. 2009). Vilken innebörd som läggs i begrepp

som autonomi och delaktighet för anställda kan därför skilja sig åt mellan olika länder.

Kalleberg m.fl. (2009) har studerat arbetsorganisationer som ger uttryck för att vara högpresterande med autonomi och medbestämmande som centrala aspekter i USA och Storbritannien. Deras resultat visade att kontrollmekanismer på grupp- och organisationsnivå i vissa fall leder till arbetsintensifiering och att anställda själva får slå ut lågpresterande kamrater ur sina arbetsgrupper (ibid). De gjorde därför en jämförande studie i norska organisationer. Antagandet fanns att Norge, i likhet med andra skandinaviska länder, kan sättas i kontrast till USA. I en norsk organisatorisk kontext antas egenkontroll leda till anställdas välmående. Kalleberg m.fl. ville med andra ord jämföra innebörden i styrningsprinciper med autonomi och medbestämmande i förgrunden i förmodat ledarcentrerade arbetsorganisationer i USA med medarbetarorienterade arbetsorganisationer i Norge.

Resultatet av studien av norska organisationer visade att samtliga av de undersökta aspekterna *autonomi*, *inflytande över arbetet* samt *självstyrande grupper* var positivt relaterade till utveckling av anställdas kompetens. Kalleberg m.fl. (2009:111) menar att resultaten hänger väl samman med det högpresterande paradigms logik i en norsk kontext som säger att utbildning är nödvändigt för att ge anställda kapaciteten att dra fördel av sina möjligheter att delta i beslutsfattande.

Även om Kalleberg m.fl. inte använder begreppen ledarcentrering och medarbetarorientering kan begreppen användas för att förstå skillnaderna mellan en amerikansk och en norsk organisatorisk kontext. I båda fallen användes autonomi och medbestämmande som styrningsprinciper för att åstadkomma ökad effektivitet. I en amerikansk kontext med ett ledarcentrerat synsätt på medarbetare blev konsekvensen arbetsintensifiering och utslagning av lågpresterande arbetskamrater. I en norsk medarbetarorienterad kontext däremot innebar prestationsorienteringen en maktförskjutning genom att kompetenshöjning gav ökade möjligheter till medbestämmande.

### *Teamet som styrningsverktyg*

Arbete i grupp, eller team, är en central aspekt i managementmodeller och koncept för ökad prestation. Någon entydig definition av teamarbete och dess innebörd i de skilda studierna har varit svårt att finna. Bakomliggande strategier

för organiseringen i team har inte heller framgått av forskning. Är det ledarcentrering, med rationalitet, som finns i fokus eller har teamorganiseringen en medarbetatorientering, med de anställdas autonomi och självutveckling, i förgrunden är frågor som kan ställas.

Den största anledningen till återkomsten av självstyrande team i slutet av 1990- och början av 2000-talet i svenska organisationer var att de kunde ses som ett led i en rationaliseringsprocess, i kombination med medarbetarnas krav på delaktighet och självutveckling. Styrningsprinciper i managementmodeller och koncept resulterade i att en eller flera chefsnivåer togs bort och ansvar fördes över till första linjens chefer och till team. Tanken var styrning genom delegerat ansvar till team för allt ifrån produktionsplanering och bemanning till kompetensutveckling och semesterplanering. Forskning visar dock på en ledarcentrering där det i många fall endast var ansvaret som delegerades medan befogenheterna och kunskapen blev kvar på ledningsnivå (Hagström 2003).

Forskning visar att ingående styrningsprinciper i managementkoncept handlar om att skapa ansvarstagande individer med stor handlingsfrihet, men ofta till priset av ökad kontroll (Bauer 2004; Döös & Waldenström 2008; Hagström 2003; Huzell 2005), även i svenska organisationer. Många företag har valt att överge tanken om självstyrande team för att i stället föra tillbaka ansvaret på linjecheferna och göra teamen målstyrda (Hagström 2003; Røvik 2000). Cheferna förväntas utveckla teamen till att bli allt mer självständiga och ansvarstagande genom normativ styrning. Gemensamma värderingar ingår som styrningsverktyg och antas kunna åstadkomma en kultur av högpresterande individer och team. Ett annat normativt styrningsverktyg är olika typer av belöningsystem som förväntas skapa incitament för högre prestationer. Forskning visar dock att det är svårt att koppla belöning till prestation (Zeller & Shawn 2004).

Även om ansvar och befogenheter förts ner till underställda har i många fall makten och kontrollen således blivit kvar på ledningsnivå. Tillplattningen av organisationerna har också resulterat i stora kontrollspann. Konsekvensen har blivit ett ökat ansvar för varje enskild chef vilket kan ha bidragit till en ökning av system för kontroll av underställda. Upprätthållningen av kontrollen har möjliggjorts genom rationell styrning, bland annat med hjälp av olika typer av IT-baserade system, s.k. HRM-system, även i Sverige (Sandberg, Fogelberg Eriksson 2000; Backström m.fl. 2008:61).

Sandberg och Fogelberg Erikssons (2000) kunskapsöversikt över ledarskapsforskningen visar att det finns kunskapsluckor gällande forskning kring hur chefer hanterar styrningsprinciper med olika måttal för att uppnå alltifrån samordning till övervakning av processer och utvärdering av personer och enheter. Forskning visar att chefer lägger i allt högre utsträckning tid på administration av styr- och kontrollsystem. Backströms m.fl. (2008:61) resultat gör gällande hur IT-system bidrar till att chefer utövar indirekt styrning med få kontakter mellan chef och team, såsom beskrevs i föregående kapitel. Samtidigt ställs höga krav på en närvarande chef. Han/hon förväntas stötta och coacha på individnivå och genomföra årliga individuella utvecklingssamtal, lönesamtal och i vissa fall bonussamtal. Konsekvensen av decentraliseringen och de breda kontrollspannen har därmed inneburit en stor arbetsbelastning på cheferna (ibid). Resultaten skulle kunna tyda på en pågående förskjutning mot ökad ledarcentrering även i tidigare medarbetarorienterade arbetsorganisationer. Samtidigt visar forskning på en fortsatt medarbetarorientering i organisationer i Sverige (se t e x Rolandsson & Oudhuis 2009).

Med en ledarcentrering finns behov av övervakning. Med en medarbetarorientering däremot kan behov finnas för stöd och uppföljning. Olika slag av måttal kan i sig således vara värdefulla. Innebörden i och användningen av dem skiljer sig däremot åt beroende på om ledarcentrerade eller medarbetarorienterade styrningsprinciper råder.

Detta avsnitt har visat hur centraliserade styr- och kontrollsystem kan upprätthålla en ledarcentrering även i organisationer där anställda ges stor autonomi. Sammantaget visar den forskning som presenterats att styrningsprinciper med delegerat ansvar med stor handlingsfrihet för anställda leder till ökad organisatorisk effektivitet, om det råder ett medarbetarorienterat synsätt på medarbetare och styrning. Ledarcentrerade synsätt däremot kan leda till ökad arbetsintensifiering och press samt utslagning av lågpresterande arbetskamrater.

Även om centraliserade styr- och kontrollsystem kan medföra att anställda ges en hög grad av autonomi ingår ledarskapet som en viktig del i managementkoncept. I utövande av ledarskap förväntas cheferna utöva inflytande över sin personal och därmed påverka dem i avsedd riktning. Då cheferna agerar översättare av managementkoncept riktas intresset i följande avsnitt på betydelsen av ledarskapet för ingående styrningsprinciper i koncepten.

### *Betydelsen av ledarskapet för styrningsprinciper i managementkoncept*

I populärt managementtänkande är det i utövande av ledarskap som chefer antas kunna påverka. Ofta bygger idealen på ledarcentrering med en harmonisk värld av ledare och ledda där de underställdas idéer ses som en ”funktion av (effektiv) ledning” (Alvesson 2006:188) såsom beskrevs i kapitel 2. Frånvaron av ledarskap kan till och med ses som frånvaro av organisation (Morgan & Smircich 1982:258). Dessa föreställningar och idéer om ledare och ledda har fått stor betydelse för både teori och praktik om ledning och styrning (Morgan & Smircich, 1982:258).

Formellt tillsatta chefer förväntas i sin överordnade position leda och styra sina medarbetare och därigenom åstadkomma en effekt. Om chefen lyckas influera sina medarbetare antas de känna tillit och respekt gentemot chefen och därmed känna sig motiverade att prestera mer än vad som ursprungligen förväntades av dem. Bradley, Erickson, Stephenson och Williams (2000) menar att ledarskapsteorier som dessa i de flesta fall har sin grund i studier på ledningsnivå. De säger därför inte så mycket om förhållandena på den konkreta arbetsplatsnivån.

Forskning visar att det finns stora skillnader mellan idéer om ledarskap och vad som faktiskt pågår i organisationer (Alvesson & Sverinsson 2003; Alvesson 2006; Tengblad 2012). Diskrepansen mellan retorik och praktik gör det därför svårt att finna en harmonisk värld av ledare och ledda såsom managementkoncepten gör gällande.

Ledarskap kan ses som något som är socialt konstruerat och som uppstår i en interaktion mellan ledare och ledda, där de ledda i en förhandling mer eller mindre ger upp makten att forma och definiera sin verklighet (Berger & Luckmann 1966; Morgan & Smircich 1982:258). Men även om cheferna förväntas vara ledare och utöva en sådan påverkan är ledarskap inte förbehållet cheferna i organisationen. Även andra, informella ledare, kan få makten att påverka. Ledarskap kan ses som en process där en eller flera individer, inte nödvändigtvis formellt tillsatta chefer, får denna makt, men där ledarskapet bara existerar så länge denna rättighet eller skyldighet är accepterad av de ledda (Morgan & Smircich 1982:258). Effektivt ledarskap bygger därför på förmågan att skapa gemensamma föreställningar om vad som kommer att hända för att därigenom styra andras handlingar (Morgan & Smircich 1982:62).

Även om underställda kan få en makt att utöva påverkan har chefer genom sin formella makt fler och större plattformar att föra ut sina värderingar, officiella och/eller verkliga på (Porsfeldt 2001:98). Ju högre position chefen har desto större möjlighet har han/hon att föra ut sina utsagor. Men chefen kan samtidigt omedvetet, i kraft av sin formella position, bidra till att värderingar inte förändras i avsedd riktning. Chefer kan således utgöra ett hinder för att nya managementkoncept med nya styrningsprinciper får genomslag.

Morgan och Smircich (1982) har i studier kunnat konstatera att formellt tillsatta chefer omedvetet och oavsiktligt överför sina värderingar till sina underställda. Värderingarna uttrycks i handlingar som kan stå i strid med de värderingar som cheferna offentligt vill ge uttryck för. I en studie illustreras hur en sådan överföring kan gå till och de konsekvenser den kan få. Chefen i den studerade organisationen visar sin handlingskraft och pondus genom att starta ett projekt för att lösa ett för företaget stort problem. Projektet kommuniceras av ledningen i militära termer för att ge sken av effektivitet och rationalitet och röner också officiellt stor framgång vilket därmed skulle bekräfta chefens och den övriga ledningens ledarskapsförmåga och handlingskraft. Det visar sig att chefen i själva verket är konflikträdd och defensiv. Underställda vet att projektet inte kommer att lösa själva orsaken till problemet utan bara symptomen, då problemen orsakas av en grupp som chefen inte vågar konfrontera. Värderingarna med en stark och handlingskraftig organisationskultur som inte väjer för något finns således bara i retoriken. Ingen vågar ta upp de verkliga problemen och organisationen fortsätter att vara ineffektiv (Morgan & Smircich 1982).

Den formellt tillsatta chefen i exemplet ovan bidrar till en verksamhet som fortsätter att vara såväl destruktiv som kontraproduktiv. Underställda anpassar sig till chefens verkliga värderingar och befäster i sina handlingar därmed de värderingar och grundläggande antaganden som *faktiskt* råder i organisationskulturen. Chefernas formella makt bidrar till att upprätthålla en destruktiv organisationskultur. Den officiella kulturen som ledningen ger uttryck för i artefakter, såsom att tala i militära termer för att ge sken av effektivitet, påverkar således inte värderingarna i avsedd riktning hos organisationens medlemmar.

Chefernas betydelse lyfts fram i Likerts (1961) studie som troligen tillhör de första systematiska studierna av högpresterande organisationer på 1950-talet i

USA.<sup>40</sup> Likerts resultat visar att chefer med medarbetarorienterade styrningsprinciper ger förutsättningar och goda villkor för medarbetarna att vara effektiva. Ledarskapet var stöttande och delegerande och medarbetarna gavs stort handlingsutrymme samt delaktighet i formuleringen av övergripande mål.

På senare år har fokus när det gäller ledarskap delvis börjat flyttas, från chefen som person till relationen mellan chef och underställda och den gemensamma värld eller organisationskultur som de skapar och återskapar i sina respektive roller. Dessa nya former av ledarskap, som i en svensk organisatorisk kontext antas vara medarbetarorienterade, kallas ofta *alternativa* eller *transformativa*. I ledarskapsutövning med dessa transformativa modeller som ledstjärna, kan de ledda få en både aktiv och viktig roll i ledarskapsutövningen. Follet (1918) ifrågasatte redan i början av 1900-talet den rådande synen på chefsens betydelse. Hon visade på beroendeförhållandet som finns mellan ledare och ledda och förespråkade bland annat att makt skulle tilldelas utifrån kunskap och erfarenhet och inte utifrån hierarkisk position. Hon menade att även ledare är följare och behöver ta olika följarroller för organisationens framgång. Följarrollen skulle inte ses som passiv utan kritiskt tänkande och aktivt handlande. Sådana ideal är dock inte lätta att genomföra i praktiken, inte minst på grund av en fortsatt inneboende ledarcentrering i synsätt på medarbetare. (se t.ex. Kunda 2006; Morgan & Smirchich 1982).

Transformativt ledarskap i sin ursprungliga form, utvecklat av Burns (1978), hade en medarbetarorienterad dimension med en gemensam strävan efter högre mål såsom jämlikhet och frihet. Burns betonade, i likhet med Follett, att ledarskapet inte skulle vara förbehållet chefer utan kunde utövas av vem som helst i organisationen oavsett position. Kollegor kunde influera varandra men också influera överordnade. Burns (1978) teori kom att utvecklas av Bass (1985) innebärande att transformativt ledarskap kom att förskjutas mot ledarcentrering. Rationalitet och individualisering med betoning på konkurrens fick därmed en ökad betydelse. Incitament att sätta självförverkligande i förgrunden kom att värderas, även om individerna samtidigt förväntades sätta organisationen före egenintressen (Yukl 1989).

Det transformativa ledarskapet, som ingår i många moderna managementkoncept såsom den *Högpresterande kulturen*, använder sig således inte av Burns medarbetarorienterade utan av Bass (1985) ledarcentrerade tolkning.

---

<sup>40</sup> Likert var för övrigt inspirerad av Folletts emancipatoriskt inriktade teorier.



## Sammanfattning

När det gäller betydelsen av utlandsägande visar studier hur moderbolag strävar efter gemensam styrning och kontroll av sina dotterbolag. Försök till ökad homogenisering av enheterna sker oavsett om ledarcentrering eller medarbetarorientering råder i moderbolaget. Studier inriktade på dotterbolag som "utsätts" för dessa styrningsförsök av moderbolaget visar hur översättning sker på lokal nivå. Problem uppstår när hänsyn inte tas till dotterbolagens lokala kulturella sammanhang i införandet av nya sätt att leda, styra och organisera arbetet. Hänsyn behöver, enligt forskningen, tas till organisatoriska identiteter kopplade även till nation då det existerar länderspecifika skillnader gällande ledning, styrning och organisering. Chefer anpassar ofta sin ledarstil till den lokala nationella kontexten.

När det gäller innebörden i styrningsprinciper i managementkoncept gör forskning gällande att styrningsprinciper med medarbetarorientering präglad av inflytande och delaktighet för de anställda bidrar till effektivitet. Studier visar samtidigt hur ledarcentrerad normativ styrning tillsammans med olika IT-baserade styr- och kontrollsystem används som kontrollverktyg av ledningen snarare än som stöd till anställda. Autonomi och självutveckling för anställda blir därför i praktiken i många fall inte särskilt stor.

Chefer får ofta ansvaret för implementeringen av nya managementkoncept. En viktig del i chefers arbete utgörs därför av ledarskapet där de förväntas utöva inflytande över sina anställda i en för ledningen avsedd riktning. Ledarcentrerade managementkoncept utgår från att chefernas möjlighet till påverkan är stark. Av tidigare forskning framgår dock att även om formellt tillsatta chefer har fler arenor att utöva inflytande och påverkan på i jämförelse med övriga anställda, kan deras egna värderingar utgöra en omedveten påverkan av organisationskulturen i en oavsedd riktning.

#### 4. Teoretiska utgångspunkter

Syftet med detta kapitel är att ge en teoretisk referensram som kan tjäna som analysverktyg av det empiriska materialet. Kapitlet är indelat i två delar. I den första delen behandlas organisationsteoretiska paradigmer, nämligen *modernistisk rationalism, socialkonstruktivism, nyinstitutionalism samt pragmatisk nyinstitutionalism*. Dessa paradigmer bidrar till analysen av innebörder i styrningsprinciperna i globala managementkoncept med särskild betoning på *Högpresterande kultur*. Ingående teorier i dem bidrar även, som analysverktyg, till analysen av empirin när det gäller förståelsen av chefernas hantering och översättning av managementkonceptet.

Kapitlets andra del tar upp teorier om organisationskultur och nationell kultur. Ingående begrepp utgör verktyg för analys av styrningsprinciper i relation till nationella särdrag vid utlandsägande. Avsnittet tillhandahåller även verktyg för analys av chefernas översättning av managementkonceptet i relation till värderingar i organisationskulturen

##### **Modernistisk rationalism**

I kapitel två behandlades den rationella och den normativa styrningsfilosofin. De ingår i ett modernistiskt rationellt paradigmet inom organisationsteorin. Ett ledarcentrerat synsätt präglar båda dessa styrningsfilosofier med människan som en resurs bland andra för ökad effektivitet när de ingår i globala managementkoncept. Grunden i koncepten är antagandet om organisationer som system som fungerar utifrån vissa universellt giltiga mekanismer och logiker. En populär managementmodell från en viss kontext kan därför enligt detta synsätt med framgång implementeras i en annan kontext (Røvik 2008).

##### **Nyrationalism**

På senare år har forskning visat på en utveckling av *nyrationalism* med rötter i den rationella styrningsfilosofins tänkande som rådde mellan 1940-talet och 1970-talet (Barley & Kunda 1992; Røvik 2008:133ff). Denna utveckling innebär en förskjutning från ledning till ökad styrning, vilket får betydelse för synsätt på vad som krävs för att anställda ska arbeta effektivt och resultatriktat. Ett exempel är personalavdelningar som omvandlas till strategiska, mer styrningsinrik-

tade HR-enheter med ansvar för anställda som mänskliga resurser (Boglund m.fl. 2011; Ulrich, Allen, Brockbank & Nyman 2009). Förskjutningen märks i en ökad centralisering av verksamheter med en formell organisationsstruktur med formaliserade styrsystem. Med ett ledarcentrerat synsätt antas att verksamheter kan styras och att styrningen ska ske uppifrån. Genom skilda styrningsverktyg kan cheferna effektivt och indirekt påverka sina anställda. Styrsystemen tjänar som mätverktyg genom att samla såväl finansiell som icke-finansiell information. Røvik (2008:133) beskriver detta synsätt på styrning som ledningen i rollen av piloter där de från sin flygplanscockpit genom avancerade mätutrustning och informationssystem kan övervaka alla funktioner och processer. Ledningen antas ha full kontroll och därmed kunna sätta in rätt styrningsåtgärder i rätt situation (ibid). Med detta synsätt behöver ledningen inte vara i direktkontakt med sina underställda utan sitta kvar i cockpiten (styrelserummet). Nyrationalismen antar vidare att styrningen av individer på distans sker genom styrning av deras beteende. Ett sådant antagande bygger på en föreställning om att nya värderingar och normer kan implementeras på samma sätt som andra styrningsverktyg. Genom olika typer av bestraffningar och belöningar kan beteenden hos medlemmarna i organisationen uppmuntras respektive sanktioneras (Brunsson & Olsen 1993). Ett sätt kan vara genom belöningsystem (ibid: 134).

### **Socialkonstruktivism**

I det andra paradigmet inom organisationsteorin, det *socialkonstruktivistiska paradigmet* betonas att verkligheten är socialt konstruerad samt att organisationen själv bidrar till denna konstruktion (jfr Røvik 2008:39; Weick 1995). Kritik riktar mot det modernistiskt rationella paradigmet synsätt på universella verktyg och modeller för ledning, styrning och organisering. Vidare ses organisationer inte enbart som instrument eller redskap för att uppnå ekonomiska mål utan som arenor där legitimitet skapas genom utveckling och tolkning av symboler och betydelser (Røvik 2008:39). Strävandena efter legitimitet utgår från en logik som är *institutionell* där val av handlingar bestäms av organisatoriska identiteter (ibid). Till sådana identiteter hör kultur och traditioner men även den omgivning som organisationen verkar inom. Nyinstitutionalismen ingår i detta paradigm (ibid).

## Nyinstitutionalism

Nyinstitutionell teori syftar till att förklara samband mellan institutioner och beteende samt hur institutioner uppstår och förändras. Nyinstitutionell teori kan förklara vad som styr en organisations handlingar, samt vilka faktorer som en organisation bör beakta för styrning, organisering och beslutsfattande (DiMaggio & Powell 1991:12).

Institutionalismen som teori uppstod ursprungligen från Mertons (1940) och senare Selznicks (1957) arbeten som visade att verksamhetens effektivitet inte behöver vara den styrande principen i organisationer. De upptäckte hur tjänstemän i byråkratiska organisationer engagerade sig i sitt arbete i enlighet med uppställda regler till den grad att själva regelföljandet blev till ett självändamål. Regelföljandet kunde till och med gå emot organisationens mål (Johansson 2002:22). I slutet av 1970-talet kom Meyer och Rowans (1977) artikel om legitimitetsskapande procedurer i organisationen, oberoende av om de ger effektivitet eller ej, att bli startpunkten för *nyinstitutionalismen* i USA.

En institution i detta sammanhang kan ses som en ”organiserad och etablerad struktur eller procedur, baserad på mer eller mindre för-givet-tagna - formella eller informella, medvetna eller omedvetna – regler” (Johansson 2002:17-18). Dessa spelregler både definierar, begränsar och formar människors beteenden och handlingsalternativ. Formella institutioner utgörs av politiska regler och ekonomiska resurser. Informella institutioner kan innefatta beteenden, symboler, attityder och praxis (ibid). Institutionaliseringsprocessen kan därmed ses som en social process där individerna definierar sin sociala verklighet. Olika formella och informella regler och förhållningssätt bestämmer vad som är det ”rätta sättet” att utföra olika aktiviteter.

Nyinstitutionalismen har således, med hänvisning till Parsons (1956), som sin utgångspunkt att det inte räcker att vara effektiv för att överleva som organisation. Organisationer behöver också acceptans (Meyer & Rowan 1977:342). De behöver med andra ord legitimitet för sin överlevnad. I den tidsanda som till exempel råder i en svensk nationell kontext ska organisationer leva upp till förväntningar om att agera etiskt, ta miljöhänsyn och vara kvalitetssäkrade för att skapa legitimitet hos dem som de är beroende av (Meyer & Rowan 1977; Røvik 2008). En legitim organisation är därför en organisation som *upplevs* agera på ett sätt som stämmer överens med de värderingar och normer de har i sin omgivning eller fält. I den kan ingå kunder, leverantörer, anställda, lagstiftare, media

osv. Organisering handlar på så sätt om anpassning till det fält man verkar inom för att inte uppfattas som avvikande eller irrationell. I vissa fall sammanfaller legitimitetskraven med effektivitetskraven, men inte alltid.

Dessa resonemang ligger till grund för nyinstitutionalismens teori om hur det kan komma sig att olika idéer om management, dvs. ledning, styrning och organisering produceras och sprids samt varför de tas emot och implementeras. Czarniawska och Joerges (1996) talar om ”idéer på resa” som uppstår, sprids och med tiden blir institutionaliserade, i betydelsen att de blir förgivettagna som det rätta sättet att leda och organisera (jfr Røvik 2008:21). Dessa idéer, ofta formade till skilda koncept, blir med tiden ersatta med nya idéer och koncept.

Men organisationer är komplexa, innebärande att olika typer av legitimitetsprocesser pågår samtidigt i olika delar av organisationen för att tillfredsställa det fält som de är delar av (Røvik 2008:20). Organisationer behöver därför förhålla sig till *olika*, och ibland inkonsistenta, idéer och koncept samtidigt. Två teorier inom nyinstitutionalismen är kopplade till dessa resonemang. Den ena är DiMaggio & Powells (1983) *homogeniseringsteori* som antar att världens organisationer blir allt mer lika då likartade idéer implementeras globalt. Den andra, *sär-/löskopplingsteorin* (Meyer & Rowan 1977), innebär att idéer och modeller inte leder till några verkliga förändringar i organisationerna. De implementeras endast på en retorisk nivå som symboler för att tillfredsställa omgivningen.

### *Homogeniseringsteorin*

DiMaggio och Powell (1983:147) argumenterar för att organisationer tenderar att bli allt mer likriktade. Strukturella förändringar handlar inte om effektivitet i första hand utan om anpassning till upplevda krav från omgivningen (Meyer & Rowan 1977). En ökad homogenisering skulle därför vara fallet i organisationer då de influeras av samma typer av institutioner (Czarniawska & Sévon 2005; Meyer & Rowan 1977). Organisationer som verkar inom samma område eller fält, såsom sjukhus, skolor, och fordonsindustrin, skulle således bli allt mer lika.

Homogenisering kan bli fallet när starka och inflytelserika organisationer utövar påtryckning på svagare organisationer (DiMaggio & Powell 1983:150). Moderbolag ställer till exempel ofta krav på standardiserade styr- och kontrollsystem av sina dotterbolag. De kan kräva att prestationsmätning, budgetplanering och

redovisningssystem skall vara likartade för att vara jämförbara (DiMaggio & Powell 1983:151; Holmblad Brunsson 2002:218).

En annan orsak till homogenisering är när organisationer imiterar andra organisationer som uppfattas som framgångsrika av övriga som verkar inom fältet. De slipper söka egna lösningar och hoppas att med valet av organisatorisk lösning bli förknippade med de framgångsrika organisationerna på fältet. Organisationerna själva är inte alltid medvetna om att de härmar andra. (Holmblad Brunsson 2002:223).

En homogenisering kan också uppstå när olika yrken i organisationer professionaliseras och får egna värderingar och normsystem. För att legitimera yrkets självständighet krävs att kvalifikationer, arbetsätt etc. definieras och upprätthålls genom normativ kontroll av professionen själv. Handelshögskolor och universitet men också professionella nätverk kan bidra till en sådan homogenisering. Transformeringsen av personalavdelningar till HR-enheter kan tjäna som ett sådant exempel.

Även om införandet av nya managementkoncept och modeller ger legitimitetsvinster kan koncepten stå i motsättning till vad som är det mest effektiva sättet i praktiken (Meyer & Rowan 1977). Dessutom är nya organisatoriska förändringar tidsödande att införa vilket också minskar effektiviteten. Därutöver kan förändringar skapa konflikter och maktbalanser rubbas i organisationen (ibid). En lösning är särkoppling som innebär att organisationen bildar en struktur som utåt sett är anpassad efter krav som ställs, men som samtidigt ser till att dessa krav utifrån inte påverkar organisationens verksamhet negativt.

### *Särkopplingsteorin*

Särkoppling uppstår då organisationer inte klarar av att vara legitima och effektiva samtidigt (Meyer & Rowan 1977). Lösningen är att koppla isär formella strukturer från informella strukturer. Den formella är ceremoniell och håller myterna vid liv medan den informella samordnar den praktiska verksamheten. Denna förmåga till särkoppling gör det möjligt för organisationer att öka sin anpassningsförmåga till det fält det verkar inom. Alvesson (2009) varnar för risken att organisationer förlorar sin integritet i sin strävan efter ständig anpassning (jfr Sennet 2000). Organisationer lär sig att visa engagemang för något för att efter en tid ta avstånd från det eller övergå till något annat.

Både särkopplings- och homogeniseringsteori har ifrågasatts för att ge en alltför statisk och foglig bild av organisationer (Røvik 2008). Leder verkligen institutionaliserade koncept till homogenisering eller till att formella strukturer kopplas isär från informella strukturer?

### *Översättningsteorin*

Amerikanska studier har ofta varit stora kvantitativa. Den skandinaviska nyinstitutionalismen riktar istället intresset mot organisationer som aktörer och på processer i organisationer (Johansson 2009; Røvik 2008). De flesta skandinaviska studierna är fallstudier till skillnad från de amerikanska. Intresset riktas mot uppkomst och spridning av idéer för ledning och organisering. Vad händer när verksamheter ”utsätts” för olika idéer och koncept på ledning och organisering och vad händer med själva idéernas öde i organisationen? (se Røvik 2008 för en forskningsöversikt; Johansson 2002:85). Den nyinstitutionella skolbildningen är själv ett exempel på en idé på resa från USA som tagits emot och översatts i en svensk lokal kontext (Johansson 2002).

Studier på organisationsnivå kan ses som en kritik mot att organisationer skulle underordna och anpassa sig till omgivningens krav (för en översikt av kritiken, se t.ex. Nilsson 2011:22). Av studierna framkommer nämligen att organisationer inte är passiva mottagare av olika idéer. I stället framträder en bild av starka aktörer, t.ex. professioner som själva väljer och vrakar bland idéer och också försöker att översätta och omsätta idéerna i en praktik (ibid).

Begreppet *översättning* kommer från fransk sociologisk teoribildning (Latour (1986), och innefattar alla slag av förändringar i organisationer. Idéer eller koncept förändras, omformuleras, omvandlas och översätts på en mängd olika sätt under sin resa. När en idé eller ett koncept sprids från en institutionell kontext genomgår den en översättning och transformering som gör att innehållet i vissa fall skiljer sig åt även om namnet förblir det samma. *Lean Production* är ett exempel på koncept som genomgått översättningar över tid så att det numera har blivit svårt att se vad konceptet står för. I andra fall implementeras en idé eller modell som ges lokala namn. Ulrichs (1997) teorier om HR-transformering är ett exempel på en teori och managementkoncept från USA som implementerats på bred front i svenska organisationer, trots att mottagarna i många fall tror sig ha implementerat något unikt (Boglund m.fl. 2011). Czarniawska och Sevón

(2005:8) sammanfattar dessa idéer och koncept på resa: “*Each act of translation changes the translator and what is translated*”.

Globala managementkoncept som den *Högpresterande kulturen* följer, som tidigare framgått, nyrationella styrningsprinciper innebärande bland annat att beslut och implementering bör ske uppifrån och ner i hierarkin.<sup>41</sup> Med en sådan föreställning förutsätts att managementkoncept tas emot och implementeras av mottagarna utan att förändras. Alla avvikelser från ursprungstanken ses därför som problematiskt (jfr Latour 1986). Med ett översättningsperspektiv däremot förutsätts att det sker en förändring när konceptet sprids och tas emot av aktörerna som är involverade.

Möjligheterna till lokal översättning hänger delvis samman med mottagarnas handlingsutrymme. Om konceptet är specificerat i detalj minskar mottagarnas möjlighet till lokala tolkningar och översättningar. På motsvarande sätt ökar handlingsutrymmet ju mer abstrakt idén eller konceptet är (Johansson 2002). En förutsättning för att en idé eller ett koncept ska kunna få genomslag är dock att den upplevs som möjlig att förverkliga i en praktisk handling. Dessutom krävs att den framkallar en positiv förväntan hos mottagarna (ibid).

### **En pragmatisk nyinstitutionalism**

Den *modernistiska rationalismen* antar att organisationer söker lösningar på effektivitetsproblem. *Socialkonstruktivismen* däremot betonar legitimitetsproblem, dvs. att lösningar måste sökas för acceptans av den omgivning som organisationen är beroende av.

Den *pragmatiska nyinstitutionalismen* är inspirerad av såväl det modernistiskt rationella som det socialkonstruktivistiska paradigmet (Røvik 2008). I denna är båda synsätten sammanflätade. Legitimitetssträvanden kan ses som en drivkraft till varför organisationer väljer vissa sätt att styra och organisera sin verksamhet utan att betydelsen av effektivitet behöver tonas ner. Den *pragmatiska nyinstitutionalismen* betonar att idéer och koncept kan bidra till både effektivitet och legitimitet för organisationen (Røvik 2008:44).

---

<sup>41</sup> Se kapitel 2, sista avsnittet.



Två begrepp är särskilt förknippade med en pragmatisk nyinstitutionalism: *översättning* samt *organisatorisk identitet*. Översättningsteorin som presenterades ovan handlar om vad organisationen kan göra med idéer och koncept såsom beskrivits i föregående avsnitt. Idéer bearbetas, förändras och översätts kontinuerligt av de aktörer som tar emot dem och sprider dem vidare i en förändrad version (Czarniawska & Joerges 1996; Czarniawska & Sevón 2005; Johansson 2002; Røvik 2008; Sahlin-Andersson 1996). Översättningsteorin utmanar föreställningar om att man enkelt kan plocka upp och installera framgångsrika recept på andra organisationer. Den utmanar också socialkonstruktivistiska föreställningar om att idé och praktik skulle vara två olika och åtskilda objekt (ibid).

Begreppet *organisatorisk identitet*, som utvecklas i följande avsnitt innebär att organisationen kan inta olika organisatoriska identiteter och därmed göra olika översättningar av idéer samtidigt. En organisatorisk identitet kan vara inriktad mot organisationens formella struktur medan andra kan vara kopplade till det dagliga arbetet. Vissa identiteter stämmer överens med den formella strukturen medan andra står i konflikt till den (Johansson 2002:109).

Gemensamt för begreppen *översättning* och *organisatorisk identitet* är att de är knutna till den enskilda organisationen och till ett aktörs- och processperspektiv (Johansson 2002:154).

### ***Organisatoriska identiteter***

Såsom tidigare beskrivits utgår strävan efter legitimitet från en *logik* som är *institutionell*. De handlingar som görs av organisationens medlemmar inom ramen för denna logik bestäms av *organisatoriska identiteter* (Røvik 2008:39). Med organisatorisk identitet menas att organisationen och dess medlemmar har en förmåga att inta olika identiteter samtidigt (Johansson 2002). Organisatoriska identiteter består bland annat av värderingar, intressen, uppfattningar och förväntningar. Brunsson och Olsen (1993) talar i termer av *institutionell* identitet. Organisatorisk identitet påverkar hur nya modeller och koncept för ledning och styrning tolkas av medlemmarna i organisationen. De val som görs bestäms av hur väl de stämmer överens med de identiteter som intas i organisationen (ibid). Sådana identiteter påverkas av kultur och traditioner men även av den omgivning som organisationen verkar inom. Jag återkommer till innebörden i dessa identiteter längre fram i kapitlet.

Implementering av ett nytt managementkoncept eller styrningsmodell är svårt, särskilt om flera organisationer är inblandade såsom är fallet i till exempel koncerner. Det kan vara svårt att ändra symboler i organisationen men än svårare är det att ändra människors värderingar och beteenden. Och även om man lyckas blir resultatet kanske inte det önskade. Organisationer med starka organisatoriska identiteter har lättare att få genomslag för förändringar, om förändringarna överensstämmer med den egna organisatoriska identiteten (Jfr Brunsson & Olsen 1993; Røvik 2008). I sådana fall kan de kanske till och med uppfattas som rutinartade och implementeras utan större uppmärksamhet. Förändringar som däremot går emot den organisatoriska identiteten genererar kritik och motstånd. (ibid).

Med ledarcentrerade styrningsprinciper i enlighet med ett modernistiskt rationellt perspektiv, kan motståndet individualiseras och ses som enskilda individers ovilja till förändring. Med ett nyinstitutionellt perspektiv däremot kan kritik och motstånd från organisationens medlemmar mot en förändring bero på att medarbetarna har en kunskap som ledningen saknar. Medarbetarna vill att organisationen ska fungera bättre och vet av erfarenhet att förändringen kanske är kontraproduktiv, ineffektiv eller på annat sätt motverkar sitt syfte (Brunsson & Olsen 1993. Jfr Huzell 2006).

Sammanfattningsvis utgör pragmatisk nyinstitutionalism en lämplig del i en teoretisk referensram för analys av nyrationella managementmodeller såsom den *Högpresterande kulturen*. Vad som särskilt motiverar ett sådant val är att såväl effektivitet som legitimitet kan tas i beaktande i analysen.

Organisationskulturer är dynamiska, i ständig förändring, såsom beskrivits tidigare (Söderberg & Holden 2002). Medarbetare, grupper och organisationen som helhet kan således inta olika organisatoriska identiteter i de kulturer som de ingår i (jfr Larsson 2010; Wigerfelt 2012). I följande andra del av teorikapitlet behandlas därför kulturteorier.

## **Organisationskulturer**

Kultur kan, såsom tidigare beskrivits, ses som de gemensamma referensramar och förväntningar som gör att en grupp människor förstår varandra och sin omvärld. I sådana referensramar ingår normer, värderingar, attityder och social inlärning.

När det gäller *organisationskultur* bör man skilja på den officiella kulturen, som ledningen ger uttryck för och som kan definieras som ”*the System of meanings, values and norms espoused by the managerial dominant coalition*”, och den inofficiella kulturen, definierad som ”*the system of Meanings, values, norms actually prevalent in the organisation*” (Watsons 1996:112. Se även Argyris 1999).

Organisationens medlemmar, såväl chefer som underställda, uttrycker dessutom inte bara en uppsättning utan flera ”*espoused values*”, alltså värderingar som man säger sig omfatta, beroende på om man befinner sig i offentlighetens ljus eller i enrum. Dessa värderingar skiljer sig från deras ”*theories in use*”, alltså hur de faktiskt handlar (Argyris 1999). Det kan därmed råda diskrepans mellan organisationskulturens officiella och verkliga värderingar. När värderingar som organisationens medlemmar identifierar sig med inte överensstämmer med de värderingar som organisationen officiellt ger uttryck för, riskerar förtroendet och därmed legitimiteten för organisationen att minska från såväl dess medlemmar som från dess omgivning (jfr Alvesson 2009:278).

Den officiella kulturen kan således skilja sig från den inofficiella kulturen som visar på det system av mening, normer och värden som finns i praktiken. Organisationskulturens värderingar på diskursnivå handlar alltså om hur organisationen *vill* uppfattas medan den inofficiella nivån visar värderingar i organisationskulturen på en verklig nivå (Porsfeldt 2001). Det är därför mer med verkligheten överensstämmande att tala om kultur i *pluralis*, snarare än om *en* officiell och *en* verklig organisationskultur. Det kan existera flera officiella såväl som inofficiella kulturer, och därmed olika, och kanske t o m motstridiga och för företaget destruktiva värdesystem samtidigt (se t.ex. Porsfeldt 2001:92; Salzer 1994). Det går således inte att tala om organisationer som homogena när det gäller kultur. Medlemmar i organisationer översätter och formar innebörder i såväl samhällliga som övergripande organisatoriska fenomen vilket skapar organisatoriska identiteter i multipla kulturer (Alvesson 2009).

Studier visar hur förändringar på samhällsnivå, (kulturella traditioner, tidsanda, massmedia etc) påverkar kulturer på organisationsnivå (Alvesson 2009:265) och därmed organisatoriska identiteter. Vissa medarbetargrupper som inspirerats av trender och samhällsanda kan gå emot företagets värderingar när det gäller till exempel miljöhänsyn, IT-teknik och organisering. Alvesson använder begreppet kulturell trafik som innebär att åsikter, idéer och värderingar påverkas av sam-

hällsnivån och har olika ursprung och får genomslag hos olika sociala grupper i organisationen (Alvesson 2009:275). En sådan trafik kan komma till stånd genom utbildningsanordnare, managementböcker och konsulter. Men även till exempel miljörelser eller människorättsorganisationer kan vara påverkanskrafter. Dessutom kan idéer, åsikter och värderingar snabbt resa och få fäste över världen genom olika typer av media varpå människor tar till sig och översätter och tolkar dem så att de passar de egna organisatoriska identiteterna. Konsekvensen blir att det kan uppstå specifika yrkeskulturer, avdelningskulturer, chefskulturer, kollektivkulturer etc med sina egna normer och värdesystem (Alvesson 2009:276).

Medarbetare kan således omfattas av olika organisatoriska identiteter i de kulturer som de ingår i. En organisatorisk identitet kan vara både rörlig och stabil. Den förändras långsamt över tid och blir förgivettagen och svårföränderlig. Samtidigt finns en dynamisk sida av den då människor tillhör olika kulturella kontexter med olika värderingar och normer samtidigt (Alvesson 2009:265).

Såsom tidigare framkommit har jag valt att definiera organisation som ”*en sammanslutning av människor som tillsammans arbetar för mål som de inte skulle kunna klara på egen hand*”. Kultur kan ses som skapare av mening i denna process. Kultur kan då uppfattas som ständigt pågående sociala konstruktioner. Den är dynamisk, i ständig förändring och kan ses som en värld av symboler som skapar mening. Men kultur kan också ses som något beständigt över tid (jfr Hofstede m.fl. 2011; Schein 2004;). Hur snabbt en kultur förändras beror på hur dynamisk och öppen eller traditionsbunden och defensiv den är.

Schein (2004) betraktar organisationskultur som ett mönster av delade grundläggande antaganden som,

[...] was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein 2004:17).

Schein (2004) menar att det är svårt att förändra en kultur då medlemmarna i den värderar just stabilitet som ger mening och förutsägbarhet. Även om medlemmar lämnar gruppen överlever kulturen, vilket skulle ge den en strukturell

stabilitet. Kulturen tillhandahåller riktlinjer men minskar samtidigt medlemmar-  
nas fantasi och självbestämmande (ibid:265).

Med ett dynamiskt synsätt på kultur däremot kan den betraktas som något som  
gruppen eller organisationen *är* och som genomsyrar organisationen (ibid).  
En socialkonstruktivistisk definition av *organisationskultur* visar på ett system ”*av  
kollektivt accepterad mening som verkar för en given grupp, en given tid*” (Pettigrew  
1979:574). Med system i detta fall menas villkor, former, kategorier och bilder  
som har till uppgift att tolka människors egen situation för dem själva. Om  
människor ska kunna fungera i en given miljö behöver de en känsla för vad den  
handlar om, för att därmed kunna handla i enlighet med den (Pettigrew  
1979:573-574). Weick (1995) använder begreppet ”sense-making” för ett sådant  
meningsskapande.

De flesta ingår i såväl officiella som inofficiella kulturer på sina arbetsplatser.  
Även om kulturer i organisationen ofta är fullt synliga kan de vara svåra att upp-  
täcka. Alvesson (2009) menar att det är nödvändigt att gå under ytnivån, såsom  
beteende och andra yttre aspekter och se hur människor förhåller sig till det  
som synes vara objektivt och praktiskt. För att genomföra en förändring av or-  
ganisationskulturen krävs därför att man kommer bakom den officiella nivån  
(Schein 2004. Se även Dandridge, Mitroff & Joyce 1980).

Den officiella nivån av organisationskulturen förmedlas genom lokalernas ut-  
formning och inredning, klädkoder och logotype som kanske de mest framträd-  
ande exemplen (Dandridge m.fl. 1980:77). Salzer (1994) visar i sin avhandling  
om IKEA i Sverige, Kanada och Frankrike hur IKEA ville förmedla jämlikhet  
och enkelhet genom att alla skulle bära likadana kläder. I IKEA i Frankrike  
trotsades klädkoden av cheferna för att markera en hierarkisk distans, vilket  
därmed synliggjorde den verkliga kulturen. Ett annat exempel är kvalitetssä-  
kringssystem och statussymboler i form av priser, certifieringar etc. Alvesson  
(2006) menar att symboler som dessa också kan användas för att skapa ”bländ-  
verk” och grandiositet och därmed dölja den verkliga kulturen. Genom att se  
vad symbolerna står för kan den rådande kulturen avslöjas.

Berättelser och myter kan vara kraftfulla ledningsverktyg för att ge mening åt de  
värderingar som ledningen vill ska råda i organisationen. Normativ kontroll  
skapas när ledningens medvetet utvalda berättelser och myter ständigt berättas  
och återberättas på alla nivåer i organisationen, något jag återkommer till i slutet

av detta kapitel. Berättandet har en central roll således för meningsskapandet i kulturen. Det är dock inte alltid som dessa myter och berättelser får det genomslag i praktiken som ledningen tänkt sig (Kunda 2006; Porsfeldt 2001). Chefer har förvisso makt i berättandet men medarbetarna har också en slags makt genom att till exempel använda cheferna som karaktärer i återberättelser (Porsfeldt 2001:164). Berättelser om chefen kanske i högre utsträckning påverkar det dagliga livet i organisationen än vad chefens egen berättelse gör. Kulturen kan således synliggöras i anekdoter, skämt och berättelser av organisationens medlemmar och kan uttryckas i både små och stora berättelser och myter, som alla syftar till att vara meningsskapande (Dandridge m.fl. 1980:77; Pettigrew 1979: 574; Schein 2004).

Kulturen kan även bli synlig genom sättet att kommunicera hur belöningar och bestraffningar delas ut, hur fikaraster ser ut etc (Schein 2004). Exempelvis kan man tänka sig att retoriken om företagsdemokrati upprätthålls genom att hålla månadsmöten i sann demokratisk anda. Alla anställda får delta och vara med och fatta strategiskt viktiga beslut. Men vid närmare granskning är det enbart ledningen som har tillgång till underlagen för besluten och mötena hålls på tider som hindrar stora grupper från deltagande. Dessutom hålls möten på koncernspråket engelska, vilket inte alla deltagare behärskar. Mötet blir därmed bara en symbolhandling då den inte ger avtryck på en konkret nivå. Däremot synliggörs de verkliga demokratiska värderingarna som råder i organisationen.

### *Värderingar*

Värderingar och normer ligger till grund för de handlingar som produceras i organisationskulturer (Schein 2004). Värderingar kan vara officiellt uttalade av ledning och medarbetare eller finnas underförstådda bland organisationens medlemmar. Värderingar beskrivs som de sociala principer och mål som i en viss organisationskultur ligger till grund för vad som anses vara rätt eller fel och förknippas ofta med starka känslor (ibid). Värderingar kan representera sådant som anses viktigt av medlemmarna såsom självständighet, solidaritet, lojalitet, ärlighet etc. Värderingar är inte alltid lätta att se men blir uppenbara när någon bryter mot dem eller när någon försöker förändra dem. Normer är nära förknippade med värderingar och utövar ett socialt tryck på medlemmarna i organisationen. De beskrivs som oskrivna regler för beteenden och attityder av den enskilde (ibid). Värderingar och uppfattningar kan ibland enbart utgöra så kallade "espoused values" vilket, som framgått ovan, innebär att värderingar som

officiellt kommer till uttryck inte stämmer överens med faktiska handlingar ”theories in use” (Argyris 1999).

Värderingar är dock ofta omedvetna och formar gruppens föreställningar, normer och handlingar utan att uttryckas explicit. De kan komma till uttryck som ”theories in use”, dvs. i hur man löser konflikter eller synen på medarbetaren som lat eller ansvarsfull som exempel. De styr ofta det verkliga beteendet och är svåra att förändra. När vi väl har byggt upp en ”mental karta” känner vi oss trygga med andra med samma antaganden om verkligheten och känner oss obekväma och sårbara med människor med andra antaganden. Vi förstår helt enkelt inte vad som händer och missuppfattar eller misstolkar andras handlingar (Schein 2004:32).

Värderingar styr även synen på makt, belöningar och bestraffningar. Dessa är svåra att synliggöra då de genomsyrar organisationen som det sanna och förväntas finnas internaliserade i medlemmarna.

En fråga i sammanhanget är om det finns värderingar kopplade till nationstillhörighet som påverkar de anställda och hur man leder och organiserar arbetet. Utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv hävdas att det inte längre existerar sådana sammanhängande mönster i vårt multikulturella samhälle och att det därför inte alls är möjligt att tala om en unik nationell kultur (Mc Sweeney 2002; Söderberg & Holden 2002). Även forskning inriktad på teknologi och andra frågor på makronivå skönjer allt större likheter organisationer emellan i ett globalt perspektiv (Child 1981 i Adler 2002:57). Annan forskning däremot hävdar att det bara krävs en tillräcklig abstraktionsnivå som ger en distans för att nationella kulturer med nationella olikheter ska kunna urskiljas (Daun 1998:210). Även översikter av ledarskapsforskning visar på att det kan finnas skäl att anta att det existerar skillnader mellan olika nationella kontexter som påverkar hur man leder och organiserar arbete (Backström m.fl. 2008; Döös & Waldenström 2008). Såväl organisationer som teorier som utvecklats om dem är således bundna av en nationell kontext, varför det inte finns några globala idéer och modeller som kan tjäna som lösningar på organisatoriska problem (Hofstede m.fl. 2001:373; Adler 2002:57f). Forskning visar dock att globala managementkoncept som förväntas bli implementerade i organisationer runt om i världen sällan tar lokala kontextuella hänsyn (Backström m.fl. 2008).

Det finns således skäl att anta att det existerar länderspecifika skillnader vad gäller ledning, styrning och organisering på en generell nivå även om det råder oenighet om hur stabila eller föränderliga dragen är. I följande avsnitt riktas intresset mot teorier om nationell kultur samt därefter om dess betydelse för ledning, styrning och organisering.

## Nationell kultur

### *Hofstedes fem dimensioner av nationspecifika kulturella särdrag – och kritiken mot dem*

Hofstedes (1980; Hofstede m.fl. 2011) studier har kanske haft störst inflytande när det gäller att visa på skillnader mellan olika nationella kulturer. Han definierar kultur som ”*The collective programming of the mind acquired by growing up in a particular country*” (Hofstede 1980: 262). Vi socialiseras in i värderingar, normer och traditioner under vår uppväxt som sedan internaliseras och blir en del av vår identitet. Denna internalisering skulle med Scheins (2004) termer innebära att den blir till våra grundläggande antaganden för de värderingar vi ger uttryck för. Sedvänjor eller praktiker däremot kan läras in av människor med skilda värderingar. En organisation där flera nationaliteter arbetar tillsammans fungerar därför sällan genom delade värderingar utan genom delade praktiker. Med praktiker menar Hofstede att medarbetarna delar gemensamma hjältar, symboler och ritualer (jfr Alvesson 2009; Schein 2004) som uttrycks i organisationen. Larsson (2010) visar i sin studie hur medarbetare från olika länder i internationella Röda Korset identifierade sig med *organisationens* kultur snarare än sin *nationella* kultur genom en praktik med gemensamma sätt att handla och förhålla sig.

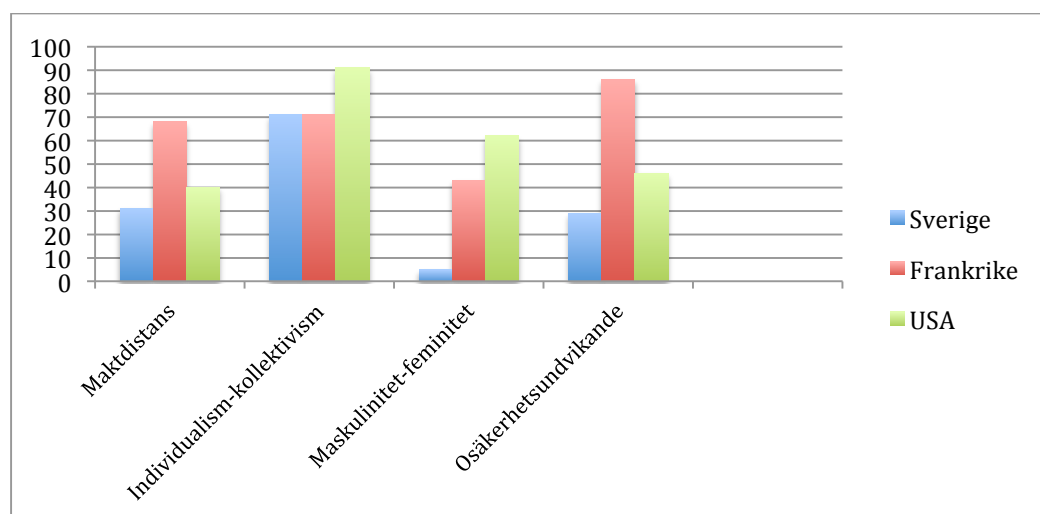
Hofstede är känd för sina studier av IBM-anställda under sin anställning som psykolog på IBM 1967 till 1973. Han studerade skillnader mellan nationella värdesystem genom att utgå från att organisationer påverkas av det omgivande samhället och därmed av den nationella kulturen. Av sjuttio studerade länder användes empiri först från de fyrtio största för att senare utökas till femtio länder, däribland Sverige. I arbeten publicerade efter 2001 finns resultat redovisade för sjuttiosex länder och regioner (Hofstede m.fl. 2011). Dessa är delvis baserade på replikeringar och utökningar av IBM-studien på olika internationella populationer, däribland på piloter på kommersiella flygbolag, studenter, chefer i offentlig förvaltning samt konsumenter (ibid). Bland andra som replikerat studierna under senare år finns GLOBE projektet, där man delat in sextioen nat-



ioner i arton kluster med specifika särdrag (House, Javida, Hanges & Dorfman 2002; Javidan & House 2002). Dessa stöder Hofstedes studier (Larsson 2010; Hofstede m.fl. 2011). Dessa senare studier, menar Hofstede, är även svar på kritiken på den ursprungliga studiens ensidigt manliga perspektiv samt på kritiken om ett ensidigt västerländskt perspektiv (Hofstede m.fl. 2011; Moulettes 2007; Söderberg & Holden 2002).

De kulturella dimensioner som mättes var *maktjämskhet*, *osäkerhetsundvikande*, *maskulinitet/femininitet*, *individualism/kollektivism*. Senare tillfördes också en femte, framtidsinriktad dimension efter en kompletterande studie med kinesiska chefer och underställda. Resultaten av studierna uppvisade stora länderspecifika värderingsskillnader med förklaringar till de anställdas beteende och attityder hänförliga till nationell kultur. Hofstede påpekar att dessa dimensioner inte innebär att alla i ett givet land är ”programmerade” på samma sätt. Uttalanden om kulturer beskriver inte ”verkligheten” utan är generaliseringar som endast kan förstås i relation till andra kulturer.

Av tabell 1 framgår skillnader vad gäller dessa dimensioner mellan de länder som är av intresse för denna analys, Frankrike och Sverige, samt managementkonceptens hemland USA.



Tabell 1: Jämförelse av skillnader i kulturella särdrag mellan Sverige, Frankrike och USA. (<http://geert-hofstede.com/sweden.html>)

*Maktjämskhet* anger i vilken utsträckning som medlemmar med mindre makt i en organisation i ett land förväntar sig och accepterar att makt är ojämnt fördelad. Ojämligheten är oftast formaliserad i en chef-underställd relation (Hofstede

m.fl. 2011:84). *Individualism* kännetecknar samhällen med svaga band mellan individer. Relationen mellan arbetsgivare och medarbetare kännetecknas av kontrakt för ömsesidiga fördelar. *Kollektivism* anger motsatsen och utmärker samhällen där människor redan från födseln integreras i grupper med stark sammanhållning (Hofstede m.fl. 2011:119). *Maskulina* kulturer värderar konkurrens, självhävdelse och materiell framgång. *Feminina* kulturer däremot kännetecknas av en förhandlingskultur där relationer och livskvalitet värdesätts. *Osäkerhetsundvikande* kulturer har behov av fler regler och strukturerade sociala sammanhang, t.ex. genom religion. Av tabell 1 framgår skillnader mellan länderna i alla dimensioner utom gällande individualism där Sverige och Frankrike visar lika värden.

Även om forskning visar att Hofstedes teorier har stått sig väl över tid (Hofstede m.fl. 2011; Söndergaard 1994) har som framgått kritik riktats mot honom (Se t.ex. Larsson 2010; Moulettes 2007; McSweeney 2002; Söderberg & Holden 2002; Söndergaard 1994). För det första kritiseras surveyundersökningar som olämpliga analysverktyg för studier av kulturer. För det andra framför kritiken det orimliga i att fyrtiofem år gammal empiri skulle kunna stå sig över tid (Mc Sweeney 2002; Söderberg & Holden 2002). Dessutom anses resultaten vara övergeneraliserande (ibid). Han kritiseras även för att hävda specifika särdrag för olika kulturer och i andra fall hänvisa till kulturella skillnader mellan nationer (ibid). Han anses också vara alltför konfliktorienterad. Kulturskillnader behöver inte per automatik medföra konflikt (Söderberg & Holden 2002:105).

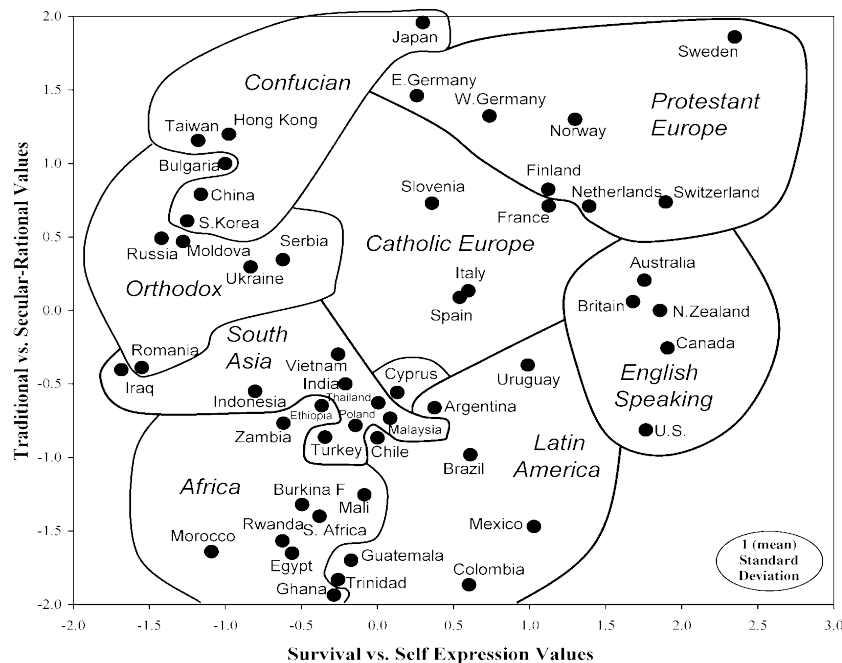
Moulettes (2007) menar att Hofstedes synsätt är fyllt av stereotyper och fördomar. Ett sådant synsätt hävdas inte längre vara gångbart i en global värld med ökad komplexitet som innebär en mängd skilda organisatoriska kopplingar och identiteter (Mc Sweeney 2002; Moulettes 2007; Söderberg & Holden 2002). Kulturer kan istället ses som dynamiska i ständig förändring där *relationer* snarare än *stabila system* utgör grunden (Söderberg & Holden 2002). Människor identifierar sig i allt högre utsträckning i stället med multipla kulturer där den nationella kulturen kan utgöra en identifikationsgrund. Man kan tala om en relationell identitet med kulturer som en pågående konstruktion med förändring av regler och värdesystem (jfr Larsson 2010; Wigerfelt 2012).

Hofstedes arbeten anses dock allmänt, trots kritiken vara en viktig grund för förståelsen av skillnader mellan nationell kultur och den påverkan den kan ha för organisationer. Men även om Hofstedes dimensioner är analytiskt använd-

bara behöver innebörden i dimensionerna först problematiseras för att eventuellt omtolkas. Till min hjälp tar jag resultaten från World Values Surveys, som är världens största longitudinella studie om politisk och interkulturell förändring.<sup>42</sup>

### *World Values Survey – globala förändringar i kulturkartan*

Forskningsprojektet World Values Survey (WVS) med Ronald Inglehart som forskningsledare har syftat till att kartlägga och utforska sociala, politiska och kulturella värdeförskjutningar över långa tidsperioder.<sup>43</sup> Undersökningen är longitudinell och har genomförts fem gånger mellan åren 1981 och 2007<sup>44</sup> med deltagande från hundra länder med hjälp av standardiserade frågeformulär och nationellt representativa undersökningar. Resultaten visar stora länderspecifika skillnader vad gäller värderingar, nära korrelerade med samhällets ekonomiska utvecklingsnivå (Inglehart & Baker 2000; Inglehart & Welzel 2009; Inglehart & Welzel 2010). Skillnaderna går att inordna i två grundläggande dimensioner; *traditionella* kontra *sekulära-rationella värderingar* samt *överlevnad* kontra *självuttryckande värderingar* (se tabell nedan).



Tabell 2: World Values Survey kulturkarta (Inglehart & Welzel 2010 ). <http://www.iffs.se/world-values-survey/>

<sup>42</sup> <http://www.worldvaluessurvey.org>

<sup>43</sup> Sekretariatet för World Values Survey finns i Stockholm från och med 2012: <http://www.iffs.se>

<sup>44</sup> En ny undersökning genomfördes 2012

Kulturkartan i tabell 2 visar hur länderna klungar ihop sig med utgångspunkt i geografiskt område samt i språkliga och religiösa traditioner, oavsett ekonomisk utveckling. Ländernas kulturella och religiösa arv är således starka och bryts inte så lätt av ekonomisk utveckling. Förändringar mot mer sekulära värderingar hänger samman med industrialiseringen. Traditionella samhällen betonar bland annat religion, traditionella värderingar samt respekt och lydnad inför auktoriteter. En förändring från överlevnad mot självuttryckande värderingar kan relateras till uppkomsten av ett postindustriellt samhälle. Överlevnadsvärderingar har ekonomisk och fysisk trygghet samt konformistiska sociala normer i förgrunden. Självuttryckande värderingar däremot sätter en modern individualism med yttrandefrihet, deltagande i politiska beslut, jämställdhet, tolerans för minoriteter etc i främsta rummet. En ökad tonvikt på dessa värderingar utvecklar en kultur av tillit och tolerans där människor värdesätter individens frihet och självuttryck menar Inglehart och Welzel (2010). Utbildningsnivån höjs och arbetskraften rör sig mot sektorer som kräver självständigt tänkande. I utvecklingen mot en allt mer modern individualism blir människor vana vid att ta egna initiativ och göra egna bedömningar i arbetet. De blir också allt mer ifrågasättande mot rigida och hierarkiska auktoriteter.

En sådan utveckling skulle därför kunna påverka ledning och styrning av organisationer (ibid) bort från nyrationala ledarcentrerade styrningsprinciper i globala managementkoncept.

Det pågår således en utveckling, bort från enbart överlevnad, mot allt högre betoning på individualism och självuttryckande värden (Inglehart & Baker 2000; Inglehart & Welzel 2010). Welzel (2010) har med data från WVS kommit till slutsatsen om en utveckling från egoism mot ökad altruism. En modern individualism skulle således innebära en orientering mot en ökad tillit mellan människor. En sådan tillit skulle kunna bidra till en ökning av det sociala kapitalet i samhället och därigenom också mot en fortsatt ekonomisk utveckling (jfr Putnam 1996).

Av resultat från Inglehart och Bakers (2000) studie om förändringar mellan åren 1981-1998, framgår att sociokulturella värderingar i världens länder är *dynamiska* där förändring i och mellan länder ser olika ut och kan gå i olika riktningar. Sverige och Frankrike har utvecklats allt mer mot *självuttryckande värden* vilket avspeglar sig i förändringar i den horisontella dimensionen i Ingleharts och Welzels (2010) kulturkarta. Den vertikala dimensionen: *traditionella* kontra *sekulära-*

*rationella värderingar* visar på den starka betydelse som det religiösa och historiska kulturarvet har för Frankrike, däremot inte för Sverige. (Inglehart & Welzel 2010; Pettersson & Esmer 2005). Medan Sverige gått mot både en ökad individualisering och ökad sekularisering har Frankrike stått fast vid sina traditionella värden. Det kan också nämnas att USA är avvikaren bland världens länder genom att tillhöra det mest individualistiska av alla länder i världen samtidigt som religiösa trosuppfattningar bidrar till traditionella värderingar. Av kulturkartan i tabell 2 framstår Sverige som unikt, som det mest sekulariserade och det mest individualistiska landet i världen, med sin placering längst upp i högra hörnet av kartan.

Sveriges särställning kan antas ha bidragit till utvecklingen mot medarbetarorienterade styrningsprinciper som skett i svenska organisationer sedan 1980-talet såsom tidigare beskrivits. På motsvarande sätt skulle USAs särställning, med individualism kombinerad med traditionella värderingar, kunna ses som del i utvecklingen av managementkoncept med ledarcentrerade styrningsprinciper.

För att åter knyta till Hofstede bygger hans teori på att värderingar förändras men att utvecklingen är global varför *skillnaderna* i kulturella särdrag mellan olika länder kvarstår. Inglehart och Bakers (2010) studie däremot visar på en länderspecifik förändring men också på en länderspecifik stabilitet där utvecklingen ser olika ut i olika länder. Dessa likheter och skillnader kan användas för att problematisera och tolka Hofstedes dimensioner. Med en sådan tolkning kan, antar jag, dimensioner av kulturella särdrag användas för analys av empirin när det gäller styrningsprinciper kopplat till utlandsägande. Analys kan göras av chefer vad gäller översättning på såväl individ- som organisationsnivå. Analys verkar även vara möjlig av genomslaget för managementkonceptet. I det följande omtolkas därför Hofstedes dimensioner av kulturella särdrag i enlighet med resultat från Inglehart och Bakers (2000) studie samt Inglehart och Welzels (2010) kulturkarta.

### *Individualismens skilda innebörder*

Av tabell 1 framkommer att Sverige har låga poäng gällande *maktavstånd*. Länder som Sverige kännetecknas enligt Hofstede av ett litet gap mellan ledare och ledda. Cheferna förväntas utöva ett coachande ledarskap och finnas tillgängliga för sina medarbetare. Deras uppgift är att skapa förutsättningar och goda villkor för sina underställda som arbetar självständigt med stor autonomi. Chefer antas

också ta vara på underställdas kunskap och erfarenhet och underställda antas få vara delaktiga och ogilla kontroll. Andra karaktäristika på en låg maktdistans är att organisationen präglas av en informell attityd gentemot ledningen där man titulerar varandra med förnamn. Information delas frekvent och kommunikationen är direkt och participativ. Inglehart och Welzels (2010) kulturkarta ger stöd för dessa kännetecken. Sverige ses, som framgått, som det i särklass mest sekulariserade och individualistiska landet i världen. I en svensk organisatorisk kontext grundas managementmodeller och koncept på medarbetarorienterade antaganden således där människor är vana vid att ta egna initiativ och att arbeta självständigt. I ledarcentrerade managementkoncept betraktas sådana initiativ som inkräktande på företagsledningens privilegier (Hofstede m.fl. 2011:408).

Maktdistansen i Frankrike är enligt Hofstede avsevärt högre än i Sverige. I den franska kulturen är maktdistansen synlig och ses som både naturlig och nödvändig. En fransk ledning har, tvärtemot en ledning i en svensk organisation, privilegier och är ofta otillgänglig. Makten är centraliserad med ett hierarkiskt informationsflöde. Attityden mot chefer är formell. En annan skillnad länderna emellan är att kommunikationen förväntas ske direkt och att medarbetarna förväntas ge uttryck för sina åsikter, särskilt om de skiljer sig åt. Kommunikationen är därför konfliktorienterad i jämförelse med en svensk konsensusorientering. Den franska maktdistansen kommer till uttryck i fler hierarkiska nivåer med fler chefer i toppen. Den kännetecknas också av lägst grad av delaktighet i jämförelse med övriga europeiska länder (Child m.fl. 2001:56). Salzers (1994) studie av IKEA visade att medarbetare i Frankrike uppskattade svensk management. Den framstod som informell på det sätt som den kom till uttryck genom att chefer och underställda arbetade ”sida vid sida”. Den franska ledningen däremot upplevdes som mer distanserad där medarbetarna inte förväntades ta egna initiativ. Samtidigt fungerade inte alltid IKEAs försök att styra enligt ”The Swedish way” i Frankrike. T.ex. menade franska medarbetare att ”*this is not how we are*” (Salzer 1994:155). Det svenska moderbolaget tog inte hänsyn till deras översättning av ”the Swedish way” i enlighet med den lokala nationella kontexten, som bland annat innebar distans och fler hierarkiska nivåer, i implementeringen av det svenska ledningskonceptet.

När det gäller *individualism* uppvisar båda länderna höga poäng enligt Hofstede. Kännetecknande för individualistiska länder är att relationen mellan chef och underställd bygger på kontrakt och ömsesidig nytta. Arbetet är kontraktsbaserat med fokus på uppgiften med autonomi i utförande. Kommunikationen är di-

rekt där alla ska tillåtas att komma till tals, och uttrycka sin egen åsikt. Ledarskapet förutsätter ledning av individer där man förväntar sig att det egna arbetet uppmärksammas. Trots likheter finns vissa skillnader i innebörden av individualism länderna emellan.

I en svensk organisatorisk kontext innebär *individualism* en kultur präglad av fria individer med stor integritet i ett kollektivt sammanhang. Individualismen betraktas i kulturer som den svenska som en källa till frihet och välstånd genom lojalitet mot allmänna principer (Bjerke 1998; Jönsson, 1995). Inglehart och Welzel (2010) talar om en *modern individualism* som i ett organisatoriskt sammanhang lägger betoningen på medarbetarorientering med självstyrning och ett demokratiskt ledarskap. Ledarskapet ses som en del av medarbetarskapet menar Bertlett (2011). Hällstén och Tengblad (2006) går längre och menar att medarbetarskap är en speciell ledarstil som utvecklats i Norden och särskilt i Sverige. Medarbetarskap återfinns i platta organisationer med få arbetsledare och med ett nära samarbete mellan anställda och ledning. Medarbetare i en sådan platt organisation kan definieras som anställda som har frihet att handla så som de anser att situationen bjuder, utan att behöva fråga en överordnad och utan att vara styrda av annat än organisationens övergripande regler och målsättningar (Backström, Döös & Wilhelmsson 2006).

Den franska kulturen är centraliserad med en formaliserad attityd gentemot överordnade. Informationsflödet är hierarkiskt och associerat med makt varför den blir ojämlikt distribuerad (Hofstede m.fl. 2011). I ett land som Frankrike med ett högt osäkerhetsundvikande finns även ett större behov av kontroll och mätning. Svenska medarbetare däremot med en lägre grad av osäkerhetsundvikande är vana vid kontrollsystem som bygger på en högre grad av tillit. Individen snarare än gruppen står i centrum för den franska individualismen. Ledning och styrning förväntas ske på individnivå och inte på gruppnivå.

I förgrunden för både den svenska och franska kulturen står alltså begreppet *individualism*, dock med skilda innebörder. Hofstedes studier visar snarast på ett direkt motsatsförhållande mellan den svenska och den franska kulturen. Ett exempel är tolkningen av begreppet empowerment som handlar om maktindelning. Sverige med låga värden vad gäller maktdistans förordar att underordnade deltar i överordnades beslut. Men medan länder som Sverige tillåter att initiativet kommer underifrån sker deltagandet i en fransk (och i en amerikansk kontext) på den överordnades initiativ (Hofstede m.fl. 2011:408).

Även maskulinitet och feminitet följer samma tolkningsmönster som individualism och maktdistans. Den franska kulturens maskulinitet uttrycks i en prestationsorientering medan den svenska kulturen utmärks av en samarbetsorientering (Hofstede m.fl. 2011:180). Olika typer av belöningsystem som till exempel individuell bonus och andra incitament för prestationshöjning behöver därför utformas på olika sätt för att få effekt.

Sammanfattningsvis kan hävdas att medan en fransk individualism har fokus på individen utgår en svensk individualism från individen i ett kollektivt sammanhang. Inglehart och Welzel kan bidra till en förståelse för dessa skillnader. Av deras kulturkarta framgår en *modern individualism* med ökat självuttryck och emancipation. Welzel (2010) ser en utveckling av den moderna individualismen från egoism mot allt mer altruistiska värden. Den individualism som Hofstede uttrycker skiljer sig således åt mellan de olika nationella kulturerna. Enligt Hofstede ligger Frankrike ungefär i mitten av kartan. Däremot har Sverige högst värde vad gäller den *moderna individualismen* när även dimensionen mot sekularisering tagits med. Därigenom skapas en mer altruistisk definition av individualism vilket gör att den svenska innebörden av individualism lättare kan förstås.

Vilken betydelse har då skillnader i värderingar kopplade till en nationell kontext för översättning av och genomslag för nyrationella ledarcentrerade managementkoncept? I många globala managementkoncept ingår som tidigare presenterats till exempel målstyrning, med en långt gående delegering av ansvar till underställda, vilket överensstämmer med en medarbetarorienterad svensk styrningslogik (Røvik 2000; Røvik 2008). Även olika typer av koncerngemensamma IT-baserade system för verksamhetsstyrning ses som positivt av svenska chefer. Med en organisatorisk identitet som är anpassad till en kollektivistisk och jämlikhetssökande kultur medför en sådan homogenisering en bra struktur som ger en överblick över verksamheten utan godtycklighet etc. I en svensk organisatorisk kontext, med ledning känd för otydlighet kan denna typ av styrsystem öka öppenheten med en större rättvisa för såväl ledning som underställda. Risken är dock, med den tolkning som ledarcentrerade managementkoncept har av individualism, att ansvaret delegeras medan befogenheter stannar kvar på en övergripande koncernnivå. Dessutom innebär ökningen av IT-baserade styr- och kontrollsystem för ekonomi- och verksamhetsstyrning en centralisering med en minskad autonomi som följd. Med en medarbetarorientering präglad av jämförelsevis självständiga medarbetare med vana av ta ansvar över sitt arbete, kan en ledarcentrering få negativa konsekvenser som följd för såväl anställda som före-



tag som helhet. Dessutom kan en ökad kontroll av medarbetare som är vana vid att ta ett stort ansvar för verksamheten innebära att tilliten och därmed legitimiteten till ledningen/ägarna minskar.

Min slutsats är att Hofstedes begrepp maktdistans, feminitet/maskulinitet, individualism/kollektivism samt Inglehart och Welzels begrepp modern individualism kan tjäna som verktyg för analys av koncerngemensamma styrningsprinciper och hur dessa översätts av chefer i en svensk lokal kontext.

### **Sammanfattning**

Första delen i detta kapitel har bland annat behandlat pragmatisk nyinstitutionalism som möjliggör analys av och förståelse för genomslag av managementkoncept. Införande av koncept och modeller införs inte ensidigt av antingen effektivitets- eller legitimitetsskäl utan båda aspekterna behöver tas i beaktande i analysen. I pragmatisk nyinstitutionalism ingår både modernistiskt rationella och socialkonstruktivistiska antagagen om ledning, styrning och organisering. *Nyrationalism, homogenisering, särkoppling, översättning samt organisatoriska identiteter* är begrepp som kan utgöra viktiga analysverktyg både på en strukturell ledningsnivå och på organisationsnivå i analysen av cheferna och deras översättning och hantering av managementkonceptet.

Den andra delen av kapitlet behandlar kulturteorier. Hofstedes m.fl. (2011) fyra, över tid, stabila dimensioner av värderingar problematiseras och omtolkas med hjälp av Inglehart och Welzels (2010) kulturkarta (se även Inglehart & Baker 2000; Inglehart & Welzel 2009). Hofstede dimensioner visar därmed på både stabilitet och förändring över tid. Ingleharts och Welzels kulturkarta ger framförallt en förståelse för dilemman som kan uppstå med hänsyn till nationell kontext i organisationer när ledarcentrerade styrningsprinciper införs i medarbetarorienterade organisationer. I länder som allt mer utvecklas mot en modern individualism blir anställda vana vid att ta egna initiativ och arbeta självständigt. De ifrågasätter rigida och hierarkiska auktoriteter. Dessa kulturteorier ser jag som användbara i framförallt i diskussionskapitlet för en förståelse och förklaring av resultatet.

Följande tre kapitel innehåller en genomgång av metodöverväganden och metoder som jag valt samt hur jag valt att bearbeta och analysera materialet. Jag går

också igenom urvalsprocessen samt presenterar företaget och deltagarna som ingått i studien.

## 5. Metodik

För att få kunskap om ett visst fenomen behöver den empiriska verkligheten beskrivas utifrån både dess mångfald och komplexa sammanhang menar Danemark m.fl (1997).

Inom samhällsvetenskapen finns olika sätt att se på forskningsprocessen och dess uppläggning och hur man relaterar empirin till teorier. Med en induktiv forskningsansats, kallad *upptäckstens väg*, börjar forskningen med ganska förut-sättningslösa observationer utan direkt förankring i någon speciell teori. Under arbetets gång utvecklas kategorier och begrepp ur de data som samlats in. Den deduktiva ansatsen däremot, kallad *bevisföringens väg*, utgår från teori. Ur teorin härleds därefter hypoteser som testas mot empirin (Andersen 1998).

Gemensamt för de objekt som studeras inom samhällsvetenskapen är att man dels beskriver dem som enskilda företeelser, dels tolkar och betraktar dem som uttryck för mer övergripande sammanhang, strukturer eller mönster (Danemark m.fl. 1997:142). I mina teoretiska utgångspunkter ingår exempelvis teorier för analys av organisationskulturer med skilda värderingar. På en viss nivå kommer värderingar i kulturer till uttryck i medvetna handlingar och beteenden. På en djupare nivå däremot krävs att jag har förmågan att se hur olika sätt att känna, tänka och handla är kulturella uttryck i ett större sammanhang (jfr Alvesson 2009; Schein 2004).

För att återgå till forskningsansatserna har induktion nackdelen att den ofta begränsas till det empiriska materialet. Den deduktiva ansatsen har sin begränsning i att slutsatsen enbart bör följa av premisserna som satts upp. För att kunna komma fram till att enskilda händelser är en del i ett större sammanhang krävs istället ett växelspel mellan teori och empiri. En tredje forskningsansats, abduktion möjliggör detta växelspel mellan induktion och deduktion (Danemark m.fl. 1997). Alvesson och Sköldberg (1994:45) menar att abduktion kan ses ”*som ett slags hermeneutisk spiral: en tolkning av fakta som vi redan har en viss förförståelse av*”. Den hermeneutiska spiralen kan ses som en metafor för forskningsprocessen som en ständig rörelse mellan det jag som forskare försöker tolka och den kontext som det tolkade är en del av. Men också som en rörelse mellan det jag tolkar och min egen förförståelse. Teori och empiri omtolkas således succesivt under forskningsprocessen (ibid).

Traditionellt delas forskningsmetoder upp i kvalitativa och kvantitativa metoder. Kvalitativa metoder är lämpliga när olika kvaliteter i ett fenomen studeras medan kvantitativa metoder ger svar på förekomster och mängd. Metoderna konkurrerar dock inte varandra utan kan med fördel kombineras.

Danermark m.fl. (1997) förordar istället termerna *intensiv* och *extensiv* design. Tonvikten vid en intensiv design ligger på ett kvalitativt angreppssätt med fokus på mellanmännsliga strukturer, mekanismer och processer, medan en extensiv design använder ett kvantitativt angreppssätt med fokus på regelbundenheter och samband. Båda angreppssätten kan med fördel kompletteras med inslag från varandra. Jag har utifrån mina problemställningar samt val av teoretiska utgångspunkter valt den intensiva designen såsom motiveras och beskrivs i följande avsnitt.

### **Fallstudiemetodik**

En kvalitativ fallstudie kännetecknas ofta av en induktiv och explorativ ansats, dvs. att dra slutsatser från empiriska erfarenheter. Styrkan med en fallstudie är att den inte behöver begränsas till studier av endast ett fåtal variabler utan alla variabler kopplade till den studerade företeelsen kan undersökas. Kännetecknande är också att den är *partikularistisk* i meningen att den inriktas mot en specifik händelse eller situation. Fallstudier är också *deskriptiva* till sin karaktär innebärande att de kan visa på komplexiteten i en situation, alltså att flera faktorer spelar in. De kan även påvisa på hur personliga faktorer kan påverka ett visst problem. En fallstudie kan genom att innefatta flera år visa på hur tidigare händelser kan påverka den aktuella situationen. Den har också ofta *heuristiska* drag, dvs. att den kan förklara varför ett problem uppstått eller varför en viss förändring fungerar eller misslyckas (ibid:27). Sammanfattningsvis definierar Merriam (1994:29) en kvalitativ fallstudie som ”*en intensiv, helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse. Fallstudier är partikularistiska, deskriptiva, heuristiska och förlitar sig i hög grad på induktiva resonemang när man hanterar mångfasetterade informationskällor*” (Merriam 1994:29). Jag väljer denna definition av fallstudie även om jag i min studie inte förlitat mig på induktiva resonemang, utan hellre skulle beskriva arbetet som ett växelspel mellan teori och empiri i enlighet med en abduktiv forskningsansats såsom beskrivits i föregående avsnitt.

Merriam (1994:47) redovisar många styrkor och fördelar med fallstudie som metod, men att den också är förknippad med faror och brister. En risk kan vara att resultatet av fallstudien blir för lång, detaljerad med alltför ingående beskrivningar. En annan fara är att fallstudien förenklar eller överdriver vissa faktorer i en situation med risk för att läsaren drar fel slutsatser. Läsaren förleds tro att det är en helhet som beskrivs av situationen eller företeelsen då det är lätt att maskera vissa aspekter till helheter (ibid). En fallstudie begränsas också av forskarens sensibilitet och integritet. Forskaren utgör själv sitt främsta instrument för insamling, bearbetning och analys av materialet, vilket har sina fördelar men också nackdelar då forskaren är utlämnad åt sin egen fingertoppskänsla. En oetisk forskare har också stora möjligheter att välja data som passar egna syften (ibid. Se även Alvesson & Deetz 2000:90).

Ett sätt att säkerställa att resultaten stämmer överens med verkligheten, så kallad inre validitet, är genom metodtriangulering. Flera metoder, informationskällor men också andra forskare kan höja validiteten (Merriam 1994:179). Jag återkommer till metodtekniker och deltagarnas betydelse längre fram i avsnittet. Däremot vill jag här nämna en kollegas betydelse för att höja den inre validiteten. Hon genomförde en studie i fallföretaget parallellt med min studie. Jag har fått ta del av hennes empiri och har kunnat jämföra den med mina data. Därigenom har jag kunnat verifiera mina data. När det gäller den yttre validiteten däremot, dvs. möjligheten till generalisering, hävdas ofta att det inte är möjligt utifrån ett enda fall. Danemark m.fl. (1997) menar att generalisering är möjlig men på olika nivåer. Styrkan med *extensiv design* är möjligheten den ger till generalisering på en *empirisk* nivå, vilket inte anses vara möjligt vid en intensiv design. Styrkan med en *intensiv design* är istället den möjlighet den ger till generalisering på en *teoretisk* nivå.

Reliabilitet är ett annat viktigt begrepp och som ska svara på frågan om undersökningen skulle ge samma resultat om den upprepades. Inom samhällsvetenskaplig forskning där verkligheten inte är statisk utan stadd i ständig förändring kan det vara mer fruktbart att tala i termer av tillförlitlighet. Ett sätt att kompensera mina egna tillkortakommanden och säkerställa en hög tillförlitlighet men också en inre validitet har varit genom att införliva deltagarna som ingår i fallstudien i forskningsprocessen (Merriam 1994; Svensson, Brulin, Ellsröm & Widegren 2002). Genom att öka deltagarnas medverkan har jag också önskat bidra till att forskningen skulle kunna vara till praktisk nytta för deltagarna. För att ett sådant aktivt deltagande ska vara möjligt krävs att en relation mellan del-

tagare och forskare skapas där forskaren uppfattas som trovärdig (Westlander 2006). *Trustworthiness* är ett engelskt begrepp som kan användas för att visa på såväl forskarens trovärdighet som säkerställandet av det insamlade materialets tillförlitlighet utifrån möjligheten till teoretisk generaliserbarhet.

Det finns olika synsätt på vad en sådan deltagarorienterad forskning kan innebära. Här följer en beskrivning av olika synsätt samt de val jag gjort i anslutning till dem där även etiska ställningstaganden redogörs.

### **Från aktion till interaktion – Skilda synsätt för hur kunskap kan och bör produceras**

Deltagarorienterad forskning handlar om ”metoder och förhållningssätt inom forskning som stimulerar andra än forskare att delta mer aktivt i forskningsprocessen än vad som är brukligt” menar Holmer och Starrin (1993:5). Holmer (2003:48) delar in den deltagarorienterade forskningen i två huvudgrenar; aktionsforskning och självförvaltande forskning. Den självförvaltande forskningen drivs av deltagarna själva, med eller utan hjälp av en utomstående forskare (ibid). I den självförvaltande sker forskningen således *av* deltagarna. I aktionsforskningen, däremot, drivs och sker forskningen *av forskaren* med större eller mindre involvering av deltagarna beroende på vad forskningen gäller. Aktionsforskning kännetecknas vidare av att den bidrar med såväl teoretisk som praktisk kunskap inom det område som den studerar. Den förväntas således inte bara förklara och ge generaliserbar kunskap utan också att påverka och möjligen förändra det konkreta fallet (ibid)

Även Svensson m.fl. (2002:8-9) lyfter fram det nära samspelet mellan teori och praktik. Forskningens värde, såväl teoretiskt som praktiskt, har enligt honom att göra med forskarens relation till de berörda. Svensson m.fl. (2002:10) beskriver fyra grundtyper av relationer mellan forskare och deltagare: att forska *på*, att forska *åt*, att forska *för* och att forska *med* deltagarna. Samtliga relationstyper utom den första, att forska *på* deltagarna, kan vara aktionsinriktade (Svensson 2002).

Den interaktiva ansatsen är speciell genom den tydliga roll som forskaren har gentemot praktiken menar Svensson m.fl. (2002). Även om den oftast innebär en närhet och en ömsesidig relation mellan forskare och praktik, framhålls parternas olika roller och intressen i kunskapsproduktionen (Svensson m.fl.

2002:13). I interaktiv forskning inryms delar som är gemensamma ”där deltagare och forskare möts och delar som är separata där deltagare och forskare omsätter och arbetar med material, tolkningar och slutsatser var och en på sitt håll utifrån skilda syften och med skilda resultat” (Wistus 2010:68).

Forskaren pendlar således mellan närhet och distans under den interaktiva processens gång och intar olika perspektiv, något som är ständigt återkommande i en interaktiv forskningsansats (Wistus 2010:79). En utgångspunkt för att kunna skapa närhet är att forskaren lyckas skapa så kallade subjektsrelationer (Svensson m.fl. 2002:10). När sådana relationer väl har skapats kan forskaren fritt röra sig mellan deltagarnas ”offentliga” och ”privata rum” där han/hon får tillgång till kunskap som inte vore möjlig på samma sätt med traditionella ansatser.aktionen kan, så sett, bli en unik observationsplattform för forskaren.

Jag har försökt att involvera deltagarna i forskningsprocessen i förhoppningen att få ta del av deras verklighet med en djupare kunskap som följd. Det finns dock ett antal faror kopplade till försöken att skapa relationer med föreställningar om att mer ”verkliga samtal” kan föras. Dessutom behöver den bild som förmedlas av deltagarna genom en större närhet inte med nödvändighet bli mer verklighetsbaserad än den skulle vara med traditionella metoder (Alvesson & Deetz 2000:84). Jag återkommer till problematiken med deltagarinvolvering under avsnittet om intervjuer i det följande.

## **Val av vetenskapliga metoder**

Till skillnad från urvalsstrategin inom en extensiv ansats, där urvalen i regel är statistiskt representativa, så är urvalsprincipen inom den intensiva designen i högre utsträckning strategisk. Med strategisk menas att urval sker med en strävan efter så stor rikhaltighet som möjligt med hänsyn till fenomenet som studeras. En redogörelse för urvalet görs i nästa kapitel.

Inom ramen för fallstudien har ett flertal metoder använts som samtliga ingår som en del av en intensiv design. För det första har jag använt mig av *kvalitativa intervjuer*. Jag har också genomfört *deltagande observationer* för att på så sätt få direkt tillgång till chefernas verklighet och sätt att fungera tillsammans med chefer och underställda i den dagliga verksamheten på arbetsplatserna. Även olika *dokument* har studerats med beaktande av det nya managementkonceptet både

som bakgrundsmaterial men också för att användas i relation till vad som framkommit i det övriga materialet.

Kombinationen av metoder har möjliggjort en övergripande bild av det problemområde jag önskat belysa. De frågor som ställts i intervjuer respektive det sätt som deltagande observationer varit uppbyggda på har utgått från studiens teoretiska grundvalar och perspektiv.

### *Intervjuer*

Intervjuer i relation till en fallstudie är med fördel lågt strukturerade och öppna till sin karaktär. Därigenom möjliggörs för intervjupersonerna att ta upp sådant de anser vara viktigt och relevant i relation till forskningsprojektet (Alvesson & Deetz 2000:82). Fördelarna är att intervjupersonernas erfarenheter, kunskaper, föreställningar etc. kan beaktas på ett rikare sätt. Forskaren kan också få ta del av nya perspektiv och synsätt som annars förblivit dolda. Med löst strukturerade och öppna intervjuer möjliggörs en ömsesidig förståelse för och tolkning av det studerade fenomenet vilket skapar förutsättningar för en större variation i beskrivningar. Det finns dock vissa risker kopplade till löst strukturerade intervjuer, kanske särskilt i kombination med en föreställning om att subjektsrelationer med deltagarna skulle ge en mer fullödig empiri (ibid:84). Istället för att vara ärliga och trovärdiga kan intervjuarens inriktning och perspektiv bli styrande för de svar som ges. Intervjupersoner som lärt känna intervjuaren kan känna sympati för den som intervjuar och försöka vara denne till lags. En intervjuperson som tvärtom är skeptisk till det intervjuaren står för kan i stället inta ett mer motsatt förhållningssätt än han/hon annars skulle göra (ibid).

Andra påverkansfaktorer i intervjuer med, i mitt fall, chefer på skilda nivåer är de identiteter som förknippas med att vara till exempel kvinnlig linjechef eller manlig koncern- vd. Såväl intervjuare som intervjuad kan vara relativt omedvetna om hur frågor bör ställas och vilka svar som förväntas utifrån språkbruk och normer (Alvesson & Deetz 2000:84). Ett sätt att lösa detta dilemma kan vara att göra fler intervjuer eller att tillåta den intervjuade att reflektera över det som sagts (ibid).

Alvesson & Deetz (2000) menar dock att sådana lösningar inte löser problemet i någon nämnvärd omfattning. I stället menar de att det krävs en medvetenhet om att det är utsiktslöst att tro att ”*verkliga subjektiva upplevelser eller andra sanningar*



*framträder i en skickligt genomförd intervju*” (ibid:86). Däremot, med ett mer reflekterande förhållningssätt till intervjuer med en medvetenhet om att såväl språk som normer styr, kan interaktionen mellan intervjuad och intervjuare ge en förvisso osäker men intressant intervju berättelse. En omsorgsfull tolkning av berättelsen kan leda till en förståelse av den intervjuades sociala verklighet med föreställningar, värderingar och andra ”subjektiva” aspekter (ibid). Forskaren kan få information om språkbruk, om hur man, som i mitt fall, talar om ledning, styrning, prestationsorientering etc. och de ideologier som förekommer i anslutning till dem. Jag kan också ta del av normer för vad som är möjligt att tala om samt föreställningar om den sociala verkligheten. En anledning till valet att komplettera intervjuer med observationer och skuggning var just förhoppningen att lösa detta dilemma. Även i återkopplingen av preliminära resultat till deltagarna hade jag en sådan förhoppning.

Utifrån försök att beakta Alvesson & Deetz (2000) råd har jag använt mig av en både lågt strukturerad och öppen intervjuguide. Därigenom hoppades jag kunna få till stånd en intervju som mer kunde anta formen av ett samtal. Intervjuguiden innehöll ett antal rubriker istället för direkta frågor: Under rubriken *Allmänna frågor* tog jag upp frågor om den intervjuades bakgrund, utbildning, karriär, antal år i företaget, ansvarsområden etc. Dessa inledande allmänna frågor tjänade även till att skapa trygghet för den intervjuade i intervjusituationen. Därefter följde ett avsnitt om *management* där jag förutom *Karasek och Theorells* (1990) krav/stöd/kontroll-modell använde modellerna *FIRO*, samt *Situationsanpassat ledarskap* från deras ledarutvecklingsprogram i samtalet. Härigenom kunde jag få ta del av deras syn på management men också hur de översatte och hanterade det nya managementkonceptet. Därefter följde temat *Högpresterande kultur* med samma syfte med frågor om bland annat hur väl de kände till managementkonceptet, hur de uppfattade det, vad konceptet innebar för dem, skillnader mellan ledning, styrning och organisering jämfört med tidigare. Intervjuerna avslutades med frågor om *framtiden* och hur de såg på utvecklingen mot en högpresterande kultur i enlighet med managementkonceptet. Intervjuguiden tjänade som stöd under intervjun för att säkerställa att samtliga områden behandlades i alla intervjuer. Med beaktande av de svårigheter som Alvesson och Deetz (2000) lyfter fram om interaktionen mellan intervjuad och intervjuare försökte jag att så förutsättningslöst som möjligt låta de intervjuade bestämma vad de ansåg som mest angeläget att dryfta inom ramen för intervjuguiden. Jag kunde också i efterföljande intervjuer ställa vissa följdfrågor för att verifiera eller fördjupa en frågeställning som tagits upp i tidigare intervjuer. Vad som

kom upp under intervjun och var tyngdpunkten kom att ligga varierade således mellan intervjuerna. Även om något olika aspekter kom upp i de olika intervjuerna märkte jag ganska snart att vissa händelser, fenomen, skeenden, tankar och känslor återkom i de olika intervjuerna på respektive avdelning.

Datainsamling, bearbetning och analys blev således en pågående process som startade redan med den första intervjun.

### *Observationer*

En vanlig metod inom arbetsvetenskaplig forskning är fältarbete genom observation. Den är ett sätt, såsom i mitt fall, att komma närmare studerade chefer och deras sociala verklighet utan att ”bli beroende av deras perception, uppfattningar och redogörelser” (Alvesson & Deetz 2000:88). Explorativa observationer kan hjälpa forskaren att få syn på eller medvetandegöra aspekter som intervjupersoner är omedvetna om eller av andra anledningar väljer att inte föra fram. Observationer kan ge en ökad förståelse för innebörder och föreställningar som styr deltagarnas beteenden och handlingar. Observationer kan ge en ökad förståelse så att bättre intervjufrågor kan ställas med ett rikare intervjuresultat som följd (ibid).

En *deltagande observation* kännetecknas av att den är *direkt*, alltså att forskaren är synlig för de observerade (Andersson 1998:155), annars är den *dold*. Den kan också vara *öppen* om observatören öppet berättar syftet med undersökningen. Den är lämplig när man, som i mitt fall, vill studera processer och relationer mellan människor under en längre tid. Genom en deltagande observation blir det möjligt att beskriva vad som händer, vilka som är involverade, när och på vilket sätt olika händelser sker etc. Det kan också bli möjligt att se varför olika saker sker på det sättet utifrån de observerades perspektiv (ibid).

Beroende på de val forskaren gör kan fyra olika fältidentiteter intas när det gäller deltagande observationer: den *fullständiga deltagaren*, den *observerande deltagaren*, den *deltagande observatören* och den *fullständiga observatören* (Hammersley & Atkinson 2005). De två första rollerna har fokus på närhet medan de två senare är mer distanserade. I min studie har observationerna varit såväl direkta som öppna, såtillvida att deltagarna visste om och hade accepterat att bli observerade (Holme & Solvang 1997).

Min fältidentitet pendlade mellan den deltagande observatören och den observerande deltagarens roll under möten och andra formella och informella sammankomster. Ett ytterligare sätt att öka förståelsen för chefernas sociala verklighet var att följa avdelningscheferna i arbetet innan intervjun genomfördes. Under sådana öppna observationer försökte jag i möjligaste mån vara just en ”skugga” och bara ställa frågor när de t.ex. läste sin mailkorrespondens för att få bättre kunskap om innehåll och mängd till exempel. De fick instruktioner om att göra det de brukade göra denna dag och inte bry sig om mig. Under möten och ”skuggning” intog jag således en mer distanserad position medan jag under t.ex. fikaraster, luncher och andra informella sammankomster hade en mer aktiv roll som en observerande deltagare.

De farhågor och brister som lyfts fram om intervjuer ovan har jag delvis försökt att lösa genom att först observera och föra samtal med cheferna som grupp för att sedan avsluta tiden på avdelningen med intervjuer.

De risker som lyfts fram med observationer är också att forskaren ”goes native” med ”de infödda” och fastnar i detaljer och lokala uppfattningar (Alvesson & Deetz 2000:88). Forskaren får då svårt att observera det som är unikt och främmande i den studerade kulturen (Andersson 1998:157), i mitt fall chefskulturer. I normalfallet när man forskar i en verksamhet inom det egna landet delas språk, och kulturella antaganden varför det sociala livet kan bli alltför bekant vilket leder till fantasilöshet (ibid). Det motsatta problemet är att en forskare från en viss kultur kan få svårt att förstå människor från en annan kultur (ibid). Det kan även bli fallet när en forskare försöker förstå en annan profession, i detta fall chefsprofessionen, utan egen erfarenhet av chefs- och ledarskap. Min egen förförståelse är färgad av dessa aspekter naturligtvis. Jag märkte att det blev både lättare och naturligare att interagera med chefer som jag mött under en längre tid vilket hade såväl för- som nackdelar, något jag återkommer till i nästa kapitel.

Studien handlar, som sagt, om styrningsprinciper i globala managementkoncept samt hur de översätts av chefer i lokala organisationskulturella kontexter. Som en hjälp för konkreta observationstillfällen studerade jag, innan jag påbörjade observationerna, dokument som jag fick tillgång till från företaget och som handlade om managementkonceptet. Till exempel fanns tydliga riktlinjer för möten och hur de skulle genomföras och vad de skulle innehålla. Under observationer av möten kunde jag studera hur cheferna förhöll sig till och hur de

hanterade mötena utifrån riktlinjerna för det nya managementkonceptet. Möten gav även möjlighet till observationer av styrningsprinciper, särskilt när jag i vissa fall först observerade chefens möte med överordnad och därefter hans/hennes möte med sina underställda. Jag förde kontinuerligt anteckningar i en anteckningsbok under observationerna. Jag skrev ner både vad som konkret hände under mötet, alltså själva processen, och noterade också hur man satt i förhållande till varandra, närhet, känslouttryck, sinnesstämningar, vem som fick komma till tals, hur man samtalade etc. Jag noterade också den fysiska lokalen med möbleman, konkreta verktyg i form av tekniskt utrustning etc.

Härmed har jag beskrivit de metoder som jag valt för min studie. I följande avsnitt presenteras fallföretaget med beskrivning av urval av deltagarna.

## 6. Fallföretaget

Här ges en introduktion till företaget med en övergripande beskrivning av studerade avdelningar. Jag beskriver också kortfattat managementkonceptet *Högpresterande kultur* med dess lednings- och styrningsverktyg för cheferna att använda.

### Inledning

Studien har genomförts i ett utlandsägt distanshandelsföretag beläget i Sverige. Företaget grundades på 1940-talet och drevs av ägaren själv fram till slutet av 1980-talet. Därefter skedde ett par ägarbyten innan företaget övertogs av en europeisk koncern med säte i Frankrike 1997. Företaget blev huvudkontor för den nordiska divisionen och fick ett flertal nya varumärken. Det var vid studietillfället störst inom sin bransch i Norden och fjärde störst på den europeiska marknaden. Verksamhet fanns vid studietillfället 2003-2004 i de nordiska länderna samt Baltikum.

Företaget var väl förankrat i bygden även om det ingick i en stor koncern, styrd från Frankrike och verkade på den internationella arenan.

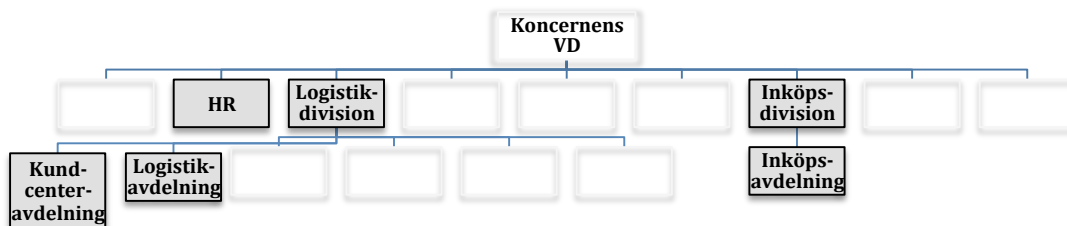
Företaget hade vid studietillfället ca 1 300 anställda varav ca 450 kollektivanställda indelade i åtta divisioner. I studien ingick tre skilda avdelningar tillhörande två av divisionerna. I valet av avdelningar strävade jag efter en så stor bredd som möjligt i urvalet. *Inköpsavdelningen* med ca 80 anställda såg till att rätt varor köptes in. *Kundcenteravdelningen* med ca 150 anställda hade som sin främsta uppgift att ta emot beställningar på varor från kunder genom telefon, brev eller internet. *Logistikavdelningens* ca 450 anställda slutligen, tog emot varor som köpts in, placerade dem i lagret samt ansvarade för att beställda varor distribuerades till kunderna. 90 % av de anställda hade en tillsvidareanställning. Personalomsättningen var låg med många anställda som arbetat i företaget i mer än tjugo år.

### Fallstudien

Jag inledde min fallstudie när implementeringen av de nya lednings- och styrningsverktygen i enlighet med det nya managementkonceptet pågått under ca ett år. Under vd fanns divisionschefer för var och en av de åtta divisionerna

samt en HR-chef för HR-enheten, som utgjorde en stabsfunktion (se figur 1). Samtliga divisionschefer var svenska med undantag för marknadsdivisionen som hade en fransk divisionschef, (även koncerncontrollern var fransman). Under varje divisionschef fanns avdelningschefer samt en eller två nivåer underställda chefer med teamledare som linjechefer.

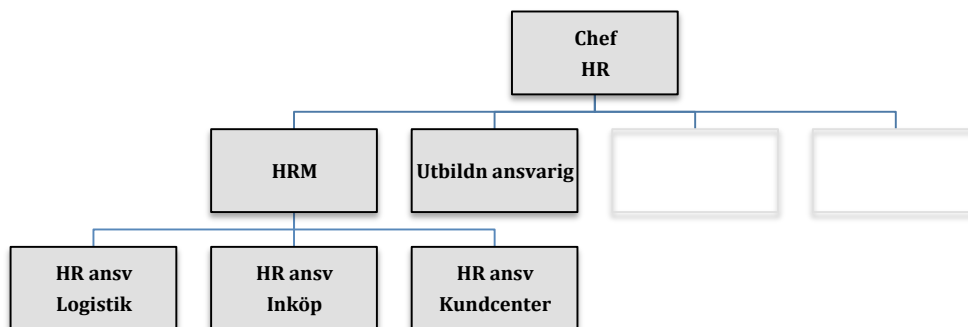
Organisationschema över den svenska koncernen:



Figur 1. Organisationsschema över den svenska koncernen. Tre avdelningar tillhörande två skilda divisioner ingick i studien.

Av organisationsschemat framgår att avdelningscheferna för Kundcenter och Logistik båda var underställda divisionschefen för Logistik. Avdelningschefen för inköp däremot var även divisionschef för inköpsdivisionen.

HR-enheten: (ingick i studien som informanter)



Figur 2. Organisationsschema för HR-enheten. HR-chefen ingick i referensgruppen för projektet. Han ingick även i koncernledningen. De tre HR ansvariga ingick i studien som informanter. Även utbildningsansvarig deltog som informant.

HR-enheten (Human Resource) var en stabsfunktion. Häri ingick förutom sedvanligt personalarbete även ansvaret för principer som skulle gälla för ledning, styrning och organisering. Det var HR-enheten på koncernnivå i den utländska koncernledningen som varit initiativtagare till managementkonceptet varför

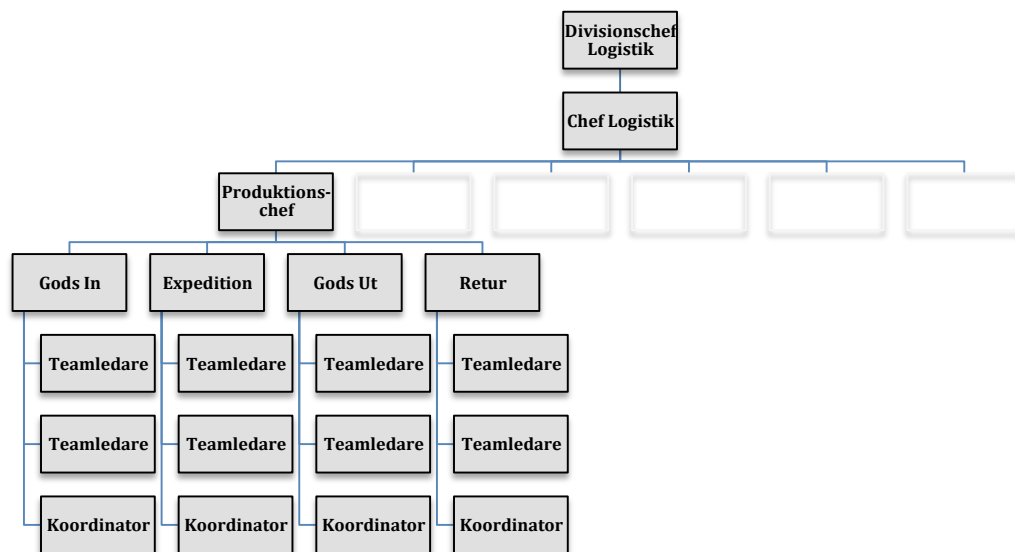
arbetet med införandet av det nya managementkonceptet med bland annat kulturförändring var en viktig uppgift för enheten.

På enheten fanns en utbildningsansvarig med ansvar för utbildningsinsatser efter varje avdelnings specifika behov. I enhetens ansvar ingick även att analysera och tolka statistik utifrån skilda koncerngemensamma personalenkäter som genomfördes med jämna mellanrum. De tillhandahöll även en mängd hälsofrämjande aktiviteter och bekostade egenvalda aktiviteter. Därutöver hade företaget en egen företagshälsovård med anställd sjuksköterska för de anställda samt en fritidsförening för såväl anställda som pensionärer. I HR-enhetens ansvar ingick även organiseringen av en årlig personalfest.

### *De tre studerade avdelningarna*

Följande beskrivning ger en bild av den verksamhet som bedrevs på de skilda avdelningarna. Cheferna och deras arbete beskrivs närmare i resultatkapitlet.

#### *Logistikavdelningen*



Figur 3. Organisationsschema för Logistikdivisionen. Förutom Avdelningschefen för Logistik (produktionschef) deltog samtliga fyra processer i studien, där varje process leddes av två teamledare samt en koordinator. Chefpositionen mellan divisionschefen och avdelningschefen blev vakant i studiens inledning.

Avdelningen ingick i Logistikdivisionen och var indelad i fyra processer. Åtta linjechefer kallade teamledare, ansvarade för de fyra processerna. Produktions-

chefen var deras överordnade med uppgift att driva och utveckla verksamheten på avdelningen utifrån en budget som satts av koncernledningen. Till sin hjälp för den dagliga produktionen hade produktionschefen fyra koordinatörer, en för varje process.

Även om avdelningschefen hade titeln produktionschef och man talade i termer av produktion förekom ingen produktion i meningen tillverkning av varor på avdelningen. Produktionen innebar mottagning och distribuering av paket till företagets ca tre miljoner kunder i Norden och Baltikum.

Den första processen *Gods-In* tog emot varor och placerade dem i ett höglager. Arbetet kunde vara tungt vid lossning och urlastning när lastbilar anlände med gods. Däremellan fanns frihet att själva bestämma över sin tid. En stor del av arbetet skedde med hjälp av truckar. Övervägande delen av de anställda i denna process var män.

Nästa process *Expeditionen* var tidsstyrd. Huvuduppgiften var att lägga in varor från höglagret på *Gods-in* på hyllor i ett 54 000 kvadratmeter stort expeditionslager samt plocka ut varor som kunder beställt. Varorna plockades utifrån speciella datorframställda plocklistor. På listorna fanns klisteretiketter med streckkod med uppgift om vara samt lagerplats. Av etiketten framkom även batchnummer som talade om vilken omgång av varor som varan tillhörde. Det var viktigt att varorna plockades batchvis för att varorna skulle kunna sorteras till rätt kund i efterföljande process *Gods-ut*. Plock av varor kunde göras manuellt eller med truck. Etiketten med streckkod klistrades på varan som placerades i en vagn. Varorna tippades därefter från vagnen ut på ett löpande band. I taket lyste en digital skylt med uppgift om aktuellt batchnummer samt tid som återstod till nästa batch då alla varor skulle vara plockade. När batchtiden var slut startades bandet och varorna åkte vidare till nästa process, *Gods-ut*. Bandet stoppades mellan kl 9.00 - 9.20 för en frukostrast då hela avdelningen tog en paus.

Bandet med varor gick därefter igenom ett sorteringsverk och kom ut till den tredje processen *Gods-Ut* eller ”packen” som den också kallades. Denna process var även den tidsstyrd på samma sätt som *Expeditionens* process. På *Gods-Ut* arbetade man under ”löpande band” liknande förhållanden. Det gällde att snabbt packa samman rätt antal varor när de kom på bandet utifrån ordern i en lämplig förpackning samt sätta på en adressetikett för vidare distribution med post till kunden.

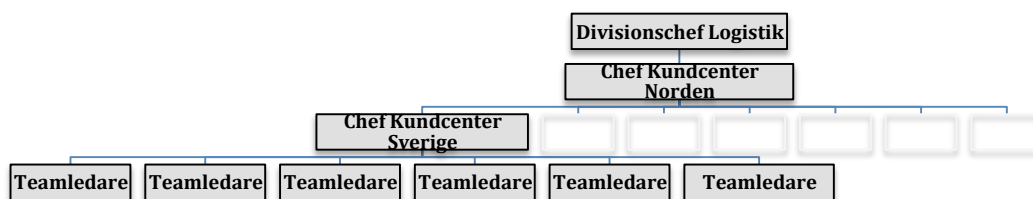


Processen *Retur* slutligen var en fristående process som tog hand om varor som kunder skickat tillbaka av olika anledningar. Deras uppgift var att packa upp, och besluta om vad som skulle göras med varorna som återsänts. Vissa varor kunde återföras till lagret. Andra varor gick till egna butiker för överskottsvaror, så kallade Outletbutiker. Varor som inte kunde säljas kasserades och såldes som lump. På denna avdelning fanns även ett tyglager. Tyg på metervara klipptes och skickades till kunder, ibland tillsammans med andra varor för leverans genom *Expeditionens* försorg. I denna process var arbetet inte tidsstyrt på samma sätt som för övriga processer, varför tempot inte var lika högt. Till fördelarna hörde också att processen var geografiskt väl samlad med allt på samma ställe.

Personalen i varje process var indelad i grupper om ca tio personer. Arbetsuppgifterna roterade inom gruppen. Personalen kunde vid behov lånas ut till andra processer och också andra avdelningar, främst Kundcenter.

Teamledarna hade verksamhets-, ekonomiskt- och personalansvar för sina processer med produktionschefen som övergripande ansvarig. Deras främsta uppgift var dock att utveckla högpresterande team. Samtliga team förväntades bli allt mer målstyrda med mål satta av den svenska koncernledningen utifrån övergripande mål från koncernledningen i Frankrike.

#### *Kundcenteravdelningen*



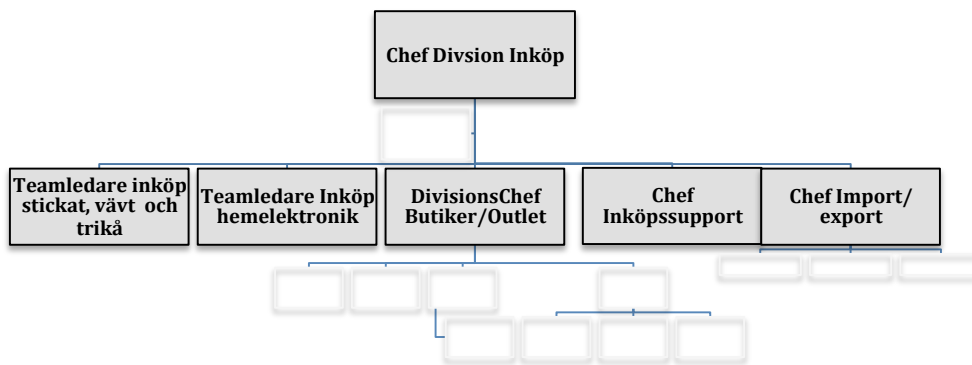
Figur 4. Organisationsschema för Kundcenteravdelningen. Avdelningschefen ingick tillsammans med teamledarna för avdelningen i studien.

Kundcenteravdelningen leddes av en avdelningschef. Han blev under studiens gång också chef över samtliga Kundcenterenheter i Norden. De anställda var indelade i sex skilda team med varsina teamledare.

Teamledarna skulle för första gången, året efter studietillfället, få ett ekonomiskt ansvar med produktionschefen som övergripande ansvarig i likhet med Logistikkavdelningen. Teamledarnas främsta uppgift var dock som tidigare att coacha och styra varje enskild anställd att med god kvalitet prestera så många samtal som möjligt.

Personalen fanns samlad i ett kontorslandskap indelade i grupper av arbetsplatser avskilda med skärmar. Det huvudsakliga arbetet för dem bestod i att ta emot samtal från kunder som ringde in beställningar eller reklamerade mottagna varor från kataloger eller från webben. På en väl synlig digitaltavla fanns uppgifter om antal samtal i kö, genomsnittlig tid för samtal etc.

### *Inköpsavdelningen*



Figur 5. Organisationsschema för Inköpsdivisionen. I studien ingick divisionschefen samt samtliga chefer direkt underställda honom,

Inköpsavdelningens chef var också chef för hela divisionen och ingick därför i koncernledningen. Han hade en sekreterare samt fem underställda chefer. Dessa hade i sin tur ett varierat antal underställda från fem till tjugosex individer som i sin tur kunde ha ett varierat antal underställda. Ledning, styrning och organisering såg således annorlunda ut på denna avdelning i jämförelse med cheferna på Logistik och Kundcenter.

Inköpsavdelningen hade ansvar för att köpa in det som sortimentsavdelningen beslutat skulle ingå i säsongens kollektion. De två teamledarnas teammedlemmar bestod av individer med skilda kompetenser. En grupp kallades ”key people” och bestod av framförallt inköpare av varor. De var i hög grad självstän-

diga. I teamen fanns också kvalitetskoordinatorer som säkerställde att de färdiga varorna hade rätt kvalitet.

### **Urval och tillvägagångssätt av studien under perioden februari 2003 till juni 2004 (samt återkoppling under våren 2013)**

Den svenska koncernens operativa chef samt HR-chefen gav mig och min kollega tillåtelse att genomföra projektet samt hade ansvaret för vår vistelse på företaget. De gav oss access till att röra oss på företaget samt föra samtal med de personer som vi ansåg relevanta för studien. Urvalet av avdelningar skedde i samråd med dessa personer. De tillhandahöll även dokument och kunde i egenskap av informanter bistå med svar på övergripande frågor på koncernnivå. Överenskommelsen var att vi kontinuerligt stämde av med dem hur arbetet fortskred på de skilda avdelningarna. De ville att vi, som utomstående, gav dem feedback på hur de lyckats med införandet av det nya managementkonceptet. De påverkade varken forskningsfrågor, metodval eller genomförande

Urvalet av intervjupersoner har för min studie således varit strategisk. Det har för det första inneburit ett urval av enbart chefer. Därefter skedde valet utifrån hierarkisk position, samt avdelning/sektionstillhörighet för att täcka in chefer för såväl kollektivanställda som tjänstemän. Hänsyn har även tagits till aspekter som chefernas anställningsår, ålder och kön, allt för att täcka så många aspekter som möjligt av det studerade fenomenet.

I det följande beskrivs urval av personer. Syftet med intervjuer, observationer, skuggning samt möten framkommer i nästa kapitel under genomförande.

#### ***Urval Logistikavdelningen***

Från Logistikavdelningen deltog samtliga av avdelningens chefer. De bestod av åtta teamledare, fyra koordinators samt avdelningschef. Deras divisionschef ingick i egenskap av medlem i referensgruppen. Han ingick även i observationer av möten och andra sammankomster där logistikavdelningens och/eller Kundcenteravdelningens chefer deltog. Medan teamledarna tillhörde tjänstemännen var de fyra koordinators kollektivanställda och hade ingen formell chefsbefattning. Men utifrån deras ansvar för den dagliga produktionen med bland annat ansvar för bemanning samt att övriga chefer menade att de borde tillhöra chefsgruppen valdes även denna grupp. Hela chefsgruppen ingick i studien un-

der observationer av möten samt i skilda samtal med chefsgruppen. Valet av personer för enskilda intervjuer samt upplägg av datainsamlingen gjordes i samråd med avdelningschefen. Beslut fattades om att välja ut chefer från två av fyra processer för fördjupning. Urvalet styrdes utifrån skillnader mellan processerna gällande arbetsuppgifter för personalen, arbetsorganisation, tid som processen arbetat i den nya organisationen etc. Valet föll på *Expeditionen* och *Returen*. Teamledare och koordinatörer i de fyra processerna hade i stort sett samma arbetsuppgifter även om processerna skiljde sig åt. När beslut om genomförande var klar kom jag att samtala med teamledarna för en tredje process, *Gods-ut*. Utifrån båda teamledarnas engagemang i förändringsarbetet samt att den ene var nyanställd medan den andre arbetat många år på avdelningen beslöt jag att göra en intervju med dessa teamledare i grupp när övriga intervjuer var klara, för möjligheten att ställa kompletterande eller fördjupade frågor. Avdelningens chef slutligen blev inte bara intervjuad utan också skuggad under en arbetsdag.

**”Pryo”:** Initialt tillbringade jag en halv dag i varje process för att få en inblick, både i verksamheten och i chefernas arbete, således sammanlagt två dagar totalt i de fyra processerna. På *Gods-in* valde avdelningschefen en medarbetare utan chefsansvar men med stort kunnande om processen som guide till mig. På *Expeditionen* och *Returen* fick jag följa koordinatörerna i deras arbete då de också berättade om arbetet i processen. På *Gods-ut* slutligen tog en av teamledarna hand om mig under en förmiddag.

**Intervjuer** (7 st): Efter ”pryon” tog jag kontakt med de teamledare och koordinatörer som valts ut för intervjuer och genomförde intervjuerna i deras tjänsterum, eller i ett mötesrum i de fall de saknade eget rum. Varje intervju tog ca 90 minuter och spelades in på band/elektronisk bandspelare. I transkriberad form omfattade varje intervju ca 7-11 sidor text.

**Skuggning:** Avdelningschefen ”skuggades” under en arbetsdag som avslutades med en intervju. Syftet med skuggningen var att mer konkret få en inblick i chefernas arbete med avseende på ledning och styrning. Skuggningen innebar att vi först talades vid på morgonen där avdelningschefen översiktligt berättade om sin planering för dagen. Därefter försökte jag i möjligaste mån ”bara” vara en ”skugga” efter honom. Jag fick ta del av möten, formella och informella samtal, följa med på fikaraster och lunch. Jag förde noteringar i ett anteckningsblock när jag fick tillfälle. Under några tillfällen under dagen, när han exempelvis gick

igenom epost kunde jag ställa frågor eller få klargörande information om något som hänt strax innan.

**Deltagande observationer** (4 st): Jag deltog i tre möten som avdelningschefen höll med teamledarna samt ett möte som han höll med koordinatorena. Jag deltog som observatör och satt antingen med runt bordet eller på en stol vid väggen, en bit från bordet, med ett anteckningsblock. Styrande var hur trångt det blev runt bordet, eller om jag bjöds att sitta med. I pauser däremot deltog jag i samtal som fördes och kunde då också ställa frågor. Deltagarna kunde då säga ”*Nä nu tar vi en fika Päivi, kom och sätt dig här*”. Denna ordning gällde även på andra avdelningar.

**Möten** (8 st): Tre möten föregick projektstart (10/3, 3/4 samt 21/8 2003). Efter genomförd datainsamling höll jag ett seminarium med avdelningschef, teamledare och koordinatörer för återkoppling och diskussion av preliminära resultat. Min kollega introducerades vid samma tillfälle för sin studie (13/2 2004).

Jag deltog i en heldag samt en halvdag om "Framtidens ledarskap" med samtliga teamledare och koordinatörer, HR-representant, chefsutvecklare samt 2 fackliga representanter (22/3 2004 samt 2/4 2004).

Slutligen deltog jag i ett möte med avdelningschefen och två teamledare angående en förfrågan från cheferna om att fortsätta vara bollplank i deras diskussioner om "Framtidens ledarskap". Under mötet diskuterades innehåll i en ytterligare heldag på annan ort (16/6 2004).

Tio år senare, från första kontakten räknad, tog jag åter kontakt med avdelningschefen för återkoppling och verifiering av resultaten med cheferna som deltagit i studien. Jag ville även säkerställa att cheferna kände sig bekväma med hur de framställdes samt med graden av anonymisering. Jag skickade resultatkapitlet till cheferna och bokade därefter in ett möte med dem då jag även presenterade avhandlingen som helhet. Även en överordnad chef som inte deltagit i studien deltog på mötet (14/3 2013).

### ***Urval Kundcenter***

Samtliga sex teamledare och deras avdelningschef ingick i studien. Enskilda intervjuer genomfördes med tre teamledare samt med avdelningschefen.

På Kundcenteravdelningen fanns förutom avdelningschefen fem chefer, samtliga med titeln teamledare, när jag påbörjade datainsamlingen. En sjätte teamledare anställdes under studiens gång. Då samtliga teamledare arbetade på i stort sett samma sätt, valde jag att intervjua två av dem utifrån kriterier som skillnader gällande kön, ålder, anställningsår etc. för en så stor bredd som möjligt. En tredje teamledare tog hand om mig under en halvdags "pryo" vilket gav mig tillfälle till samtal med ytterligare en av dem om deras arbete som chefer.

**"Pryo":** Även på denna avdelning fick jag förmånen att få en inblick i avdelningens verksamhet under en förmiddag genom att följa en av teamledarna i arbetet. Det var inte fråga om att skugga henne då vi kontinuerligt förde ett samtal där jag fick möjlighet att ställa frågor om såväl verksamheten som hennes arbete som chef. Hon presenterade avdelningen samt förklarade hur individer och team arbetade, hur tekniken fungerade och hur teamledarnas arbetsuppgifter såg ut. Dessutom gav "pryon" mig ett extra tillfälle till samtal om ledning och styrning på denna avdelning.

**Intervjuer** (3 st): Teamledare som valts ut för intervjuer kontaktades per epost och därefter telefon. Samtliga teamledare hade under ett tidigare möte gett sitt samtycke att delta om de blev utvalda. Intervjuerna genomfördes i ett mötesrum då de saknade eget rum. Den sista intervjun på avdelningen genomfördes med avdelningschefen.

**Skuggning:** Avdelningschefen skuggades under två förmiddagar. Jag fick tillträde till möten och samtal, däribland ett uppföljningsmöte med en nyanställd samt ett telefonmöte med nordiska chefskollegor. Jag följde också med till personalrestaurangen för lunch tillsammans med honom och några av teamledarna. Sista skuggningstillfället avslutades med en intervju.

**Deltagande observationer** (2 st): Jag observerade två veckomöten med teamledarna. Ett av mötena hölls av teamledarna själva. Det andra mötet leddes av deras avdelningschef.

**Möten** (5 st): Jag höll ett inledande möte med avdelningschefen för presentation av studien samt förfrågan om deltagande (22/8 2003). Jag deltog även på ett möte med avdelningschefen initierat av min kollega inför hennes studie (31/3 2004). Efter avslutad datainsamling höll jag ett seminarium för återkoppling av

preliminära resultat till chefsgruppen (13/2 2004). Jag deltog även på ett möte där min kollega återkopplade sina resultat utifrån intervjuer med deras underställda (27/4 2004).

I likhet med Logistikavdelningen återvände jag till chefsgruppen våren 2013 för att presentera, verifiera och diskuteras resultatkapitlet (25/3 2013) utifrån manus som skickats till dem några veckor innan mötet. På mötet deltog även avdelningschefen för Logistik som fått ansvar även för Kundcenteravdelningens personal.

### *Urval Inköpsavdelningen*

För att i möjligaste mån kunna jämföra cheferna på denna avdelning med de två andra avdelningarnas chefer valdes enbart avdelningschef samt direkt underställda chefer ut för studien. Då cheferna hade vitt skilda ansvarsområden samt i vissa fall egna underställda chefer bestämde jag i samråd med avdelningschefen att samtliga fem chefer skulle ingå i studien och också intervjuas enskilt.

*”Pryo” + ”skuggning” (5 st):* På denna avdelning förekom i likhet med Kundcenteravdelningen ingen riktig ”pryodag”. I stället fick jag en överblick över avdelningens arbete i allmänhet och chefernas arbete i synnerhet genom en blandning mellan pryodag och skuggning. Jag följde samtliga fem chefer i deras arbete under en förmiddag. Jag fick delta på möten samt ta del av samtal med kollegor, överordnade samt underställda. Under dagen kunde jag aktivt föra samtal med dem om deras arbete. Jag ställde också kontinuerligt frågor efter möten eller andra aktiviteter som jag närvarade på.

*Skuggning (1 st):* Avdelningschefen skuggades på samma sätt som andra avdelningschefer under en dag.

*Intervjuer (6 st):* Samtliga skuggningstillfällen avslutades med en intervju på ca 1,5 timme som spelades in. Samtliga intervjuer genomfördes på chefernas tjänsterum. Utöver dessa intervjuer deltog jag i en intervju som min kollega genomförde med en av teamledarna, specifikt om bonussystemet.

Utöver dessa intervjuer genomförde jag en intervju med en butikschef kopplad till Inköpsavdelningen men valde att inte ta med denna intervju i materialet. Först och främst berodde detta på ett senare beslut att välja en chefsgrupp på

respektive avdelning bestående av avdelningschef samt direkt underställda chefer, för möjlighet till jämförelse mellan avdelningar. Butikschefen var underställd en underställd chef. Dessutom var hon relativt nyanställd och saknade också geografisk koppling till företaget som fristående butikschef.

*Deltagande observationer* (2): Jag observerade ett möte som avdelningschefen höll med sina underställda chefer. Jag observerade även ett möte som en teamledare höll med sina teammedlemmar där avdelningschefen deltog.

*Möten* (8 st):

Jag träffade avdelningschefen för ett introducerande möte där jag presenterade studien (11/9 2003). Därefter bokade vi in ett möte där avdelningschefen närmare beskrev avdelningen, cheferna och verksamheten. Mötet resulterade i en överenskommelse om upplägg av studien med datainsamling och återkoppling av resultat (7/10 2003).

Därefter bokade jag in möten med underställda chefer då jag även presenterade studien för deras respektive team (9/10, 14/10 2003).

Efter avslutad datainsamling höll jag i ett återkopplande seminarium med avdelningschef samt underställda chefer där preliminära resultat redovisades och diskuterades (7/5 2004).

Slutligen deltog jag i ett återkopplande seminarium med avdelningschef samt underställda chefer som min kollega höll i utifrån sina resultat (18/6 2004).

Jag återvände även till denna avdelning under våren 2013 för återkoppling och verifiering av resultatkapitlet. Jag skickade resultat som behandlade Inköpsavdelningen till deltagande chefer för att därefter boka in ett möte (14/3 2013).

### *HR-enheten*

HR-chefen,<sup>45</sup> fattade tillsammans med koncernens operativa chef beslutet om genomförande av projektet där min och min kollegas studier ingick. HR-ansvariga för de tre ingående avdelningarna fick en presentation på ca en timme

---

<sup>45</sup> På visitkortet står: *Human Resources Manager*, men i t.ex. personaltidningen används "personalchef" för hans befattning.



av projektet av mig och min kollega. De deltog på vissa möten och seminarier inbjudna av avdelningarnas chefer. Därutöver har de deltagit i studien som informanter.

Utbildningsansvarig valdes ut för intervju i egenskap av informant. Intervjun genomfördes på hans tjänsterum. Den tog ca 1,5 timmar och spelades in. Därutöver hade jag epostkontakt med honom under studiens gång där han var behjälplig med sådant som jag upplevde som oklart vad gällde managementkonceptet och dess ingående lednings- och styrningsverktyg.

### *Fackligt förtroendevalda*

I de deltagande avdelningarna fanns fackliga organisationer, en för de kollektivanställda och en för tjänstemännen. Jag hade kontinuerlig kontakt med förtroendevald ordförande för respektive fackförbund.

Jag höll i två presentationsmöten samt två avstämningsmöten med ordförande i de två fackförbunden.

### *Referensgruppen*

Sju möten hölls i referensgruppen under perioden juni 2003 till oktober 2004. Ett ytterligare möte hölls med referensgruppen (1 mars 2013) där syftet var att återkoppla och diskutera resultatkapitlet som skickats tidigare med epost. De fick endast tillgång till första delen av resultatkapitlet där resultat som inte var direkt kopplade till de tre avdelningarna redovisas. Övriga delar skickades till referensgruppen efter att jag träffat cheferna på respektive avdelning och fått deras godkännande.

### *Övrig datainsamling*

Jag observerade tre divisionsmöten där avdelningscheferna för Logistik respektive Kundcenter ingick tillsammans med divisionschefen för Logistik (företagets operativa chef).

Jag deltog i en så kallad *Roadshow* där vd informerade samtliga anställda i företaget.

Dokument från företaget som studerades bestod av:

- Personaltidningar från det senaste året.

- Koncerngemensamma samt företagsspecifika PowerPoint presentationer för personalen om den *Högpresterande kulturen*.
- Frågeformulär samt resultat från opinionsundersökning initierad av den europeiska koncernen samt specifika resultat för den svenska koncernen.
- Utbildningsmaterial för ledarutvecklingsprogram.
- Kriterier för genomförande av medarbetarsamtal.
- Kriterier för bedömning av bonus.
- Artiklar och notiser om och med företaget och dess representanter.
- Websida för såväl den europeiska som den svenska koncernen.
- Dokument samt PowerPointpresentation från Logistik om mål samt måluppfyllelse upprättad av grupperna själva.
- Information från avdelningschefer till underställda.
- Minnesanteckningar från ”Framtidens ledarskap” på Logistik förda av teamledare.

Efter denna genomgång av de delar av företaget som ingick i studien samt hur jag gått tillväga för insamling av empirin, följer här efter en redovisning över hur studien genomfördes, hur relationerna mellan mig och deltagarna kom till stånd samt hur interaktionen mellan oss därefter förlöpte. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur materialet bearbetades och analyserades.

## 7. Studiens genomförande samt bearbetning och analys

Förutom att beskriva genomförandet av studien vill jag i detta kapitel visa vikten av att relationer skapas till de personer som låter sig intervjuas och observeras inom ramen för en kvalitativ studie, samt vad som krävs för att sådana alla ska uppstå. Jämlika och ömsesidiga relationer med deltagarna nämns som en förutsättning för att kunna skapa en närhet och förståelse utifrån deltagarnas perspektiv (se t.ex. Nielsen & Nielsen 2006; Svensson m.fl. 2002:12; Westlander 2006). En forskare som försöker hålla sig neutral och oberoende kommer aldrig att nå sina mål menar Nielsen och Nielsen (2006:70), utan behöver som alla andra bjuda in eller få en inbjudan om att göra något tillsammans för att en relation ska uppstå. Jag vet inte om det går att tala i termer av jämlikhet men jag försökte göra det möjligt för deltagarna att fritt välja deltagande. De har också haft makt i meningen att välja vad de velat tala om och visa upp (Reason och Bradbury 2001). Jämlikhet i förhållande till *kunskapsproduktionen* för min avhandling har däremot inte varit fallet, och inte heller något som jag strävat efter. Jag har ensam, utifrån *mina* forskningsfrågor, initierat studien och stått för analys och tolkning av resultatet, även om det delvis skett i interaktion med deltagarna i studien. Den process som jag beskriver i detta kapitel är min egen tolkning av interaktionen mellan mig och deltagarna. Även om de skulle vara av en annan mening är det jag som haft makten att tolka.

Med utgångspunkt i att jag faktiskt haft makten och kontrollen över den kunskapsproduktion som jag valt att redovisa menar jag att relationen inte kan vara jämlik i detta avseende. Utmaningen är i stället att bygga upp förtroendefulla relationer, något som tar tid och som kräver att vissa förutsättningar är uppfyllda. För en förtroendefull relation kan det vara mer fruktbart att sträva efter att forskaren uppfattas som *trovärdig* i deltagarnas ögon snarare än att sträva efter jämlikhet. Westlander (2006:51) använder begreppet *trustworthiness* som en beskrivning av en sådan trovärdighet. Men begreppet kan också användas för att säkerställa det insamlade materialets tillförlitlighet, vilket jag återkommer till längre fram i kapitlet.

## Den interaktiva processen

Min första kontakt med fallföretaget var ett resultat av en privat kontakt med en förälder på den kooperativa förskolan där vi båda hade våra barn vid denna tid. Det visade sig under våra samtal att hon arbetade som linjeförstare på en logistikavdelning på företaget. Jag såg en möjlighet att få komma i kontakt med ett passande företag för en fallstudie, särskilt när företaget var i färd med att införa ett globalt managementkoncept under namnet *Högpresterande kultur*. Hon på sin sida lyfte möjligheten att någon utanför företaget granskade det nya managementkonceptet och dess skilda lednings- och styrningsverktyg. Hon antydde att hon och hennes kollegor hade vissa bekymmer med hur vissa styrningsverktyg var utformade. Hon tog initiativ till ett möte där jag blev presenterad för hennes chefskollegor och avdelningens chef. Till detta möte bad jag att få bjuda med en disputerad kollega. Hon intresserade sig specifikt för belöningssystem som styrningsverktyg, något som jag fått veta ingick i det nya managementkonceptet. Mötet föll väl ut. För att kunna gå vidare krävdes klartecken från koncernledningen, varför avdelningschefen presenterade oss för två representanter ur koncernledningen som hade mandat att fatta ett sådant beslut. Den ene var chef över divisionen där Logistikavdelning ingick och var också företagets operativa chef. Den andre var HR enhetens chef för den svenska koncernen.

Även mötet med koncernledningens representanter föll väl ut. De såg en styrka i att vi som forskare kritiskt kunde granska managementkonceptet. De såg också ett värde i att få ett utomstående "bollplank" att ventilerat managementkonceptet med, vilka delar som fungerade, samt möjliga orsaker/lösningar till de delar som eventuellt inte fungerade. Vi fick tillåtelse att själva lägga upp vårt projekt, välja intervjupersoner, intervjufrågor etc.

Då Logistikavdelningens chefer ansvarade för en verksamhet med övervägande kollektivanställd personal bad vi att få studera ytterligare två avdelningar för större bredd och djup vad gällde översättning av styrningsprinciper i managementkonceptet.

En inköpsavdelning med tjänstemän samt en kundcenteravdelning med handelsanställda valdes därför ut. Vi kom överens om att det skulle förenkla för oss om personerna från koncernledningen tog kontakt med avdelningscheferna på de tre avdelningarna för att informera om projektet. Därefter kontaktade vi själva respektive avdelningschef för ett personligt möte för att presentera projektet och erbjuda dem deltagande. När de tackat ja presenterades projektet för

underställda chefer på respektive avdelning. Vår ambition var att samtliga deltagare skulle vara fria att välja sitt deltagande.

Projektet kom att bestå av två fristående studier. En med fokus på managementkonceptet ur ett chefsperspektiv utförd av mig samt en studie som specifikt behandlade styrningsverktyget belöningsystem, och då särskilt det nya bonussystemet ur de underställdas perspektiv genomförd av min kollega. Samtliga chefer på de tre avdelningarna ingick i min studie medan min kollegas studie bestod av ett urval av de underställda samt några av cheferna.

Konkret initierades projektet på det sätt som Svensson m.fl. (2002:14) beskriver en interaktiv process. Vi träffade koncernledningens representanter och därefter de berörda i olika omgångar, där förutsättningarna för forskningsprojektet diskuterades. Vi kom överens om en projektplan och om att hålla ledningspersonerna informerade om hur arbetet fortskred genom att bilda en slags avstämningsgrupp som vi kallade referensgrupp. Referensgruppen träffades kontinuerligt under projektets gång. Särskilda möten hölls med varje enskild avdelningschef och underställda chefer där vi gemensamt beslutade om upplägg, omfattning och tillvägagångssätt samt hur återföring till deltagarna skulle ske på respektive avdelning.

Min kollega och jag kom således att genomföra alla inledande kontakter med de olika avdelningarnas chefer gemensamt samt vissa av de återkopplande seminarierna med cheferna. Dessutom deltog vi båda två i mötena med referensgruppen, oavsett om mötet behandlade min eller min kollegas studie. Jag hade fokus på cheferna genom observationer, skuggning och intervjuer. Min kollega studerade de underställda genom att ”prya” hos dem på deras avdelningar, delta på deras möten samt intervjua dem. Styrkan med detta arbetssätt var att vi kunde diskutera och jämföra empirin från cheferna med empirin från de underställda. Detta förfaringssätt gjorde det möjligt för mig att verifiera chefernas utsagor. En annan fördel var att jag kunde delta i de seminarier som min kollega höll med ”mina” chefer när hon återkopplade resultaten från sina intervjuer med deras underställda. Jag fick på detta sätt möjlighet att jämföra mina resultat med chefsgruppens tolkning och analys av resultatet under seminarierna.

## Processen – möjligheten att skapa subjektsrelationer

*Friheten att välja* och den *egna nyttan* är två förutsättningar som behöver vara uppfyllda för ett framgångsrikt projekt för båda parter (Svensson m.fl. 2002:14). Om dessa förutsättningar uppfylls finns goda möjligheter för forskaren att bli inbjuden till deltagarnas ”bakre rum”, vilket är den tredje och kanske viktigaste förutsättningen för en framgångsrik relation (Svensson m.fl. 2002:9). Min fallstudie visar att dessa två kriterier fick betydelse för mina möjligheter till kunskapsproduktion. Trots min strävan uppstod en skillnad mellan chefernas möjligheter på de tre avdelningarna att fritt välja deltagande. De hade förvisso alla samma formella frihet att tacka nej till medverkan i studien. Men i realiteten förhöll det sig annorlunda. Logistikavdelningens chefer initierade projektet tillsammans med mig och deras avdelningschef presenterade och skapade intresse för projektet hos koncernledningen. På de andra avdelningarna var det tvärtom koncernledningens representanter som presenterade projektet för de två andra avdelningscheferna. Hur de presenterade projektet och vilka argument som lades fram vet jag inte. På logistikavdelningen kom projektet således till stånd ur ett underifrånperspektiv i förhållande till koncernledningen och utifrån deras egna behov. Relationerna som byggdes upp under den interaktiva processen resulterade i en trovärdighet inför varandra som i sin tur bidrog till en slags kvalitetssäkring av kunskapsproduktionen (se Wistus 2010:181).

Schein (2001) menar att en förutsättning för att få chefer att berätta om vad som verkligen händer i företaget är att forskaren kan bidra med konkret hjälp. Då krävs att forskaren har tillgång till en närhet och förståelse för deltagarnas verklighet (Svensson m.fl. 2002:12). Jag tror att det faktum att Logistikavdelningens chefer själva var med vid initieringen av projektet bidrog till att vi fick till stånd en god relation ganska snart. De deltog aktivt i våra samtal och seminarier. De startade också ett projekt som de kallade ”Framtidens ledarskap” bland annat utifrån de återkopplande preliminära resultaten som jag och min kollega presenterade. De två andra avdelningarnas chefer däremot kom med i ett skede när former och innehåll redan var beslutade, vilket jag tror inverkade på det interaktiva samspelet och därmed på mina möjligheter att skapa relationer med dessa deltagare.

Avdelningschefernas skilda hierarkiska positioner kan också ha inverkat på huruvida en verklig frihet att välja deltagande existerade eller ej. Inköpsavdelningens chef ingick i koncernledningen tillsammans med referensgruppens re-

presentanter. Kundcenteravdelningens chef däremot hade samma hierarkiska position som avdelningschefen för logistik vilket kan ha inverkat.

Koncernledningens representanter i referensgruppen slutligen, träffade vi under en lång tid, ett och halvt år. Detta bidrog till att en relation kunde skapas. De hade också i egenskap av sina positioner en makt som övriga deltagare i projektet saknade.

### *Logistikavdelningen – en relation byggd på ömsesidig nytta med chefsgruppen*

Jag hade kontakt med Logistikavdelningens chefer i över ett år. Detta fick återverkningar såväl kvantitativt, alltså på antalet tillfällen till interaktion, som kvalitativt – för möjligheten att föra konstruktiva samtal. Jag kunde ställa kritiska frågor till gruppen utifrån det som exempelvis framkommit i intervjuer med deras underställda utan risk för försämrade relationer. Chefsgruppen ventilerade, ofta konstruktivt, kritiska åsikter om styrningsverktygen i managementkonceptet vilka jag fick ta del av under möten och seminarier. Jag kunde konstatera att det som framkom i enskilda intervjuer med cheferna stämde väl överens med de diskussioner de förde tillsammans i chefsgruppen och tillsammans med sin avdelningschef.

Jag upplevde dem som öppenhjärtiga med vad de tyckte och kände. Jag fick ta del av deras tankar och hur de konkret arbetade när jag observerade dem i arbetet, i möten och under fika-, och lunchraster. I intervjuerna, som jag höll så öppna som möjligt, kunde jag fördjupa frågeställningar som dykt upp tidigare under observationer. Och när jag sedan i seminarieform redovisade mina resultat (och i förekommande fall när min kollega redovisade resultat från sina intervjuer med deras underställda) kunde vi tillsammans ytterligare fördjupa den kunskap som cheferna själva såg som praktiskt nyttig och den kunskap som jag såg som teoretiskt viktig. Detta bidrog till att resultaten från intervjuer och observationer kunde verifieras under de gemensamma seminarierna med cheferna.

Jag och min kollega fick senare en förfrågan som till en början försatte oss i ett dilemma. Cheferna bad oss att bistå dem i ett projekt som handlade om utveckling av deras ledarskap. Vi tvekade av rädsla för att hamna i en slags konsultrull. Det fanns också en risk att de relationer som skapades kunde medföra en förlust av ett kritiskt perspektiv och därmed också av trovärdigheten (Davies

1999:141-143; Westlander 2006:51). Dessutom var jag rädd att en ökad närhet skulle medföra att jag missade värdefull kunskap för min avhandling. Jag kunde få svårt att ifrågasätta, analysera och tolka tankar och handlingar hos deltagarna och därmed även att använda dem i min avhandling. Jag var också rädd för att av misstag lämna ut någon av deltagarna i mötena med framförallt referensgruppen, något som kunde få negativa konsekvenser för deltagarna. Med den makt jag hade över kunskapsproduktionen följde således också ett ansvar för deltagarna och deras integritet (Davies 1999:136). Vi tackade dock senare ja till att stötta deras projekt som handlade om att hitta former för ökad självstyrning för deras grupper. Vår roll bestod i deltagande på två seminarier där vi bidrog med teoretisk kunskap inom området samt i att agera som bollplank i deras diskussioner utifrån forskning inom området.

### *Kundcenteravdelningen – en distanserad relation med chefsgruppen*

Medan det interaktiva samspelet med deltagarna på logistikavdelningen utvecklades väl, så lyckades jag betydligt sämre på Kundcenteravdelningen, även om processen i stort sett var densamma på alla avdelningar. Min kollega och jag inledde med ett möte med avdelningens chef. Vi berättade om syftet med projektet med våra respektive studier och sedan kom diskussionen att handla om fortsatt upplägg. Nästa steg var att träffa hans underställda chefer i grupp. Samtliga chefer var efter vår presentation mest intresserade av att planera det praktiska genomförandet. Vi hade förväntat oss frågor eller andra funderingar innan de bestämde sig. Det var möjligt att de såg sitt deltagande som redan beslutat uppifrån.

Jag upplevde avdelningschefen som tillmötesgående, rak och öppen med tankar och känslor både mot mig och i de möten som jag observerade. Men jag hade en känsla av att flera av hans underställda chefer hade en ambivalent inställning till sitt deltagande. Konsekvensen blev en rätt distanserad relation med chefsgruppen där det interaktiva samspelet skedde i enlighet med vår överenskommelse, varken mer eller mindre.

Teamledarna var tillmötesgående och öppna med tankar och känslor under enskilda intervjuer. Däremot var chefsgruppen som helhet heterogen och inte lika lätt att kommunicera med som grupp. En anledning kan ha varit att hälften av cheferna var nya i gruppen varför de inte kände varandra särskilt väl. En annan anledning var att jag endast tillbringade ett par månader på avdelningen. Vi re-



dovisade våra respektive resultat i seminarieform även i denna grupp. De kunde hålla med om och också verifiera det som kommit fram.

### *Inköpsavdelningen – individorienterade relationer med chefsgruppen*

Avdelningschefen för Inköp, (härefter kallad inköpschefen), deltog i egenskap av sin högre position i hierarkin på delvis andra villkor i studien än de två andra avdelningscheferna.

I det inledande samtalet med inköpschefen berättade han om avdelningen, dess anställda och sin strävan att alltid få ”alla med på båten”. Han såg en nytta i att jag och min kollega som utomstående studerade hur implementeringen av den *Högpresterande kulturen* fortskred samt hur medarbetarna såg på det nya bonussystemet som en del av det nya belöningsystemet. Han hade vissa hypoteser kring vilka svårigheter som kvarstod och såg fram emot att ta del av det material som vi lovade redovisa. Jag fick inte tillfälle att träffa hans underställda chefer i grupp för att presentera och säkerställa att de var villiga att delta. Det framkom att chefsgruppen var svår att samla av olika anledningar denna tid på året. Exempelvis var flera av cheferna på återkommande resor utomlands. I stället fick jag uppgifter så att jag själv kunde kontakta varje underställd chef. Samtalen skedde således enskilt med de fem cheferna. I inledande samtal med varje chef var samtliga positiva till att delta och tackade ja. Jag intervjuade dem enskilt och observerade dem i deras möten med sina underställda.

Även om denna chefsgrupp inte själv fick möjlighet att välja sitt deltagande, visade de i våra samtal på samma sätt som logistikavdelningens chefer ett intresse. De verkade se en möjlighet att genom mig ventilerade sina synpunkter om det nya managementkonceptet.

### *HR-enheten*

Till samtliga avdelningar fanns såsom tidigare beskrivits en stödperson från HR-enheten. Vi bad att få presentera projektet även för dessa personer, då vi skulle komma att möta dem vid ett flertal tillfällen under projektets gång. HR-chefen kallade sina underställda till ett möte med oss. Samtliga initierande möten hittills hade pågått ca två timmar, så även detta möte. HR-chefen presente

rade projektet för sina underställda och gav dem möjlighet att ställa frågor till oss. Efter en timme fick hans underställda lämna lokalen och vi fortsatte att planera fortsättningen. Jag fick under studiens gång ingen närmare kontakt med dessa personer, med undantag för utbildningsansvarig. Med honom hade jag både formella och informella samtal, muntligt och över epost, under studiens genomförande på företaget.

### *Fackligt förtroendevalda*

I samtal med koncernledningens representanter innan projektstart bad vi att få föra samtal även med fackliga representanter för att ta del av det fackliga perspektivet, men också för att de skulle få insyn i projektet. De var positiva och gav oss uppgift på ordförande för de två största fackförbunden på företaget. I mötet med ordförande och ytterligare en förtroendevald för facket för de kollektivanställda fick vi börja med att övertyga dem om att vi inte anlitas av ledningen. Den inledningsvis något avoga inställningen övergick därefter i en god kontakt och vi hade ett flertal möten under studiens gång. Vid några tillfällen växlade vi några ord i samband med att vi spontant träffade på varandra i exempelvis matsalen eller receptionen. Vi fick ta del av fackets syn på införandet av managementkonceptet men kunde också använda dem som informanter vid behov. Detsamma gällde ordförande för tjänstemannafacket. Även om hans inställning redan inledningsvis var positiv fick vi inte samma kontakt med honom som med de förtroendevalda för de kollektivanslutna.

### *Sammanfattning - processen*

Totalt intervjuade jag sexton av sammanlagt tjugo chefer på de tre avdelningar som ingick i studien. Jag observerade ett tiotal möten och sammankomster, utan att aktivt delta i dem. Jag ”skuggade” de tre avdelningscheferna under en dag vardera då även informella samtal fördes. På inköpsavdelningen skuggades även samtliga fem underställda chefer under en halv dag. Dessutom intervjuades koncernens utbildningsansvarig. Slutligen genomförde jag två seminarier vardera med cheferna på respektive avdelning tillsammans med min kollega.

Datainsamlingen pågick under ca tre veckor på respektive avdelning, dock inte på heltid. Jag förde därutöver samtal med fackliga representanter för de två fackförbunden som fanns representerade på de aktuella avdelningarna.

Slutligen bildade jag tillsammans med min kollega en referensgrupp, bestående av oss samt två representanter från koncernledningen. Gruppen träffades kontinuerligt under hela studien gång. Jag besökte företaget under ett och ett halvt års tid. Det första mötet genomfördes med Logistikavdelningens chefer i mars 2003 och det sista mötet med referensgruppen i oktober 2004. Sammanlagt gjorde jag femtiosex resor till företaget. Däremellan har ca fyrtio ”samtal” förts genom epost.

2013, i slutskedet av avhandlingsarbetet skickade jag avdelningsspecifika resultat till cheferna. Referensgruppen fick vid detta tillfälle endast ta del av övergripande resultat. Därefter träffade jag respektive grupp personligen. Cheferna på respektive avdelning bekräftade att processen som jag beskrivit och de resultat som jag kommit fram till överensstämde med hur de upplevt denna tid. Vissa sakfel ändrades dock.

Under respektive träff med cheferna under våren 2013 kom vi också överens om att de skulle få möjlighet att själva berätta ”hur det gick sen” eftersom tio år förflutit från min tid på företaget tills de fick ta del av avhandlingsmanus. De fick ta del av hela avhandlingsmanuset tillsammans med fyra frågeställningar som jag skickade till dem. Frågorna handlade om sådant som de upplevt som dilemman under 2003-2004 och kunde tjäna som stöd för deras minne. Frågorna samt deras berättelser finns att ta del av i appendix.

### **Bearbetning och analys av empirin**

Varje intervju tog ca 1,5 timme att genomföra. Varje seminarium där vi presenterade våra resultat tog ca två timmar. Intervjuerna spelades in på band och transkriberades ordagrant. Vissa delar av svaren som till exempel kunde handla om bakgrundsfaktorer i form av uppväxt eller familjeförhållanden, ingående beskrivningar av funktioner eller händelser som inte varit kopplade till forskningsområdet har dock skrivits ut översiktligt. Likaså var ljudkvaliteten på några intervjuer undermålig vilket resulterade i att allt inte kunde skrivas ut. De sista fyra intervjuerna spelades in på en elektronisk bandspelare och sparades som en ljudfil och transkriberades därefter.

Jag förde även anteckningar under intervjutillfällena. Anteckningsboken användes även under observationer av möten och andra sammankomster. Under skuggning gjorde jag noteringar när tillfälle gavs såsom tidigare beskrivits. Jag

försökte också att skriva ner reflektioner kontinuerligt i datorn som en slags fältdagbok, något jag bara delvis lyckades med. Inför seminarier och andra träffar förde jag diskussioner tillsammans med min kollega och skrev ett underlag för det jag avsåg att presentera och föra en dialog om. Som exempel kretsade de första preliminära resultaten kring chefernas frustration över att kravet på prestation av kortsiktiga resultat ständigt slog undan möjligheten till långsiktig personalutveckling, trots krav på både och. Jag var intresserad av en fördjupad kunskap om detta dilemma i chefsgrupperna. Det som framkom under seminarier som dessa noterades och blev en del av den fortsatta analysen.

Totalt bestod råmaterialet av ca 160 sidor transkriberad text från intervjuer, 150 sidor dagboksanteckningar förda för hand, ca tio sidor reflekterande och sammanfattande minnesanteckningar efter möten. Dessutom studerades ca 200 sidor dokument från företaget.

När det gäller min kollegas empiri fick jag ta del av utdrag ur hennes intervjuer med underställda samt sammanställningar av dessa intervjuer inför de seminarier hon hade på respektive avdelning. Jag har använt denna empiri i ett verifierande syfte av min empiri.

### *Bearbetning av material*

Det finns många svårigheter förknippade med att föra över anteckningar från öppna intervjuer och från deltagande observationer, som försöker fånga en komplex verklighet, till en forskningstext (Alvesson & Deetz 2000:90).

En abduktiv forskningsansats med ett inledande Grounded Theory inspirerat explorativt angreppssätt har inneburit ett växelspel mellan mina teoretiska utgångspunkter och ett så förutsättningslöst närmande till fenomenet som möjligt utifrån chefernas egen förståelse (jfr Danemark m.fl. 1997; Kvale 1997; Strauss & Corbin 1998). Den fråga som följde mig under hela processen och som var vägledande: vad är chefernas huvudproblem?

Bearbetning och analys påbörjades redan under tiden när jag ”pryade” och observerade på respektive avdelning. Under tiden som jag förde noteringar kunde jag ibland upptäcka att vissa uttryck återkom varför de ringades in eller ströks under med en kort notering i kanten. I andra fall kunde jag döpa vissa återkommande uttryck under gemensamma rubriker. Under transkriberingen av

intervjumaterialet öppnade jag nya tomma worddokument dit uttalanden, formuleringar etc. fördes som gav uttryck för företeelsen. En underkategori utgjordes för respektive avdelning av kortare utsagor och berättelser om avdelningens förflutna. Med denna *narrativa strukturering* sökte jag skapa sammanhängande berättelser (Kvale 1997:174). Dessa berättelser inleder varje avdelnings resultat.

Analysen under 2003-2004 växlade mellan selektiv och öppen kodning. Den öppna kodningen innebar att jag noterade liknande händelser, idéer etc. och inordnade dem därefter i kategorier. När jag tyckte mig finna de kärnkategorier som svarade mot chefernas huvudproblem kunde kodningen i fortsättningen bli selektiv och användas för att stärka dessa kategorier och inordnas i dem. Under bearbetningen valde jag också att i anslutning till vissa kategorier och koder skriva mindre reflektioner, så kallade *memos* som påminnelser för senare analys (jfr Strauss & Corbin 1998: 217ff). Ett memo kunde till exempel handla om *tvånget att tävla*, en underkategori till *yttre motivatorer för prestation* och kategorin *individualisering*. Jag har i ett memo skrivit ”*Alla intervjuade hittills pratar om tvånget att tävla som de menar ger motsatt effekt. Cheferna säger att ledningen anser att tävlingar ökar motivationen och därmed prestationen. Den ökar istället individualiseringen säger cheferna*”.

Jag uppfattade personal- respektive resultatorientering som chefernas huvudproblem i början av avhandlingsarbetet 2003-2004, varför de utgjorde en kärnkategori. När jag under 2010 återupptog analysen och åter gick igenom materialet upptäckte jag att materialet gick att inordna under ledarcentrering och medarbetarorientering samt att mönster av skilda kulturer som cheferna identifierade sig med började utkristallisera sig. I den senare fasen av analysarbetet förstod jag också att studien låg inom ramen för nyinstitutionell teori. Detta fick betydelse för hur materialet kom att struktureras och kategoriseras. Begrepp som *översättning* och *organisatoriska identiteter* kom att få en avgörande betydelse för hur resultatet växte fram.

Med ledarcentrering respektive medarbetarorientering som kärnkategorier var en selektiv kodning möjlig varpå tidigare kategorier såsom *individualisering* med underkategorin *tvånget att tävla*, *yttre motivation*, föll på plats.

Min tanke var att undersöka en avdelning i taget. Tiden på avdelningarna 2003-2004 kom dock att under vissa perioder överlappas då jag påbörjade arbetet på

en avdelning innan arbetet avslutats på den föregående. Detta innebar att jag fick möjlighet att reflektera över chefernas utsagor ur skilda perspektiv, ibland under en och samma dag. Efter en första bearbetning av materialet från en avdelning gjordes en preliminär analys av resultatet för avdelningen. Därefter bjöd jag in cheferna med avdelningschef till ett återkopplande seminarium där dessa preliminära resultat kunde ifrågasättas, fördjupas, breddas osv. De teman som diskuterades i relation till managementkonceptet *Högpresterande kultur* hängde under denna tid samman med det som jag uppfattade som deras kärnkategori just då (Strauss & Corbins 1998:146), nämligen att den *Högpresterande kulturen* skulle stå på två ben som skulle vara lika starka. Det gemensamma dilemmat för cheferna på de skilda avdelningarna var att det långsiktiga, personalorienterade benet ständigt fick stå tillbaka för det kortsiktiga, resultatorienterade benet. Det som framkom under respektive seminarium blev därefter en del av den fortsatta analysen.

Resultatkapitlen som härfter följer är resultat av denna analys. Det första kapitlet är företagsgemensamma resultat. De efterföljande kapitlen redogör för resultat som är specifika för respektive avdelning.

## *8. Den Högpresterande Kulturen synliggör kulturer med kontrasterande styrningsprinciper inom samma företag*

### **Inledning**

Följande fyra kapitel utgör resultatkapitel. Detta första kapitel inleds med hur mötet med krav på nya styrningsprinciper synliggör en kultur som cheferna är delar av. Den kommer till uttryck i en *social* kultur och påverkar deras syn på management.

Därefter följer resultat som var gemensamma för de tre studerade avdelningarna. Cheferna skulle arbeta målstyrt med hjälp av: *ledarutvecklingsprogrammet*, de *fem värderingarna/attityderna*<sup>46</sup>, *medarbetarsamtalet*, *bonussystemet* samt den nya *möteskulturen*. Avsnittet är därför strukturerat efter dessa styrningsverktyg som ingick i managementkonceptet. Samtliga styrningsverktyg presenteras i anslutning till avsnittet. I mötet med krav från de nya franska ägarna synliggjordes förutom den *sociala* kulturen även en upplevd svensk kultur. Den stod i vissa delar i kontrast till en upplevd fransk kultur.

I efterföljande tre kapitel behandlas chefernas översättning och hantering av managementkonceptets lednings- och styrningsverktyg på avdelningsnivå. Analysen visar att chefernas översättning filtrerades genom de organisatoriska identiteter som de omfattades av. I dessa identiteter ingick den nationella kulturen, den *sociala* kulturen samt chefernas avdelningsspecifika kultur. Trots chefernas översättning av lednings- och styrningsverktygen kvarstod en implicit ledarcentrering i verktygen. Användandet av dem krockade därför med chefernas, i grunden, medarbetarorienterade värderingar och normer.

### **Nya krav på ledning och styrning synliggör en gammal social kultur med andra styrningsprinciper**

Fallföretaget, såsom de flesta andra organisationer, är stadd i en ständig förändring påverkad inte bara av ledningstrender utan också av konjunkturcykler och

---

<sup>46</sup> Deltagarna i studien använde ibland begreppet värdering och ibland attityd. Jag har valt att använda det begrepp som deltagarna använde vid det specifika tillfället, varför jag ibland skriver *attityd* och ibland *värdering*.

andra faktorer på samhällsnivå. Organisationer söker därför kontinuerligt lösningar på organisatoriska problem, vissa för ökad effektivitet och andra för ökad legitimitet gentemot sin omgivning (Røvik 2008). Det innebar således vissa svårigheter att särskilja det nya managementkoncept från andra pågående förändringar i företaget.

I fallföretaget stod grundaren av företaget som symbol för en stark organisationskultur som bidragit till en stabilitet över tid. Ett flertal ägarbyten hade ägt rum efter att grundaren lämnade företaget i slutet av 1980-talet. Dessa ägare verkade dock inte ha lämnat några bestående kulturella avtryck. I stället synliggjordes, i kontrasten till nya krav från de franska ägarna och managementkonceptet, grundaren och den kultur som han varit upphov till.

Företaget startade hemma i grundarens kök under 1940-talet. Paralleller kan dras till andra entreprenörer från samma tid. IKEAs grundare, Ingvar Kamprad, är ett sådant exempel. Med samma passion och envetenhet, men också sparsamhet, har företaget vuxit till att bli ett av de största inom sin bransch i Norden. Liksom Kamprad hade grundaren själv kontroll över stora delar av verksamheten. Med sin personlighet hade han bidragit till en organisationskultur som delvis fortfarande präglade cheferna, trots att han sålde sitt livsverk på 1980-talet.

Denna kultur som cheferna benämnde som *social* var således starkt kopplad till grundaren som person. Styrkan i den upprätthölls genom en mängd mer eller mindre sanna berättelser som florerade. Genom dessa berättelser hölls myten om honom och den *sociala* kulturen levande. Även om berättelserna ibland skiljde sig åt visade de på en stark familjär anda med grundaren som en slags fadersgestalt som såg och värnade om varje medlem i sin familj.

Jag fick under min tid på företaget ta del av en mängd berättelser om grundaren och hans management. Forskning visar hur berättandet har en central roll för meningsskapandet i kulturen och används av både ledning och underställda (Kunda 2006; Porsfeldt 2001).

Följande berättelse delgavs i ett antal snarlika versioner. En manlig chef som under senare delen av 1960-talet och början av 1970-talet var kollektivanställd på lagret, nuvarande Logistikavdelningen, tänker tillbaka:



Han var en närvarande och tillgänglig chef. När han bad oss jobba så jobbade vi fan i mig häcken av oss. Vi gillade honom. Han kom ner på golvet. Han visade sig. Han berömde oss. Han kunde säga till oss också. Vi var ju inte mer än 75-80 på lagret. På min avdelning var vi kanske 10-12 personer. Men han kom, visade sig och kunde hjälpa till. Han hade en fruktansvärd pondus. En bra chef var han. Det bildades en speciell anda med hans sätt att vara. Och julklappar. Han tog alla i hand till jul. Han visste allting om alla personer. Han hade en story om alla personer som var där. Ända tills vi var 1000 anställda så kunde han sin personal när han mötte den på stan, eftersom han var ute så mycket på lagret. Han var populär. Och man hade ju en jävla respekt för honom. (Chef, Logistik)

Andra, alternativa berättelser, spräcker delvis mytbilden av grundaren men upprätthåller ändå den familjära andan i mytbilden. En kvinnlig chef som även hon var kollektivanställd på lagret på 1970-talet:

Han kunde gå varvet runt och hälsa och kanske ställa sig bredvid en. Men annars såg man inte till honom så mycket. Men jag såg honom till jul när han stod och delade ut chokladkartonger eller kuvert med någon peng i. Men då hade han ju en sufflör i örat som sa att det där är X från avdelning Y. Men man tyckte nog ändå att det var lite halvmysigt. Och vi har ju alltid haft som tradition att dagen före julafton så har vi alltid fått gå hem vid lunch och haft fullt betalt för hela dagen. (Chef, Logistik)

Trots att många berättelser om grundaren kanske var just myter verkar han med tiden ha fått något av en hjältestatus i företaget, särskilt i jämförelse med den nye franske vd:n. Berättelsen om ett stort jubileum som firades i företaget i början av 2000-talet illustrerar den påverkan han fortfarande, vid studietillfället, hade på organisationens medlemmar. Samtliga företagets dryga tusen anställda men också grundaren till företaget var inbjudna. Den franske vd:n fick ingen större uppmärksamhet när han kom in i lokalen. När grundaren däremot gjorde entré reste sig samtliga anställda och gav honom stående ovationer. Ändå hade han varit borta från företaget i över tio år vid detta tillfälle.

Ovationerna skulle helt enkelt kunna vara ett uttryck för en uppskattning riktad mot grundaren. De skulle också kunna ses som en mer eller mindre omedveten markering mot den franska vd:n (och koncernledningen) och hans sätt att leda och styra verksamheten (jfr Svenningsson & Alvesson 2010).

I den *sociala* organisationskulturen togs alla om hand. Vinsten var förvisso viktig men andra värden låg i förgrunden, påminde sig cheferna. Det var *sociala*, snarare än prestationsorienterande, värden som värnades även om arbetet kunde vara hårt ibland. Den *sociala* kulturen skapade, liksom en familj, mening och samhörighet för dess medlemmar och gav enligt logistikcheferna, som varit med under denna tid, upphov till känslor av nöjdhet och tillfredsställelse i arbetet:

När man tar på sig X- (grundaren. Min anm)-hatten då tar man på sig och tänker, inte bara om sitt eget utan också om det stora hela. Att om vi hjälper dem nu så får vi hjälp av den avdelningen senare. (Chef, Logistik)

I den *sociala* kulturen kunde de anställda känna sig trygga och omhulade. Cheferna menade att vänskaps- och familjeband snarare än kompetens kunde vara styrande vid anställning. Det var därför inte helt ovanligt att familjer i flera generationer var anställda samtidigt. Men den *sociala* kulturen med en patriarkal organisatorisk identitet hade också en baksida.

Priset för tryggheten var ledningens, i vissa delar, godtycklighet. För befordran krävdes inte bara att man ”visade framfötterna” utan det kunde vara en fördel att också känna ”rätt” personer. I avsaknad av strukturerade möten gällde det att finnas i rätt kretsar för att kunna hålla sig informerad. Vissa personer och grupper kunde därför få stor makt och inflytande. Som exempel nämnde cheferna en chefsgrupp som blivit stark med negativa konsekvenser som följd för verksamheten som helhet.

Om du tar B-huset där borta och även A-huset. Där var det två korridorer och så var det stängda dörrar och där inne satt avdelningen. Det var nästan så att man på nåder fick komma in. De var jättetajta och jättestarka. Resten var en slags serviceavdelningar. (Chef, Logistik)

Någon riktig struktur och långsiktighet i ekonomisk mening existerade inte i den *sociala* kulturen. Tillvaron hade i själva verket varit osäker och man jobbade ”lite ur hand i mun” var chefernas erfarenhet. Det upprättades sällan några långsiktiga ekonomiska planer. Att grundaren drev företaget genom en slags magkänsla var en allmän uppfattning hos cheferna. Det var entreprenören som bestämde, inte kostnadskontroll och statistik. Det fanns nyckeltal som skulle följas men det saknades strategier om man inte nådde dem. Någon formaliserad styrning och kontroll existerade således inte i den *sociala* kulturen.

Däremot fanns en sparsamhet, för att inte säga snålhet, i den *sociala* kulturen. En av de intervjuade berättade om när han under denna tid befordrades till chef och inte fick gehör för sin begäran om löneförhöjning: "Du får ju ha ansvar och du får ju ett fint rum" blev svaret från grundaren.

Den *sociala* kulturen ger vid en första anblick sken av att vara medarbetarorienterad. Något formaliserat inflytande och möjlighet till delaktighet över arbetet fanns dock inte. Vissa grupper och personer i grundarens närhet kunde formellt eller informellt få makt med vissa beslutsbefogenheter. Men för det stora flertalet torde handlingsutrymmet inte ha varit särskilt stort. De var underordnade detaljstyrning med ledarcentrerade styrningsprinciper (Likert 1961; Tengblad 2009).

Han var chef, det här gammalmodiga. Men jag har alltid varit van vid att det har funnits en *chef*. Ordning och reda och när han sa nånting så.. ja.  
(Chef Logistik)

Vissa delar av kulturen var fortsatt livskraftig under tiden för studien medan andra delar försvunnit menade cheferna. Cheferna i koncernledningen var fast beslutna att "tvätta bort den *sociala* kulturen från väggarna". Underställda chefer däremot uttryckte aspekter i den som de ansåg vara viktiga att värna, vilket jag återkommer till längre fram i kapitlet.

### ***En nödvändig kulturförändring***

Innan det franska övertagandet hade företaget gått med förlust en längre tid. Cheferna reflekterade i intervjuer över att den *sociala* kulturen kan ha varit en bidragande orsak till att framgången vände för företaget under slutet av 1980-talet.

Jag tror inte att företaget hade funnits kvar om X (grundaren) eller Y (företaget som tog över) hade fortsatt äga. De flesta är medvetna om det.  
(Chef, Logistik)

Trots att organisationen växte från knappa tvåhundra anställda i slutet av 1960-talet till nästan femtonhundra anställda i slutet av 1980-talet gjordes inga strukturerade organisatoriska förändringar menade cheferna. "Man brydde sig inte, och man tänkte inte så mycket på ledarskap, ja det fanns ju där men man gick i gamla spår" uttryckte en chef. Dessutom fanns som tidigare nämnts starka grupperingar med stor makt som kan ha motsatt sig förändringar av rädsla för att förlora sin

maktställning. Inte förrän i slutet av 1980-talet kom organisatoriska frågor upp på agendan var chefernas minnesbild. Kanske hade det med tidsandan att göra funderade en chef, eller kanske började de nya ägarna som köpte företaget i slutet av 1980-talet att ställa andra krav. Företaget gick fortsatt med förlust och i början 1990-talet fick företaget återigen nya ägare, även denna gång utan branschkunskap. Även om organisatoriska förändringar genomfördes under dessa ägare var det ingen av cheferna som reflekterade över förändringar som på något sätt skulle ha utmanat den *sociala* kulturen.

Företaget var nära konkurs när det köptes upp av den franska koncernen 1997. Den tillhörde en av de största i branschen i Europa och hade ett gediget kunnande. Cheferna berättade hur de tillsammans med sina underställda till en början känt sig tveksamma till de nya ägarnas avsikter. De var luttrade efter alla ägarbyten. Förtroendet för de nya ägarna ökade dock när de visade sitt kunnande och sina avsikter att på allvar satsa på företaget. Deras inställning vände och de övertygades om att rationaliseringar och andra prestationshöjande åtgärder var nödvändiga för att få företaget på fötter igen. Resultatet visar hur cheferna därför till en början inte ifrågasatte syftet med det nya managementkonceptet och dess styrningsprinciper. Nya lednings- och styrningsverktyg skulle bidra till ökad effektivitet. I stället välkomnades managementkonceptet av cheferna i företaget.

Man har gått från ett mysföretag till prestationsorienterat. Det är klart det blir en kulturkrock. Nu ska vi fan i mig göra det här. Vi förväntar oss att du skall göra det här. Nu ställer vi krav. Innan var det, ja vi är nöjda med det du gjort. Det är man inte längre. Det ställs högre krav. Man har plockat in fler koncept, nya marknader. Man har utökat lagret tre gånger mer än tidigare. Man har förutsättningar att göra det. (Chef, Logistik)

Även om förändringar påbörjades efter ägarbytet 1997 skulle det dröja några år innan nya styrningsverktyg infördes. 2001 tillsattes en fransk vd och därmed påbörjades implementeringen av det nya managementkonceptet.

### **Översättning och hantering av styrningsverktygen i managementkonceptet *Högpresterande kultur***

Förändringen av personalavdelningen till en HR-enhet som hade skett några år innan managementkonceptet introducerades, hade en stor betydelse för kon-

ceptets möjligheter att implementeras på det sätt som gjordes, något som även framhålls i forskning (Eurofound 2013). Kännetecknande för HR (Human Resources), såsom namnet antyder, är tydlighet vad gäller ansvaret för att medarbetarna tas till vara som mänskliga resurser och används på ett effektivt sätt (jfr Boglind m.fl. 2011). Med förändringen blev HR-enheten en del av den strategiska nivån i företaget. Managementkonceptet bidrog till den riktning som man redan påbörjat innan det utländska övertagandet. HR-enheten hade bland annat arbetat för målstyrning, strukturerade medarbetarsamtal samt med ledarskapsutveckling, åtgärder som cheferna uppskattade.

Skillnaden gentemot det franska ägarskapet blev att lednings- och styrningsverktygen fick en starkare koppling till prestationsorientering och kontroll. Med implementeringen av den *Högpresterande kulturen* blev de skilda verktygen explicitgjorda i ett koncept och kommunicerades offentligt. Managementkonceptet anpassades till den franska, men också den svenska koncernledningens krav på en ökad homogenisering (jfr Røvik 2008).

I samtal med ansvariga för HR-enheten framkommer att det nya managementkonceptet kom från den franska koncernens HR-enhet. Den svenska HR-enheten blev en nyckelaktör i egenskap av första mottagare av konceptet. De fick ansvaret för implementering och utveckling av de skilda delarna i det. Innan implementering anpassades konceptet så att det skulle passa i den lokala organisatoriska kontexten. Bland annat översattes de fem koncerngemensamma attityderna/värderingarna som ingick i konceptet till svenska. HR-enheten tog också fram ett eget ledarutvecklingsprogram som skulle gå mer på ”djupet” i jämförelse med det koncerngemensamma programmet. Till skillnad från det koncerngemensamma programmet fanns ett större fokus på beteende hos den enskilda chefen. Resultatet visar samtidigt på hur vissa andra befintliga verktyg och modeller i organisationen omtolkades och förändrades i enlighet med den utländska koncernens krav. Belöningar och andra monetära och ickemonetära incitament förändrades för att tjäna som styrningsverktyg genom att till exempel få en tydligare koppling till individuell prestation. Information och kommunikation var ett annat område som blev en del av styr- och kontrollsystemet. Genom en ”Le Cascade”, eller ”vattenfallsprincip”, skulle informationen flöda neråt i organisationen. Flödet av information uppåt i hierarkin skulle ske genom väl strukturerade och standardiserade rapporter av olika slag.

Organisationen genomgick således en översättnings- men också en homogeniseringsprocess såväl för anpassning till övriga enheter i det franska moderbolaget som för en större enhetlighet lokalt. Den ökade kontrollen hänfördes av cheferna till en fransk styrningslogik som de menade förstärktes av den franske vd:ns management.

I det följande framkommer hur översättningen av ledning och styrning i enlighet med managementkonceptet skiljde sig mellan de franska ägarna och de svenska cheferna. På ett övergripande plan stämde policydokument från den franska koncernen överens med kommunikationen från den svenska ledningen i till exempel presentationer och ledarutvecklingsprogram.

I målstyrningen ingick att cheferna bland annat skulle delegera ansvar och befogenheter till mer eller mindre autonoma individer och team. Styrning skulle ske genom beteendeförändringar hos medarbetarna utifrån gemensamma värderingar och attityder. Ledarskapet skulle vara situationsanpassat, innebärande att styrningen skulle anpassas till teamens ”mognad” att kunna ta ansvar. Allt detta stämde överens med de svenska chefernas synsätt på ledning och styrning. Men även om värderingar uttrycktes på ett likartat sätt visar såväl utbildningsansvarig som de svenska chefernas beteende och handlingar på skillnader i värderingar om hur ledning och styrning skulle utövas (Hofstede m.fl 2011; Schein 2004). De svenska cheferna tolkade sin uppgift som en strävan att skapa förutsättningar och goda villkor för ett ökat handlingsutrymme för sig själva och för sina underställda chefer och medarbetare. Därigenom skulle de bli högpresterande och effektiva:

Så länge man inte våldför sig alltför mycket på sig själv så känns det bra att gå hit varje dag. För mig handlar det om att skapa förutsättningar för gänget att göra ett bra jobb. Det är väl det som jag försöker ... varje dag  
(Avdelningschef, Logistik)

Cheferna blev därför frustrerade över att ansvar och självutveckling minskade genom olika typer av mätning och kontroll från både den svenska koncernledningen och från Frankrike. De upplevde också en ökad detaljstyrning på flera sätt med bonussystemet som ett exempel.

Cheferna på Logistik, särskilt de som tidigare varit i underställd position identifierade sig i grunden med den sociala kulturen. Den svenska koncernledningen men också chefer på Inköpsavdelningen och Kundcenteravdelningen hade där-

emot en mer distanserad relation till den sociala kulturen. De konstaterade att den fanns och att den påverkade deras ledning och styrning men skulle gärna sett en kulturell utveckling i en annan riktning:

När jag kom hit för 8 år sedan, så undrade jag nästan att, ja när jobbar folk. Det var fikaraster till höger och vänster. Det var 15 minuters frukost som var minst 30 minuter på många håll. Fikarast vid elva. Käka lunch på 30 minuter som ofta var 45 och fika igen vid tvåtiden och sedan hem. Det var mer ett socialt nät där folk var gifta, hade mormor och farmor i packen. Det var otroligt bra och vänligt på alla sätt och vis med kanonstämning. (Chef, Inköp)

Koncernledningen var, som tidigare nämnts, fast beslutet att ”tvätta bort” den sociala kulturen ”från väggarna”. En strategi var att ställa den sociala kulturen mot en högpresterande kultur där de framställdes på ett sätt så att det inte skulle råda någon tvekan om vilken man som medarbetare borde välja som identifikationsgrund. I ett internt presentationsmaterial till företagets anställda från företagets HR-enhet från 2003 (se figur 6) framgår hur koncernledningen bland annat omtolkade begrepp som använts för att beskriva den *sociala* kulturen. Begrepp såsom *entreprenöriell*, *kollektiv* och *bra anda* ges där en negativ laddning medan samma begrepp i den *Högpresterande kulturen* får en positiv laddning. Figur 6 visar processen på kulturförändringen från den sociala till den högpresterande. Med bibehållen organisatorisk identitet med en entreprenöriell anda anger ledningen att medarbetarna har lämnat ”oklara flöden” för den *Högpresterande kulturens* ”ständiga förbättringar”. Den tidigare *kollektiva* kulturen präglad av stor osäkerhet utan helhetstänkande har utvecklats till en teamkultur av initiativkraft och hög individuell kompetens:

<b>Tidigare</b>	<b>Nu/framtid</b>
Entreprenörisk (oklara flöden och processer)	Entreprenörisk – ständiga förbättringar
Kollektiv (stor osäkerhet och täta skott mellan avd)	Team – säkerställ feedback, reflektion, initiativkraft, ambition och hög kompetens på individnivå
Dålig kostnads- och affärsmedvetenhet	”Businesspartner” – förståelse för vad som påverkar vår försäljning och resultat

Bra anda (tog ej konflikter)	Bra teamkänsla – genom raket, öppenhet, ärlighet samt genom att ge och ta feedback och våga ta tag i problemområden
------------------------------	---

Figur 6: Internt presentationsmaterial från HR-enheten 2003 som visar den *sociala* kulturen i den vänstra spalten och den *Högpresterande kulturen* i den högra.

Cheferna bekräftade i stora delar den utveckling som målades upp av HR-enheten. Det pågick en kulturförändring där många aspekter var positiva. Deras upplevelse av den *Högpresterande kulturen* var dock att den innebar ett närmast motsatt förhållningssätt med nya lednings- och styrningsverktyg. HR-enheten betonade som exempel att det inte längre var tillåtet att anställa familjemedlemmar och att chefer tillsattes utifrån kvalifikation och kompetens. Struktur och förutsägbarhet var två faktorer som framhölls av cheferna i intervjuer. I jämförelse med den socialt inriktade kulturen upplevde cheferna informationen som strukturerad och tillgänglig för alla, vilket gjorde det lättare för var och en att se sin del i helheten. Detta bidrog enligt dem också till att medarbetarnas möjlighet till inflytande och delaktighet ökade.

Den sociala tryggheten ansågs ha övergått till ekonomisk trygghet, på gott och ont. Trots större och snabbare avkastningskrav innebar den nya professionella styrningen en långsiktighet med förutsägbarhet och, som cheferna framhöll, därmed en ekonomisk stabilitet tack vare det utländska ägandet. En stark ekonomi gav en känsla av trygghet för såväl chefer som underställda, även under tillfälliga svackor.

Ca 90 % är fastanställda. Det är skillnad mot förr. Man planerar bättre numera. Skillnad att man har en plan A, B och C känns det som från företagsledningen. Att vi ska ha in den ordern. Det får kosta lite mer då.  
(Teamledare, Logistik)

De resultatuppföljningar som införts uppskattades av cheferna för den kontroll över det egna arbetet dessa uppföljningar gav. Dessutom sågs de av cheferna som ett pedagogiskt enkelt hjälpmedel i deras styrning genom att visa gruppens och avdelningarnas resultat i relation till hela företaget.

Den tveksamhet som cheferna trots detta gav uttryck för var om mängden siffror och rapporter, som de kontinuerligt upprättade och skickade till koncernledning och Frankrike, verkligen var nödvändiga för ökad prestation. Rapport-



ringen tog mycket kraft och energi som kunde använts på ett bättre sätt var deras mening.

Vi går ju mot det här långsiktiga men hela tiden är det kortsiktig period man tittar på. Man vill ha uppföljning på dag, vilket inte säger någonting. Man kanske inte kan säga något på uppföljning på en vecka heller utan först på månad. Det måste vara relevant bara. Men vi får inte in alla relevanta siffror på en dag. (Teamledare, Logistik)

Den största förändringen som det franska ägarskapet medfört enligt cheferna var styrningen som blivit allt mer individualiserad med allt högre krav för varje individ. Cheferna tyckte att de ständigt tvingades poängtera prestation och effektivitet för sina medarbetare. Kontrollen och de ständiga uppföljningarna gav dem känslan av att prestationen aldrig var tillräckligt bra, att man själv inte dög, vilket upplevdes som påfrestande. De kände också maktlöshet inför att deras medarbetare inte kunde känna att de dög och arbetade tillräckligt mycket, ”*att de aldrig når ända fram*” som en chef sammanfattade känslan.

Arbetet kunde, som framkommit, vara hårt även under grundarens tid. Den stora skillnaden var enligt cheferna att kraven inte kom under hot och att de inte behövde vara rädda på samma sätt som styrningen från den franska koncernledningen inneburit: ”*Vi är mer illa hanterade psykiskt. Vi mår inte så bra som vi gjorde under den tiden*”, var något som cheferna återkom till i samtalen.

Skillnaden var att trots ökad individualisering framkom en distans med en objektivering av de anställda som inte funnits under grundarens tid. De upplevde hot från koncernledningen, inte bara mot avdelningen utan mot varje enskild chef. En chef förklarade att det hade varit roligt att göra bra ifrån sig under grundarens tid eftersom han uppskattades som person. I den nya kulturen var det inte längre person utan prestation som räknades. ”*Nu måste vi göra bra ifrån oss trots att vi är hotade*” menade han. Dessa upplevda hot innebar en normativ kontroll genom disciplinering vilket jag återkommer till längre fram i kapitlet.

Följande sex avsnitt behandlar chefernas översättning och hantering av lednings- och styrningsverktygen i den *Högpresterande kulturen*.

### *Ledarutvecklingsprogrammet – en medarbetarorienterad översättning*

Detta avsnitt visar motsägelsefullheter i ledarutbildningen för den *Högpresterande kulturen*. Å ena sidan betonade utbildningsansvarig ett slags kollektiv individualism där prestationsorienteringen var ett resultat av chefernas arbete med tillitskapande relationer i sina team. Samtidigt gav utbildningsmaterialet uttryck för ledarcentrerade värderingar om konkurrens, tävlingsorientering och individualism. Cheferna försökte på olika sätt tolka och översätta de individualiserande delarna så att de skulle passa in i det egna ledarskapet, vilket skapade ambivalenser.

Även om den krassa verkligheten ofta verkade sätta käppar i hjulen för chefernas möjligheter att arbeta medarbetarorienterat såsom de tolkade ställda krav, pågick ett ambitiöst ledarutvecklingsprogram lett av en utbildningsansvarig från HR-enheten. Vissa delar av detta program ingick i ett koncerngemensamt program för samtliga koncernens länder. Ledarutvecklingsprogrammet för de svenska cheferna var dock mer omfattande än den koncerngemensamma, enligt utbildningsansvarig. I Sverige hade man i samarbete med en extern utbildningsanordnare lagt upp ett eget ledarutvecklingsprogram för alla chefer på tio dagar.

Det skiljer sig på så sätt, att det betydligt mycket mer...det handlar om självinsikt. Mer kopplad till personen. Bli medveten om hur är jag? Hur påverkar jag som chef? Den är säkert betydligt djupare än den franska utbildningen. (Utbildningsansvarig)

Den franske vd:n hade varit med i förberedelsearbetet av ledarutvecklingsprogrammet för att ge synpunkter på innehåll och upplägg för det svenska programmet. Han hade också deltagit i introduktionen för varje grupp som deltagit där han gett sin syn på ledarskap. Han hade bland annat poängterat vikten av att cheferna skulle bygga team ”att vi ska dra åt samma håll” enligt en chef. De kunde inte påminna sig att hans synsätt gick emot det utbildningen förmedlade. Däremot hade han varit tydlig med att de som inte ville vara en del av ett prestationsorienterat företag skulle få hjälp med att lämna det. Utbildningen avslutades med att varje deltagare fick göra en presentation inför vd om sina nyvunna kunskaper och om hur ledarskapet skulle praktiseras. Vid detta tillfälle gavs cheferna möjlighet att ta upp ledarskapsfrågor till diskussion med vd.

Ledarutvecklingsprogrammet var obligatoriskt för samtliga chefer i det svenska företaget, dock med undantag för två franska chefer. Skälet till att dessa chefer inte gick utbildningen angavs vara att de gick den koncerngemensamma utbildningen då de inte kunde svenska. Det fanns också ytterligare två fransmän och en kanadensare som gick en ledarutbildning i England på grund av svårigheter med svenska språket. Inte heller vd deltog i det svenska ledarutvecklingsprogrammet. Utbildningsansvarig var tveksam till om vd hade deltagit på utbildningen även om han behärskat svenska.

Utbildningen genomfördes på internat under tre gånger tre dagar samt en avslutande dag. Målet var att:

utveckla chefernas ledarskap och affärsmannaskap inom företaget. Skapa en samsyn vad gäller ledarpolicy, ledarrollen och företagets värderingar. Skapa bättre förutsättningar för ökad samverkan och större delaktighet. Öka produktiviteten och lönsamheten.<sup>47</sup>

Kursen innehöll ett antal moduler såsom: Situationsanpassat ledarskap, FIRO-modell, Feedback samt Förändringspedagogik.<sup>48</sup>

Som en del i ledarutbildningen ingick även ett så kallat IDI-test<sup>49</sup>. Testet går ut på att mäta beteende genom självskattning samt utifrån andras uppfattningar om det egna beteendet. Dessutom mäts förmågan till anpassning när man möter andra beteendestilar. Personlighetstester har dock fått utstå kritik, något som varken utbildningsansvarig eller chefer verkade vara medvetna om. Forskning visar bland annat att det är tveksamt om testresultat kan åstadkomma självinsikt, vilket var ett syfte med ledarutvecklingsprogrammet. Enligt forskning har människor en stark tendens att lita till testresultat, särskilt om utlåtanden är positiva, allmänt sanna eller oklart formulerade. Det finns t o m en tendens att tro

---

<sup>47</sup> Ur företagets utbildningskatalog 2002. Avsnitt *Ledarutvecklingsprogram*.

<sup>48</sup> Fundamental Interpersonal Relations Orientation presenterades 1958 av amerikanska psykologen Will Schutz. Enligt teorin genomgår alla grupper följande utvecklingsfaser: Tillhörafasen, rollsökningsfasen och öppenhetsfasen över sin livstid.

<http://sv.wikipedia.org/wiki/FundamentalInterpersonalRelationsOrientation> (hämtad 2012-12-01)

<sup>49</sup> IDI: Interpersonal Dynamics Inventory: IDI utvecklades på 1970-talet i USA av Ph D Richard E Zackrisson. IDI bygger bl.a. på Merrills & Taylors teorier om sociala stilar för att finna samband mellan beteendestil och effektivitet hos chefer. De fann att det inte fanns någon beteendestil som var bäst/mest effektiv, men däremot samband mellan beteendestil och varför en person bedöms vara effektiv - Alla stilar har sitt eget sätt att vara effektiv på. [www.idi.se](http://www.idi.se)

på falska testresultat så länge de inte avviker allt för mycket från den egna självuppfattningen (Sjöberg 2000).

En koncernledning skulle kunna använda testresultaten till att snabbt tillförsäkra sig medarbetare med rätt beteende genom att sålla ut alla med ”fel” beteende. I detta fall var tanken att IDI skulle ingå tillsammans med andra verktyg för en långsiktig utveckling av individer och team. En ökad självinsikt hos chefer och medarbetare skulle bidra till en medvetenhet om och hänsynstagande till varandras olikheter. Att även låta medarbetare i team genomföra testet skulle ge en förståelse för hur gruppen som helhet fungerade och vad som behövde utvecklas i teamet. Människor som arbetar bra tillsammans kan också bli effektiva resonerade chefer och utbildningsansvarig. Inköpsavdelningen var den enda avdelningen där även samtliga medarbetare genomgått IDI-testet.

Uttryck som användes i utbildningen verkade ha fått genomslag hos cheferna. I mina samtal med dem kunde de säga att ”*jag är ju en typisk relator*” och menade då att de i första hand såg till att relationerna i gruppen fungerade medan kollegan som var ”*producer*” gärna ville ha saker ur händerna. Djurmetaforer var ett annat sätt att öka medvetenheten om varandras olikheter. Till exempel kunde det vara skillnad att samarbeta med en ”uggla” i jämförelse med en ”noshörning”. Den här typen av metaforer tydliggjorde olikheter som kunde användas i t.ex. teamutveckling. Forskning menar dock att testresultat bör ses som färskvara eftersom vissa personliga egenskaper kan förändras över tid (Sjöberg 2000). Risken finns att påvisade beteenden övergeneraliseras och att människor sätts i olika fack (ibid).

Utbildningsansvarig förklarade att det fanns några grundbultar i den svenska ledarutbildningen. En var självinsikt. En annan var att identifiera sin personliga vision och utveckla den egna kommunikativa förmågan. En tredje handlade om att lära sig hur en grupp utvecklas. Cheferna fick enligt honom bland annat lära sig att syftet med att vara chef var att skapa förutsättningar för sina team att göra ett bra jobb. De fick enligt honom lära sig att läsa av var gruppen stod i sin utveckling för att veta vad den behövde av chefen som ledare. Om alla chefer tog sig tid att jobba med relationer och utveckla sina grupper skulle tillit och trygghet skapas var hans övertygelse. Grupperna kunde då arbeta självständigt och ta fullt ansvar själva.

Självständiga team som kunde ta fullt ansvar fanns det dock enligt utbildningsansvarig inte många av i företaget. Det var chefernas uppgift att öka alla medarbetares medvetenhet om vilka krav som ställdes på dem för att de skulle kunna ta ansvar och därmed öka sin självständighet. Det var också chefernas uppgift att se till så att deras medarbetare hade tillräcklig kompetens för att kunna ta fullt ansvar. Eftersom tre procent av arbetstiden för samtliga anställda var avsatt för utbildning och möten hade alla chefer samma möjlighet att se till så att deras medarbetare fick nödvändig kompetensutveckling.

Utbildningsansvarig gav en bild av ett medarbetarorienterat synsätt på ledarskap som kommer till uttryck i den svenska varianten av ledarutbildning. Cheferna hade främst till uppgift att skapa förutsättningar för sina medarbetare och team att göra ett bra jobb. Medarbetarna sågs med andra ord som aktivt handlande varelser där chef och medarbetare i en dialog kunde komma överens om det stöd som teamet var i behov av för att kunna bli självständiga.

Med en ledarcentrering är det däremot chefen ensam som förväntas veta var teamet står i sin utveckling och därmed veta vad den behöver. Medarbetarna ses då som passiva och det är chefens handlingar som leder till önskvärt beteende i teamen (Svenningsson & Alvesson 2010).

Samtliga chefer i organisationen hade gått de tio dagarnas chefsutvecklingsprogram vid studiens början. Utbildningen hade dock enligt utbildningsansvarig ännu inte fått verkan ute i organisationen, med ett bättre ledarskap på alla nivåer.

Efter genomgången ledarutbildning utbildades cheferna kontinuerligt i ett program under namnet ”Göra rätt från början”. De utvärderades därefter med jämna mellanrum. Genom en så kallad 360 graders utvärdering fick överordnade chefer samt minst fem kollegor och underställda bedöma varje chef i en enkät. Många frågor var direkt kopplade till koncernens fem attityder/värderingar: *ärlighet, klarsynthet, tidsmedvetenhet, hantera komplexitet och ta ambitionen till nya höjder*. De brister som fortsatt fanns ingick sedan som en del i kommande utbildningar. Utvärderingen var därför inte bara ett led i ledarutvecklingen utan kunde också tjäna som ett styrningsverktyg till beteendeförändringen.

En koncerngemensam 360 graders utvärdering med chefer och medarbetare hade genomförts 2001 i koncernens samtliga sju länder i Europa. Där framkom

brister i ledarskapet hos cheferna i det svenska företaget. Cheferna var för resultatinkriktade enligt utvärderingen och dåliga på att utveckla och coacha medarbetarna.<sup>50</sup> Den franska koncernledningens recept för ett bättre ledarskap var att cheferna skulle förbättra sin förmåga att sätta tydliga mål, kommunicera, delegera och genomdriva beslut. Resultat från en uppföljande utvärdering som presenterades under 2003, d v s under min tid på företaget, visade på förbättringar men att cheferna fortsatt behövde bli bättre på att sätta tydliga mål.<sup>51</sup> Förbättringspotentialen i chefernas ledarskap låg således i att ta ansvar för målen och driva igenom dem vilket kanske snarare tyder på en önskan om ökad styrning än om ledning.

Feedback, eller återkoppling, ingick som en viktig del i ledarutvecklingsprogrammet. När cheferna fick feedback av sina kollegor och underlydande visade sig en av de svagaste punkterna vara just omdömen om klara tydliga krav och förväntningar och vad som var bra eller vad som kunde göras bättre.

Både HR-chefen och utbildningsansvarig menade att dilemmat handlade om chefernas oförmåga att säga ifrån och att prioritera. Enligt dem hade cheferna ett ganska stort spelrum med en stor öppenhet kollegor emellan. Enligt utbildningsansvarig handlade resultatet från utvärderingen om att cheferna inte vågade använda sina nya kunskaper från utbildningen i en praktik. De behövde ändra sitt beteende för att kunna hantera olika situationer och fungera bättre tillsammans med andra. Med beteendeförändring avsåg han att de behövde lära sig att inse när de måste peka med hela handen, både uppåt och neråt i hierarkin.

Cheferna är så jädrans uppbundna av sina dagliga arbetsuppgifter att de inte har tid att jobba med sin egen avdelning. Många chefer avsätter inte tid för att jobba med det här utan man springer i ekorrhjulet och jobbar väldigt mycket uppåt. (Utbildningsansvarig)

Anledningen härtill var att cheferna upplevde sig vara pressade uppifrån. De menade att de saknade möjlighet att säga ifrån uppåt, till koncernledningen. Detta tema kom upp i de flesta intervjuer med cheferna och även under möten. Den *Högpresterande kulturen* skulle stå på två lika starka ”ben”, ett personalorien-

---

<sup>50</sup> Intern informationsmaterial från X (svenska koncernledningen), Human Resources *Förbättringsområden och handlingsplan från 2001 års opinionsundersökning*.

<sup>51</sup> Koncernledningens interna presentation av analysen för cheferna. X (Franska koncernen), *Group Data Analysis. September 2003*.

terat och ett resultatorienterat ben. I praktiken ansåg cheferna att koncernledningens krav på kortsiktiga resultat ständigt slog undan möjligheten att arbeta långsiktigt med personalen. I stället tvingades de ständigt prioritera om för att tillfredsställa koncernledningens krav på kontroll och kortsiktiga resultat.

Utbildningsansvarig saknade förståelse för att chefernas autonomi och handlingsutrymme begränsades av koncernledningens kortsiktiga krav. Han var medveten om att det fanns en stor rädsla att säga vad man tyckte och tänkte uppåt, till den franske vd:n och koncernledningen. Däremot kunde han inte förstå deras rädsla. Jag återkommer till rädslan som cheferna kände längre fram i kapitlet.

### *Fem värderingar - Normativ styrning genom förändrat beteende*

Ett viktigt styrningsverktyg i managementkonceptet *Högpresterande kultur* var att åstadkomma ett förändrat beteende hos de anställda. Beteendet skulle styras av gemensamma värderingar/attityder. Detta arbete ingick som en viktig del i HR-enhetens uppgift i att utveckla företagets mänskliga resurser men också som en del i att ”*tvätta bort den sociala kulturen från väggarna*”. Koncernledningen menade att den var social, kravlös och utan struktur, i jämförelse med en högpresterande organisationskultur, och innehöll värderingar som inte hörde hemma i företagets nya organisatoriska identitet. Grunden var istället att de anställda skulle drivas av de nämnda fem koncerngemensamma attityderna: *ärlighet, klar-synthet, tidsmedvetenhet, hantera komplexitet och ta ambitionen till nya höjder*.

Även om cheferna skulle arbeta aktivt med värderingarna i sina team var det individen som var det egentliga föremålet för styrningen. Till sin hjälp hade cheferna det nya feedbacksystemet. Detta innebar att cheferna skulle bedöma varje individ utifrån värderingarna vid medarbetarsamtal, lönesättning samt vid utdelning av bonus. Med hjälp av denna systematik var tanken att cheferna kunde leda och styra varje individs värderingar och attityder och därmed beteende så att de utvecklades i en prestationsorienterad riktning.

Ur företagets ledarutvecklingsprogram:

Genom att styra med värderingar ger man människor mer frihet och kontroll över sin situation. Men som ledare är det viktigt att ha fanatisk uppmärksamhet på grundvärderingar. Det är inget man bör tumma på, de

skall gälla för alla i organisationen eftersom deras uppgift bl.a. är att visa vad som belönas och sanktioneras i företaget. Bryts värderingar måste man ta konsekvenserna av det, oavsett på vilken nivå det sker, annars kan följden bli frustrerade och demotiverade medarbetare. (Ur ledarutvecklingsprogrammet, 4.2 Ledaren skapar kulturen, s 11.flik 15)

Cheferna trodde att de flesta medarbetare var väl medvetna om att de arbetade i en prestationsinriktad kultur med vissa koncerngemensamma värderingar. Där emot var de tveksamma till om medarbetarna kände till värderingar och strategiska mål. ”De behöver bli insatta i vad vi jobbar mot idag. Och vad det innebär i prestation och så” ansåg en av cheferna på Logistikavdelningen och syftade på sina teammedlemmar.

Hur prestationsorienteringen kom till uttryck i en praktik skiljde sig åt mellan de olika avdelningarna. Medan en individualisering med ett tävlingsinriktat synsätt var nytt för vissa avdelningar var andra avdelningar mer bekanta med det. Jag återkommer till detta längre fram.

Arbetet med att förändra medarbetarnas beteende och därmed företagets kultur hade hög prioritet och var formaliserad av koncernledningen. Forskning visar dock att det finns flera, ofta motsägande kulturer i en organisation som inte så lätt låter sig förändras (se t.ex. Alvesson 2009; Porsfeldt 2001).

Förutom den sociala kulturen synliggjorde den *Högpresterande kulturen* även avdelningsspecifika kulturer. Dessa stod i vissa delar i motsättning till managementkonceptets styrningsprinciper och den organisatoriska identitet som cheferna omfattades av. De svårigheter som uppstod på avdelningsnivå i kraven på kulturförändring redogörs för i efterföljande kapitel. Därutöver synliggjordes, med de nya franska ägarna, även upplevda nationella skillnader i hur värderingarna skulle tolkas. En upplevd svensk kultur, menade cheferna, stod i vissa delar i motsättning till en fransk kultur.

De fem värderingarna var koncerngemensamma och skulle vara styrande i alla koncernens länder i Europa. Cheferna var dock tveksamma till om attityderna som tagits fram av den franska koncernledningen hade samma innebörd i en svensk organisatorisk kontext. Även utbildningsansvarig höll med om att det fanns utrymme för tolkning. Han berättade om ett besök i Frankrike med personalfolk från bland annat Frankrike, England och Sverige. De fem värdering-



arna/attityderna kom då att diskuteras i gruppen. De hade konstaterat att franska kollegor inte var särskilt tidsmedvetna, utifrån ett svenskt perspektiv:

De kan komma sent på morgonen och jobba jättesent på kvällen. De kan ta jättelång lunch och sitta och prata. Vi säger att vi kör igång kvart över och de kommer halv utan att de tycker att det är ett dugg konstigt. Det var engelsmännen som tog upp det och höll med, om det är att vara tidsmedveten, det betyder inte samma sak? Det var tydligast med tiden för det hände ett antal gånger. Vi skulle ta en tjugominuters rast och så går det 40 minuter och fransmännen står fortfarande och pratar och vi sitter och väntar. Och är det då samma sak när det gäller att vara klarsynt och så. Det blev inte mer än så än att vi väckte frågan. Menar vi samma sak i de olika länderna? (Utbildningsansvarig)

Fransmännen själva hade hävdade att de var väldigt tidsmedvetna för att de blev färdiga med arbetsuppgifter i tid. I en svensk kontext är man tidsmedveten om man kunde passa tider och hålla det man är överens om, menade utbildningsansvarig.

Att sitta kvar till nio-tiden på kvällen är positivt i en fransmans ögon men inte i mina. Att vara social och så, men jag kanske hellre vill ta den tiden hemma. (Utbildningsansvarig)

Denna upplevda brist på tidsmedvetenhet fanns även hos den franske vd:n i den svenska koncernen. Intervjuade chefer berättade om vd som dök upp tjugo minuter för sent till mötet utan att ens be om ursäkt när det i mötesrutinen ingick att komma i tid. Upplevelsen att vd bröt mot denna attityd synliggör värderingar om såväl rättvisa som eventuella skillnader i innebörden i tidsmedvetenhet hos cheferna. För de svenska cheferna innebar den nya möteskulturen att man både skulle komma i tid och sluta i tid, något som inte verkade vara givet för den franske vd:n.

Tidsmedvetenhet i en fransk kontext innebär inte nödvändigtvis att man börjar eller slutar möten på utsatt tid menar Hofstede m.fl. (2011). Det kan till och med uppfattas som oförskämt att sluta mötet mitt i en diskussion bara för att hålla en mötestid. Den verkliga anledningen till den franske vd:ns sena ankomst fick cheferna inte veta. De uppskattade effektiviseringen av mötena för att de uppskattade tidsmedvetenhet, såsom de tolkade den, varför de fortsatte att måna om värderingen trots irritation över upplevd brist av denna hos vd.

Även HR-chefen och företagets operativa chef upplevde skillnader mellan en fransk och en svensk kultur som påverkade hur de fem värderingarna skulle tolkas. De såg tydligt att de franska cheferna var hårdare och sa vad de tyckte, tänkte och beslutade medan svenska chefer diskuterade mer.

Ibland kan det vara svårt för oss att förstå att det kan vara ett naturligt sätt att bete sig när någon brusar upp och skäller och gapar. Man tar det mer personligt kanske. Man tycker att det är obehagligt. Det kanske inte fransmännen förstår. (Företagets operativa chef)

Den rädsla som framkom hänfördes ofta till vd som brusade upp och betedde sig tvärtemot chefernas tolkning av hur en chef skulle vara. Här synliggörs en organisatorisk identitet med vissa värderingar att värna. I en sådan identitet ingick inte att ”skälla och gapa”.

Den franske vd:ns beteende och handlingar upplevdes gå på tvärs med de värderingar som han krävde av sina underställda. Cheferna menade att vd inte lyssnade på andra. Han skrev och sa vad han ville utan tanke på mottagaren och han skällde ofta offentligt ut enskilda men också hela avdelningar. Hans snabba beslut och/eller förbud som ofta upplevdes ske i affekt hade kanske med den latinska kulturen att göra funderade cheferna. Vd menade nog egentligen inte illa. Kanske var det hans prestige som tvingade honom att hålla fast vid sina beslut. De trodde att denna typ av vd kanske sågs som både handlingskraftig och stark i en fransk kontext (jfr Hofstede m.fl. 2011). I den svenska organisationen däremot upplevdes beteendet som enbart egocentrerat och lynnigt och skapade osäkerhet och rädsla. En berättelse som jag fick ta del av från flera chefer handlade om hur vd på dåligt humör kunde avskeda medarbetare på stående fot ute på lagret, bara för att han inte tyckte att de såg ut att göra ett bra jobb. Han blev inte gladare av att upptäcka att medarbetaren fortfarande var kvar när han gick förbi veckan därpå.

Han följde inte heller säkerhetsföreskrifter som gällde ute på lagret. I ett led för säkrare arbetsmiljö hade man arbetat med förbättrad skyltning och information om var man fick gå på lagret för att inte riskera att bli påkörd av truckar. Det var bl.a. förbjudet att gå utanför gulstreckad markering. Personalen accepterade detta. Däremot var det mer regel än undantag att vd promenerade utanför dessa linjer. ”Vd har egna lagar” ansåg cheferna: ”Han tror inte att det finns lagar och förordningar”.

Chefen ska ju föregå med gott exempel. Det blir ju så mycket enklare. Men nu kan personalen säga att "men vd får ju gå här där truckarna ska gå". Och man försöker säga att nej det får han inte. Men om han gör det i alla fall då kan ju andra också gå där. (Chef Logistik)

Den berättelse som jag fick ta del av flest gånger handlade om när vd förbjöd alla fikaraster. En fredag eftermiddag försöker vd nå några anställda på en avdelning utan att lyckas. Efter ca en timme ger han upp försöken att nå dem telefonledes. Han promenerar till avdelningen bara för att upptäcka att de sitter och fikar. Vd blir rasande och beslutar på stående fot att hädanefter var alla fikaraster förbjudna på hela företaget.

Dessa berättelser synliggör vad som *inte* ingick i den organisatoriska identitet som cheferna kände sig delar av. Den "rädslokultur" som de upplevde att vd skapat sågs som ett hinder för prestationsorientering. Den förde med sig en osäkerhet hos cheferna när de, enligt dem själva, fick veta av vd att "*klarar du inte målen får du se dig om efter ett annat jobb*" samtidigt som internmailen med jämna mellanrum meddelade att chefer slutat. Cheferna såg ett samband mellan det upplevda hotet och kollegor som slutade då detta ofta skedde plötsligt och utan förklaring.

Hofstede m.fl. (2011) menar att i en fransk organisatorisk kontext kan sådana hot ses som utmaningar och stimulera till högre prestation. I en svensk kontext däremot kan de ge motsatt effekt. I feminina kulturer som den svenska föredrar man att lösa konflikter genom förhandling och kompromisser. I en fransk kultur däremot kan verbala förolämpningar förekomma mellan chef och underställd, men bakom det som verkar vara en konflikt finns en "måttfullhet". Parterna blir överens om att de inte är överens och kan därefter arbeta vidare, hävdar Hofstede m.fl. (2011:207).

De svenska cheferna verkade inte vara medvetna om denna bakomliggande "måttfullhet". I stället tillägnade de svenska cheferna den franske vd:n vissa specifika attribut som gjorde honom till bärare av franska värderingar och attityder såsom de upplevde dem. Vd:ns i vissa avseenden avsaknad av legitimitet hos cheferna kan ha hängt samman med en brist på samstämmighet mellan hans ledarstil och de förväntningar och antaganden som fanns på honom hos underställda chefer. Vd hade i egenskap av högste ledningsperson flest arenor att utöva påverkan på och skapa normativ kontroll, medvetet och omedvetet

(Kunda 2006). Han gav, kanske delvis omedvetet, uttryck för värderingar om hur en chef skulle vara som inte stämde överens med chefernas värderingar.

I en jämförelse med en svensk kultur förväntas en fransk chef vara stark, dominant och handlingskraftig (Hofstede m.fl. 2011:371). Vd:s borttagande av fikarasterna kan ses som ett kraftfullt försök att visa handlingskraft med en tydlighet för sådant som inte är acceptabelt. I en prestationsorienterad kultur sitter man inte och fikar i över 30 minuter, även om det är fredag. Och gör man det får det kännbara konsekvenser, är budskapet. Vd uttrycker därmed handlingskraft och andra ganska typiska drag för en maskulin kultur (Hofstede m.fl. 2011; Schein 2004). Dessa försök till styrkeuppvisning mottogs dock inte som ett uttryck för en stark och trovärdig ledare bland de svenska cheferna. Vd:s beteende gick istället på tvärs mot den organisatoriska identiteten.

Vd:s beteende och handlingar i fallföretaget visar hur han utifrån sin maktposition utövade en stark påverkan, även om den inte alltid fick avsedd effekt (Smirchich 1983). Det ligger därför nära till hands att sluta sig till resultat från ledarcentrerad forskning om den betydelse som individuella chefers egenskaper och stil har för organisationen och dess medlemmars prestationer. Kritisk forskning däremot menar att ledarskap inte kan ses som en *position* utan som en situationorienterad social *process* (Svenningsson & Alvesson 2010). Ledarskapet är relationellt och pågår i ett sammanhang. Enligt detta synsätt är medarbetarna inte bara passiva ”mottagare av ledarskap” utan bidrar aktivt till att skapa det (ibid). Cheferna i fallföretaget hade därför ett val att anpassa sig till vd:s värderingar eller aktivt bidra till förändring (jfr Smirchich 1983).

Jag frågade en chef under en intervju hur det kunde komma sig att de som chefsgrupp accepterade vd:s beteende. De var ju trots allt många som var kritiska.

Ja, nej, man accepterar det. Jag deltar ju också i det spelet. Men vi säger ju det lite till mans att vi är ju svenskar, säger vi. Men det beror nog på hur långt bort ifrån honom man sitter tror jag. Jag riskerar ju mindre än X (chef i koncernledningen) gör säkert, känner jag. Han sitter ju direkt under vd. Men jag vet faktiskt inte varför vi accepterar hans sätt. Han är ju bara en och vi är många. Men visst, det är ju han som har makten, han har instrumenten. (Chef, Logistik

I stället slätade chefer som arbetade närmast vd i intervjuer ofta över vd:s beteende med att han bara ville utmana och inte menade något illa. Ingen sade sig dock ha antagit utmaningen.

Den ende som har lite stake i det forumet där uppe är X (avdelningschef). Han gör som han vill. Han ligger ju under Y (divisionschefen), men ändå. Som exempel när han började så var ju alla cheferna där borta och ondgjorde sig över sina datorer. För det enda som han inte köper (vd) så är det datorer. Alla får köra på sina gamla, oavsett om de är 10 eller 15 år. Då tog ju X upp det, att han fått framfört att datorerna var dåliga, eller att man ville byta ett antal datorer. Vd hade då bara sagt att "min dator är inte dålig" och sedan tittat på de andra och sagt "är din dator dålig" och pekat på de andra gubbarna, som tidigare klagat. Men ingen hade dålig dator. Så X hade sedan sagt till dem att kom aldrig ner till mig mer och prata om dåliga datorer. Det var ju ingen som vågade stämma in när han tog upp det. (Chef, Logistik)

Vd skapade en rädsla hos cheferna, även hos dem som stod honom relativt nära och som förstod vad som låg bakom hans beteende. De menade dock att vd inte var så hård som han verkade. Vd var en tävlingsmänniska och ville bara ha motstånd, vilket inte alla förstod.

I större sällskap målade han in dem som sa emot honom i ett hörn. Där-  
emot i enrum var han villig att lyssna. (Chef i koncernledningen)

Chefer på koncernledningsnivå tog vd i försvar när berättelser om vd kom på tal. De menade att fikarasterna inte alls försvann av den anledning som framkommer i berättelserna. Dessutom fick man faktiskt fortfarande fika, men med omdöme hävdade de. Det visade sig att beslut om fikarasten senare även tagits av koncernledningen. Anledningen till beslutet var att fikarasterna generellt varit för många och för långa. Numera hade man frukostrast kl nio samt lunchrast, båda utanför arbetstid. Kaffautomater fanns i små pentryn på olika ställen på avdelningarna. Chefer i koncernledningen redogjorde för att det var tillåtet att hämta kaffe när man önskade och gå tillbaka till sin arbetsplats. Man kunde också ta med sig en kopp kaffe till möten. Därutöver var det tillåtet att fika tillsammans i grupp vid speciella tillfällen såsom vid födelsedagar eller andra uppvaktningar. Cheferna såg inte borttagandet av fikaraster som något problem för egen del. Däremot visar resultatet av intervjuer med cheferna att många av deras underställda kände sig obekväma med att sitta och fika tillsammans utan

någon speciell anledning av rädsla för att vd råkade gå förbi just då. I realiteten fanns därför inte fikarasterna kvar var den allmänna meningen hos cheferna. Vd hade således genom ett slags omedvetet panopticon, där de anställda aldrig kunde veta om och när vd kunde dyka upp, disciplinerat sina anställda att undvika fikaraster (Foucault 1974).

Cheferna hade inget emot en fransk vd. Men när vd bröt mot alltför många kulturellt betingade regler skapades en rädsla med tillitsförlust inte bara gentemot honom. Vd:s beteende påverkade även förtroendet för den franska koncernledningen och allt som upplevdes som ”franskt”.

”*Det franska*” fick därför skulden för försämringar även av social karaktär. HR-chefen förklarade emellertid att de förändringar som eventuellt hade skett inte alls hade med Frankrike att göra. Skillnaden mot tidigare personalförmåner var att de numera skulle vara kopplade till verksamheten på något sätt. Han nämnde satsningen som gjorts genom HR-enhetens försorg specifikt för de anställdas hälsa och välmående genom att utbilda speciella hälsocoacher. Varje avdelning hade tilldelats medel specifikt för hälsosatsningar. Även om insatsen var kopplad till krav på cheferna att minska sjukskrivningstalen på sina avdelningar kunde den ses som en förmån för de anställda. Likaså att man bytt ut mindre fester mot en stor, mer påkostad, koncerngemensam fest. I en diskussion med referensgruppen kunde HR-chefen inte förstå personalens kritik. Företagets operativa chef däremot hade förståelse för missnöjet. Han förklarade för HR-chefen att det inte handlade om vad HR *faktiskt* hade gjort utan om personalens *upplevelse* av vad som hänt, en upplevelse som var negativ och som lagts på den franska koncernledningen. Att slopa eller omvandla aktiviteter som upplevts som kollektiva belöningar och utan direkt koppling till prestation såsom fikaraster och mindre avdelningsfester hade en negativ effekt. I den *sociala* kulturen värderades fester som mål i sig, inte som medel för att uppnå högre prestation varför de blev motivationsskapande. HR-enhetens arrangemang av en stor årlig företagsgemensam fest räknades därför inte som en belöning även om den var mer påkostad. Anledningen var att den var knuten till prestation och genomfördes om medarbetarna presterat tillräckligt bra, utifrån mål som man dessutom inte känt sig särskilt delaktiga i.

Vi hade många förmåner förut också. Men tidigare var de inte kopplade till prestation. Förut hade vi julfest för att det var jul. Nu har vi företagsfest om företaget har gått bra. Sådana saker syns tydligare. Bonusar är en annan sak. Det är inte att vi får en julklapp som vi tidigare fick. Det kunde

vara jackor, handdukar, 10 000 kr eller vad som helst. Då var det en julgåva. Inte som idag, att allt är kopplat till en prestation. (Chef, Logistik)

Vd:s betydelse som person blev tydlig när det blev ett vd-byte i slutet av min tid i företaget. Vd fick uppdrag högre upp i hierarkin i den världsomspännande koncernen som den europeiska koncernen ingick i. Uppdrag i de olika företagen i Europa var en vanlig karriärväg för verkställande direktörer inom den utländska koncernen. Den svenska koncernen ingick således i en sådan ”karriärtrappa” för vd:ar, med tre till fem år för varje uppdrag. Oavsett om vd velat stanna kvar var det utifrån hans position inte möjligt att tacka nej till befordran och därmed flytt, i hans fall till USA denna gång, trodde cheferna. ”*Han har ryckt upp det här företaget, utan någon som helst tvekan*”, vilket han nu premierades för, menade en av cheferna högre upp i hierarkin.

Företaget fick en ny fransk vd. I samtal med cheferna efter ett halvår med den nya vd:n hade alla enbart gott att säga om henne. De tyckte att det *kändes* bra. Även den nya vd:n kom från Frankrike men upplevdes som mer kommunikativ och med en mjukare framtoning. De menade att hon hade större auktoritet medan den förre vd:n bara hade varit auktoritär. De uppfattade henne som kompetent, både kunnig och kostnadsmedveten. De tyckte också att en stor skillnad var sättet hon uttryckte sig på. Medan den gamle vd:n hade gått ut offentligt i företagets interntidning och sagt att Logistikavdelningen var ”No good” berömde den nya vd:n Logistikavdelningen i samma tidning ett år senare för ett bra jobb utifrån de förutsättningar de haft. Även målkraven som tidigare varit ”uppe i stjärnorna” gjordes mer realistiska, varpå Logistikavdelningen presterade över målen. Även chefer på Inköpsavdelningen, som innan de ens träffat henne, gav uttryck för att de inte längre kände sig rädda. Deras medarbetare behövde inte oroa sig för att vd skulle dyka upp oanmäld i korridoren.

Den nya vd:ns värderingar stod således i bättre samklang med den organisatoriska identitet som cheferna inte bara gav uttryck för, utan som också synliggjorts i kontrasten mot den gamle vd:ns beteende och handlingar. Mycket skulle kunna tyda på att skillnaderna trots allt vore hänförliga till personliga egenskaper hos vd:n snarare än till hennes nationella identitet. Även kön kan ha haft en viss betydelse. Troligare är dock att den nya vd:n anpassade valet av styrningsprinciper till den svenska kontexten. Hon hade ledarerfarenhet från andra länder och därigenom blivit medveten om att det fanns kulturella skillnader när det gällde svensk kultur visar en intervjustudie som hon ingick i 2008, alltså fyra år

senare (se kapitlet tidigare forskning). Svenska medarbetare var enligt hennes åsikt oerhört kollektivistiska och konsensusökande samt undvek konflikter (Brorström m.fl. 2008). Skillnaderna var också stora när det gällde svenska medarbetarnas motvilja till tävlingar och olika typer av prestationsmätning.

Den nya vd:n förde även fram betydelsen av den gamla *sociala* organisationskulturen. Hon hade för avsikt att driva företaget i den gamle grundarens anda snarare än att ”tvätta bort den från väggarna”. Hennes medvetenhet om och anpassning till den organisatoriska identiteten i företaget verkade ha fått ett positivt utfall.

Sammanfattningsvis eftersträvades en beteendeförändring hos de anställda, från ett förmodat ”socialt” till ett prestationsinriktat beteende. Chefernas skulle med värderingsstyrning se till så att det eftersträvade beteendet blev verklighet. De blev därför frustrerade över att koncernledningen, och då främst vd:s beteende, snarare stjälpde än hjälpte dem i detta uppdrag. Vd:s, som de upplevde, franska värderingar gick i flera avseenden på tvärs, med i deras tycke, svenska attityder och värderingar på ledning och styrning vilket skapat en ”rädskultur”.

Resultatet visar också att inte bara vd utan också cheferna som grupp bidragit till den rådande ”rädskulturen”. På grund av skillnader i nationell kultur gällande ledarstil i kombination med en rädsla att ”försvinna” om de inte presterade tillräckligt bra samt nya individualiserade bonusar valde de att inte säga ifrån.

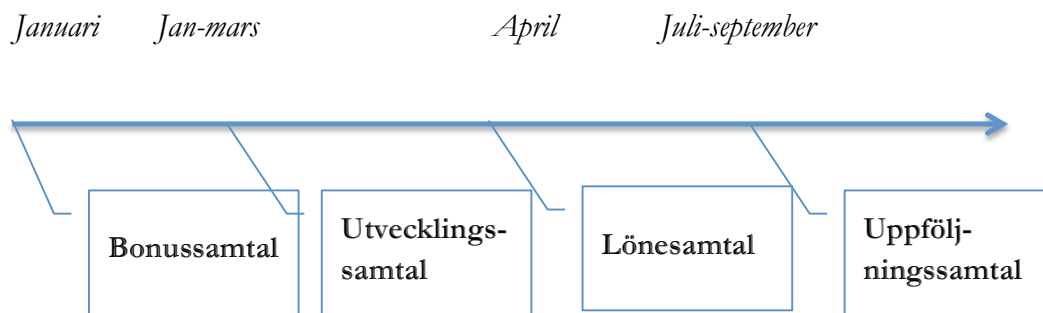
I nästa avsnitt behandlas hur cheferna använder det koncerngemensamma feedbacksystemet som styrningsverktyg för att åstadkomma en ökad prestationsorientering hos sina underställda.

### *Medarbetarsamtal för stöd, styrning eller kontroll av prestationen?*

Ett viktigt lednings- och styrningsverktyg för kulturförändringen mot ökad prestation utgjordes av medarbetarsamtalen (se figur 7). Cheferna skulle i samtal med varje enskild medarbetare sätta, följa upp och bedöma individuella mål som bidrog till att avdelningens och företagens mål uppfylldes.

HR-enheten illustrerade de olika samtalen i ett presentationsmaterial för de anställda under rubriken ”*Strategi/ kultur: Improve tools for performance management*”:





Figur 7. Ur HR-enhetens presentationsmaterial 2003. Illustration över medarbetarsamtalen.

I *utvecklingsamtalet* skulle individuella mål i samråd med chefen sättas. Målen berörde kompetens, resultat men också hur väl individen anammat de fem värderingar och attityder såsom HR-chefen skriver i personaltidningen:

För att kunna utvärdera prestationen på ett kvalitativt bra sätt krävs en ömsesidig öppenhet mellan chef och medarbetare och att alla får en återkoppling var man står i förhållande till förväntningar, uppsatta mål och de värderingar företaget står för. Det skall således finnas tydligt uttalade förväntningar och helst också en befattningsbeskrivning på vad varje medarbetare skall åstadkomma. Utöver detta är ambitionen att det skall finnas individuella mål för en tidsbegränsad period. En annan förutsättning är att alla känner till företagets fem värderingar och attityder, för att veta vilka spelregler och beteenden som skall finnas i samarbetet med varandra. Det handlar således inte bara om att prestera och leverera utan också om att samspela inom teamet eller bland arbetskamrater, vilket också ingår i utvärderingen som sker flera gånger under året.<sup>52</sup> (HR-chefen i intervju i personaltidningen 2003)

Därefter kom *lönesamtalet*. Vid årets slut genomfördes *uppföljningsamtalet* där de individuella målen följdes upp. Under de två senaste åren hade också ett vinstdelningssystem, kallad bonus, införts. Varje chef, oavsett antal underställda skulle således genomföra fyra olika samtal med sina medarbetare årligen.

Cheferna var nöjda med själva strukturen för medarbetarsamtalen. De ansåg att det fanns klara rutiner för hur de skilda samtalen skulle genomföras under året. Under utvecklingsamtalet gick man igenom såväl resultatmål som mål som hörde samman med värderingar och attityder. Lönesamtalet var kopplat till ut-

<sup>52</sup> Ur företagets personaltidning, dec 2002.

vecklingssamtalet. Uppföljningssamtal och bonussamtal skulle därför inte medföra några överraskningar utan resultatet i form av bonus kunde ses som en feedback, eller kvitto på prestationer som man redan skulle känna till väl. Men det blev inte riktigt så. Oavsett om antalet medarbetare var tjugo eller närmare hundra ansåg cheferna att de omöjligt kunde hinna med att genomföra fyra olika samtal med varje medarbetare varje år. Dessutom ansåg de att det i många fall var omöjligt att sätta mål och sedan följa upp dem, särskilt vad gällde attityderna. Vad var egentligen tidsmedvetenhet? Var det att komma i tid eller att vara tillgänglig vid behov? Och hur bedömde man ärlighet? Mot vem? Bedömningen uppfattades som godtycklig av såväl chefer som underställda. Men även resultatmålen som skulle brytas ner utifrån den utländska koncernledningens mål kändes i många fall alldeles för högt satta för att vara möjliga att nå. Och målen kom ofta ner till avdelningen för sent under våren, när utvecklingssamtalen redan genomförts. Sätta mål och uppföljning av målen skulle ligga till grund för bonusen. I praktiken blev det dock tvärtom d v s bonussamtalet kom först med negativa effekter som följde.

Anledningen till chefernas kritik av medarbetarsamtal som styrningsverktyg kan ha hängt samman med skillnader i synsätt på syftet med samtalen. Det finns olika typer av medarbetarsamtal som verktyg som mer eller mindre är lämpade i olika kulturella kontexter. I teorikapitlet redogjordes för modeller där vissa passade en skandinavisk, mer jämlikhetsorienterad kontext medan andra, prestationsinriktade modeller, lämpade sig sämre för denna typ av kontext. Den modell på medarbetarsamtal som ingick i konceptet liknade den amerikanska förlagan ”*Performance Appraisal*” (Røvik 2000:50). Samtalen hade just bedömning av individer som grund och syftade till prestationsbedömning som var styrd av chefen, något som de svenska cheferna såg som kränkande. Att de samtidigt var positiva till medarbetarsamtal kan ha berott på att deras översättning av samtalsmodellen förstods i termer av just ett samtal snarare än bedömning av medarbetarna. En sådan modell liknar den skandinaviska varianten där parterna ses som jämbördiga i dialog. Chefernas frustration kan ha bottnat i att de inte samtidigt kunde mäta och bedöma prestation och föra en jämbördig dialog.

Synsättet på medarbetarsamtalen kan således från (franska) koncernledningens sida ha varit som styrningsverktyg för en rättvis prestationsbedömning på individnivå medan cheferna såg dem som samtal mellan jämlika parter (jfr Hofstede m.fl. 2011).

### *Bonus – från vinstdelning till styrningsverktyg för ökad prestation*

I samband med införandet av det nya managementkonceptet infördes en bonus i form av renodlad vinstdelning. Ett kriterium var att den skulle ge utdelning i de fall företaget genererade en vinst över en viss nivå. Med den svenska organisationens översättning av den *Högpresterande kulturen* blev utgångspunkten till en början, i den *sociala* kulturens anda, att alla skulle få samma belopp i relation till om man var hel- eller deltidsanställd. Vinstdelningen sågs som en allmän uppmuntran till de anställda genom en önskan att dela med sig av ett gott resultat. Första året som bonus delades ut fick samtliga anställda i företaget utdelning med samma belopp, 8000 kr per person. Cheferna berättade om känslor av glädje och stolthet och företaget uppmärksammades också i lokalpressen med goodwill som följd.

De franska ägarna accepterade inte bonusutdelning som en allmän uppmuntran till de anställda. Året därpå krävde de därför en differentiering av bonusen utifrån utförd prestation under det gångna året. Förändringen av bonusen innebar att vinstdelning och feedbacksystem fördes samman för att därigenom utvecklas till ett ytterligare styrningsverktyg för cheferna för ökad prestation.

Syftet med det nya bonussystemet blev i stället att driva fram en individuell vilja och strävan efter ett prestationsinriktat beteende hos de anställda. Bonusen skulle användas som ett styrningsverktyg på flera sätt. På individnivå räckte det inte att resultatmålen var uppfyllda för att bonus skulle falla ut. I de speciella bonussamtalen mellan chef och underställd skulle chefen enligt anvisningar:

bedöma prestation, måluppfyllnad och hur medarbetaren uppfyller vad som förväntas avseende företagets attityder/värderingar samt engagemang/lojalitet/närvaro. Detta skall bekräftas av företagets vd och personalchef.<sup>53</sup>

Systemet innebar att chefen fick 2 % av årslönen att fördela till sina underställda utifrån en individuell bedömning. Fördelningen utgick från en fyrgradig skala från 0 % till dem som var *No Good* till de *Excellent*a som fick 4 %. Det var inte tillåtet att ge 2 % till samtliga på avdelningen. Tilläggas kan att alla, även cheferna på olika nivåer i företaget, ingick i bonussystemet. Bonusen var dock högre

---

<sup>53</sup> Ur HR-enhetens presentationsmaterial 2003 för företagets anställda om den *Högpresterande kulturen*.

för chefer och andra så kallade *"key people"* och utgick från fler bedömningsgrunder (varav avdelningens resultat var en). Resultatet visar att bonusen som ett styrningsverktyg för en attitydförändring i rätt riktning gick emot den organisatoriska identiteten. Den föll därmed inte ut på ett för koncernledningen önskvärt sätt.

Bonusutdelningen visade sig nämligen ge motsatt effekt, denna gång på alla studerade avdelningar utom på Kundcenteravdelningen, vilket jag återkommer till längre fram. Min kollega utförde under samma period en studie specifikt om bonussystemet med de underställda på de studerade tre avdelningarna. Av resultat som jag tagit del av från min kollegas studie, verifierar mina resultat, där känslor av ilska och uppgivenhet kommer till uttryck, oavsett gradering. Många kände sig kränkta och bestraffade istället för belönade (se även Oudhuis & Riestola 2004).

Cheferna var medvetna om medarbetarnas olust att riskera att bli klassificerade som nolla eller etta långt innan bonusen delades ut. Risken fanns att bli betraktad som en person som gjort sig till för chefen och därmed kunde få sina arbetskamrater mot sig. Följden blev, enligt cheferna, produktionsförluster istället för ökad prestation.

Många chefer ställde sig frågande till att använda ett vinstdelningssystem som ett bedömningsverktyg. *"Om det inte blir någon vinst att dela ut, behöver vi inte vara ärliga och tidsmedvetna då?"* funderade en av dem. Cheferna kände en stark olust och obehag över att tvingas sätta bonus och någon övervägde till och med att sluta om det blev aktuellt fler gånger. De kände dock stöd från medarbetarna. En del av bonussystemets negativa effekter minskades också genom att användas i skämt:

Personalen reagerade inte så häftigt mot mig. Däremot mot systemet reagerade de. "Fy fan för att vara i eran situation och göra detta, jag tycker så synd om er. Skit samma, man får vad man får" kan de säga. Det är i stället ett stående skämt "Jaha du räknar med att få en 4 va" eller "Titta på honom, han ska bara ha en 1:a i bonus". Det är mer så. Det är ingen substans i det. Och det är ingen verkan i det heller. (Chef, Logistik)

Även om bonussystemet enligt cheferna saknade substans var de överens om att det ändå ökade konkurrensen med en försämrad sammanhållning mellan medarbetarna inom avdelningen som följd, tvärtemot intentionerna med team-

utvecklingen såsom cheferna tolkade den. Dessutom ansågs bonussystemet medföra en viss suboptimering genom att förskjuta chefernas uppmärksamhet från sina medarbetare till att i högre utsträckning sträva efter att tillfredsställa överordnad chef med hänsyn till kommande egen bonus. Bonussystemet gick således på tvärs mot chefernas översättning av den *Högpressterande Kulturen*. Medan bonussystemet var utformat för ökad individualisering och tävlingsorientering strävade cheferna efter ett ökat helhetstänkande. Bedömning och klassificering av medarbetare visade sig därför vara ett dåligt sätt att öka effektiviteten i den svenska organisationen (jfr Oudhuis & Riestola 2004).

Representanterna för koncernledningen däremot hade svårt att förstå missnöjet med bonussystemets utformning i samtal i referensgruppen. Särskilt HR-chefen blev upprörd över personalens missnöje. Han förklarade att bonussystemet hade två syften, nämligen att dela med sig av vinsten samt att vara ett kvitto på vad som bestämts i medarbetarsamtal. Det gavs således ut tre stämplat för varje individ under året: Under utvecklings-, löne-, och bonussamtalet. Allt kunde därefter knytas samman i uppföljningssamtalet, som var det fjärde individuella samtal som varje chef skulle genomföra med sina medarbetare. HR-chefen menade att det bara handlade om att vänta ut personalen. Alla genomgår olika faser i en förändringsprocess. Det blev alltid en svacka med alla förändringar men de skulle alltid ta sig upp ur dem. Han var övertygad om att det skulle bli bättre för varje år som gick.

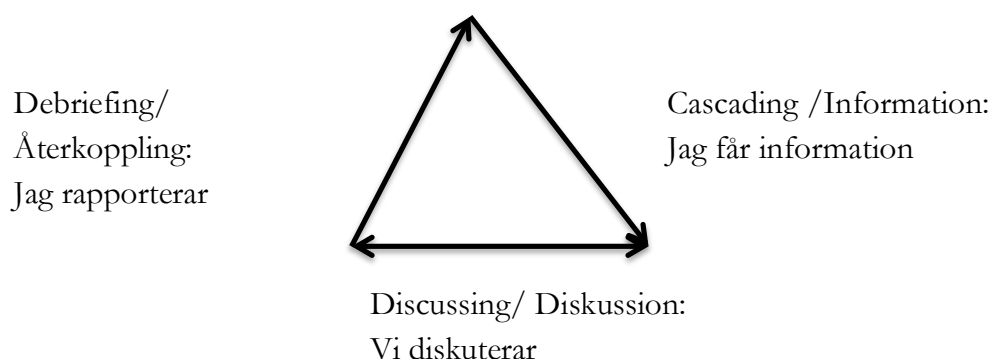
Företagets operativa chef däremot hade en förståelse för chefernas frustration då han såg dem som budbärare av systemet. ”*De får sitta i kläm både från koncernledningens krav och personalens motstånd*”.

Bonusen hade innan det franska övertagandet tjänstgjort som ledningens sätt att dela med sig av vinsten. Chefernas översättning av bonussystemet grundade sig därför i ett synsätt på bonus som ren vinstdelning. Denna översättning av bonus som något kollektivt krockade med den franska koncernledningens översättning av den, som ett medel för styrning mot ökad prestation. Den franska koncernledningens översättning skulle delvis kunna förklaras av nationell kultur. I samhällen med en maskulin kultur såsom Frankrike betonas prestation och resultat varför organisationer försöker hitta belöningar utifrån rättvisa. Utgångspunkten för bedömningen är därför den anställdes prestation (Hofstede m.fl. 2011:207). I feminina samhällen däremot såsom Sverige belönas anställda mer utifrån jämlikhetsgrunder än från rättvisegrunder (ibid). Dessa skillnader

blev tydliga när cheferna upplevde ett tvång att göra prestationsbedömningar av sina underställda. Trots att det var prestationen som skulle bedömas upplevde de att det var individen som person som blev bedömd och dömd, från ”no good” till ”excellent”.

### *Modell för information och kommunikation - ökat inflytande döljer disciplinering?*

En viktig del i företagets ambitioner att förbättra organisationskulturen mot ökad prestation handlade om struktur, ordning och reda, inte minst gällande information och kommunikation. HR-enheten använde följande bild (se figur 8) i sitt presentationsmaterial om den *Högpresterande kulturen* för företagets medarbetare:



Figur 8: Ur HR-enhetens interna presentationsmaterial: Modell över information och kommunikation.

Kommunikationen vertikalt förutsattes ske ”i linjen”, innebärande att ingen nivå fick hoppas över. Linjechefer förväntades därför kommunicera med sin avdelningschef som i sin tur tog upp ärendet till nästa nivå. Cheferna hade inget emot denna princip men översatte den på sitt eget sätt:

Ja, men jag har ju aldrig känt att man måste gå inom vattenfallet perfekt, det kanske tillhör min generation (haha) Jag har inget emot att någon i mina grupper talar med X (överordnad chef) eller Y (operativ chef), bara jag får veta det (haha). Nej men det tycker jag är helt OK. Sen vet jag att X har lite problem med det, om jag skulle gå förbi honom. Men jag kan säga till honom att jag kommer att gå och prata med Y eller vd, och visst

då skulle jag kunna göra det, om jag ville det. Så känner jag att man kan göra. Och Y har sagt att kom om det är något. (Chef, Logistik)

Genom den ovan nämnda vattenfallsprincipen eller *Le Cascade* skulle informationen ”skölja” ner genom organisationen. Detta innebar att informationen delgavs från en nivå till nästa där ingen nivå fick hoppas över. *Le Cascade* hade enligt cheferna förvisso inneburit längre beslutsvägar men i övrigt fått en mängd positiva effekter. Som exempel nämndes att alla organisationens medlemmar fick samma information samt att mötena hade effektiviserats och strukturerats vilket sparade mycket tid.

Cheferna hade tidigare saknat insyn i företagets resultat. Den nya möteskulturen, där informationen spreds strukturerat genom företaget, var därför mycket uppskattad av såväl chefer som medarbetare. Den bidrog till en tydlighet och öppenhet i företaget. Alla kunde se den egna prestationen i gruppen i förhållande till helheten och också förändringar över tid. Styrkan var att denna ordning gav både trygghet och tydlighet över vad som krävdes av var och en.

Deras översättning av *Le Cascade* sammanföll således med allt som cheferna saknat i den *sociala* kulturen. Cheferna hade därför inget emot att anamma och aktivt införa de nya formerna för information och kommunikation.

När det gällde möten fanns regler om både formalia och innehåll. Samtliga möteslokaler som jag besökte på de tre avdelningarna var ändamålsenliga och i god ordning, vilket ytterligare förstärkte känslan av ordning och reda. En skylt med mötesrutiner fanns på väggen innanför dörren i möteslokalerna tillsammans med ovanstående bild (figur 8). Samtliga möten skulle ha en dagordning och mötestid samt någon som förde anteckningar.

Möten fanns på koncernledningsnivå, divisionsnivå, avdelningsnivå och på teamnivå. Konkret innebar den nya mötesrutinen att koncernledningen hade möten varje vecka där bland annat veckans resultat diskuterades. Divisionscheferna hade därefter möten med sina avdelningschefer. Avdelningscheferna hade i sin tur så kallade ”Weekly summaries” med sina chefer. Vissa chefer delgav informationen under veckomöten med sina underställda medan andra enbart genomförde så kallade ”Dashboards” eller hastighetsmätare en gång per månad. Dessutom genomförde HR-chefen en så kallad ”Roadshow” med avdelnings-

cheferna en gång per halvår. Likaså hölls en Roadshow av vd med alla anställda i koncernen minst en gång per år.

Den nya möteskulturen verkade ha fått genomslag i praktiken. Jag deltog till exempel i möten med en representant från koncernledningen som hade möte med avdelningscheferna i sin division. Därefter deltog jag i möten med avdelningschefen tillsammans med sina linjechefer och med linjecheferna tillsammans med sina team. Samtliga möten följde fasta datum och tider och hade en fast dagordning. Under de schemalagda mötena gjordes en genomgång av utfallet av veckans budget samt planering för kommande vecka. Utfallet av budgeten jämfördes också ofta med månadens och ibland årets budget. Cheferna presenterade varsina OH-bilder med veckans resultat samt förklaring till utfallet. Om ansvarig chef inte uppnått budget fick han/hon inför gruppen presentera åtgärder som skulle vidtas för att vända siffrorna till nästkommande vecka. Jag kunde med tiden se hur redovisningen av veckans resultat kunde tjäna som ett styrinstrument av cheferna på skilda nivåer. De fick med sitt OH-blad stå till svars för veckans utfall inför kollegor och överordnade. Följden blev ett personligt ansvar för avdelningens resultat på samtliga nivåer i företaget. Veckomötena kunde därför användas som styrnings- och kontrollverktyg.

En ny möteskultur kan ses som ett rationellt verktyg för att öka effektiviteten. Men den skulle även kunna ses som ett rituellt verktyg (Hofstede m.fl. 2011:386). Cheferna presenterade veckans resultat för sina enheter istället för att skicka det till hela chefsgruppen som underlag för diskussion innan mötet. Cheferna disciplinerades således omedvetet genom denna mötesrutin.

Den strikta mötesordningen minskade utrymmet för andra frågor och diskussioner, även om det fanns en punkt med övriga frågor sist på dagordningen. Trots detta var det sällan som andra frågor kom upp var chefernas erfarenhet. Nackdelen de såg med den nya mötesordningen var att den trots allt tenderade att minska inflytandet. De upplevde sig i vissa fall enbart som budbärare av order.

Det verkade som om uppkomna problem sällan dryftades i gemensamma möten med överordnade. Som ett exempel kan nämnas ett möte med divisionschefen för logistik (tillika företagets operativa chef) och hans sex avdelningschefer. På logistikavdelningen hade man vid tillfället krånglande IT-system med Frankrike, något som cheferna var mycket frustrerade över. Trots att avdelningsche-



fen för logistik samt IT-avdelningens chef och divisionschefen fanns med bland cheferna diskuterades inte problemet. Mötet ägnades i sedvanlig ordning enbart åt redovisning av veckans resultat för respektive avdelning. Av intervjuer med avdelnings- men också linjechefer framgick att många, oavsett avdelning kände förtroende för och vände sig till den operativa chefen när de hade problem. Vissa av cheferna hade också själva en tät kommunikation med varandra. Det verkade därför som själva mötesforumet hade en hämmande verkan på kommunikationen i gruppen.

Ett knappt år senare, i slutet av min vistelse på företaget, besökte jag återigen chefsgruppens möte. Denna gång utbröt en diskussion där olika åsikter framfördes och krav ställdes. Det visade sig vid samtal med cheferna att de lärt känna varandra bättre som grupp. Utbildningsansvarig hade även haft teambuildningsövningar med dem. Konsekvensen enligt dem var att stämningen blivit bättre i chefsgruppen. De kände en större samhörighet och kunde diskutera och ställa krav på sin chef som grupp på ett annat sätt.

HR-chefen var medveten om att det återstod arbete med att få alla delarna i möteskulturen att fungera så att inte bara information utan också *kommunikation* i mötet kunde uppstå såsom avsikten var. Det bör påpekas att jag besökte möten på chefsnivå där även denna del - kommunikationen - i möteskulturen fungerade väl.

Om mötena i en av divisionerna på mellanchefernivå alltmer började kännetecknas av kommunikation istället för enbart information, så gällde detta inte koncernledningen. Såsom tidigare nämnts, presenterades en 360 graders utvärdering under min tid på företaget. Resultatet för koncernledningen som grupp hade tydligt visat att ledamöterna ”*jobbade väldigt mycket uppåt*” enligt en extern resurs som analyserat enkäterna. Den svenska koncernledningen försökte alltså tillfredsställa den utländska koncernledningen i Frankrike i första hand förklara utbildningsansvarig. Han menade att oförmågan hos cheferna på olika nivåer att säga ifrån uppåt också låg i ledarskapet på koncernnivå:

Kan bero på individ och på kultur. Vår vd har ett väldigt tryck på människorna i ledningsgruppen. De i sin tur har ett väldigt tryck ut i sin organisation. (Utbildningsansvarig)

En orsak till att cheferna fann sig i disciplineringen och inte sa ifrån kunde hänga samman med att koncernspråket var engelska menade cheferna. Enligt en chef som suttit i koncernledningen hämmade språksvårigheter diskussionen. Dessutom fanns en rädsla för att dryfta sina problem på koncernledningsmötena. ”Rädslan att delta kanske är större än viljan att säga sanningen” funderade en chef. Förutom att vd lätt kunde brusa upp hade de svårt att förstå honom då de tyckte att han talade slarvigt och otydligt på en slags fransk-engelska. Men även personer som talade flytande engelska och som i vanliga fall gärna uttryckte sin åsikt menade att de i vd:s sällskap inte gjorde det. ”Det bara är så”. En chef uttryckte det som att:

Vi har för många Yes-men i den här organisationen. Jag säger att vi har ett ledarskap som skapar Yes-men för att ingen vågar säga något. (Chef, Inköp)

Den här, som cheferna kallade ”rädlokulturen”, innebar att många i koncernledningen blev vad cheferna kallade ”överlevare”. De gjorde som vd ville utan att ifrågasätta även om de visste att det blev fel. Rädlokulturen hade gett vika på divisionsnivå när cheferna lärt känna varandra. Samma utveckling saknades på koncernnivå.

Sammanfattningsvis visar den nya möteskulturen med *Le Cascade* där informationen flödade nedåt i organisationen på både en nyrationalistisk styrningsprincip och på en centralisering mer i enlighet med fransk styrning (Hofstede m.fl. 2011: 378). De skilda informationsmötena som beskrevs i resultatkapitlet skulle kunna ses som återkommande ritualer med vd i huvudrollen. Beteckningar som ”Road Shows” och ”Dashboards” för tankarna till den tidigare beskrivningen av nyrationalismen med metaforen ”ledningen som pilot i en cockpit”. Vd står som förare av den ”organisatoriska farkosten” där han snabbt kan kommunicera och eventuellt förändra hastighet och andra värden på ”instrumentpanelen”.

Anledningen till att cheferna anammade den nya möteskulturen var den översättning de gjorde som passade in i den svenska organisationen med brister vad gällde information. De uppskattade att vd och ledning återkommande informerade om verksamheten på en övergripande nivå, något man saknat med tidigare ägare. Däremot var de inte medvetna om den disciplinerande effekt som möteskulturen hade, vilket delvis bidrog till ett minskat inflytande.

### *Målstyrningens skilda innebörder för en högpresterande organisationskultur*

Samtliga styrningsverktyg i den *Högpresterande kulturen* hade målstyrning som grund. En grundförutsättning för målstyrning är att övergripande mål för organisationen är kända för organisationens medlemmar samt att var och en känner till vad som förväntas av dem för att uppfylla dessa mål (Røvik 2008). Företagets väl strukturerade system på individnivå förutsatte således att det fanns väl formulerade övergripande mål för avdelningen som kunde brytas ner på individnivå. De mål som sattes av koncernledningen upplevdes av cheferna i vissa fall vara alltför högt satta för att vara möjliga att nå. Målen blev också kända alltför sent, när medarbetarsamtalen redan var gjorda. Koncernledningen kunde dessutom ofta förändra dem under året. Det blev därför svårt för cheferna att tillsammans med sina medarbetare bryta ner målen på grupp- och individnivå. Allt detta skapade frustration. För cheferna på Logistikavdelningen blev målen dessutom svåra att bryta ner på individnivå då deras system var byggda för avdelningsnivå och i vissa fall teamnivå.

Det cheferna dock var mest frustrerade över var avsaknad av inflytande och möjlighet att påverka organisationens verksamhetsmål. I deras översättning av målstyrning ingick medbestämmande i processen med att formulera mål, såväl övergripande som avdelningsspecifika. Koncernledningens ”vattenfallsprincip” däremot byggde på att beslut fattades centralt och därefter flödade ner i organisationen vilket inte gav denna möjlighet.

### **Sammanfattning**

Denna avhandling gör ett nedslag i en organisation där det koncerngemensamma managementkonceptet *High Performing Culture*, eller *Högpresterande kultur*, precis har landat. Konceptet, med rötter i USA, har fått global spridning och implementeras i enlighet med de franska ägarnas krav om koncerngemensam ledning och styrning.

Mina resultat visar en organisationsgemensam översättning och anpassning som gjordes av den svenska HR-enheten av konceptet. Det blev en del i en redan pågående förändring mot ökad formalisering och struktur som HR-enheten startat några år innan managementkonceptet anlände. Därutöver översattes

konceptet för att passa styrningsprinciper i en svensk organisatorisk kontext men utan att ge avkall på de franska ägarnas krav. Cheferna utbildades därefter för att implementera det på sina respektive avdelningar.

Vidare visar detta kapitel på ett företag som varit föremål för organisatoriska förändringar under många år. Trots detta fanns en stark organisatorisk identitet med en som cheferna kallade *social* kultur som ”satt sig i väggarna”. Koncernledningens målsättning var att ”tvätta bort” denna *sociala* kultur och ersätta den med en *prestationsorienterad* kultur. Förändringar genomfördes på flera plan som påverkade chefernas arbete. *Organisationsstrukturen* förändrades med en plattare hierarki samtidigt som kontrollspannet på linjechefsnivå ökade. *Ledarskapet* förväntades bli mer delegerande och teambaserat. Verksamheten skulle *styras* bland annat med målstyrning, medarbetarsamtal och genom förändringar av informations/kommunikationsstrategin i enlighet med en ”vattenfallsprincip”. Den största förändringen kunde dock hänföras till förväntningar på ett förändrat beteende som skulle vara i enlighet med en *högpresterande organisationskultur*. Ansvaret för implementeringen av det nya managementkonceptet låg på cheferna varför samtliga fick genomgå ett ledarutvecklingsprogram.

Såväl koncernledningen som underställda chefer såg ett behov av ökad effektivitet. Underställda chefer såg som sin uppgift att skapa förutsättningar och goda villkor för sina medarbetare, att i team vara *självständiga* med stort inflytande och delaktighet, (med en avdelning som delvis undantag, vilket jag återkommer till längre fram). Denna strävan hade även utbildningsansvarig som målsättning i intervjuer. Koncernledningens intresse däremot fanns på beteendeförändringar för att skapa *självgående* medarbetare genom att:

forma ett beteende hos de anställda som innebär att vara flexibel, tvärlingsinriktad och ständigt fokuserad på högre prestation.<sup>54</sup>

Hierarkisk kontroll skulle i en förlängning kunna bytas ut mot kontroll av beteende. Ett exempel var vinstdelningen. Den var inte längre bara ett sätt för företaget att dela med sig av ett gott resultat. Den ingick istället bland styrningsverktygen för att åstadkomma ett beteende med en högre grad av individualisering och prestationsorientering. Ett annat exempel var det strukturerade informationsflödet och mötena som medfört en ökad effektivitet som de flesta uppskattade. Men, de hårt strukturerade mötena kunde i vissa fall hämma diskussionen

---

<sup>54</sup> Ur internt utbildningsmaterial från HR-enheten.

vilket kunde bli kontraproduktivt när problem inte dryftades. Mötena, såsom de var upplagda, kunde också användas som verktyg för att disciplinera chefernas fokus på att uppfylla veckans budgetmål. Ett tredje exempel var medarbetarnas uppfattning om att den öppenhet, rakhet och ärlighet som ingick i de värderingar som skulle genomsyra hela företaget inte fanns i samma utsträckning hos koncernledningen och särskilt hos vd, vilket fick återverkningar på hela företaget.

Den frustration som cheferna upplevde synliggör jämlikhet och rättvisa som viktiga beståndsdelar i den organisatoriska identiteten. Dessa värderingar var i motsättning till kravet på individualisering med tävlingsorientering och konkurrens som incitament för prestation. Ändå visade resultaten på hur chefer, särskilt högre upp i hierarkin, blivit en del av kulturen. De tenderade att inte längre vara *självtändiga* utan snarare bara *självgående* ”ja-sägare” med strävan att tillfredsställa överordnade uppåt i hierarkin istället för att se till verksamhetens bästa.

### *Organisatoriska identiteter i förändring*

Pragmatiskt nyinstitutionell teori säger att organisationer aktivt söker, anammar och översätter idéer och modeller på ledning och styrning (Røvik 2000; Røvik 2008). Min studie kan ses som ett exempel på sådana organisationer. De söker lösningar på såväl effektivitets- som legitimitetsproblem. Dagens organisationer skulle därför, trots implementering av likartade globala managementkoncept, fortsatt vara heterogena (Røvik 2008). Min studie visar att detta bara delvis stämmer. Handlingsutrymmet på lokal nivå begränsas nämligen av det utländska moderbolaget. Även om lokala översättningar gjordes för att konceptets styrningsverktyg skulle vara anpassade till företagets organisatoriska identitet, var koncernledningens syn på hur styrning och kontroll skulle genomföras och upprätthållas överordnad (jfr Harzing & Sorge 2003). Lokala översättningar och omtolkningar godkändes därför inte i vissa fall eller kompenserades av central styrning och kontroll från koncernledningen i Frankrike.

Forskning visar att det inte alls är ovanligt att moderbolag, oberoende av nationell kontext, inför gemensamma styrnings- och kontrollsystem för sina dotterbolag (Child m.fl. 2001; Brorström m.fl. 2008:26; Røvik 2008). Nyinstitutionell teori kallar en sådan process för homogenisering (Harzing & Sorge 2003;

Bjerregaard m.fl. 2009), vilket i förlängningen skulle kunna skapa en likriktning av hur organisationer leds och styrs.

Managementkonceptet i min studie fick genomslag i de fall där styrningsverktygen överensstämde med den organisatoriska identiteten som cheferna omfattades av. Effekterna uteblev däremot när så inte var fallet. Värderingar inbyggda i de ledarcentrerade styrningsverktygen stämde inte överens med chefernas medarbetarorienterade synsätt på styrning. Ledarcentreringen förstärktes med upplevd detaljstyrning av vd. Skillnaderna hänfördes till franska vd:s ursprung varför de ”typiskt franska” särdragen uppfattades stå i motsättning till chefernas ”svenska särdrag”. Cheferna agerade genom anpassning, genom motstånd, och/eller försök till förändring av managementkonceptets styrningsverktyg.

Enligt Schein (2004) är värderingar stabila i organisationer. Mina resultat visar på en stabilitet när det gäller vissa grundläggande värderingar hos cheferna. Betydelsen av att cheferna identifierade sig med en jämlikhetssträvande och social organisationskultur synliggjordes i kontrasten till kraven som den *Högpresterande kulturen* ställde. I kontrasten synliggjordes även värderingar som cheferna inte längre ville omfattas av. I den *socialt* orienterade kulturen hade tidigare funnits en brukskultur med en patriarkal styrning med aspekter såsom godtycklighet och frånvaro av medbestämmande som inte längre tjänade något syfte. Den *Högpresterande kulturen* förde, med chefernas översättning, med sig värderingar som bättre passade den medarbetarorienterade organisatoriska identiteten. Till sådana värderingar hörde professionalitet och struktur när det gällde information, möteskultur, rekrytering och uppföljning. Medarbetarorienterade värderingar krockade dock med det nya managementkonceptets ledarcentrerade värderingar (jfr; Alvesson 2009; Bruce & Nyland 2011; Tengblad 2000b).

Till sådana värderingar hörde främst synsätt på ledning och styrning (jfr Hofstede m.fl. 2011; Inglehart & Baker 2000; Tengblad 2000b). Starkast motstånd fick det upplevda tvånget att styra genom att värdera, mäta, bedöma och därefter belöna/bestrafva sina medarbetares prestationer. Dessa krav upplevdes som kränkande. En annan värderingsskillnad när det gällde styrningsprinciper var den upplevda ökningen av detaljstyrning. Cheferna ville inte själva vara detaljstyrda och inte heller detaljstyra sina medarbetare.

En organisatorisk identitet med en upplevd *social* organisationskultur kan ge en förklaring till chefernas såväl positiva som negativa uppfattningar och hantering

av managementkonceptet. I den *sociala* kulturen var den normativa kontrollen kollektiv. Den *Högpresterande Kulturen* däremot krävde utövning av en normativ kontroll på den enskilda individen (Hofstede m.fl. 2011; Mintzberg 1983). Även om ledningen delvis lyckades blev effekterna inte helt de förväntade. Cheferna upplevde att deras agerande tenderade att bli allt mer individualistiskt av den *Högpresterande Kulturens* styrningsverktyg. Rädslan att förlora bonus eller för att ”försvinna” skapade suboptimering med individer och avdelningar som tenderade att se till sitt eget kortsiktiga resultat trots strävan efter ett helhetstänkande. I den socialt orienterade kulturen hade man kunnat känna sig tillfreds med sitt arbete. I den nya kulturen kände sig cheferna i högre utsträckning ”illa hantlade” med hot som de inte var vana vid. De upplevda hoten kopplades till koncernledningen och särskilt vd och den franska kulturen som ofta fick skulden.

En ytterligare anledning till chefernas positiva inställning till managementkonceptet och dess styrningsverktyg kan hänföras till ett behov av att skapa legitimitet för företaget som modernt, såväl internt som externt. Genom att ”städa bort” uppfattningar om en social kultur som kunde förknippas med företaget som gammalt och långsamt kunde ett högpresterande distanshandelsföretag skapas. Den organisatoriska identiteten skulle förknippas med en effektiv organisation med professionella och yrkesstolta medarbetare.

Den *sociala* kulturen visade sig dock vara stark på samtliga tre avdelningar. Det är mot bakgrund av denna kultur som försök till förändring mot en ökad individualiserad prestationsorientering behöver förstås. Cheferna menade att om koncernledningen än mer hade tagit hänsyn till och anpassat styrningsverktygen i det nya managementkonceptet efter den kollektivistiska kultur som kännetecknade den *sociala* kulturen hade ett större genomslag av konceptet varit möjligt. I stället skylldes allt som inte fungerade eller på annat sätt upplevdes som negativt på ”Frankrike” eller på påhitt av den franske vd:n varför den *Högpresterande kulturen* även jämfördes med allt det utländska och främmande som kommit in i organisationen.

Trots HR-enhetens översättning och i vissa fall anpassningar av managementkonceptets skilda styrningsverktyg fick det delvis skilda utfall på avdelningsnivå. Cheferna på de tre avdelningarna gav uttryck för sinsemellan olika kulturer trots att de hänvisade till en gemensam social organisatorisk identitet. För Logistikavdelningens chefer var betydelsen av kollektivet starkast varför jag betecknat chefskulturen som *kollektiv*. Kundcenteravdelningens chefer strävade mot en

*tävlingsorienterad individualiserande* kultur. Inköpsavdelningens chefer präglades av individualistiska drivkrafter för framgång men var konsensussökande, varför jag valt att kalla deras chefskultur *individualistiskt kollektiv*. Dessa skillnader vad gällde chefskulturen på de skilda avdelningarna gjorde att chefernas förståelse av managementkonceptet och därmed deras översättning och hantering av det skiljde sig åt.

Företagets chefer omfattades således av flera organisatoriska identiteter med företagsgemensamma och avdelningsspecifika organisationskulturer. Avdelningsspecifika värderingar filtrerades genom värderingar i den nationella och den sociala kulturen. Följande är en modell (figur 9) av organisatoriska identiteter i det studerade företaget:



Figur 9: Organisatoriska identiteter i skilda kulturella kontexter i fallföretaget

Följande tre kapitel visar att trots skillnader i chefskultur på avdelningsnivå fanns implicit en gemensam organisatorisk identitet med ett övervägande medarbetarcentrerat synsätt hos cheferna. De försökte med hjälp av styrningsverktygen skapa förutsättningar och goda villkor för sina underställda chefer och medarbetare att vara effektiva. Medbestämmandet skulle möjliggöra självständigt arbete med delegerade befogenheter. Detta synsätt stod i motsättning till managementkonceptets inbyggda ledarcentrering som förstärktes av en ökad centralisering och detaljstyrning från de franska ägarna. I följande tre kapitel visas den diskrepans som uppstod mellan konceptets centraliserade krav på lydnad och chefernas krav på autonomi.



## 9. Logistikavdelningen - chefer i en kollektivkultur

### Inledande sammanfattning av chefernas mottagande och hantering av den *Högpresterande kulturen* som managementkoncept

Logistikavdelningen var under 2003, då studien genomfördes, med sina 450 anställda den största avdelningen i den svenska koncernen. Vid denna tid hade en omorganisation nyligen genomförts på avdelningen i enlighet med den *Högpresterande kulturens* managementkoncept. Den nya organisationens styrningsprinciper stämde överens med chefernas översättning av de krav som ställdes för att skapa en kultur med högpresterande individer och team. Cheferna på avdelningen var övervägande positiva till de förändringar som skett efter det franska övertagandet. De nya ägarnas långsiktiga satsningar på personal och organisation gav legitimitet till de nya krav som ställdes. De uppskattade bland annat att utmaningar och krav tydliggjorts, vilket hittills inte varit fallet. I brukskulturen som varit en del av den *sociala kulturen* togs förvisso alla om hand men medbestämmandet hade å andra sidan inte varit särskilt stort, även om flera försök gjorts sedan mitten av 1980-talet.

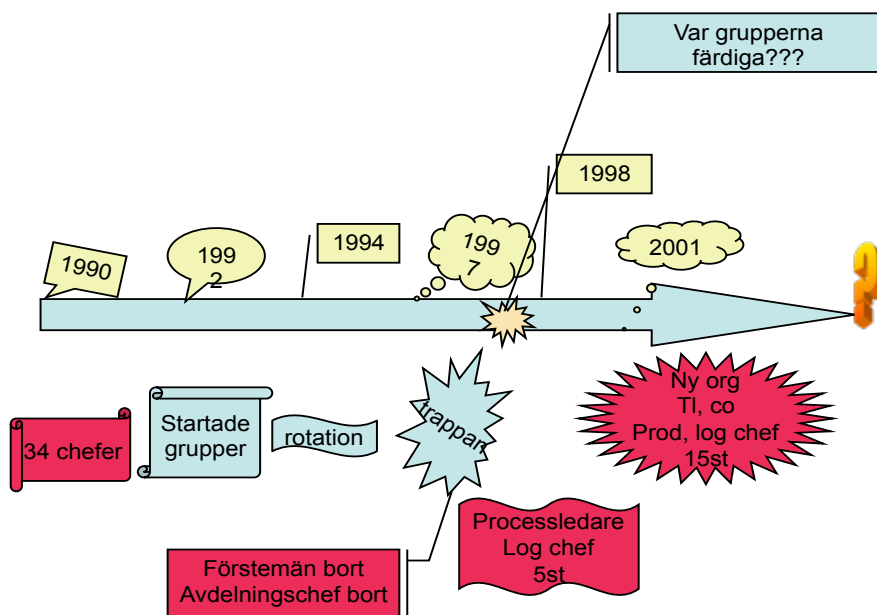
De förändringar som skett gav dem som chefer större möjligheter till ledning och styrning utifrån långsiktig planering, bättre information, effektivare arbetsätt och klarare förväntningar med synliga mål och uttalade gränser. Kompetensutveckling, såsom ledarskapsutbildning och teamutveckling, sågs av cheferna som värdefulla verktyg i deras arbete som chefer. Allt detta bidrog enligt cheferna till en högre grad av professionalitet i organisationen, vilket också tillhörde en av koncernledningens målsättningar med den nya högpresterande organisationskulturen. Företaget hade visat dåliga resultat vid det utländska övertagandet. De nya franska ägarna valde trots detta att satsa på företaget i stället för att lägga ner, eller flytta verksamheten någon annanstans. Detta förstärkte de nya ägarnas legitimitet hos cheferna.

Chefernas översättning och hantering av de nya styrningsverktygen kan dock bara förstås i relation till deras arbete med ledning, styrning och organisering innan den nya *Högpresterande kulturen* skulle införas. De flesta hade arbetat länge på avdelningen, vissa som tidigare underställda, andra som chefer. De kunde därför ge en bild av förändringar som skett ur både chefs- och medarbetarperspektiv. Härefter följer därför en tillbakablick på organisationsförändringar som påbörjades tiotalet år tillbaka i tiden från studiens genomförande räknat, alltså från början av 1990-talet fram till slutet av 1990-talet. Den visar hur patriarkala

ledarcentrerade styrningsprinciper fick ge vika för försök till medarbetarorienterade styrningsprinciper, även om företagets avsikter med förändringen främst var rationella.

### Från ledarcentrerad detaljstyrning till försök med medarbetarorienterad självstyrning

I figur 10 beskriver cheferna själva hur styrning och organisering förändrats på avdelningen under åren 1990-2001.



Figur 10. Chefernas egen modell med beskrivning av organisationen. Presenterad på möte om "Framtidens ledarskap" 2004-10-29.

Förändringen hade inneburit att man gått från detaljstyrning med trettiofyra chefer 1990 till självstyrning med fem chefer till att vara något däremellan med dagens (2004) femton chefer.<sup>55</sup> Motsvarande förändring hade skett under denna tid gällande personalens ansvar och befogenheter. Att den nya, och även eventuellt framtida organisationer behövde sättas i relation till dessa tidigare genomförda organisationsförändringar var cheferna överens om.

<sup>55</sup> I denna, deras egen beskrivning ingår fyra så kallade koordinatörer i chefsgruppen. Denna grupp ansvarade för den dagliga produktionen men tillhörde de kollektivanställda och saknade formellt chefsansvar.

De förändringar som genomförts tidigare mot ökad självstyrning hade skett mot bakgrund av höga sjukskrivningstal och en önskan om ökad lönsamhet. Kanske bidrog den då populära managementtenden till att självstyrande grupper kom att införas på Logistikavdelningen under 1990-talets mitt. Och kanske var det just avsaknaden av kunskap inom ledning och arbetsorganisation som bidrog till att försöket inte lyckades.

Plötsligt en dag gick man från en styrande chef till att bli helt självgående.  
(Chef Logistik, som tidigare varit kollektivanställd)

I slutet av 1980-talet kom de första försöken med arbetsrotation och grupp-bildning. Syftet var att motverka stress och ergonomiproblem men med förhoppningen att även öka trivseln och minska frånvaron. Medarbetarnas arbete hade hittills varit traditionellt organiserat och detaljstyrt där var och en hade sina tilldelade uppgifter. Dessa var i många fall monotona och gav få möjligheter till utveckling.

Det var inte mycket inflytande i början. Man gick och skötte sin arbetsuppgift. Jag visste vad jag skulle göra. Man la sig inte i andras uppgifter heller. Sen började det här med att man fick turas om. Lite gå över gränserna. Alltså att ena dagen fick jag lägga kläder och nästa dag fick jag öppna paket. Fick sitta vid datorn någon dag. Sedan började det här med att bilda grupper. Det var då det började med rotation. Det var nytt både för cheferna och oss. Vi blev bara ihopsatta i grupper, att nu ska ni fungera ihop ni tre här. Med den vill jag inte jobba, men man blev ihoptvingade. (Chef Logistik, som tidigare varit kollektivanställd)

Cheferna berättade om en fortsatt detaljstyrning varför försöken inte slog väl ut och korttidsfrånvaron, enligt dem, fortsatte att vara hög.

Omorganisationen 1992 däremot föll bättre ut med en sänkning av sjukskrivningstalen som följd, påminner sig cheferna. Den nya grupporganisationen innebar ett rotationssystem där alla skulle göra alla uppgifter. Men trots att omorganisationen gjordes i samråd med grupperna och skulle innebära ett ökat medbestämmande blev det inte riktigt så i praktiken. Många av de intervjuade cheferna tillhörde kollektivet under denna tid. De vittnade om en avdelning med, som de sa, ”riktiga” chefer. De menade att cheferna på denna tid varit auktoritära och detaljstyrande med underställda utan formellt ansvar och lågt medbestämmande. Men ”visade man framfötterna” som underställd för sina chefer

fanns möjlighet att göra intern karriär, vilket sex av de åtta nuvarande linjecheferna var ett bevis på.

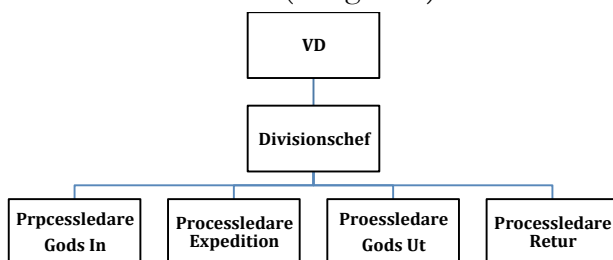
I ett nästa skede, i mitten av 1990-talet, togs avdelningschefen bort. Tillsammans med honom försvann också hans *förstemän*, som tjänat som en slags hjälprektor utan formellt ansvar eller befogenheter. Därmed hade tillplattningen av organisationen tagit sin början. Därefter kom den största organisatoriska förändringen i avdelningens historia. Cheferna, som varit tolv till antalet, minskades till fem.

Företagsledningen såg åtgärden framförallt som en rationaliseringsåtgärd men också som en möjlighet att öka de anställdas delaktighet och inflytande. Med minskningen av antalet chefer till endast fem för hela avdelningen skulle en ledarcentrerad detaljstyrning inte längre vara möjlig.

Även facken var positiva med förhoppningen att deras medlemmar skulle få ett ökat självbestämmande på avdelningen. Det kan tyckas som en drastisk förändring med minskningen från trettiofyra chefer till fem på bara några år med beslutbefogenheter delegerade till självstyrande grupper. Men organisationslösningen från de externa konsulterna som anlätats för uppdraget var helt i enlighet med tidsandan. 1960-talets och 1980-talets organisatoriska lösningar mot ökad självstyrning hade återigen fått en renässans i svenska organisationer.

Denna process visar på hur cheferna som tidigare kollektivanställda var en del av processen mot en ökad medarbetarorientering med ökat medbestämmande. Jag återkommer längre fram i kapitlet till betydelsen av detta faktum för deras chefskultur och därmed deras översättning och hantering av det nya konceptet.

Konkret innebar den nya organisationen att avdelningen delades in i fyra processer för att markera ett flöde av varor genom avdelningen från mottagande av gods till leverans av försändelser (se figur 11).



Figur 11: Organisation med självstyrande grupper i mitten av 1990-talet.

Var och en av avdelningens fyra processer med ca 120 kollektivanställda, delades in i ca tio grupper med målet om ökad självstyrning i grupperna. En linjeförskjutning för respektive process tillsattes. Över processledarna fanns en divisionschef med ansvar över flera andra avdelningar samt vd. För att markera förskjutningen av maktstrukturen med ansvar och delegerade befogenheter till grupperna fick linjeförskjutningarna benämningen processledare. De var fortsatt linjeförskjutning men titeln processledare skulle signalera att sättet att bedriva ledarskap skulle förändras. Deras huvudsakliga fokus skulle härnäst inte ligga på personalen utan på verksamhetsprocessen, från mottagning av gods till leverans av paket. Tanken var att med ansvar för över hundra underställda skulle de helt enkelt tvingas att delegera. I denna till synes medarbetarorienterade organisationsstruktur fanns formellt endast en chefsnivå på avdelningen. Men detta var en sanning med modifikation. Processledarna tillsatte allt eftersom olika typer av stödpersoner till sin hjälp. Som exempel fanns så kallade samordnare, utan formella befogenheter men med ansvar för den dagliga produktionen i varje process. Utvecklingsledare var en annan resurs som kom till.

### **Brister i förutsättningar för självstyrande grupper – Försöket misslyckas**

Ett stort kompetensutvecklingsprogram för de underställda infördes som ett led i att öka gruppernas självstyrning. Varje grupp skulle utveckla egen kompetens inom skilda områden: Produktion, bemanning, kvalitet, närvaro/frånvaro, rekrytering samt grupprepresentation.<sup>56</sup> Tanken var att utbildningsbehovet skulle styras med utgångspunkt i gruppens behov av kompetens för att därigenom möjliggöra en högre grad av självstyrning. Tillsammans med det lokala facket utarbetades en så kallad kompetenstrappa för varje anställd. När en viss andel av medlemmarna i gruppen gått igenom utbildningen inom ett kompetensområde fick hela gruppen en liten löneförhöjning och tog därmed ett steg uppåt i trappan. Kompetensutvecklingsprocessen var tänkt att ta tre år. Men efter bara ett år hade så gott som samtliga av avdelningens anställda gått igenom alla utbildningsstegen och grupperna hade nått högsta nivån på kompetenstrappan. Intervjuade chefer som var med under denna tid, både som underställda och chefer, var i samtal överens om att processen hade gått alldeles för snabbt.

---

<sup>56</sup> Exempel från kompetenstrappan: nivå ett inom området produktion handlade om att få kunskap om och aktivt arbeta med åtgärdsplaner gällande nyckeltalsuppföljning samt diskutera dessa på gruppmöten. På en fördjupad nivå skulle man också kunna fördela arbetsuppgifter mellan de olika processerna. I kompetensen ingick också att ringa in extrapersonal vid behov samt ombesörja semesterplanering.

Trots att kompetensen därmed fanns användes inte de nya kunskaperna i gruppernas dagliga arbete.

Den självstyrande organisationen fungerade varken för grupper eller chefer. En förklaring som gavs av cheferna var att även om individerna hade kompetensen saknade de som grupp tillräcklig mognad för det ansvar som krävdes för att vara självstyrande. Varken individerna som grupp eller cheferna fick någon utbildning i sina nya roller. Kanske skulle man kunna tala i termer av att det var *chefsgruppen* som saknade mest mognad för den ledning och styrning som självstyrande grupper krävde? Linjecheferna, i sin nya roll som processledare, hade svårt att gå från direktstyrning till att släppa ansvaret till grupperna ansåg intervjuade chefer.

Flera processledare kom dessutom från andra avdelningar och saknade kunskap om verksamheten. Processledarnas roll ifrågasattes därför när den reella verksamhetskompetensen i många fall fanns i grupperna. En av de cheferna, som då var kollektivanställd gruppmedlem berättade om hur han fick ta över en av processledarnas arbete:

Han redde inte upp det. Man kan ju säga att han släppte för lite. Han gjorde allting själv. Han sprang ihjäl sig. (Chef, Logistik)

Grupperna förväntades ta ansvar och försökte också ta ansvar menade en chef som tillhörde en av grupperna under denna tid. Men befogenheterna fanns kvar hos processledarna eller högre upp i hierarkin. Grupperna saknade därför reell möjlighet att få användning för sina nya kunskaper. Som exempel nämndes att gruppmedlemmarna utbildades i budgetering men saknade insyn i avdelningens ekonomi. Grupperna skulle också ha rekryteringsansvar. Trots detta tillkom nya gruppmedlemmar utan att gruppen blivit tillfrågad. Cheferna var överens om att processen mot ökad självstyrning hade lyckats om den fått ta den tid som ursprungligen planerades och om reella möjligheter att utöva självstyrning hade getts grupperna.

Det fanns medlemmar i grupperna som även innan införandet av kompetens-trappan besatt stor kunskap om arbetsprocessen efter många år i företaget. För vissa grupper innebar den nya självstyrningen därför en verklig förskjutning av makt till den egna gruppen. På grund av den platta organisationen minskade processledarnas möjligheter till styrning och kontroll. Följande citat visar hur en

grupp utvecklade sitt arbete utifrån ett helhetstänkande, bort från ett monotont löpande band till teamarbete:

Vi byggde stationer på gamla avdelningen där vi öppnade, registrerade in i datorn och packade om varorna själva. Vi hade en sådan modern del och sedan hade vi en line där vi satt och gjorde ett moment bara. Men då såg vi att det gick ju så fort att göra de här returerna, vad beror det på? Ja, ja vi har ju inte transportsträckorna mellan momenten, utan vi gör det i ett svep och ut på banan och in på lagret. Därifrån fick vi idén till att det ser ut så här. (Chef, Logistik, som tidigare var kollektivanställd)

Det fanns också exempel på grupper som använde sin kunskap för egen vinning påminde sig en chef som tillhörde en sådan grupp. Med över hundra underställda och i avsaknad av kontrollverktyg var denna möjlighet stor, särskilt i grupper som leddes av en processledare som saknade verksamhetskunskande. Chefen berättade att som gruppmedlem kunde han använda sin kunskap för att skapa fördelar till den egna gruppen, såsom ökad bemanning eller lägre nyckeltal då processledarna saknade både mät- och kontrollverktyg.

Trots ökad makt med ökade delegerade befogenheter för både processledare och grupper innebar den nya självstyrande organisationen som helhet en osäkerhet och otrygghet. Så som tidigare beskrivits hade ägarna enligt cheferna vid denna tid varken verksamhets- eller organisatoriskt kunnande inom branschen. Konsekvensen blev otydliga verksamhetsmål och en avsaknad av verktyg för uppföljning. Följden blev att självstyrningen i vissa fall kom att sakna riktning menade cheferna. Den förlustbringande verksamheten visade, trots omorganisering, inga tecken på att vända:

Ja, det var ju lite vind för våg. Och i med att produktionen inte funkade då så blev ju allting annat sekundärt, anser jag. Om inte produktionen funkar, alltså att packa paket, det är ju det vi gör. Om inte det funkar så är det skitsamma hur bra rekrytering, kvalitet och sådana utbildningsbitar är. Det var därför som jag tror att det fallerade. Det som hände var att det blev en effektivitetsänkning, åtminstone såg man det på sikt. Hade vi haft mer verktyg för att se vad man presterade i grupperna hade det kanske funkat. (Chef, Logistik, tidigare både kollektivanställd i en av grupperna och senare processledare)

Sammanfattningsvis räckte det således inte med ett kompetensutvecklingsprogram för underställda för att ledarcentreringen skulle övergå i medarbetarorienterade styrningsprinciper. Det hade krävts att också cheferna fått stöd och hjälp med att gå från auktoritär detaljstyrning till att släppa makten till grupperna. Dessutom var det inte tillräckligt att bara dela in individer i grupper för att grupperna skulle fungera. Slutligen fanns brister i formulering och uppföljning av verksamhetsmål varför grupperna saknade mål och riktning. Dessa erfarenheter följde cheferna när de ställdes inför nästa organisatoriska förändringsfas.

### **Från styrning av processer till styrning av personal**

Det franska övertagandet kom 1997 och den franske vd:n tillsattes 2000. Koncernledningens analys av en koncerngemensam attitydundersökning 2001 visade på brister i ledarskapet i företaget.<sup>57</sup> Cheferna menade att dessa brister tillsammans med höga sjukskrivningstal och inte minst en nödvändig effektivitetshöjning var orsaken till en ny omorganisation på avdelningen.

Med erfarenhet av bristerna i organiseringen i självstyrande grupper var cheferna positiva till en målstyrd organisation i enlighet med den *Högpresterande kulturens* koncept. Den målstyrda organisationen innebar återinförandet av en hierarkisk nivå genom tillsättningen av en avdelningschef med titeln produktionschef. Tidigare hade fyra linjechefer, som gått under namnet processledare varit direkt underställda en chef med ansvar för flera avdelningar. Nu tillkom en avdelningschef samt förstärkning med ytterligare fyra linjechefer. Vidare förändrades linjechefernas titel återigen, denna gång från processledare till teamledare. Det tidigare namnet processledare skulle markera linjechefernas fokus på utveckling av verksamhetsprocessen, snarare än på personalen i processen. Titeln teamledare däremot skulle understryka den starka betoning som nu skulle finnas på personal- och teamutveckling.

Den nya målstyrda organisationen, som trädde i kraft 1 maj 2002 kom att få fem hierarkiska nivåer (se figur 3, kapitel 6). En viktig förändring var, förutom att kontrollspannet minskade från ca hundratjugo till sextio individer, att delar av det ansvar och de befogenheter som tidigare delegerats ner till grupperna nu fördes tillbaka till linjechefs-/teamledarnivå eller högre upp i hierarkin. En annan viktig förändring blev tillsättandet av fyra så kallade koordinatörer, under-

---

<sup>57</sup> XXX(Franska koncernen) Opinion Survey 2001. Results presentation.



ställda avdelningschefen. Deras uppgift var att ansvara för den dagliga produktionen.

De fackligt förtroendevalda var inte nöjda med tillsättningen av ytterligare fyra chefer på enheten. Från fackligt håll ville man hålla nere antalet chefer för att möjliggöra för sina medlemmar att vara så självstyrande som möjligt. De ansåg att fler chefer riskerade att minska deras medlemmars handlingsutrymme. Avdelningschefen och linjecheferna, som jag hädanefter kallar *teamledare*, var däremot överens om att det var rätt beslut att dubblera antalet linjechefer, numera teamledare. De menade att även om enskilda individer hade hög kompetens krävdes utveckling på teamnivå för att teamen skulle klara sig själva med ökat handlingsutrymme, också i praktiken. Det krävdes fler chefer för att styra och aktivt stötta grupperna i den fas som de befann sig i som grupper. Chefernas tanke var att med ökad kompetens i teamen skulle fler uppgifter allt eftersom kunna delegeras till teamen.

Medan teamledarna tillhörde tjänstemännen förblev koordinatörerna kollektivanställda trots sitt produktionsansvar, som en eftergift till facket menade cheferna. Sex av åtta teamledare samt samtliga koordinatörer var internrekryterade från produktionen. Till dessa tillkom två externrekryterade teamledare, båda kvinnor. Teamledarna kom således att bestå av sex män och två kvinnor och koordinatörerna av tre kvinnor och en man. I likhet med övriga chefer saknade de externrekryterade högskoleutbildning men besatt en arbetsledande kompetens. Den ena hade varit chef i en snabbmatskedja medan den andra hade ett förflutet som vice rektor för en friskola. Dessa externrekryterade blev nu satta att leda var sitt team tillsammans med teamledare och koordinatörer med lång erfarenhet av verksamheten.

Med den bakgrund och erfarenhet som majoriteten av chefsgruppen hade som tidigare kollektivanställda kom de att ta med sig och utveckla sin kollektivkultur i chefsgruppen. De fanns på avdelningen varje dag, de hade samma arbetsuppgifter och arbetade nära varandra. Förutom formella veckomöten med sin chef var det lätt för dem att träffas över en kopp kaffe och diskutera aktuella frågor. Dessutom träffades de flesta för frukost i personalrestaurangen varje dag när bandet stängdes för 15 minuters rast. De båda externrekryterade var trots sin korta tid i företaget väl bekanta med myter och berättelser som florerade och verkade ha anammats den gemensamma kulturen.

Men det har funkat bra i organisationen mellan X, (teamledare) Y (koordinator) och mig. Sen är vi eniga i värderingsgrund kan man säga (Externrekryterad chef, Logistik)

Kännetecknande för chefsgruppen var deras gemensamma synsätt på ledning och styrning för ekonomisk framgång. Genom de anställdas delaktighet och inflytande kunde företaget också bli ekonomiskt framgångsrikt var en övertygelse i gruppen. Det gedigna ledar- och teamutvecklingsprogrammet menade de kunde stötta dem.

Nu har vi en sådan organisation som skulle kunna fungera för att stödja en sådan verksamhet med delegering till grupperna och utveckling av dem. (Chef, Logistik).

Utifrån egen erfarenhet ute i produktionen visste cheferna vilka hinder som behövde röjas för att bli framgångsrika. I den långsiktiga satsningen på utveckling av cheferna var målet såsom cheferna uppfattade det, att skapa ett mer delegerande och stöttande ledarskap. I utvecklingen av underställda individer och team, fanns fokus på att göra det möjligt för dem att ta motsvarande ökade ansvar och arbeta allt mer självständigt mot uppsatta mål. Denna uppfattning delades av utbildningsansvarig vilket framgick av föregående kapitel. Även i chefernas översättning av managementkonceptet ingick således att utveckla högpresterande medarbetare och team med hög kompetens. Ansvar och befogenheter skulle delegeras utifrån satta mål, med den övergripande målsättningen att nå ökad ekonomisk lönsamhet i koncernen. Men synen på hur denna målsättning skulle förverkligas skiljde sig åt, vilket skapade frustration.

Avdelningschefen som hade titeln produktionschef var externrekryterad till den nya organisationen 2001. Resultatet visar hur hans medarbetarorienterade värderingar var betydelsefulla för den kultur som kännetecknade avdelningen. Han hade ett förflutet som yrkesmilitär med intresse för ledarskapsfrågor men kom närmast från en tjänst i en mindre kommun som skolchef med ansvar för kommunens skolor och förskolor. Kanhända hade han med sig även skolans kollegiala kultur till sin nya tjänst?

Avdelningschefen kände ett gott stöd både från överordnade och underställda chefer vilket intervjuer med hans underställda chefer kunde bekräfta.<sup>58</sup> Jag kunde också, under de möten och observationer som jag deltog i, konstatera att han förmedlade en god och öppen stämning i chefsgruppen även när man avhandlade allvarliga frågor.

Vi har sagt det flera gånger när vi har feedbackat oss själva om sådant som är positivt och det är just att det är högt i tak. Folk vågar säga vad de tycker. Och det upplever jag är inget som vi bara säger utan det är så. (Chef, Logistik)

Av observationer och möten framkom att avdelningschefen även i möten med överordnade ofta uttryckte sin mening även om den gick emot överordnades åsikter. Och han var noga med att låta underställda chefer och medarbetare komma till tals. I möten med överordnade chefer framhöll och stöttade han underställdas synpunkter. Men när beslut väl var fattat var hans uppdrag att verkställa beslutet var hans mening. Med sin militära bakgrund som förklaring ansåg han att det var en del i den militära disciplinen att inte gå emot fattade beslut. Märkte man senare att beslutet var felaktigt fick man ta upp det för ny diskussion var hans mening, vilket han också gjorde:

Det är för många säger han (divisionschefen) som, om jag säger något så springer man ut och gör det och ifrågasätter inte oavsett om det är fel. Men jag känner ju när det gäller oss, vår relation att, vid några tillfällen, har jag ju ifrågasatt det han har gett mig i uppdrag. Då har han liksom återbekräftat för mig att han tycker om att jag säger som jag gör. (Avdelningschef, Logistik)

Divisionschefen, som satt i koncernledningen uppmuntrade cheferna att vara ifrågasättande, vilket avdelningschefen var ett exempel på. Om det fanns en rädslokultur på en övergripande nivå bidrog avdelningschefen tvärtom till att skapa en god atmosfär på avdelningen. Det var hans underställda chefer överens om.

Vd går förbi här emellanåt och stannar till och frågar hur det är. Man blir lite.. och stramar till sig lite och säger "jodå" och tänker att, tack gode Gud att inte bufferten är störst idag. Det är ju lite så. Men kommer X (avdel-

---

<sup>58</sup> Avdelningschefen nominerades till årets chef av Svensk Chefsförening några år efter studien, efter förslag från sina medarbetare.

ningschef) in så, ja med armen om en och man slappnar av genast. Det är inga bekymmer och det känns så skönt. Och det är en tröst. (Chef, Logistik).

Av resultatet framkommer att divisionschefen var en nyckelperson i företaget. Han hade gjort intern karriär under sina tjugo år i företaget och hade kunnande inom de flesta områden i företaget. Även chefer på andra avdelningar vände sig till honom för råd och stöd. Med en bakgrund som ingenjör hade han också ett gediget intresse för produktionsfrågor. Cheferna på Logistikavdelningen kände förtroende för sin divisionschef och vände sig gärna till honom för råd och stöd. Det enda område som cheferna på avdelningen önskade att han kunde hålla sig borta ifrån var personalfrågorna, en önskan som sällan gick i uppfyllelse:

Jag tycker att det är skönt att det finns någon som säger ja eller nej. Pratar man om ämnen som handlar om teknik eller visioner om hur det skulle kunna se ut. Han vet, ja mer än jag, vad jag pratar om antagligen. På sådant tycker jag han är skitbra. Men jag gillar inte att han lägger sig i personalen, det anser jag inte att han förstår sig på (skratt). (Chef, Logistik)

I den nya *Högpresterande kulturen* fanns kravet att arbeta lika mycket resultatorienterat, vilket var koordinatorernas uppgift, som personalorienterat, vilket var teamledarnas uppgift. Cheferna var överens om att det var genom att stötta och utveckla personalen som resultatet skulle uppnås. Allt eftersom grupperna blev självständiga skulle också effektiviteten öka.

Ett återkommande ämne mellan avdelningschef, teamledare och deras divisionschef var dock huruvida det var resultat- eller personalorienteringen som skulle vara överordnad.

Jag vill ju, ja det säger ju han (divisionschefen), att jag jobbar bra med det mänskliga så han vill ju att jag jobbar mer med det andra. Han menar att jag behöver fokusera mer på resultatet. (Avdelningschef, Logistik)

Men eftersom avdelningschefen uttryckligen tackat ja till jobbet för att ledningen efterfrågat hans delegerande och coachande sätt att leda hade han inga ambitioner att byta spår. Han hade förståelse för att divisionschefen hade en annan uppfattning om hur man jobbar mot ökad prestation. Själv var han tydlig med att resultat nås bäst genom personalens utveckling, något som han menade tog tid.

Jag vill ju jobba mer med människorna, för då lever jag ju i den tron i alla fall att jobbar jag positivt med det så kommer det att sedan synas i siffrorna. Att genom den mjuka vägen nå de hårda målen. (Avdelningschef, Logistik)

Trots att den *Högpresterande kulturen* inneburit en ökad centralisering fanns en målsättning i chefsgruppen att öka autonomi i grupperna. Det skulle dock krävas att individer och team gavs rätt förutsättningar för att kunna vara självstyrande också i praktiken, menade cheferna. Men det var inte bara teamen som skulle vara självstyrande. Cheferna var överens om att deras avdelningschef stöttade dem så att de själva som chefsgrupp också skulle bli allt mer självstyrande.

Om man tänker sig ledet mellan X (Avdelningschef) och oss så vill ju X att vi ska vara självstyrande också. Han vill att vi, Y (koordinator), Z (teamledare) och jag ska vara en självstyrande grupp. Men samtidigt så måste han coacha oss ganska mycket för att vi är tjänstemän, för att vi har den position vi har. Vi har ett yrke som hela tiden innebär förändring och kräver ständig utveckling. (Chef, Logistik)

Chefernas översättning och hantering av den nya målstyrda organisationen som en del av den *Högpresterande kulturen* filtreras således genom en social jämlikhetsorienterad kultur med medarbetarorienterade styrningsprinciper i förgrunden. Även om nya medlemmar tillkommit i chefsgruppen förblev dess organisatoriska identitet kollektiv såsom även nästa avsnitt visar.

### *En målstyrd grupporganisation – översättningen synliggör kulturskillnader*

Förhoppningarna på den nya organisationen var inledningsvis höga från cheferna. Lednings- och styrningsverktygen verkade vara väl förenliga med deras synsätt på ledning och styrning. Men än var det för tidigt att utläsa om den nya grupporganisationen fungerade.

Det kommer nog inte visa sig ännu på ett år, minst. Teamen måste ha satt sig först och sättet att fungera. Får vi bara jobba lite mer med det så tror jag att det kommer att visa sig. (Teamledare, Logistik)

Styrningsverktygen visade sig dock vara svåra att använda när styrningen i grupporganisationen trots allt skulle ske på individnivå. Kravet var att de skulle genomföra PU-samtal, lönesamtal och uppföljningssamtal, och i förekommande fall bonussamtal med samtliga underställda. Till detta tillkom rehab- och andra typer av samtal. Cheferna ansåg att de omöjligt kunde ha en personlig kontakt med varje enskild medarbetare och därmed kunna göra en individuell bedömning för bonussättning (lönesättningen var kollektiv) för att inte tala om att hinna lära känna alla och vara synlig som ledare.

Teamledarna var överens om att deras stora problem var antalet underställda att styra. Förutom att styrningsverktygen inte var anpassade för styrning av över sextio individer var grupperna för den styrning som krävdes i en fas som skulle kräva maximalt 20-30 personer per teamledare. Det var dock uteslutet att kräva fler chefer. Koncernledningen var emot fler chefer av ekonomiska skäl medan facket såg chefer som hinder för medlemmarnas självständighet och handlingsutrymme. Cheferna befann sig således i ett dilemma. De kunde släppa delegeringen och övergå till en ledarcentrerad detaljstyrning av individer och team med hjälp av en ökad användning av mät- och kontrollverktyg. De såg dock inte detta alternativ som en framkomlig väg. Det andra alternativet, att arbeta för en högre självständighetsgrad på gruppnivå, sågs som ett bättre alternativ.

Även om målstyrning innebar delegering av ansvar och befogenheter till grupperna började cheferna ställa sig frågan om ökad självständighet för grupperna var i enlighet med koncernledningens direktiv. De hade vid närmare eftertanke inte fått några signaler om att det var i denna riktning som de skulle jobba. Och samtalen med divisionschefen gjorde inte saken klarare. Trots att deras titel ändrats till just teamledare verkade arbete i grupp inte vara självklar:

Nej, han (divisionschefen) säger ju inget heller. Han började vifta på ett möte för ett par veckor sedan, om det här med grupper, ska vi verkligen ha det? Det här med grupper har vi ju prövat förut och det var ju ingen hit. Bara en liten urslängning i förbifarten. (Chef, Logistik)

Med deras översättning av team upplevde de att den *Högpresterande kulturen* i själva verket stod i motsättning till teamtanken. Anledningen var att arbetet skulle mätas på grupp-, eller avdelningsnivå men prestationen bedömas på individnivå. De såg sig som verktyg enbart för den *Högpresterande kulturen*. Ledningen ville egentligen, enligt en teamledare, få dem att

plocka ut dem som är duktiga, ge dem morötter. Piska, hota och bestraffa dem som inte gör det. Vi är inte beredda för den. Vi har inte den ledarskapsstilen. Vi har inte det sättet att leda på. Den organisation vi har sjösatt är inte till för en prestationsorienterad kultur, inte på individnivå i alla fall. Vi är ju teamledare (Chef, Logistik)

De trodde inte på att nå resultat genom att piska och instruera. De tyckte att det borde ha uttryckts tydligare om ledningen velat annorlunda. Cheferna hade på sin avdelning gemensamt tagit fram profiler för de teamledare de sökt tillsammans med HR-enheten och anställt teamledare efter dessa. Utgångspunkten hade varit att lyfta teamet och avdelningen. De menade ”*att där finns ju givetvis individen, men inte specifikt.*”

Det är ju så att om det är resultat vi vill nå, då når vi inte det genom att gå in och piska och instruera. Och när någon säger att det är det jag ska göra, ja då stämplar jag ut, kanske (skratt) Men det måste någon säga och det tycker jag är svagt att det inte är tydligare än det är. Gör vi en organisation, som vi gör på logistik nu, man tar fram de egenskaper som vi söker i profilerna (teamledare) och sen så, gör man en som ser ut som den gör. Då kan man inte säga att man bara ska springa ner och instruera folk. För då skulle vi inte ha tagit in X (externrekryterad teamledare), utan vi skulle ha tagit upp Y, eller någon annan på golvet som kan produktionen. För om det bara är produktion som gäller, du packar, du packar, du packar, man pekar ut vad som ska göras så att de slipper tänka själva och det blir så effektivt som möjligt i två veckor. Då skulle vi gjort så. (Chef, Logistik)

Cheferna ansåg att det var märkligt att kompetensen skulle vara inriktad mot ett coachande och delegerande ledarskap samtidigt som de förväntades agera i motsättning till denna. Även ledarutbildningar och andra styrningsverktyg var inriktade mot att skapa ökad självständighet i grupperna. Men utveckling, menade de, tar tid och skulle ge effektivitet på sikt. Den tiden tyckte man saknades idag.

Chefernas resonemang synliggör dilemmat mellan managementkonceptets ledarcentrering och den egna gruppens organisatoriska identitet med medarbetarorienterade värderingar i förgrunden. De insåg att deras synsätt på ledning och styrning inte var möjlig med antalet medarbetare att ansvara över. Samtidigt såg de inte detaljstyrning med ”piska och instruera” som något alternativ. Den frustration de kände tydliggör de skillnader i innebörd i begrepp som ”delegering”, ”coachande ledarskap” och ”självständighet” som finns inneboende i manage-

mentkonceptet. Managementkonceptet var inriktat mot en högre grad av *självående* individer och team som agerade på ledningens initiativ. Cheferna däremot tolkade sitt uppdrag som att skapa förutsättningar och villkor för individer och team så att de kunde utvecklas mot en högre grad av *självstyrning*. De blev därför frustrerade när de upplevde att de ofta hindrades i detta uppdrag.

Ett återkommande hinder som diskuterades i chefsgruppen var att de ledarskaps- och teamutbildningar som var nödvändiga tog tid från produktionen samtidigt som allt högre prestationskrav ställdes. De upplevde att goda långsiktiga intentioner allt oftare därför fick stå tillbaka för kortsiktiga ekonomiska lönsamhetskrav. De kunde bara konstatera att kraven ökade:

Ni ska jobba mer nästa år, så att ni bara vet om det. Och det är ju inte bra om jag pratar om det här ute: Åh vi kommer aldrig att orka med det här. Hur ska de orka med det då? Det är bara att hålla skenet uppe. Det ordnar sig ska ni se, det blir nog bra. Jag har ju funderat, jag har många år kvar till pensionen, men kommer jag att stanna här så länge? Ja, så det är rätt hård press. Det kanske inte är värt det i slutändan. Så jag kanske får bli trädgårdsmästare, det som jag alltid har velat (Skratt). (Chef, Logistik)

En förutsättning för att alls kunna sätta och följa upp mål på grupp- och eventuellt individnivå var att avdelningen ägde sina egna mål. Cheferna saknade ofta inflytande över beslut som fattades i koncernledningen och som fick konsekvenser för dem. Som exempel nämnde de hur vd bidragit till en ökad arbetsbelastning genom sin strategi att öka försäljningen genom gratis snabbhetspremier. Utan logistisk kompetens förstod han inte att kalkylera hanteringskostnader. Cheferna menade att *"det är skillnad att skicka med en trisslott jämfört med en kaffebryggare i paketet"*. Ingen hade räknat med den stora tillströmningen av order med en otymplig extravara att hantera. Då nyckeltalen räknades i antal försändelser och inte i volym medförde hanteringen av alla kaffebryggare ett tidsödande extraarbete, vilket resulterade i att de inte nådde sina nyckeltal, med stor frustration som följd.

Men även om cheferna önskat ett ökat inflytande såsom exemplet ovan visar var det stor skillnad vad gällde den långsiktiga planeringen numera, och därmed tryggheten för deras underställda. Tidigare kunde man *"få ösa på på fredag och efter en månad kunde det vara anställningsstopp igen"*. Nu var ca 90 % av deras underställda fast anställda. Cheferna upplevde att företagsledningen hade, inte bara en plan A, utan en Plan B och Plan C också. Men även om långsiktigheten fanns



på ett annat sätt än tidigare fanns en upplevelsen av avsaknad av inflytande och delaktighet också när det gällde verksamhetens övergripande mål.

Cheferna upplevde i många fall målen som utopiska, omöjliga att nå varför det kändes meningslöst att ens försöka nå dem.

Vi har ju haft de här ledarskapsutbildningarna. Då hade ju Y (utbildare) en gigantisk kamp med X (divisionschefen) om vad som är ett realistiskt mål. X har ju uppfattningen att målet ska vara satt så jävla långt bort att du bara ser horisonten. Men det måste ju någon gång vara så att man kan känna med tå-eller fingernaglar att där är den. (Chef, Logistik)

När jag vid ett senare tillfälle påpekade för divisionschefen att hans underställda chefer upplevde att sätta mål var omöjliga att nå var hans mening att det var precis så det skulle kännas. Det skulle vara en riktig utmaning. Dessutom ville man visa sin höga ambitionsnivå för den franska koncernledningen. Detta var inte en framgångsrik strategi varken för avdelningens prestation eller för hur företaget uppfattades av koncernledningen i Frankrike skulle det visa sig, något jag återkommer till längre fram i avsnittet.

Chefernas frustration fick till följd att de beslutade sig för att starta en gemensam process som de kallade ”framtidens ledarskap”. De menade att bara de kunde komma fram till ett gemensamt ställningstagande om hur de såg på sitt sätt att styra och organisera kunde de gå till personalavdelningen eller ledningsgruppen och presentera hur de ville göra. De ville att diskussionen och de beslut de fattade skulle ske öppet varför de även bjöd in sina resurspersoner från HR-enheten samt de fackligt förtroendevalda för de kollektivanställda.

Cheferna höll fast vid att de arbetade i enlighet med fattade beslut från koncernledningen. Den autonomi och det medbestämmande som ingick i deras synsätt på ledning och styrning omfattade även dem själva i relation till koncernledningen, var deras mening. De var därför öppna med sin kritik och förde diskussioner med divisionschefen.

## **Framtidens ledarskap – synliggör medarbetarorientering i en kollektiv kultur**

Syftet med arbetet var först och främst att skapa en samsyn i chefsgruppen om vad det innebar att vara teamledare (koordinatorrollen var väldefinierad). I rollfördelningslistan som de hade som chefer upplevdes oklarheter vad gällde målsättningar för deras arbete och den organisation som de nyligen sjösatt. Dessutom var det tveksamt om de var rätt organiserade utifrån de krav på styrning som ledningen ställt. Formellt, menade de, var det teamutveckling och mjuka värden som skulle styra prestationen, alltså att prestationen skulle nås *genom* teamutveckling. Men i praktiken var det uppenbart att det var kortsiktig prestation som skulle belönas. Hur de skulle hantera detta dilemma var en fråga de ställde sig.

De ville därför tillsammans på allvar fundera över hur de ville att deras ledarskap skulle se ut i framtiden. Arbetet började genom en hel dags diskussioner om hur var och en såg på sitt ledarskap. De kom fram till att medarbetarnas delaktighet och inflytande var viktigt. De ville därför fortsätta arbetet med ett delegerande ledarskap där ansvar och befogenheter allt mer skulle föras ner till teamen. Men vis av erfarenhet från den självstyrande organisationsmodellen såg de vikten av chefer som behöll ett övergripande ansvar och fanns med som stöd till grupperna. I deras ledarutvecklingsprogram förespråkades ett situationsanpassat ledarskap där chefens roll förändrades med individernas och gruppernas utvecklingsnivå, något de ville ta fasta på.

Styrningsverktygen i den *Högpresterande kulturen* var med deras översättning av dem inte anpassade för kontrollspann på över sextio medarbetare, såsom tidigare beskrivits. De hade inga möjligheter att mäta och bedöma på individnivå. Ett förslag som kunde lösa problemet var att övergå till att mäta prestation på gruppnivå. I de flesta fall hade de redan effektivitetsutfall på grupp även om lönen i dagsläget baserades på prestation på avdelningsnivå. Ett led i dessa tankar var att genomföra medarbetarsamtal på gruppnivå. De behövde därför komma överens om hur ansvar och befogenheter skulle se ut på gruppnivå. Därefter behövdes utbildningsinsatser som skulle läggas in i budget. De var överens om att om nyckeltalen sänktes för 2005 skulle de kunna höjas på sikt.

Bonusen var kanske det styrningsverktyg i den *Högpresterande kulturen* som väckte störst ilska och frustration. Det var en allmän mening hos cheferna att med den individorienterade utformning som bonusen hade splittrade den i

stället för att ena teamen. Eftersom deras mät- och kontrollsystem var kollektiva var det inte möjligt att mäta prestationen på individnivå. Bedömningen blev därför subjektiv. Cheferna var överens om att de inte ville gå igenom samma process med sina teammedlemmar ännu en gång. En av teamledarna hade gått emot ledningens beslut föregående år och gett alla sina teammedlemmar en 2:a. Detta år skulle detta inte vara möjligt. ”*Helvetes moster. Får ju jobba utav helvete för att få folk på banan igen*” uttryckte en teamledare. Två av teamledarna hotade med att säga upp sig under diskussionen. Deras underställda var, enligt dem, medvetna om deras dilemma och kunde säga:

Fy fan för att vara i eran situation och göra detta, jag tycker så synd om er.  
Skit samma, man får vad man får. (Chef, Logistik)

Ett förslag som kom upp var att låta deras HR-resurs vidarebefordra till koncernledningen att de ville slopa bonusen. Men vad skulle deras teammedlemmar säga? Det var ju deras pengar. Chefgruppen kom så småningom fram till ett förslag att använda bonusen som incitament enbart på avdelnings- och teamnivå. Avdelningschefen skulle bedöma hela avdelningens prestation. En pott kunde därefter läggas på teamnivå, där teamledarna ansvarade för bedömningen med hjälp av nya styrningsverktyg som de skulle ta fram. Däremot skulle individnivån slopas helt. De kom i diskussionen fram till att det var märkligt att koncernledningen kritiserade deras val av bedömning. De borde ha mandat att själva besluta bedömningsgrund.

Vi har gått från svenskt till franskt. Dom har sina värderingar. Dom gäller inte här. Vi försöker jobba med svenska grupper. (Chef, Logistik)

De menade att det var en kulturkrock när ledningen ville ha individuella lösningar när de drev en kollektiv organisation. Cheferna hänförde ofta förändringar som var individorienterade eller tävlingsinriktade till en fransk styrningslogik snarare än till managementkonceptets verktyg i sig.

En mängd andra förslag kom upp både under denna dag och ytterligare en dag som jag deltog i. Ett förslag om alternativa sätt att belöna kom att ytterligare synliggöra den jämlikhetsorienterade kollektivkultur som rådde på avdelningen, såväl bland cheferna själva som i deras syn på underställda. Den nyanställda teamledaren som varit chef i en snabbmatskedja föreslog att de kunde införa en belöning till ”månadens arbetare”. Övriga medarbetare skulle varje månad rösta fram en person som de tyckte förtjänade titeln. En teamledare undrade då om

de inte också skulle införa titeln som ”månadens skamfläck”, under skratt från övriga. Medan Kundcenteravdelningens chefer utvecklade denna typ av belöningar föll förslaget inte i god jord bland denna avdelnings chefer. I den rådande kollektivkulturen socialiserades medlemmarna till värderingar som varken gav utrymme för att lyfta fram eller bestraffa enskilda individer.

I slutet av min tid på företaget gjorde jag ett sista besök på avdelningen. Samtalet kom in på mål. Cheferna berättade att 2004 skulle bli det första året som nyckeltalen skulle bli realistiska. Deras divisionschef hade sagt att det för Sveriges del, i relation till den utländska koncernen, handlade om en trovärdighet att sätta mål som var rimliga att nå. De nya målen hade inneburit att de nu för första gången på många år till och med låg över prognosen. De kände en extra stor tillfredsställelse då de tvärt emot divisionschefens önskan haft fokus på utveckling av människor snarare än på resultat och ändå nått prognosen.

Under ett möte med referensgruppen ett par veckor senare tog divisionschefen upp att den svenska koncernledningen varit för självkritisk hittills gentemot koncernledningen i Frankrike. De hade därför kommit överens om att byta språkbruk. Det hade nog varit dålig psykologi av den svenska koncernledningen att i interntidningen öppet skriva att Logistikavdelningen presterat dåligt strax innan semestern, såsom den franska vd:n gjort året innan. De menade att vd hade förväntat sig att avdelningens medarbetare därigenom skulle känna sig utmanade och prestera bättre. Men utspelet hade fått motsatt effekt. Genom att divisionschefen bidragit till att sätta ”*målen uppe i stjärnorna*”, och genom att vd därefter gjorde offentliga uttalanden om avdelningar som "no good", hade han också bidragit till en dålig bild av företaget som helhet hos koncernledningen i Frankrike. De hade således själva skapat en bild av företaget som ”no good” i jämförelse med andra enheter i Europa. Den svenska koncernledningen hade därför bestämt att i stället lyfta fram de egna avdelningarnas förtjänster. Huruvida denna förändring av synen på organisatorisk självbild hade något samband med att företaget fått en ny vd i slutskedet av min studie är svårt att veta. Den nya vd:n hade bara varit i företaget några månader när jag avslutade min studie, men verkade ha gjort ett gott intryck hos cheferna.

Medan X (den gamle vd:n) sa att vi på logistik var de enda som var "no good" i förra vårens personaltidning så säger Y (den nya vd:n) att i år har vi gjort ett bra jobb utifrån de förutsättningar som vi har. (Chef, Logistik.

Den svenska koncernledningens sätt att uttrycka sig på visade sig således vara av stor vikt för den egna organisatoriska identiteten men framförallt för hur företaget uppfattades av den franska koncernledningen.

### **Sammanfattande analys – Logistikavdelningens chefer**

Logistikavdelningen visar på en process där olika idéer och modeller för ledning och styrning avlöst varandra allt efter tidsanda och ägarbyten. Røvik (2000) kallar den här typen av organisationer för *multistandardorganisationer*. De besatt en förmåga att ta till sig olika idéer och koncept men också gallra ut dem allt efter förändringar i synsätt på vad som skapar legitimitet och effektivitet. Resultatet visar hur avdelningens chefer översatte och tolkade modellerna för att passa den egna avdelningens behov. De genomförde förändringen från en detaljstyrd till en självstyrande organisation, för att sedan övergå till en målstyrd organisation. I denna process visade cheferna på en förmåga att behålla delar av tidigare idéer även när nya trender uppstod (Røvik 2000:283). Trots krav på ökad styrning fanns en fortsatt strävan efter självstyrning för medarbetarna.

Det nya managementkonceptet *Högpresterande Kultur* översattes och hanterades i relation till verktyg och idéer som funnits och till viss del fanns kvar i verksamheten under tiden för studiens genomförande. Avdelningen hade genomgått en process som inneburit försök till övergång från ledarcentrerad detaljstyrning till medarbetarorienterad självstyrning. Det nya managementkonceptets styrningsverktyg med målstyrning, team- och chefsutveckling kunde bidra till att på allvar förverkliga målet att skapa en självstyrande grupporganisation.

Deras legitimitet som chefer och ledare ställdes därför på prov när de upplevde att de sände motstridiga signaler till sina underställda med ökade krav på detaljstyrning och kontroll. Innebörden i begrepp som autonomi och målstyrning skiljde sig åt mellan koncernledningen och chefsgruppen på Logistikavdelningen. Deras översättning av begreppen utgick från en organisatorisk identitet med en jämlikhetsorienterad kollektivkultur tvärt emot den *Högpresterande kulturens* logik om en individualiserande prestationsorientering (jfr Backström m.fl. 2008: 61; Røvik 2008:119).

Cheferna på Logistikavdelningens hade blivit bärare av sin kultur i en socialisationsprocess som tidigare kollektivanställda. Delvis gick kollektivkulturen också att finna i den ledarstil och de förhållningssätt med en låg maktdistans som avdelningschefen stod för, även om han var externrekryterad (jfr Hofstede m.fl.

2011). Kollektivismen yttrade sig till exempel i att kritik och förändringsförslag men också beslut av skilda slag fattades i chefsgruppen och inte av cheferna enskilt. Gruppen utövade en normativ kontroll som tydliggjorde kollektivistiska och konsensusorienterade värderingar och normer.

Ett exempel var chefernas öppna kritik och därefter beslut att gå samman och tilldela alla medarbetare samma bonus. Ett annat exempel var att den upplevda problematiken framfördes gemensamt till ledningen både muntligt och skriftligt. Deras agerande fick effekt. Målkraven sänktes och diskussioner fördes om bonussystemet. Chefernas agerande minskade också risken för dem att hamna i en legitimitetskonflikt gentemot sina medarbetare som förväntade sig medbestämmande.

## **10. Kundcentercheferna – en callcenterkultur av tävlingsinriktade individualister**

Medan logistikavdelningens chefer kände frustration och ilska över den *Högpresterande kulturen* var dess styrningsverktyg inte särskilt kontroversiella för denna chefsgrupp. Det fanns redan en tradition av prestationsmätning och kontroll varför de nya styrningsverktygen bara blev en del i denna verktyglåda. Det fanns således ingen kulturell kontrast som kunde göra en fransk nationell kontext synlig. Inte heller den sociala kulturen lyftes fram explicit, även om den delvis kom till uttryck i och med de allt tuffare krav som den nya Callcenterkulturen ställde.

Även om Kundcenteravdelningens chefer lyfte fram personalens välmående fanns en tradition av ledarcentrerade styrningsprinciper för såväl detaljstyrning som normativ kontroll som innebar att resultatorienteringen ställdes före personalorientering, de två benen som den *Högpresterande kulturen* skulle stå på.

### **Styrning av ordermottagare till styrning av aktiva säljare – en kundcenterkultur i förändring**

Kundcenteravdelningen hade en viktig roll i företagets verksamhet. Till avdelningens medarbetare kom order genom telefon, internet eller med post från kunder i Sverige. Kundcenteravdelningen bestod, vid studiens genomförande, av ca hundrafyrtio medarbetare som leddes av sex linjechefer, kallade teamledare samt en avdelningschef. Avdelningen ingick tillsammans med Logistikavdelningen i Logistikdivisionen som leddes av divisionschefen för Logistik.

Teamledarna ansvarade för varsina team med ca tjugofem underställda. Deras uppgift bestod i att leda och styra teamen för att uppnå resultatmålen för avdelningen. De skulle säkerställa så att samtalstrafiken var effektiv och att kunderna som beställde varor blev nöjda. Avdelningen hanterade år 2003 ca 6 miljoner kundsamtal årligen.

Varje teamledare hade utöver sina chefsroller ansvar över vissa specialfunktioner såsom kundråd, IT-system, utbildning av säljare, rekrytering, fakturakonto och hälsa, allt efter intresse och kompetens. Alla teamledare behövde därför

inte besitta alla kompetenser utan kunde specialisera sig och sedan hålla sina kollegor uppdaterade om sitt område.

Medbestämmandet var inte särskilt stort för varken teamledare eller team. De flesta förändringar fattades på en nivå ovanför teamledarna eller längre upp i hierarkin, och låg därför utanför deras kontroll, men fick konsekvenser för dem som chefer. Titeln chef hade heller aldrig använts för deras befattning. Däremot hade beteckningar som gruppleadare och coach förekommit. År 2004 när studien genomfördes skulle teamledarna för första gången få vara med att sätta mål för nästkommande år för den egna avdelningen samt få ett ekonomiskt ansvar med egen budget för sitt team, vilket jag återkommer till längre fram i kapitlet.

Teamledarnas underställda bestod till övervägande del av kvinnor, med tillsvi-dareanställning. Teamen kompletterades med skolungdom, studenter och hjälp från Logistikavdelningen vid arbetstoppar. I likhet med logistikavdelningens personal hade många arbetat länge på avdelningen varför medelåldern var hög.

Arbetet i teamen hade hittills huvudsakligen bestått i att ta emot order samt reklamationer per telefon. Men en förändring hade blivit påtaglig i slutet av 1990-talet. Ordermottagarrollen hade successivt förändrats och en mängd nya arbetsuppgifter hade tillkommit. Titeln ordermottagare övergick till säljare för att uttrycka vad den nya rollen skulle kräva. I den nya säljarrollen skulle de inte bara passivt ta emot order utan också aktivt få kunder att köpa ytterligare varor och gärna betala på kredit genom att teckna konto. Trots ökad arbetsbelastning och litet inflytande över arbetet hade säljarna en viss självständighet som grupp.

När jag började så kom jag in i ett team där man inte hade haft en ledare på länge. Då kommer det en vass tant fram till mig, med händerna vid sidorna och säger ”det ska du veta X (teamledare) att vi är vana att klara oss själva här”. (Teamledare, Kundcenter)

Den sociala brukskulturen hade varit närvarande även på denna avdelning med den normativa kontrollen kollektiv, på gott och ont. Den förstärktes av att grupperna varit små, bestående av tio-femton medlemmar med ett eget rum tillsammans med sin teamledare. De hade fikar och lunchar tillsammans och träffats ofta, även på fritiden:



Förr kunde det också vara idyll. Nästan för bra. Det var vi och ingen skulle ta på oss och vi var som en familj. Det skulle vara så puttinuttigt. Nu känner ju inte alla varandra så. Då visste man allt om varandra in på bara kroppen. Det talades mycket, det kunde vara schismer i familjen hemma. Ju större vi blir ju mer blir man en mussla. Man säger bara till ett fåtal. När vi satt i våra rum innan, då visste ju alla varför en person bedde sig så. Man hade en järnkoll på varandra. Men man måste respektera varandra. Många många är måna om varandra, särskilt vid sjukdomar å så. (Teamledare, Kundcenter)

Det fanns också en tradition av mätning och kontroll på avdelnings-, team- och individnivå. Varje medarbetare fick med jämna mellanrum feedback på sin prestation. I vissa team redovisades resultatet på teamnivå medan andra teamledare även redovisade varje säljares resultat för hela gruppen. Att säljare kunde uppleva redovisningarna som kränkande blev teamledaren medveten om först när nya teammedlemmar kom till teamet.

De flesta vet hur de ligger till i förhållande till hela teamet. Jag går ut med den, inte så ofta men med jämna mellanrum. Förr la jag ut resultatet på varje person på OH. Alla var vana vid det och visste vad alla hade. Då tittade man lite.., snett på dem som hade lågt då. Men det var vant. Men så fick jag in 4 nya från ett annat team. Och av gammal vana la jag på den. Jag tänkte inte mer på det. Men jag hade inte suttit mer än en halvtimme innan jag blev nerkallad. De hade gått till facket och sedan till X (chef). För att göra de här personerna mer harmoniska så slutade jag med bilderna. Jag hade dem av gammal vana, hade alltid haft dem. Det varierade ju lite vem som låg var. Det var ju några som alltid var jätteduktiga. Men så kunde det komma en uppstickare. Och man kunde se hur den personen log med hela ansiktet. (Teamledare, Kundcenter)

Jag frågade teamledaren om upplevelsen hos dem som hade sämst resultat och låg längst ner:

Ja, de mådde inte så bra som jag trodde. Men det kom aldrig fram, utom den gången. Och då slutade jag med dem. Nu visar jag bara målen på teamnivå. (Teamledare, Kundcenter)

Kränkningen, men också disciplineringen som den här typen av redovisningar innebar av teammedlemmarna verkade omedveten hos teamledare, men också

hos teamet. Värderingar i den rådande kulturen synliggjordes först när nya medlemmar tillkom som vägrade att acceptera en sådan behandling.

Nästa förändring innebar en flytt av de skilda teamen, från mindre rum till ett gemensamt kontorslandskap. De fick sitta i grupper om ca sex personer med skärmar som avskärmare mellan grupperna men också mellan arbetsplatserna. I taket, väl synlig för samtliga i rummet placerades en digital tavla som visade inkommande samtal i kö, pågående samtal samt genomsnittlig samtalslängd.

Teamledarna var vana att sätta sig hos sina säljare och koppla upp sig som medlyssnare när de tog emot samtal. Denna coachning var ett sätt utbilda, stötta och hjälpa medarbetarna utifrån varje enskild säljares behov. Med ökade krav var målet med coachningen av säljarna att öka deras prestation, men utan att de, som de sa, "tippar över kanten" och blev sjuka. Teamledarnas coachning med medlyssning kunde förutom att vara stöttande också ses som ett sätt att övervaka och disciplinera. Ett annat disciplinerande verktyg utgjordes av den digitala tavlan i taket som skulle bidra till att samtalskön samt längden på varje samtal blev så kort som möjlig. Om samtalskön översteg ett visst antal samtal slussades de vidare till en extern aktör, något som skulle undvikas. Med teknikens hjälp fick teamledarna även statistik över varje säljares prestation utifrån ett antal parametrar. Resultatet redovisades inte bara för säljarna. Teamledarna redogjorde för sitt teams resultat även för teamledargruppen och avdelningschefen varje vecka, vilket kan ha haft en disciplinerande verkan på teamledarna.

Ökade krav från kunder och ledning om ökad tillgänglighet vid telefonen hade även inneburit en anpassning av arbetstiderna efter kundernas önskemål. Konsekvensen hade blivit längre öppettider med öppet under lunch samt kvälls- och helgtjänstgöring för såväl säljare som teamledare, med en ökad arbetsbelastning som följd:

Som i helgen var det flera som sa att "när jag kom hem förut så orkade jag så mycket men nu går jag hem och lägger mig. Jag orkar inte mer. (Teamledare, Kundcenter).

Kravet på säljarnas ökade tillgänglighet för samtalsmottagning hade även fört med sig en inskränkning vad gällde att fritt välja när och med vem säljarna skulle ta sina pauser. Tidigare hade de kunnat stänga av sina telefoner och ta en rast tillsammans med en kompis. Men under min tid på avdelningen blev även

kafferaster och lunchrast schemalagda. Till och med utrymmet att tillfälligt koppla bort sin telefon för att växla några ord med kollegan intill hade begränsats. Teamledarna skulle se till så att de nya kraven efterlevdes.

Även om säljarnas arbete fortsatt gick ut på att ta emot samtal hade arbetsbelastningen och pressen således ökat alltmer. Säljarna var dessutom låsta vid sina telefoner större delen av dagen med en begränsning i friheten som följd. Arbetet innebar förvisso fortsatt kundkontakt och olika typer av problemlösning men upplevdes på grund av tidspressen som monotont enligt teamledarna. De menade att på bara fem år hade deras detaljstyrning och kontroll av säljarna ökat avsevärt. Från att ha haft stora frihetsgrader, både fysiskt och i sitt arbete, hade säljarna blivit väldigt kontrollerade. Tidigare hade de kunnat småprata med kunderna, särskilt stamkunderna hade uppskattat den personliga kontakten, vilket bidragit till att göra arbetet meningsfullt. Numera skulle säljarna finnas tillgängliga för samtal och använda samtalstiden effektivt.

Vissa av teamledarna hade en ambivalent inställning till utvecklingen som de nya kraven förde med sig. Det var förvisso viktigt att hålla nere samtalstiderna. Men om valet stod mellan en säljare som var effektiv och gjorde toppresultat men var otrevlig mot kunderna eller en som var trevlig men inte gjorde lika bra resultat, så skulle de ändå välja den sista. Risken fanns också att när säljare drilades i att prestera så många samtal som möjligt på kortast möjliga tid kunde det slå tillbaka, inte bara på säljarens välmående utan också på legitimiteten för det gamla anrika varumärket som hade gott renommé.

Våra kunder är vanliga människor. De vill inte ha en högpresterande maskin i andra änden. Det kommer att synas i resultatet. (Teamledare, Kundcenter)

Såväl friheten över hur samtalstiden användes som friheten att röra sig blev således kraftigt inskränkt. Den ökade detaljstyrningen, övervakningen och kontrollen visar på en förskjutning mot en nyrationism där effektiviteten hamnar i högsätet på bekostnad av andra, kanske viktigare värden.

Resultatet visar på en delvis spretig organisatorisk identitet som den *Högpresterande kulturens* krav filtrerades genom. Även om det funnits en tradition av lågt medbestämmande samt mätning och kontroll innebar genomförda förändringar, med den hårda disciplineringen av säljarna, att teamledarnas roll som chefer

och ledare också förändrades. Vissa, särskilt de äldre teamledarna, gav uttryck för en ovilja att ”drilla” och detaljstyra sina underställda. Andra teamledare däremot hade inget emot en sådan styrning av sina underställda. Det verkade dock finnas en gräns för hur långt teamledarna som grupp var beredda att gå. Som exempel kan nämnas en diskussion som gällde hur man ytterligare kunde öka säljarnas flexibilitet. Den nyanställda teamledaren med erfarenhet från Callcenterbranschen undrade under ett möte om det verkligen var nödvändigt att säljarna hade fasta arbetsplatser. Övriga teamledare gav då ett unisont ja som svar på hans fråga. De menade att en fast arbetsplats var nödvändig för att den gav trygghet.

Även om kulturen på avdelningen var individualiserad med mätning och kontroll i enlighet med den *Högpresterande kulturen* var vissa styrningsverktyg fortsatt kollektiva. Som ett exempel förhandlades lönen kollektivt, med samma lön till samtliga anställda, i likhet med Logistikavdelningen. Det nya bonussystemet var det enda styrningsverktyget som kunde användas på individnivå. Med en konkurrensinriktad callcenterkultur översattes styrningsverktygen, som Logistikavdelningens chefer upplevde som kränkande, till naturliga hjälpmedel i arbetet för dessa chefer.

### **En organisatorisk identitet med en konkurrensorienterad callcenterkultur - motstridiga värderingar i chefsgruppen**

Avdelningen hade varit utan avdelningschef i närmare ett år innan en ny chef tillträdde ca sex månader innan min studie tog sin början. Kundcenteravdelningens förra chef hade fått sluta från en dag till en annan, troligen beroende på att han inte uppfyllt de förväntningar som ställts på honom trodde teamledarna. Även om teamledarna inte hade saknat avdelningschefen hade de känt sig övergivna med enbart divisionschefen för Logistik att vända sig till. Divisionschefen var både omtyckt och respekterad även på denna avdelning.

Han (divisionschefen) har alltid funnits här när vi behövt honom. Men han har inte kunnat ge så mycket som vi ville ha. (Teamledare, Kundcenter)

En av teamledarna hade under den chefslösa tiden, alltså runt 2002, blivit allt mer drivande och agerat som språkrör för gruppen. Hon hade delegerats allt mer ansvar av divisionschefen och blivit, som de uttryckte, ”lite chef” vilket de

inte hade något emot, så länge hon inte sa till kollegorna vad de skulle göra. När den nya avdelningschefen kom 2003 hade hon beslutat sig för att vara tjänstledig för studier. Ytterligare två teamledare hade lämnat organisationen drygt ett år innan studiens start. De hade blivit sjukskrivna och sedan inte kommit tillbaka:

De var inte sams i teamledargruppen. Man tänkte på människan på olika sätt. De här två tänkte mycket på människan. Viktigt att man får vara med i hela processen när man gör nya mål. De här två kände jag hade båda fötterna på jorden och jobbade med hela människan i fokus. Medan resten av gänget tyckte att gillar man inte läget så får man väl sluta då. Det är företaget som bestämmer. Det blev lite konflikter. (Teamledare, Kundcenter)

Här synliggörs motsättningar vad gäller människosyn och synen på hur effektivitet skulle nås i chefsgruppen. Den medarbetarorienterade människosyn som teamledarna som valde att sluta var bärare av verkade inte ha stämt överens med den chefskultur som var internaliserad hos majoriteten teamledare på avdelningen. Jag återkommer till detta dilemma i teamledargruppen längre fram.

Som tidigare kollektivanställda hade flera av teamledarna lång erfarenhet av verksamheten. Däremot hade endast två av dem varit teamledare en längre tid, närmare tio år. Två teamledare hade arbetat drygt ett år och ytterligare en hade ersatt en av dem som slutat tidigare samma år. Chefsgruppen förstärktes med en yngre manlig externrekryterad teamledare, med erfarenhet från Callcenterbranschen, under min tid på avdelningen. Gruppen var således ganska ny som chefsgrupp och kom att bestå av två yngre män och fyra kvinnor mellan trettio och drygt sextio år.

Sammanhållningen och gemenskapen i teamledargruppen skiljde sig åt i jämförelse med Logistikavdelningens chefer. Båda chefsgrupperna var relativt nya med flera nyanställda, såväl intern- som externrekryterade. Båda grupperna bestod till övervägande del av tidigare kollektivanställda. Trots dessa likheter fanns en tydlig organisatorisk identitet hos Logistikavdelningens chefer som saknades hos Kundcenteravdelningens chefer. En konsensus- och jämlikhetssökande kollektiv kultur, delvis som tidigare kollektivanställda, fanns närvarande i chefsgruppen. Kundcentercheferna däremot verkade ha skapat en distans till sina tidigare kollegor. Deras organisatoriska identitet var heterogen. En callcenterkultur var närvarande där vissa av teamledarna uttryckte individualistiska och konkurrensorienterade värderingar. Men, särskilt de äldre teamledarna, kunde

också uppvisa personalorienterade värderingar vilket påverkade översättningen och hanteringen av konceptets styrningsverktyg.

En ytterligare faktor att beakta var att chefsgruppen saknat avdelningschef under en längre tid vilket kanhända haft en splittrande verkan i chefsgruppen. Logistikavdelningens nya avdelningschef hade under samma period förstärkt den befintliga kollektiva kulturen på Logistik (jfr Smirchich 1983).

Kundcenteravdelningens nya avdelningschef hade lång erfarenhet av Callcenterbranschen och trodde sig kunna bidra med sitt kunnande i sitt nya arbete. Han hade tilltalats av att koncernen var i färd med att implementera en *Högpresterande kultur*, som han översatte utifrån sin Callcenterkultur.

Alltså det här med prestationskultur. Det tycker jag väldigt mycket om. Det har funnits där jag var innan. Det är tanken på varför man driver ett företag. Är det för social välgärning eller är det för att tjäna pengar. Svaret är ju att tjäna pengar. Jamen då måste man fundera över hur man driver organisationen. Och när de sa att vi inte är färdiga med det här så kände jag att här, med min erfarenhet och min kompetensprofil, så har jag en del att tillföra. (Avdelningschef, Kundcenter)

Avdelningschefen hade en klar och tydlig målsättning med att driva avdelningen mot en högpresterande organisation, även om han såg klara skillnader mot sin tidigare verksamhet, ett Callcenter som han byggt upp från grunden:

Där var det unga människor, väldigt mycket, ja, där var det aldrig någon diskussion om det var resultat som gällde eller inte. (Avdelningschef, Kundcenter)

Hans tidigare verksamhet var enligt honom inte jämförbar med det nuvarande jobbet då alla i en nystartad verksamhet vet vad som gäller. Han upplevde att gruppen teamledare och underställda på Kundcenter var heterogen, med olika drivkrafter och grader av självständighet.

För att öka prestationen krävdes effektivare arbetssätt med uppföljning och målstyrning, i enlighet med den *Högpresterande kulturen*. Därefter var frågan om teamledare och grupper var på den nivån som skulle krävas för att arbeta på ett Callcenter. Utvecklingspotentialen för en prestationsinriktad kultur, menade avdelningschefen, handlade först och främst om att skapa förståelse för den.

Den nackdel som han kunde se var att inte alla skulle klara av den. För att människor inte skulle sällas ut menade han att det var viktigt med tydlighet att det inte gällde person utan prestation:

Jag skulle vilja säga att jag har en humanistisk grundsyn om människors lika värde. Men jag har inte tron på att alla presterar lika bra, vilket då kanske är osvenskt. Svensk kultur är så här att: alla är lika värda därför ska alla ha lika mycket betalt och ingen får misslyckas med prestationen för då har vi brutit det här. I mitt huvud blir det kortslutning när man resonerar så. Men jag tycker att det är en sådan diskussion man har när man inte vill vara prestationsinriktad. Det kan vara en jättebra person som har jättemycket att tillföra. Men i den här miljön, för den här arbetsuppgiften så är det inte de styrkorna som behövs. Och då ska man vara så ärlig att man säger att de behövs någon annanstans men inte här. (Avdelningschef, Kundcenter)

Cheferna på de två andra studerade avdelningarna önskade mindre prestationsorientering och mer kollektiv anpassning av prestationskraven till sina personalgrupper, med hänsyn till den fortsatt levande sociala kulturen. Avdelningschefen för Kundcenter ville tvärtom tydliggöra prestationskraven för varje enskild individ. Ansvar för om man klarade kraven skulle därför ligga på individ snarare än struktur.

Det individuella ansvaret som han ville lägga på såväl teamledare som personal gällde även kostnadsmedvetenhet. Kostnad/order för varje medarbetare var enligt honom det övergripande målet och det som skulle hållas så lågt som möjligt. Från och med årsskiftet 2004/2005 skulle därför varje teamledare tilldelas budgetansvar. De skulle börja jobba med att skapa medvetenhet i sina team. Om medarbetarna inte var tillgängliga för att ta emot samtal så skulle det påverka deras kostnad/order. Om de hade för lång samtalstid så skulle även det påverka deras kostnad/order osv. Han förväntade sig att teamledarna genom enkla tydliga mål och genom sitt ledarskap skulle hitta sätt för att få sina team att prestera i rätt riktning, utan att kraven upplevdes för höga. Därigenom kunde en målstyrning med verktyg för uppföljning skapas.

Avdelningschefen krävde att alla skulle omfattas av samma värdegrund där kostnad/order skulle finnas i förgrunden. Om någon medarbetare inte var enig i denna värdegrund kunde personen inte vara kvar i verksamheten. Han såg sin

egen roll som tydlig och instruerande samtidigt som inflytande och delaktighet var viktigt i hans översättning av den *Högpresterande kulturen*.

I samtal med teamledarna var alla nöjda med att de fått en chef för avdelningen. De uppskattade hans öppenhet och tydlighet. Han visade respekt för deras arbete och tog sig tid att se deras resultat varje vecka. Hans dörr stod öppen varför de kände sig välkomna att gå in till honom vid behov. De visste ännu inte riktigt hur hans ledarskap såg ut men upplevde att de hade stor frihet under ansvar och i stort sett fick lägga upp arbetet som de ville. Teamledarna trodde också att säljarna upplevde en trygghet med en egen avdelningschef.

Teamledarna var överens om att verksamheten fungerat relativt väl, trots att de varit chefslösa. Hade de inte haft en chef hade de kanske arbetat på ett annat sätt. Men så som organisationen såg ut var de i behov av en chef eftersom det var långt till nästa chefsnivå.

De kände att de behövde en chef som ställde krav, ”*annars så lunskar vi bara på. Så är det nog med oss alla*” menade en teamledare. Just detta hade också avdelningschefen lagt märke till. Brukskulturen hade även präglat denna avdelning varför ledarcentreringen varit stark med ett lågt självbestämmande även på teamledarnivå. Han upplevde att teamledarna i dagsläget väntade på order och hade svårt att ta egna initiativ varför han såg som sin uppgift att få sina chefer att bli mer självständiga.

Avdelningschefen var inte särskilt nöjd med avdelningens prestation. Bristen fanns i ledarskapet var hans mening. Utifrån sin kunskap och tidigare erfarenhet från callcenterbranschen borde grupperna vara avsevärt effektivare. Den påverkan som bonus, tävlingar och prestation hade för resultatet kunde till exempel explicitgöras bättre. Det ekonomiska tänkandet saknades på teamledarnivå.

En sådan tydlig sak som jag såg här var att bara det att ge ansvar och ge information så kan man få ett bättre resultat. (Avdelningschef, Kundcenter)

Avdelningschefens arbete bidrog således till en förskjutning mot ökad medarbetarorientering, på teamledarnivå. Teamledarna skulle få ökat inflytande och medbestämmande, såsom ansvaret för en egen budget, vilket uppskattades av



dem. De såg fram emot att få vara med i processen vid målformuleringen för nästkommande år. Hittills hade målen beslutats på divisionsnivå.

Avdelningschefen ställde stora krav på ledarskapet att coacha och lotsa individ och team till goda prestationer. Att tänka kortsiktigt och tillåta hög personalomsättning om medarbetarna inte klarade kraven såg han inte som något alternativ. Målet skulle vara högpresterande och friska individer varför fokus inte fick ligga på kortsiktiga prestationshöjande åtgärder utan på långsiktighet. Det var därför, enligt honom, viktigt att personalen trivdes och mår bra.

Teamledarna hade varit på internat några dagar med sin nya avdelningschef och bland annat diskuterat målen för 2005. Vissa av kraven hade därefter höjts. Andra krav bedömdes inte vara realistiska för säljarna att nå och hade därför sänkts. Men även kravet på tillgänglighet hade justerats. Säljare som var tillgängliga för samtal 90 % av sin arbetsdag tog troligen inte sina pauser, vilket inte kunde vara bra på längre sikt, var man överens om. Kravet på tillgänglighet hade därför sänkts. Teamledarna var nöjda med den ökade delaktigheten och inflytandet som den nya avdelningschefens ledarskap fört med sig.

Teamledarna uppskattade många delar av den *Högpresterande kulturen* som managementkoncept utifrån den översättning som deras avdelningschef stod för. Till positiva upplevelser hörde tydlighet och bättre struktur. Det var också positivt att veta hur de själva och deras team presterade, att de gjorde ett bra arbete. De berättade att avdelningschefen hade, under internatdagarna, varit tydlig med att alla kanske inte passade att arbeta i ett Callcenter. Det var viktigt att deras underställda skulle ges möjligheten att ”*själva välja sina liv*” hade avdelningschefen påpekat. Även de själva skulle ge andra chansen om de kände att kraven blev för tuffa hade de fått veta.

Men det är ju med oss som med säljarna, är det så att vi inte pallar med jobbet så finns det kanske andra som kan få chansen. (Teamledare, Kundcenter)

Allt detta var nya tankar för teamledargruppen. De kände till att deras nya avdelningschef saknade branschkunskap men att han däremot var väl insatt i arbetet i ett modernt Callcenter. Även om kulturen av tradition varit prestationsorienterad på avdelningen med tävlingar, mätning och kontroll var övergången till aktiv försäljning och prestationsorientering på det sätt som avdelningschefen

framförde en ny företeelse. ”Vi har aldrig jobbat på det sättet” menade en teamledare. Det var dock inte alldeles lätt för teamledarna att hantera de nya tuffare kraven.

Hon gick i pension. Hon hade en urusel tillgänglighet. När jag talade med henne så grät hon en skvätt. Hon gjorde sitt bästa för att säga att det var fel på alla andra. Men alla andra visste att hon var dålig, att hon inte visade några resultat. Det kunde till slut bli så att de undrade, hur länge får hon hålla på så? Du är ju på mig hela tiden, du får gå på henne. Och X (avdelningschefen) säger också nu att sådana personer har vi ingen nytta av. Det är jättesvårt egentligen. (Teamledare, Kundcenter)

Det fanns en ambivalens om det bara var prestation som skulle räknas. Samma teamledare fortsätter:

Visst, prestation är viktigt och människor är viktiga. Men det finns människor som kanske har jättedåligt på tillgänglighet och tre saker till men har några jättebra saker. Kanske är omtänksam mot andra och kunder. Socialt. Nu finns det också mjuka mål som vi ska uppnå. Det finns ju sådana som kan göra så att det blir bättre stämning. (Teamledare, Kundcenter)

Teamledarna, som varit detaljstyrda, fick med den *Högpresterande kulturen* ökat medbestämmande. För säljarna däremot, som tidigare haft viss autonomi, innebar de ökade prestationskraven en ökad disciplinering, press och kontroll.

### **Teamet – för en ökad ”vi-känsla” eller ett verktyg i teamledarnas tjänst?**

Avdelningschefen såg en styrka i väl sammansatta team som fungerade och var effektiva, men ansåg att det kunde ta tid att skapa en bra gruppdynamik:

Min tro är att gruppdynamik och gruppåverkan har betydelse för det individuella resultatet. Så om vi skulle sätta upp väggar mellan var och en här ute skulle resultatet sjunka. (Avdelningschef, Kundcenter).

För avdelningschefen var teamorganisationen således ett verktyg för styrning och kontroll varför teamledarna hade till uppgift att skapa en vi-känsla och en inre motivation hos sina teammedlemmar.

Teamledarna däremot ansåg att teamen inte var nödvändiga för utförandet av själva arbetet. Däremot kunde de ha en viss social funktion, enligt vissa av teamledarna.

Säljarna är inte beroende av varandra utom under rasterna. Då tycker man det är mysigt att vara tillsammans (Teamledare, Kundcenter)

Teamutveckling hade dock blivit allt svårare i och med kraven på teammedlemmarnas ökade tillgänglighet. Trots att man sedan början av 2000-talet organiserat om till öppna kontorslandskap hade möjligheten till kommunikation varit större tidigare, trots att teamen suttit i olika rum.

Förut hade säljarna kunnat stänga av telefonen för en gemensam fika. De höga kraven på att säljarna skulle vara tillgängliga för samtal i den nya callcenterkulturen hade inskränkt deras möjligheter till en stunds samtal med arbetskompisar under dagen. De gemensamma mikropauserna som hittills varit ett tillfälle till en stunds småprat skedde numera i smågrupper som de inte kunde välja själva.

Lunchrasten var den enda möjligheten för säljarna att träffa sina arbetskompisar. Men under min tid på avdelningen började man också schemalägga deras luncher vilket innebar att de inte längre fritt kunde välja när och med vem de tog lunchrasten. Trots att teamen ansågs vara betydelsefulla var rationalitet och flexibilitet överordnad således.

Förändringen mötte starka protester från säljarna. De tog upp problemet med sina teamledare men skrev, när de inte fick gehör, slutligen ett gemensamt brev till avdelningschefen där de gav uttryck för sitt missnöje. Avdelningschefen besvarade brevet i ett internt informationsblad men tog också upp problemet för diskussion med personalen. Han förklarade att förändringen varit nödvändig av bland annat tillgänglighetsskäl. Väntetiderna för kunderna innan samtal besvarades skulle hållas så låga som möjligt. När protesterna fortsatte tog han deras argument på allvar, ändrade beslutet och tillät medarbetarna att även fortsättningsvis fritt välja lunchsällskap.

Teamledarnas möjligheter att utveckla sina team och teamens möjligheter att kommunicera inom teamet var således begränsad. Men även formaliserade möten med sina respektive team kunde vara svåra att genomföra. På grund av samtalstrafiken var det inte ovanligt att teamets medlemmar kallades tillbaka till sina

platser tidigare. Det fanns således informella krav på att säljarna skulle vara tillgängliga för att besvara samtal även under denna tid. Teamledaren hade förståelse för att samtalstrafiken måste styra, men menade att deras möten, oavsett om det var teammöten eller PU-samtal, också borde ses som viktiga. Så även om teamorganisation och teamutveckling sågs som viktiga för effektiviteten och teamens prestation gick konkret handling på tvärs mot en sådan utveckling.

Som i somras när det kom en som gått i pension och hade två jättestora tårtor med sig. Hon ringde innan men jag sa att det ringer så mycket så de får komma på sin rast. Så då satt hon därinne i lunchrummet och de var uppdelade i olika grupper och fick komma till henne på sina raster. Då blir man ju också lite, ja jag har ju pressen på mig. Trafiken ringer och säger att det ska vara 40 inloggade och det är bara 32 inne. Och är det då mina 8 som är ute och springer ja då är det inte roligt. Men de känner pressen på sig själva med de mål vi har. (Teamledare, Kundcenter)

Teamledarna var medvetna om att olika avbrott i vardagen kunde skapa gemenskap och i förlängningen öka effektiviteten men det var sällan som tillfällen gavs. Teamledarna hade således också strukturen emot sig vilket försvårade för dem att utveckla sina team och skapa den eftersträfvade vi-andan i teamen.

En direkt fråga från mig under ett möte med teamledarna om anledning till indelning i team visade på skilda synsätt på team även i teamledargruppen. Vissa teamledare var av åsikten att själva arbetet förvisso inte krävde team men att teamen var viktiga för den sociala gemenskapen och trivseln. Andra teamledare däremot ansåg att teamen fanns för att förenkla för teamledarna att nå sina mål, alltså att teamen tjänade som verktyg för dem själva. I diskussionen som följde kom frågan upp bland teamledarna om de verkligen skulle arbeta med att utveckla teamen vilket kunde resultera i att säljarna blev mer självständiga. Självständiga team skulle förmodligen även innebära mer ifrågasättande och konflikter vilket, enligt en teamledare, kanske inte skulle vara av godo för dem.

Teamledargruppen var, till skillnad från logistikavdelningens chefsgrupp, således inte eniga i värderingar och synsätt på ledning och styrning av sina underställda. Även om ledarcentreringen var implicit i gruppen hade vissa av teamledarna medarbetarorienterade argument för att detaljstyrningen och de tuffa prestationskraven var kontraproduktiva. De hade gärna sett ett ökat medbestämmande från teamen. För andra, mer högljudda teamledare, utgjorde teamen

verktyg för deras egna möjligheter att prestera. Deras synsätt på teamen var instrumentella.

Teamledarna reflekterade i intervjuer om varför chefsgruppen hade svårt att komma överens och att vissa, ofta mer resultatorienterade teamledare, ofta fick igenom sin vilja. Cheferna på avdelningen hade, i likhet med andra chefer, gått igenom ledarutvecklingsprogrammet och talade ofta i termer av de metaforer de lärt sig under utbildningen. En äldre teamledare ansåg att skillnaderna mellan dem som grupp kunde kopplas till deras olikheter som personer, snarare än skillnader i till exempel värderingar.

Jag är ju en sådan här *Relator* vet du. Alltså jag är en mycket social person. Jag är mycket medmänsklig, enligt ledarskapsutbildningen. Då har jag fyra stycken som är *Motivators*. Och då kom vi, ja det är inte så lätt alltid för mig att göra mig hörd. För *Motivators* är så bestämda och vill ha rätt jämt.  
(Teamledare, Kundcenter)

Även avdelningschefen gav uttryck för en personalorientering, filtrerad genom ledarcentrerade styrningsprinciper, när han under ett samtal reflekterade över att teamen blivit alltför självständiga. Han ansåg att effektivitetsproblemen kunde härledas till att teamledarna inte hann vara tillsammans med varje enskild säljare tillräckligt mycket. Även Logistikavdelningens chefer hade samma problembild. Men till skillnad från Logistikavdelningens chefer ansåg avdelningschefen för Kundcenter att färre underställda hade ökat teamledarnas möjligheter att styra och kontrollera säljarna på ett mer tillfredsställande sätt för ökad prestation. Han försökte därför övertyga koncernledningen om att mindre team, alltså fler teamledare, skulle ge ökad effektivitet på Kundcenter. Divisionschefen hade hittills vägrat att gå med på att öka antalet chefer på både Logistik och Kundcenter. Medan Logistikavdelningens chefer valde att lösa problemet genom att arbeta för ökad självstyrning gick Kundcenteravdelningens chefer i motsatt riktning, mot ökad styrning och kontroll.

### *Tävlingar som incitament för prestation - eller ett kontraproduktivt tvång?*

Logistikavdelningens chefer sökte styrningsverktyg för att skapa förutsättningar och villkor för ökad autonomi för sina team så att de därigenom kunde prestera bättre. De flesta av Kundcenteravdelningens chefer däremot var inriktade på att

prestationen skulle ökas genom individuell styrning och kontroll där tävlingar tjänade som ett viktigt verktyg.

Det pågick ständigt större och mindre tävlingarna av olika slag. Även om de inte gav något i lönekuvertet för deras säljare ansåg teamledarna att de kunde användas som motivationshöjare. Man kunde tävla i allt, från kortast samtalstid till mest tecknade konton. Förutom att tjäna som motivator var förhoppningen med tävlingar att de skulle höja teamkänslan och prestationen samt skapa meningsfullhet i arbetet.

*Fantasiligan* var den mest framträdande av tävlingarna där teamledarnas team tävlade mot varandra men också mot teamen i de andra nordiska länderna. Tävligen genomfördes varannan vecka och hade pågått under ett halvår med ett sommaruppehåll under min tid på avdelningen. Nu var det senhöst och tävlingarna var i full gång igen. Tävlingsresultaten sattes upp på tavlor som var väl synliga för alla i lokalen. Teamen hade olika fantasifulla namn och man kunde av resultatlistorna följa hur bra det gått för de olika teamen under säsongen.

Därutöver fanns andra tävlingsinriktade aktiviteter på individnivå för att stimulera merförsäljning och effektivt tidsutnyttjande. Utmaningen var att göra tävlingarna så spännande att de höjde motivationen. Då tävlingarna inte gav någon direkt förtjänst i pengar, tillsammans med att lönen sattes kollektivt, fanns inga ekonomiska incitament till högre prestation. Som exempel gav den största tävlingen *Fantasiligan* varje säljare i teamet 500 kr om teamet kommit över en viss nivå för hela säsongen. Även om teamledarna var medvetna om att säljarna inte strävade efter en vinstsumma på 500 kr för ett halvt års arbete ansågs tävlingen höja prestationen. Dock inte av alla teamledare.

Jag deltog i ett möte med teamledarna där man diskuterade motivationshöjande åtgärder för att öka prestationen i teamen. *Fantasiligan* fick ett stort utrymme i diskussionen. Även om teamledarna kunnat se en viss effekt under tävlingsveckor var de överens om att effekten gick ner veckan efter tävlingsveckan. Skillnader i synsätt på säljarna och hur prestation kunde uppnås påverkade teamledarnas åsikter. De som inte var särskilt förtjusta i tävlingar ansåg att tävlingarna bara var roliga för teamledarna själva i de olika länderna, särskilt för dem som kände varandra efter en gemensam ledarskapsutbildning. Säljarna själva ”*skiter i tävlingen. Jassåå vann ni förra veckan?*” kunde de säga enligt dessa teamledare. Det var således inte bara teamen utan även teamledarna som täv-

lade mot varandra genom sina team. Detta framkom också i intervjuer med teamledarna.

Det fanns en kategori säljare som kunde tycka att tävlingarna var roliga menade en teamledare:

De nya är förstås jätteentusiastiska. De ger ju järnet, de unga. (Teamledare, Kundcenter)

Hon tyckte inte om *Fantasiligan* men ansåg att tävlingar i mindre format däremot kunde skapa meningsfullhet för vissa i ett annars monotont arbete. Hon berättade om två unga killar som hade tävlat mot varandra. Men jobbet hade varit ett extraknäck för dem och de hade slutat efter någon månad på avdelningen. De äldre säljarna däremot tyckte att det kändes fjantigt att tävla var hennes erfarenhet. Av resultatet av intervjuer som min kollega gjorde med säljarna framkommer att detaljstyrningen och tvånget att tävla i många fall sågs som kontraproduktiv av säljarna. Särskilt de säljare som arbetat många år på avdelningen hade känt sig som obstinata barn när friheten över arbetet tagits ifrån dem. De kände sig lurade av att plötsligt komma på att de jobbade som galna bara för att få ett extra poäng och vinna ett badlakan för en femtiolapp.

En teamledare berättade att hennes äldre säljare hade gjort klart för henne att de gjorde så gott de kunde, utan tävlingar. Teamledaren hade under de sista tävlingsveckorna därför inte ens påmint om tävlingen.

Jag säger inte lycka till. Jag säger ingenting alls. Och de presterar mycket bättre. (Teamledare, Kundcenter)

Tävlingar som dessa ökade således varken motivation eller effektivitet. De försköt snarare fokus och stod i vägen för ett effektivt arbete, vilket skapade frustration hos säljarna.

Värderingar och synsätt skiljde sig markant åt i teamledargruppen. Även med ledarcentrerade styrningsprinciper fanns medarbetarnas välmående i förgrunden hos vissa av teamledarna. Andra teamledare däremot, hade fokus på prestation och resultat för egen måluppfyllelse. En teamledare hävdade under en intervju att vissa av teamledarna pressade sina säljare mer än andra för att uppnå resultatmålen, vilket hon befarade kunde få negativa konsekvenser för både säljare och mål.

Dessa teamledare var överens om att deras underställda inte var maskiner utan människor. ”Orkar dom?, frågade de sig. ”Särskilt de som kanske bara har tre år kvar till pensionen?”. Visst kunde dessa äldre säljare också göra lite extra men de klarade inte mer press var de överens om. En teamledare menade att hennes säljare inte tillhörde gruppen med bäst resultat men hon ansåg det inte vara det viktigaste. Trots detta såg hon sig tvingad till prioriteringar som hon inte gjort utan tvånget att tävla:

Men det är nog mest jag som tänker på det, som att henne ger jag inga brevorder i dag, hon är alldeles för värdefull för Fantasiligan. Fast att hon kanske är lite krasslig i halsen och hade behövt det idag. Men nu har det gått så lång tid så att jag inte heller bryr mig. (Teamledare, Kundcenter)

Teamledarnas förslag till modifiering av *Fantasiligan* fick inget gehör hos divisionschefen. Kravet på en fortsättning kom från koncernledningen under mina sista veckor på avdelningen. Nya riktlinjer drogs fram för en ny *Fantasiliga* mellan de nordiska länderna.

Trots att tävlingarna, så som de var utformade, i många fall blev kontraproduktiva kom de även fortsatt att vara viktiga styrningsverktyg för teamledarna i den *Högpresterande kulturen*.

Medan Logistikavdelningens teamledare gick samman och fick till stånd ändringar vad gällde styrningsverktygen, underordnade sig dessa teamledare de krav som ställdes på dem. Om avdelningschefen skulle kräva mer piska tänkte de dock sluta, såsom två av deras kollegor hade gjort året innan.

### *Styrning genom individuell lön och bonus – en motivator för ökad individuell prestation*

Cheferna på övriga studerade avdelningar betonade svårigheten med att belöna på individnivå i en kollektiv kultur med jämlikhet i förgrunden. På denna avdelning sågs individualisering av belöningar däremot som en rättvisefråga. Avdelningen skulle för första gången göra ett försök med individuella löner kommande år, 2005. Teamledarna skulle, i likhet med andra avdelningars chefer, styra genom PU-, löne-, uppföljnings- samt bonussamtal med varje anställd i enlighet med den *Högpresterande kulturen*. Nu skulle de för första gången få möj-



lighet att koppla lönen till prestation, något som teamledarna såg fram emot. Medarbetarnas lön skulle baseras på försäljningen men också på i hur stor utsträckning de varit tillgängliga för samtal, korttidssjukfrånvaro samt på mjuka värden där attityder fanns som en mätpunkt.

Det gör att säljarna kan välja. Tar man bara två uppdrag så syns det på lönen. En annan som kan mer och gör också mer kan ligga högre. (Teamledare, Kundcenter)

Hos vissa av teamledarna var förhoppningen att lönen kunde vara en större motivator än tävlingarna. Dessutom skulle säljarna få större möjlighet att själva välja prestationsnivå. Ett ytterligare sätt att öka motivationen samt skapa en större rättvisa var tankarna på en kompetenstrappa kopplad till lönen enligt samma modell som fanns på Logistikavdelningen. I dagsläget fanns inga kopplingar mellan kompetens och lön.

Ett annat sätt att öka prestationen och effektiviteten kunde, enligt teamledarna, vara genom att hitta en bonusmodell. Införandet av den individuella företagsgemensamma bonusen sågs därför som ett bra sätt att kunna belöna enskilda individer genom styrningsverktyg som innebar mätning och bedömning av prestation på individnivå.

Bonusmodellen i den *Högpresterande kulturen* gällde dock resultat på koncernnivå och gav utdelning högst en gång per år. Kundcenteravdelningens teamledare hade, till skillnad från andra avdelningars chefer, inget emot mätning och bedömning men ville tydliggöra bonusmålen för att därigenom hitta en modell som gav bonusutdelning varje månad utifrån varje enskild säljares resultat.

Ett ytterligare försök till ökad effektivitet var genom det hälsofrämjande arbetet på avdelningen. En av teamledarna hade hälsofrågor som sitt specialområde. Hon hade tillbringat en del tid på returprocessen på Logistikavdelningen där man arbetat aktivt med dessa frågor under året. Medan vissa teamledare var positiva till att arbeta förebyggande tyckte andra att det redan fanns mycket, kanske till och med för mycket hälsofrämjande insatser på avdelningen redan. Avdelningschefen stöttade gärna hälsofrämjande åtgärder, dock med vissa förbehåll:

Jag säger såhär. För mig är det väldigt enkelt. Ser vi att det ger ekonomiskt resultat, då gör vi det. Enkelt. Då ska vi inte avstå ifrån det. (Avdelningschef, Kundcenter)

### **Sammanfattande analys - Kundcentercheferna**

Det fanns många likheter mellan Logistik- och Kundcenteravdelningen, förutom att båda ingick i Logistikdivisionen. De bestod båda av kollektivanställd personal med generellt sett lågkvalificerat arbete. På båda avdelningarna bestod majoriteten av chefskollektivet av tidigare kollektivanställda som gjort intern karriär. Båda avdelningarna var också styrda i både tid och rum. På Logistikavdelningen bestämde ett räkneverk antal leveranser som skulle produceras under en viss tid. Kundcenteravdelningen styrdes på motsvarande sätt av samtalstrafiken från kunder. Även på Kundcenteravdelningen fanns en underliggande, om än inte lika tydlig, *social* kultur, som cheferna delvis inte längre ville identifiera sig med. På Kundcenter hade den *sociala* kulturen också inbegripit relationen till kunderna som ringde in beställningar vilket gett mening i arbetet.

I den fortsatta utvecklingen mot en *Högpresterande kultur* kom cheferna för de två avdelningarna att välja olika vägar. Även om båda avdelningarna valde att arbeta för individuell lönesättning för att premiera högpresterande medarbetare sökte Logistikavdelningen fortsatt kollektiva lösningar och ökat medbestämmande för sina medarbetare. Kundcenteravdelningens chefer däremot gick i motsatt riktning med strävan efter fler chefer för ökad styrning och kontroll på individnivå. Orsakerna till skillnader i översättning och hantering av den *Högpresterande kulturen* som managementkoncept samt valet att hantera dess verktyg kan delvis hänföras till avdelningens tradition av tävlingsorientering. På Kundcenteravdelningen fanns en ledarcentrering med övervakning, mätning och kontroll av resultat som blivit allt tuffare under de senaste åren. En annan orsak kan återfinnas i avdelningschefernas skilda kulturella bakgrund. Medan avdelningschefen för Logistik kom från skolans värld med en kollegial kultur hade avdelningschefen för Kundcenter en bakgrund från callcenterbranschens individualiserade tävlingskultur. Båda hade en god relation till sina underställda chefer med ett ledarskap som uppskattades av dem. Avdelningschefernas inflytande på chefsgruppen kan ha bidragit till chefsgruppens val av översättning och hantering av managementkonceptet. Konsekvensen blev att kundcenteravdelningens chefer valde att tolka den *Högpresterande kulturen* utifrån en individualiserande

Callcenterkultur medan Logistikavdelningens tolkning utgick från en jämlikhetsorienterad kollektivkultur.

Kundcenteravdelningens chefer använde den *Högpresterande kulturens* styrningsverktyg för att skapa ett modernt Callcenter. Den organisatoriska identitet som präglade chefsgruppen var dock splittrad. Teamledarna var överens med sin avdelningschef om färdriktning. Det fanns dock en ambivalent inställning, särskilt hos äldre teamledare mot de ökade kraven och den instrumentella synen på säljarna. Värderingarna skilde sig därför åt mellan teamledarna. Medan vissa av teamledarna motiverades av konkurrens och tävlingar kände andra teamledare, i likhet med logistikavdelningens chefer, det kränkande att använda sådana styrningsverktyg på sina säljare.

En organisatorisk identitet med en *social* kultur kom till uttryck i koncernledningens beslut att avdelningen fortsatt skulle behålla namnet *Kundcenter* istället för *Callcenter*. Ett sådant ställningstagande signalerade om medarbetare med service och support till kunder i förgrunden snarare än tävlingsorienterade individualister med strävan efter egen ekonomisk vinning.

## 11. *Inköpsavdelningens chefer – kollektivistiska individualister*

Inköpsavdelningens individualism kan kopplas till medarbetarnas högre utbildningsnivå samt kvalificerade arbetsuppgifter. Denna typ av individualism följer vad som brukar betecknas som typisk i en svensk organisatorisk kontext. Den präglas av en kultur av fria individer med stor integritet i ett kollektivt sammanhang (Bjerke 1998; Jönsson 1995). Den organisatoriska identiteten skiljde sig således markant åt från Kundcenteravdelningens individualisering med tävlingsorientering och konkurrens. Den skiljde sig också från Logistikavdelningens kollektivistiska kultur. I stället skulle chefernas kultur kunna beskrivas som bestående av kollektivistiska individualister.

### **Inköpsavdelningen**

Inköpsavdelningen har en viktig funktion i ett distanshandelsföretag. Utifrån beslut från sortimentsavdelningen gäller det för inköpsavdelningen att köpa in varor till rätt pris, kvalitet och kvantitet. Men viktigast av allt är att varorna kommer i rätt tid och finns i lager när kunderna gör sina beställningar.

På Inköpsavdelningen fanns ca 80 medarbetare. De leddes av fem chefer, varav en kvinna. Över dem fanns avdelningschefen, kallad inköpschef som också var divisionschef över inköpsdivisionen. Chefernas underställda varierade i antal från fyra till tjugosex. Vissa av avdelningens medarbetare rapporterade direkt till inköpschefen. Till skillnad från cheferna på de övriga två studerade avdelningarna hade flera av cheferna i sin tur underställda chefer.

Arbetet för Inköpsavdelningens medarbetare skiljde sig på flera sätt från de två andra studerade avdelningarna. Medan övriga avdelningar var styrda av räkneverk och samtalstrafik fanns frihet och handlingsutrymme för medarbetarna på denna avdelning att själva bestämma över sin tid samt hur de skulle utföra sina uppgifter. En annan skillnad var att cheferna hade underställda som var tjänstemän, flertalet med akademisk utbildning.

Avdelningen hade liksom övriga studerade avdelningar allt högre prestationskrav på sina medarbetare i enlighet med den *Högpresterande kulturen*. I stället för samtalstrafik eller räkneverk fanns i stället bland annat *servicegraden* som viktigt

nyckeltal. Den mätte i vilken utsträckning som efterfrågade varor kunde levereras omgående till kunderna.

Inköpsavdelningen i dess nuvarande form hade bildats i en omorganisation som genomförts fyra år innan studien, d v s i slutet av 1990-talet. Organisationen hade börjat sätta sig och cheferna kände sig nöjda med hur avdelningen var organiserad. Medarbetarna arbetade målstyrt med en hög grad av självständighet. För en förståelse av chefernas översättning och hantering av det nya managementkonceptet krävs en inblick i tidigare händelser i avdelningens historia. I berättelser, från chefer som arbetat länge i företaget, flertalet från Logistikavdelningen, framkommer hur en brukskultur varit styrande på avdelningen.

### **Utvecklingen från en brukskultur mot en öppen avdelningskultur**

Den nuvarande inköpsavdelningen hade fram till 1997 ingått i en produktavdelning som hade ansvar över både sortiment och inköp. Utmärkande för avdelningskulturen hade varit starka avdelningschefer med avdelningar med stor makt som skötte sig själva.

Företagsledningen hade i början av 1990-talet påbörjat försök att dela upp produktavdelningen i en sortimentsdel och en inköpsdel. Huvudtanken var att lösgöra tid för dem som jobbade med sortiment så att de kunde utnyttja sina kreativa sidor på att få till ett så bra sortiment som möjligt medan andra medarbetare skulle stå för inköpen. Den nuvarande inköpschefen anställdes 1994 och skulle försöka få de olika delarna på produktavdelningen att samverka.

En ny organisation togs fram 1997 som innebar en delning så att sortiment och inköp blev till två avdelningar. Inköpschefen fick positionen som chef på inköpsavdelningen, på både avdelnings- och divisionsnivå.

De första åren accepterades inte delningen. En mängd insatser genomfördes. Med hjälp av HR-avdelningen gjordes stora satsningar för att öka samhörigheten på avdelningen och i de olika teamen. För cheferna genomfördes bland annat en fem dagars teamutveckling. Chefernas team fick också egna resurser för teamutvecklingsinsatser. Avdelningen har även därefter prioriterat utvecklingsinsatser för ledar-, team- och individuell kompetensutveckling. Under min tid på avdelningen genomfördes bland annat en resurskrävande utbildning för samtliga teammedlemmar, som endast chefer på andra avdelningar genomgått,

med utgångspunkt i Meyer & Bridge självskattningstest. Deltagarna fick bland annat lära sig förståelse för varandras likheter och olikheter för att därigenom kunna arbeta bättre i sina team. Specifika insatser gjordes också för varje enskild medarbetare så att prestationskrav med tydliga mål överensstämde med kompetensen så att de kunde fullgöra sitt uppdrag, och samtidigt utveckla sig.

Insatserna hade fallit väl ut. Från en kultur präglad av ”stängda dörrar” hade en mer öppen kultur på avdelningen skapats. Det fanns en annan samhörighet och känsla av tillhörighet där ”*alla är med på båten*”, särskilt i jämförelse med hur det varit fyra år tidigare, menade inköpschefen och också underställda chefer.

Även koncernledningens representanter i vår referensgrupp lyfte fram den positiva utveckling som Inköpsavdelningen genomgått. Avdelningen hade genom en kulturförändring ökat prestation och effektivitet och sågs av dem som en mönsteravdelning. De kopplade gjorda insatser och positiva utfall till implementeringen av den nya *Högpresterande kulturens* managementkoncept. Denna koppling mellan managementkonceptets styrningsverktyg och positiva utfall för avdelningens kultur och effektivitet visar sig dock inte helt med verkligheten överensstämmande, vilket jag återkommer till längre fram.

Inköpsavdelningens chefskultur av kollektivistisk individualism kom att bidra till en översättning av den *Högpresterande kulturens* styrverktyg i enlighet med medarbetarorienterade styrningsprinciper. De menade att den *Högpresterande kulturen* kommit ”*pö om pö, inte från ena dagen till andra*” såsom en chef uttryckte det. De använde nämligen sedan länge medarbetarsamtal, ledarutveckling och målstyrning, styrningsverktyg som ingick i managementkonceptet. De hade också sedan tidigare genomfört olika utbildningar och program för sina medarbetare i teamutveckling.

Den stora förändringen med den *Högpresterande kulturen* skulle möjligen vara de ökade kraven samt bonusen, menade de. När cheferna väl skulle använda sina styrningsverktyg men nu i enlighet med konceptets krav, kom deras medarbetarorienterade värderingar även på denna avdelning att krocka med konceptets inneboende ledarcentrering.

## Cheferna – en kultur av kollektivistiska individualister

En organisatorisk identitet med kollektiva och jämlikhetsorienterade värderingar omfattade således även dessa chefer. Deras individualism kom till uttryck i skillnader i bakgrund, erfarenheter, personlig utveckling samt i skillnader i deras respektive verksamhetsområden.

Kompetensprofiler snarare än familjeband var styrande vid tillsättning av tjänster även på denna avdelning. Den gamla brukskulturens i vissa stycken godtycklighet hade därmed fått ge vika för en ökad formalisering i enlighet med HR-enhetens översättning av den *Högpresterande kulturen* (Se kapitel 8).

Av de fem cheferna hade två titeln teamledare. En av dem hade anställts några år tidigare som affärsutvecklare och fick som teamledare ansvar för två team. Han var ekonom med en bred erfarenhet från arbete både nationellt som internationellt inom branschen. Ännu en teamledaren nyanställdes 2001 och fick även han ansvar för två team. Även han hade en akademisk examen men var utan tidigare ledningserfarenhet. Flertalet av teamens medarbetare var välutbildade och kännetecknades av lång erfarenhet av arbetet. Inköparna arbetade självständigt med eget budgetansvar och var under vissa perioder under året iväg på inköpsresor till framförallt Asien. I teamen fanns även kvalitetskoordinatorer som säkerställde att de färdiga varorna hade rätt kvalitet.

En av de tre cheferna hade en stabsposition. Den enda kvinnliga chefen rekryterades under omorganisationen och var internationell ekonom. Hennes karriär under sju år i företaget bestod i ett avancemang från teamledare med ett fåtal underställda till en position som chef med flera underställda chefer. De två andra cheferna hade arbetat många år i företaget med ansvar för frågor i anslutning till export och import såsom förtullning, valutor etc. Den ene hade erfarenhet av ledning inom detaljhandel och som controller och hade tidigare haft en ledande position i företaget. Med ett par år kvar till pensionen ledde han en slags stabsfunktion på fyra personer där alla hade en hög kunskapsnivå och lång erfarenhet av verksamheten. Den andre chefen hade kompletterat sin gymnasieutbildning med högskolekurser i ekonomi. Han arbetade med inköpsupport och hade ca femton medarbetare. Chefernas underställda hade eftergymnasial eller akademisk utbildning även om det fanns kontorstjänster med lägre kvalifikationsgrad. I likhet med övriga studerade avdelningar hade många i personalen arbetat länge i företaget, särskilt i gruppen med lägre utbildningsnivå.

Även om chefsgruppen var relativt heterogen, inte minst utifrån deras skilda verksamhetsområden, visar resultatet på många likheter dem mellan. Förutom någon form av akademisk utbildning, presenterade de sig själva och sitt uppdrag på ett likartat sätt.

Cheferna gav bland annat uttryck för en frihet att välja. De uppskattade arbetsplatsen för att den gav dem utvecklingsmöjligheter. I relation till logistikcheferna där den organisatoriska identiteten var kollektiv omfattades inköpscheferna av en organisatorisk identitet som var individualistisk men inom ramen för ett kollektiv.

Jag är inte orolig för min egen del. Jag är här av min fria vilja. Tycker jag att det här är skittråkigt då går jag. Och jag är hyfsat stark i mig själv. Visst jag har en trygghet i min kompetens. Det ger mig frihet. Jag vet att tycker de inte att det jag gjorde var bra eller att jag inte presterat tillräckligt. Då är det OK, men då kan jag också välja. (Chef, Inköp)

Chefsgruppen kännetecknades av att de deltog i gemensamma kaffepauser i samband med uppvaktningar eller andra speciella tillfällen tillsammans med sina team men att de sällan själva tog kafferast. Endast ett fåtal, till skillnad från logistikavdelningens chefer, slog till exempel följe med sina medarbetare till frukosten som serverades kl 9 i restaurangen. En av cheferna förklarade: *Jag har aldrig ätit frukost här. Jag äter frukost hemma*". Frukosten utgör här gränsen mellan deras professionella och privata liv men också för hur arbetstiden prioriteras.

Inköpschefen var en bärare av den kultur som cheferna gav uttryck för. Under skuggningen av honom fick jag ta del av en hektisk vardag. Mailboxen var ständigt full, hans telefon och mobil ringde och vi gjorde ständiga "uttryckningar". När det var dags för intervju ringde hans telefon och samtidigt mobilen. "*Rena därhuser!*" utbrast han, men verkade nöjd med situationen.

Till skillnad från både Logistik och Kundcenter, som båda hade nya avdelningschefer och många nya i chefsgruppen, fanns inga nyanställda i denna chefsgrupp. Några av cheferna uttryckte i intervjuer att de till en början inte riktigt kommit överens med sin chef men att de med tiden kommit att förstå varandra bättre med en god relation som följd.

Chefsgruppen upplevde att det var högt i tak och att de fritt kunde uttrycka sin åsikt. Mina observationer av möten bekräftade möten som en arena för diskus-



sion, även om denna avdelning i likhet med övriga avdelningar försökte strukturera upp sina möten enligt den nya mötesordningen. Inköpschefen ansåg att de numera blivit väldigt disciplinerade på sina möten.

Sen har vi ett eget uttryck som vi använder här inne och det är Hallsberg. Det är stickspår. När någon tycker att vi börjar glida ifrån ämnet så skriker man ”nu är vi i Hallsberg”. Då går det snabbt tillbaka”. (Avdelningschef, Inköp).

Inköpschefen kände stöd från sin chefsgrupp. De uppskattade sin avdelningschef och kände hans stöd, också gentemot koncernledningen: ”*Man får ju säga att han för talan bra för oss i koncernledningen*” menade en av cheferna. Inköpschefen hade också god kontakt med företagets vd som var hans närmast överordnade. Eftersom båda ingick i koncernledningen träffades de kontinuerligt. Han sökte dock sällan vd:s hjälp utan vände sig - i likhet med övriga avdelningars chefer - till företagets operativa chef, divisionschefen för logistik.

När jag känner att här vete fan om jag kan lösa det här. Jag vet inte ens åt vilket håll jag ska börja springa. Då kan jag slå en signal eller skicka ett memo till honom och säga att, har du tio minuter, jag har en grej som jag vill prata med dig om. Och då sätter vi oss ner och han säger att, fan du borde göra så här, eller, du det där var knepigt, det tål att fundera på. Kan vi inte höras i morgon så får jag tänka lite på det. (Avdelningschef, Inköp)

Av resultatet framkommer att cheferna upplevde en stor frihet med delegerade befogenheter trots centralisering med detaljstyrning och kontroll från koncernledningen. De var dock frustrerade för att alltför mycket tid gick åt till att ta fram siffror och upprätta rapporter av skilda slag till koncernledningen. Detta dilemma synliggör en större maktdistans på koncernnivå innebärande en centraliserad makt med större behov av mätning och kontroll i jämförelse med avdelningskulturen, möjligen hänförlig till en fransk nationell kontext (Hofstede 1980). (Se kapitel 8).

### **Översättningen av den *Högpresterande kulturen* i den lokala kontexten**

Av resultatet från intervjuerna framgår att cheferna på Inköpsavdelningen, i likhet med både Logistik- och Kundcentercheferna, var positiva till de många förändringar som genomförts. Det fanns till exempel en större öppenhet vad gällde resultatredovisningar och en tydlighet gällande förväntningar som ställdes

på varje medarbetare. De upplevde en professionalitet och långsiktighet som de uppskattade. Den centraliserade styrningen i dessa avseenden gav förutsättningar och ökade möjligheter till att arbeta effektivare och därmed prestera bättre vilket uppskattades av cheferna.

Styrningsverktygen med ledar- och teamutveckling, samt formaliserade samtal för mål och uppföljning uppskattades av cheferna och var såsom tidigare framkommit inte nytt för dem. Med sin översättning av den *Högpresterande kulturen* upplevde cheferna en påtaglig förändring när det gällde effektivare möteskultur samt skärpta och tydligare krav framförallt vad gällde ledarskap.

Cheferna var nöjda med de satsningar som gjordes på dem och visade ett både reflexivt och självkritisk förhållningssätt till den egna praktiken. En chef berättade om insikter i bilen på väg hem från några dagars ledarutbildning. Han hade konstaterat att hans ledarstil varit för styrande för att passa medarbetarna med hög kompetens.

Jag försökte tänka på det när jag kom tillbaka, att kompetensen finns redan. De behöver ett annat ledarskap. (Chef, Inköp)

Chefen hade tagit upp saken under PU-samtalen med sina medarbetare och en av dem bekräftade insikten med ”*ha, ha, kom du äntligen på det*”.

Utbildningsansvarig lyfte fram inköpschefen bland annat för hans medvetenhet om vikten av att avsätta tid för ledarskaps- och teamutveckling. Inköpsavdelningen var enligt honom exemplarisk på detta. Utbildningsansvarig, men också Inköpsavdelningens fackligt förtroendevalda, kopplade framgångarna på Inköp till införandet av den *Högpresterande kulturen* som de menade verkade ha gått bra. En tolkning skulle kunna vara att de översatte managementkonceptet på samma sätt som Inköpsavdelningens chefer.

En *Högpresterande kultur* enligt chefer och utbildningsansvarig handlade således om struktur, professionalitet, öppenhet och långsiktighet. En centralisering som skapade förutsättningar för effektivitet. Den handlade också om formalisering som tydliggjorde krav och förväntningar men också om möjligheten till utveckling av team och av det egna ledarskapet.

### *Målstyrning – skillnader i synsätt på lednings- och styrningsverktygen*

En positiv effekt av de tydligare och formaliserade kraven som den *Högpresterande kulturen* fört med sig enligt cheferna var att skapa en ökad förståelse hos medarbetarna för sin del i kedjan för företagets framgång. Cheferna hoppades att PU-samtalen skulle leda till att varje medarbetare ännu bättre skulle känna till hur det egna bidraget hängde samman med avdelningens och företagets mål. Den tidigare *socialt* orienterade kulturen hade saknat dessa tydliga samband. Med chefernas översättning av styrningsverktygen i den *Högpresterande kulturen* bidrog de till ett mer målinriktat arbetssätt var en allmän mening hos cheferna. Visst hade de även tidigare genomfört PU-samtal och talat om hur medarbetaren presterat. Men mätinstrumenten hade inte funnits. I den nya organisationen ställdes högre krav på cheferna att arbeta med mål för varje individ. Detta innebar en större möjlighet till självständighet men också till att det inte längre var möjligt att ”gömma sig” i gruppen om man inte presterade tillräckligt.

I likhet med övriga studerade avdelningar visar resultatet dock att steget från, den som de kallade, *sociala* kulturen till en *Högpresterande kultur* så som den kom att utvecklas, upplevdes vara för stort. Styrningsverktygen tog inte hänsyn till den stora förändring som de nya kraven innebar.

Har de handlingsfrihet, jajamensan. De kan köpa sina order bäst de vill och hur många de vill. Jag är inte inne och kollar och petar. Så visst finns den. Men jag tror fortfarande att det har lite med kulturförändringen att göra. Det går mot en kultur som kräver en viss typ av människor. Det handlar inte om att anpassa sig eller inordna sig. Man är kanske mer socialt arbetande, jämfört med prestationsarbetande. Där tror jag stora bollen ligger, rätt eller fel, men jag tror det. (Chef, Inköp)

Det skulle också visa sig att lednings- och styrningsverktygen inte var anpassade till chefernas dialogbaserade syn på ledning och styrning. De strävade liksom Logistikavdelningens chefer efter att varje person och/eller team själva kunde ta ansvar, utifrån delegerade befogenheter. Målet var att medarbetarna skulle kunna arbeta så självständigt som möjligt, vilket många redan gjorde. Cheferna ville bidra med förutsättningar och goda villkor för dem att utföra sitt arbete. Resultatet visar att Inköpsavdelningens chefer i likhet med Logistikavdelningens chefer ansåg uppgiften vara mycket svår. Med sin dialogbaserade styrning upplevde de att antalet underställda var för många för att de skulle kunna använda de nya styrningsverktygen, såsom fyra skilda medarbetarsamtal med varje med-

arbetare. Ändå hade dessa chefer i vissa fall färre än tio underställda i jämförelse med Logistikavdelningens chefer med över sextio underställda.

På de två andra studerade avdelningarna arbetade teammedlemmarna i kollektiv med i stort sett samma arbetsuppgifter/arbetsbeskrivningar på grupp eller teamnivå. På denna avdelning hade varje anställd en egen befattningsbeskrivning varför det var svårare för cheferna att lära känna, stödja och följa upp varje medarbetare. Medarbetarna hade behov av chefernas tillgänglighet på ett annat sätt, menade cheferna. De ansåg sig inte kunna leva upp till medarbetarnas behov då de upplevde sig sakna denna tid, särskilt när den istället fick ägnas åt att mäta, följa upp och sammanställa rapporter till koncernledningen.

En förutsättning för chefernas underställda att arbeta självständigt var att de hade individuella mål att arbeta efter. Såväl chefer som underställda hade genom utbildningsinsatser lärt sig processen med mål och uppföljning. Problemet var att avdelningens chefer varken kände inflytande eller påverkansmöjlighet över de övergripande målen för avdelningen. Koncernledningen formulerade dem utan att involvera underställda i processen. Ofta var målen inte kända när det var dags för medarbetarsamtal. Dessutom kunde de förändras under året. Cheferna saknade därför ofta mål som var möjliga att tillsammans med sina medarbetare bryta ner på individnivå. Resultatet visar hur hela idén med en kultur av högpresterande medarbetare haltade då den byggde på individuella mål att mäta och följa upp prestationen mot, ett problem som även uttrycktes av cheferna på Logistikavdelningen.

Målstyrning handlade, med Inköpsavdelningens chefers översättning, om att möjliggöra för medarbetarna att arbeta självständigt och effektivt. De såg också styrningen som ett sätt att skapa tydlighet och förståelse för helheten. Processen med nedbrytning och senare uppföljning av mål på individnivå i kombination med medarbetarsamtalen synliggjorde i stället krocken mellan den franska koncernledningens centraliserade styrning och den lokala decentraliserade styrningen.

När mätbara mål saknades upplevde cheferna på Inköpsavdelningen att prestationsbedömningen blev subjektiv och godtycklig, vilket skapade frustration hos dem. Samma frustration gällde de mjuka målen där de fem värderingarna/attityderna var centrala. I likhet med Logistikavdelningens chefer var osäkerheten stor hos inköpsavdelningens chefer över hur attityderna skulle tolkas,

mätas och följas upp. Prestationsbedömningen skulle inte bara ligga till grund för den individuella lönesättningen utan också för bonusen, som skulle delas ut efter en bedömning av varje enskild medarbetare. Framförallt teamledarna, som hade flest underställda, fick enligt dem själva kritik av sina medarbetare för att sätta bonus utan rättvis bedömning. Teamledarna hade inte varit tillgängliga för medarbetarna i tillräcklig utsträckning för att känna till hur de utförde sina arbetsuppgifter varför de inte kunde bedöma deras arbetsinsats.

Det som har förändrats är framförallt kraven som har skärpts otroligt. Framförallt med ledarskapsbiten. Jag har inga problem med det, men när det var en stor grupp, 17-18, vi har varit uppe i 21. Att få närhet till sin personal, uppföljning och utveckling, och när vi kommer till den prestationsorienterade kulturen, att vi utvärderar människor så tycker jag att det är skräp. Men om jag väl ska göra det vill jag ha torrt på fötterna. Jag känner inte att jag har det. Det är svårt att mäta människor. (Chef, Inköp)

Den svenska koncernledningen hade inte haft något val vad gällde implementeringen av det nya managementkonceptet enligt cheferna. Chefsgruppen på Inköp hade därför fattat beslut om införande av den *Högpresterande Kulturen* i konsensus även om de varit oeniga i vissa frågeställningar. När det sedan gällde att hantera konceptet förmodade de att deras avdelningschef inte hade samma möjlighet att vara kritisk till brister i den och syftade på hans roll som representant av koncernledningen.

Med sin översättning av konceptet uttryckte sig inköpschefen i positiva ordalag om managementkonceptets delar under individuella samtal men också under möten där hans underställda deltog. Även hans underställda chefer uttryckte sig i positiva ordalag till konceptet under dessa möten. De ökade kraven förde dock med sig att de kände sig pressade mellan det personal- och resultatorienterade benet där personalorienteringen tenderade att få stå tillbaka för kortsiktiga budgetmål. På ett övergripande plan fanns ändå många fördelar såsom beskrevs ovan. Under individuella samtal och intervjuer däremot, som handlade om konkret hantering av verktygen, var de flesta cheferna på Inköpsavdelningen lika upprörda som Logistikavdelningens chefer. De var särskilt kritiska över att tvingas bedöma sina medarbetare i enlighet med det nya bonussystemet, särskilt när de upplevde att de saknade rättvisa grunder för bedömning.

### *Suboptimering– konsekvensen av bonusens utformning*

Den kultur som man gick mot, menade en chef på Inköp, krävde en viss typ av människor. Hade de haft en personal som var mellan 25-35 år och som inte var så insocialiserad i den *sociala* kulturen, då hade det varit lättare. Men majoriteten var ”gamla i gården”. Med den ”rollbesättning” som fanns på avdelningen fungerade inte systemet var hans mening. Det var lätt för vd att säga att ”*de som inte preformar, de gör du dig av med.*” menade chefen. Vd hade sagt att cheferna var feiga och inte vågade. Men för chefen handlade det inte om feighet, utan om att systemet behövde anpassas så att det passade den kultur de hade just nu. Han ansåg att koncernledningen hade drivit bonussystemet alldeles för långt.

Det är klart vd sopar inte upp effekterna av det. Det gör vi. Och det är lätt för honom att säga: ’Hantera det!’. (Chef, Inköp)

Enligt cheferna på Inköp hängde den tuffa prestationsorienteringen samman med att deras vd enbart brydde sig om resultat. Kanske sa han det inte rent ut men

man andas lite under ytan att vi är bara resurser, alltså kostnader. Sådant tycker jag inte om. (Chef, Inköp)

Resultatet visar på chefernas samstämmighet vad gällde bonusen. Den skulle vara något positivt, men hade fått så negativa effekter när den blivit ett styrningsverktyg för prestation på individnivå. Ett bättre alternativ, enligt dem, hade varit någon typ av kollektiv bonus eller att föra ner bedömningen på mindre självstyrande enheter. Ett sådant system skulle varit mer rättvist och gett bättre effekt. ”*Vi skulle nå precis samma effekter om alla fick 8000 kr*” ansåg en chef.

Som det är i dag så känner man som att vi ökar pressen på alla, skapar bonusar, vilket leder till att folk inte hjälper varandra. För först och främst stannar man vid sin egen dörr, lever upp till de målen som är satta här. Sen kan man ju skriva att man ska vara glad och hjälpsam och tjolahopp längst ner. Det är inte den vi mäter faktiskt. (Chef, Inköp)

Cheferna menade att organisationen måste vara redo innan man ”kastar ut” en prestationsbaserad. Man måste ha timing. Annars skapas bara förvirring. Men de hade inget val:

”Blir det inte som jag vill blir det ingenting alls”, säger vd. Är det någon som är emot? Knäpptyst. Det är klart att vi kör. Man hade kunnat göra på ett annorlunda sätt. Jag tror att det är viktigt, åtminstone i Sverige att man talar om stegen hela vägen. Därför gör vi så här och så här. Då är alla införstådda. (Chef, Inköp)

Missnöjet med bonusen som styrningsverktyg synliggjorde en organisatorisk identitet med en jämlikhetsorienterad kultur även på denna avdelning. Den medförde att oavsett om bedömningen blev en nolla: ”No good” eller en fyra: ”Excellent” bidrog den inte till prestationsökning. Cheferna själva fick också bonus även om de blev bedömda utifrån delvis andra kriterier. Men även för dem var det tveksamt om bonusen kunde tjäna som motivator och drivkraft för ökad prestation:

Jag är jätteglad att jag får pengar, men jag kommer inte ens ihåg mina bonusmål i princip. Kanske förmätet att säga, för alla behöver pengar. Med det är inte min drivkraft. (Chef, Inköp)

Resultatet av intervjuerna visar att inte heller på denna avdelning, Inköpsavdelningen, fick bonusen som styrningsverktyg så som den var utformad den positiva effekt som koncernledningen hade önskat. Motivationen och prestationen försämrades, men också samarbetet mellan teammedlemmarna.

Resultatet visar också att Inköpsavdelningens chefer upplevde en avsaknad av system för att få ett helhetsgrepp över verksamheten. En chef med ansvar över ett område kunde inte se hur hans medarbetares beslut påverkade andra områden. Det skapade ett, som företagets operativa chef kallade, ”silotänkande” i företaget. Bonusens utformning förstärkte detta silotänkande genom en påtvingad strävan att visa den egna avdelningens goda prestationer, kanske på bekostnad av helheten.

Allt detta gick emot den organisatoriska identiteten med en jämlikhetsorienterad kultur. Koncernledningens detaljstyrning stod i motsättning till chefernas försök att skapa förutsättningar för medarbetarna att bli självständiga och högpresterande, så som de översatte den *Högpresterande kulturen*. Det i grunden ledarcentrerade managementkonceptet, förstärkt av de franska ägarnas översättning av konceptets verktyg, skapade en kontrast som synliggjorde skillnader i värderingar. Cheferna förutsatte en decentraliserad styrning med stort delegerat ansvar och beslutsbefogenheter för dem själva och för deras medarbetare. De

franska ägarna däremot, förstärkt av den franske vd:n, krävde centralisering och detaljstyrning.

Det enskilt största missnöjet hos personalen på Inköpsavdelningen, och som cheferna försökte hantera, gällde borttagandet av fikarasten. Detta beslut, och de kraftiga reaktioner som beslutet fick, synliggjorde kulturella skillnader mellan de svenska medarbetarnas anspråk på autonomi och den franska vd:ns toppstyrning.

### *Fikarasten – symbolen för självständighet och autonomi*

Varken Logistik- eller Kundcenteravdelningen berördes av beslutet att ta bort fikarasten då deras raster var schemalagda. Inköpsavdelningens medarbetare däremot hade en större autonomi med frihet att själv styra över sina raster. Fikarasten hade därför blivit en, som cheferna uttryckte det, ”*bet potatis*”.

De flesta chefer ansåg att det var ett bra beslut att ta bort den generella fikarasten så som tidigare beskrivits. Vissa grupper som hade haft en viss överkapacitet hade missbrukat detta tillfälle till paus. Däremot var cheferna emot sättet som beslutet fattades på samt att det blivit ett allmänt förbud. Företagets operativa chef höll i samtal med om att kontrasten blivit för stor för medarbetarna.

Kanske var det inte fikarasten i sig, utan vad den stod för, som var källan till missnöjet. Av resultatet framkommer att målstyrningen innebar att koncernledningen delegerade ansvar och befogenhet ner i organisationen. Cheferna förutsatte därför att de själva och deras medarbetare gavs förtroendet att själva ansvara för hur de disponerade sin tid. Deras medarbetare kände sig därför kränkta över att inte få ta ansvar för en bagatell som fikarasten, vilket skapade misstro mot koncernledningen. Å ena sidan förväntades de vara självständiga, ta ansvar och vara självstyrda. Å andra sidan behandlades de snarast som dagisbarn. Här synliggör chefernas och medarbetarnas starka reaktion att varken ledarcentrering eller detaljstyrning ingick i de styrningsprinciper som de var vana vid.

Under ett seminarium redovisade jag och min kollega våra resultat med missnöjet med såväl bonus som borttagandet av fikaraster för inköpschefen och hans underställda chefer. De berättade då att koncernledningen nyligen fattat beslut om att fikarasten fortsatt skulle vara tillåten, men under eget ansvar. Intervjuer



med chefer visade dock att detta beslut inte hade någon verkan i praktiken. Företagets vd hade skapat ett slags panopticon (Foucault 1974) vilket gjorde att chefernas medarbetare kände en rädsla att bli ”ertappade” med fikarast om han skulle göra ett oanmält besök.

De har ryckt bort något här. Det räcker med 15 minuter och ger mycket positivt. Jag vill ju ha frihet under ansvar, men så har vi det inte här. Utan vi får påhälsningar titt som tätt. Kan man inte tillåta en sådan frihet då?  
(Chef, Inköp)

I realiteten kände sig chefernas medarbetare därför inte trygga med att ta en fikarast, även om den åter blivit tillåten, såvida den inte var förtäckt. Cheferna försökte hantera dilemmat på olika sätt. En strategi var chefen som varje fredag kallade ihop till möte kl 11. Alla tog med sig sin kaffekopp till mötet och kakan som man turats om att baka varje fredag så länge man kunde minnas. Chefen informerade hastigt om något och därefter fikade man tillsammans. Eftersom han hade informationsplikt valde han att förlägga den till fredagar kl 11.

Fikarasten visar också att det fanns en rädsla för vd som person även på denna avdelning. I slutet av min vistelse på avdelningen hade företagets nya vd arbetat i ca sex månader. På frågan om vad cheferna ansåg om vd-bytet framkom att de ansåg den nya vd:n vara lika kompetent och prestationsinriktad som den förre, men något mer social. Den stora skillnaden var att de inte längre kände vare sig rädsla eller osäkerhet såsom tidigare nämnts. Inköpschefen hade svårt att förstå detta: ”*vd har ju inte ens varit här hos dem*” menade han. Vd-bytet synliggjorde att den ”rädskultur” som kommit till uttryck var kopplad till förre vd:n som person. Hans beteende och värderingar framkallade en rädsla hos många medarbetare i den svenska koncernen såsom framkommit tidigare. Vd-bytet visar också på den påverkan som chefer, särskilt högre upp i hierarkin, har på organisationen och dess medlemmar, medvetet och omedvetet. Vd har som högste chef större makt och fler arenor att agera på (Smircich 1983). Den nya franska vd:ns värderingar och ledarstil blev därför kända långt innan det fysiska mötet med vd:n.

### **Skilda sätt att tolka och översätta den *Högpresterande kulturen***

En skillnad mot övriga studerade avdelningar var den övertygelse som fanns hos såväl koncernledning som HR-enhet om att Inköpsavdelningen varit myck-

et framgångsrik i implementeringen av den *Högpresterande kulturen* som managementkoncept. Inköpsavdelningen hade lagt ner mycket resurser på att utveckla en avdelning med individer och team med öppenhet, samhörighet och laganda. Avdelningen kännetecknades av att alla var ”med på båten”. Många medarbetare hade också långt delegerade befogenheter och arbetade under stort ansvar. I dessa avseenden hade avdelningen lyckats väl. Avdelningen gick mot en kultur av högpresterande individer och team.

Med Koncernledningens representanter, HR-enhet och Inköpschefens översättning av managementkonceptet tolkades avdelningens framgångar i ljuset av en framgång med implementering av den *Högpresterande kulturens styrningsverktyg*. I själva verket stod den franska koncernens översättning av dess styrningsverktyg i motsättning till Inköpsavdelningens översättning av dem, varför de i vissa fall motverkade sitt syfte, såsom beskrivits ovan.

Avdelningen som en högpresterande kultur strävade efter autonoma medarbetare och team som gavs möjlighet att arbeta effektivt. Managementkonceptet *Högpresterande kultur* däremot innebar detaljstyrning och skapade konkurrens och suboptimering. Denna diskrepans, alltså den mellan en kultur med självständiga och effektiva medarbetare och managementkonceptets detaljstyrande styrningsverktyg blev synlig.

### **Sammanfattande analys - Inköp**

Inköpsavdelningens chefer hade liksom övriga studerade chefer en ambivalent inställning till den *Högpresterande kulturen*. Det fanns flera orsaker till detta. Cheferna var i likhet med andra avdelningars chefer positiva till en ökad tydlighet med bättre struktur och öppenhet, vilket managementkonceptet förde med sig. De såg också i likhet med andra chefer nödvändigheten i att höja effektiviteten på avdelningen. Deras tolkning av den *Högpresterande kulturen* liknade Logistikavdelningens. Verktygen i det nya managementkonceptet skulle göra det möjligt för individer och team att utvecklas och vara effektiva. Avdelningen var speciell i det avseendet att man lagt mycket resurser på att skapa och utveckla en teamanda för ökad samhörighet och effektivitet redan innan *den Högpresterande kulturens* inträde. På ett övergripande plan, som avdelning, hade man lyckats väl och också blivit kända som avdelningen där alla är ”med på båten”.

Cheferna var i grunden positiva till den *Högpresterande kulturen* således. Men med sin medarbetarorienterade översättning av styrningsverktygen ändrades deras inställning. I likhet med Logistikavdelningens chefer fungerade inte verktygen på det sätt som de tänkt sig, eller fick motsatt effekt i praktiken. Förändringen av den gemensamma vinstdelningen till ett prestationshöjande bonussystem var ett exempel på detta.

Cheferna på Inköpsavdelningen upplevde även en detaljstyrning från vd och koncernledning samt brist på delaktighet och inflytande över beslut på ett sätt som gick emot deras egen styrningsfilosofi. Detta förstärkte ytterligare ledarcentreringen i managementkonceptets styrningsverktyg. Den gick emot den organisatoriska identiteten med deras jämlikhetsorienterade kultur med kollektivistiska individualister.

Koncernledningens representanter, HR-enheten samt utbildningsansvarig hade alla kunnat ta del av den omfattande satsning som gjorts och det goda resultat som detta fört med sig. De kopplade framgången till den *Högpresterande kulturen* med en övertygelse om att den fått fullt genomslag på avdelningen, vilket således inte var fallet.

### **Sammanfattande analys – de tre avdelningarna**

Avdelningsspecifika organisationskulturer synliggjordes i kontrasten till den *Högpresterande kulturens* ledarcentrerade styrningsprinciper. Logistikavdelningens översättning av styrningsverktygen filtrerades genom en organisatorisk identitet med en kollektiv kultur vilket fick till följd att styrningsverktygen gick på tvärs med deras värderingar. Kundcenteravdelningens Callcenterkultur däremot överensstämde i väsentliga delar med den *Högpresterande kulturen*. Styrningsverktygen bidrog istället med form och struktur till ett redan påbörjat arbete med ökad prestationsorientering på denna avdelning.

Inköpsavdelningens organisatoriska identitet skiljde sig från Kundcenteravdelningens individualisering med tävlingsorientering och konkurrens. Den skiljde sig också från Logistikavdelningens kollektivistiska kultur även om chefernas medarbetarorienterade styrningsprinciper var jämförbara. I stället kännetecknades Inköpsavdelningen av en chefskultur av kollektivistiska individualister.

Logistikavdelningens och Inköpsavdelningens chefskultur förstärktes av den företagsgemensamma *sociala* kulturen. På Kundcenteravdelningen hade den *sociala* kulturen en mildrande verkan på deras callcenterkultur med tävlings- och konkurrensorientering.

Den nya *Högpresterande kulturen* antogs inte bara bidra till ökad effektivitet utan också till ökad legitimitet (Røvik 2008) för företaget, internt såväl som externt. Innan implementeringen hade konceptet genomgått en översättning och tolkning av företagets HR-enhet. Översättningen utgick inte bara från en svensk nationell kontext utan också utifrån en föreställning om en existerande gammal *social* kultur i företaget som stod i kontrast till en modern *prestationsorienterad* kultur. HR-enheten hade med hjälp av skilda verktyg och metoder för avsikt att ”tvätta bort den sociala kulturen från väggarna”. Av resultatet framkommer hur denna starka kultur, med ursprung hos grundaren och tidigare ägaren och med medarbetarna som bärare av den, synliggjordes i samband med implementeringen av den *Högpresterande kulturen*. Cheferna på de olika avdelningarna var överens om att utvecklingen mot ökad prestationsorientering var både nödvändig och oundviklig.

Men styrningsverktygens innebörd visade sig snart gå emot chefernas översättning av dem i enlighet med den organisatoriska identitet som cheferna omfattades av. Cheferna upplevde att förändringen gick alldeles för snabbt samt att kraven från den *Högpresterande kulturen* var för stora. De tog inte tillräckligt hänsyn till de mer socialt orienterade ”spelare” som fanns i organisationen.

Organisationer utvecklas successivt där historiska regler formar medlemmarnas tankar och handlingar. För att en förändring ska kunna komma till stånd krävs att den sker långsamt. Snabba och plötsliga förändringar, särskilt om de hotar organisationens identitet, är dömda att misslyckas, menar Røvik (2008). Förändringar, som är förenliga med organisationens värdegrund och handlingslogik däremot, har större möjlighet att lyckas (ibid:31). Chefernas agerande som stötdämpare för att mildra den *Högpresterande Kulturens* effekter kan ha ökat managementkonceptets möjligheter att få genomslag.

Företaget kännetecknades av en kollektivism. Den var synlig inte minst i en decentraliserad och dialogbaserad ledning och styrning. På logistikavdelningen, för att nämna ett exempel, pågick ständiga diskussioner i chefsgruppen och man fattade ofta gemensamma beslut tillsammans med avdelningschefen.

Denna kultur stod i kontrast till de franska ägarnas ledarcentrerade kultur. Cheferna hade tidigare, innan det franska övertagandet, upplevt en godtycklighet och en avsaknad av information. Cheferna var därför positiva till ökad formalisering och struktur med gemensamma regler. De var däremot kritiska till den del av styrningen som innebar en ökad mängd med uppgifter som skulle levereras till koncernledningen och som de inte kunde värja sig emot.

Detta är en utveckling som Røvik (2008:121) menar ingår i en pågående förskjutning från ledning mot styrning. Styrningen innebär en ökad centralisering och hierarkisering, framförallt med hjälp av IT-teknik. Nyinstitutionalismens homogeniseringsteori visar att moderbolag ofta inför olika slag av gemensamma kontrollsystem för sina dotterbolag vilket också innebär en mer centraliserad styrning, innebärande bland annat en ökning av administrativa uppgifter och rapportering till koncernledningen. (Brorström m.fl. 2008:26; Child m.fl. 2001 Røvik 2008). I detta avseende skulle således en ökad homogenisering av koncernens skilda verksamheter kunna vara för handen.

Slutligen vad gäller skillnader mellan nationella kulturer, så motverkades chefernas upplevda handlingsutrymme av det franska moderbolagets detaljstyrning och kontrollsystem samt av den franska vd:n. Det högre franska osäkerhetsundvikandet med ett större behov av kontroll och mätning var en del av denna styrning och kontroll. I en svensk organisatorisk kontext, med en lägre grad av osäkerhetsundvikande i en jämförelse med motsvarande franska, finns en vana av kontrollsystem som bygger på en högre grad av tillit (Hofstede m.fl. 2011). Cheferna upplevde därför en frustration på grund av upplevelsen av att ledningen inte litade på att de gjorde sitt bästa. Den franske vd:n som pilot i cockpit (Røvik 2008) passar väl in i de maskulina värderingarna på det sätt som cheferna upplevde dem (jfr Hofstede m.fl. 2011).

## 12. *Diskussion och slutsatser*

Avhandlingen har visat att managementkoncept, med den *Högpresterande kulturen* som exempel, översätts och hanteras på olika sätt *inom* en organisation. Utifrån chefernas översättning av dess styrningsverktyg gav managementkonceptet uttryck för en medarbetarorientering. Men med en ledarcentrering inbyggd i managementkonceptet framkommer att trots lokal översättning, eller kanske tack vare en lokal översättning sker en krock med medarbetarorienterade styrningsprinciper i en svensk organisatorisk kontext.

Kapitlet inleds med att avhandlingens frågeställningar besvaras. Därefter, i den efterföljande diskussionen, knyts teorier och tidigare forskning samman för att därigenom på en mer generell nivå analysera översättning och hantering av ledarcentrerade managementkoncept i medarbetarorienterade lokala kontexter.

### **Chefernas översättning och hantering av managementkonceptet *Högpresterande kultur***

**Syftet** med avhandlingen har varit undersöka styrningsprinciper i globala managementkoncept samt hur de översätts av chefer på lokal nivå. Genom ett chefsperspektiv har jag studerat på vilket sätt managementkonceptet *Högpresterande kultur* fick genomslag i ett svenskt utlandsägt företag samt belysa eventuella hinder för genomslaget.

#### **Frågor som ställts är:**

- Hur översätts och hanteras managementkonceptet *Högpresterande kultur* av cheferna inom fallföretaget?
- Vilken betydelse har den lokala kulturella kontexten för översättningen och därmed det genomslag som managementkonceptet får?

Denna avhandling har studerat ett företag under införandet av managementkonceptet *Högpresterande kultur*. I kraven från managementkonceptet uppstod en krock som synliggjorde olika dimensioner av kulturella lager med värderingar som cheferna omfattades av, i en och samma organisation. Organisatoriska identiteter på skilda nivåer och funktioner, med skillnader i värderingar, påverkade hur cheferna översatte och hanterade det nya managementkonceptet.

Även utlandsägande visade sig vara av betydelse för genomslaget genom de olika översättningar som gjordes av managementkonceptet (jfr Bjursell 2007; Salzer 1994; Wigerfelt 2012).

På företagsnivå identifierade sig cheferna med en jämlikhetsorienterad *social kultur* som synliggjordes i kontrasten till managementkonceptets upplevda konkurrens- och individualistiskt inriktade styrningsverktyg. Förvandlingen av den kollektiva vinstdelningen till ett individualiserat bonussystem var ett exempel på detta. Cheferna omfattades även av en organisatorisk identitet med en svensk *nationell kultur*. Den blev synlig i upplevda skillnader mellan egna svenska värderingar och värderingar som uppfattades som franska (jfr Hofstede m.fl. 2011). Värderingarna kom främst till uttryck genom den franske vd:ns men även den franska koncernledningens ledarcentrerade synsätt på ledning, styrning och kontroll. Managementkonceptet i sig och den franska tolkningen av konceptet innebar på så sätt en förstärkning av ledarcentreringen.

Organisatoriska identiteter med skillnader i chefskultur skiljde sig även åt mellan de tre studerade avdelningarna vilket påverkade hur konceptet togs emot och det genomslag det fick. Logistikavdelningens kollektivkultur, Kundcenteravdelningens callcenterkultur samt Inköpsavdelningens kultur av kollektivistiska individualister medförde skillnader i chefernas översättning och hantering av managementkonceptet.

Att managementkonceptet ändå fick ett visst genomslag kan först och främst hänföras till den legitimitet som både den svenska och den franska koncernledningen hade hos cheferna i företaget. Cheferna litade för det första på, och hade förtroende för, den franska koncernledningens branschkunskande och goda avsikter med företaget. För det andra var den svenska HR-enhetens väl strukturerade, långsiktiga och genomgripande satsning på översättning och anpassning av konceptet till den lokala kontexten betydelsefull för genomslaget. För det tredje utövade de franska ägarna en styrning och kontroll som cheferna fick svårt att värja sig emot.

Cheferna lyckades, när detaljstyrning och kontroll krockade alltför mycket med egna värderingar, att gå samman och argumentera för en förändring. Så blev till exempel fallet när cheferna på logistikavdelningen vägrade att mäta och bedöma sina medarbetare enligt kraven i det nya bonussystemet. Det pågick således inte någon särkoppling såsom nyinstitutionell teori hävdar, att utåt låtsas implemen-

tera konceptet för att inåt fortsätta bedriva verksamheten som vanligt (Meyer & Rowan 1977), med några få undantag.

Ett sådant exempel var när teamledarna på Logistikavdelningen gav samtliga medarbetare samma bedömning för bonus. Ett annat exempel var chefen på Inköpsavdelningen som dolde de förbjudna fikarasterna i skenet av ett möte.

Min avhandling synliggör även komplexiteten i såväl översättnings- som homogeniseringsprocesser när nya managementkoncept implementeras i organisationer. Moderbolagets centralisering och detaljstyrning för ökad homogenisering tillsammans med den franske vd:ns önskan om ökad kontroll riskerade en förskjutning av chefernas fokus, bort från sina medarbetare. Cheferna fick ägna allt mer tid till att ta fram statistik och rapporter till koncernledningen på bekostnad av bland annat tillgänglighet för sina underställda.

I det följande förs en diskussion kopplad till såväl tidigare forskning som teoretiska utgångspunkter för att därigenom kunna dra mer allmänna slutsatser av mina resultat.

### **Ledarcentrerade managementkoncept i medarbetarorienterade organisationer – kraften i en modern individualism synliggörs och utmanas**

Rationell styrfilosofi med centralisering och regelstyrning har varit i förgrunden under vissa perioder medan den normativa styrningsfilosofin, med decentralisering, har varit gällande vid andra perioder sedan industrialiseringens början (se kapitel 2). Den här avhandlingen visar på en utveckling mot en nyrationalism med ökad centralisering och decentralisering samtidigt i organisationer. En anledning är att organisationer imiterar varandra och implementerar globala managementkoncept som har en inbyggd ledarcentrering (Abrahamsson & Johansson 2010; Røvik 2008).

En annan anledning till ökad ledarcentrering är ett ökat utlandsägande av svenska organisationer (Sveriges officiella statistik 2012). Moderbolag behöver styr- och kontrollsystem för en överblick över sina skilda enheter. Allt mer sofistikerade IT-system möjliggör decentralisering och samtidigt styrning och kontroll på detaljnivå (se t.ex. Mintzberg 1993:247). Min studie visar hur det franska moderbolaget, trots viss lokal handlingsfrihet, ställde krav, mätte och kontrollerade för att skapa koncerngemensamma beteenden och attityder, således även



kontroll av mjuka värden. Makten och kontrollen flyttades i praktiken allt mer från den lokala nivån till en fransk koncernledning, som cheferna upplevde styrde med allt kortsiktigare ekonomiska nyckeltal.

Moderbolagens nationella ursprung har en påverkan på dotterbolagen (Child m.fl. 2001; Harzing & Sorge 2003). Forskning visar dock att moderbolag, oavsett nation, och även med uttalat medarbetarorienterade lednings- och styrningsprinciper kan centralisera makten med ökad kontroll av sina dotterbolag. Som exempel försöker IKEA systematiskt införa värderingar i enlighet med "the Swedish Way" i sina varuhus världen över (Salzer 1994). Skjøtt Linneberg och Laurings (2009) resultat visade hur ett danskt moderbolag *krävde* att ett engelskt dotterbolag skulle införa en "skandinavisk modell" med demokratiskt ledarskap. Att ingå i en koncern kan således medföra en ökning av kontroll med en begränsning av autonomi som följd (Røvik 2000), även med till exempel svenska ägare. Globala managementkoncept med en nyrationalistisk styrningslogik kan därmed förstärkas av ett utländskt ägande.

### *Kollektiva individualister – i motsättning till individualisering och konkurrens*

Managementkonceptet började få genomslag i fallföretaget vid tiden för studien 2003-2004. Om det däremot skulle få de önskade rationella och legitimitetshöjande effekterna var svårt att se efter den korta tid som förflutit sedan implementeringen. Den studerade chefsgruppen som helhet präglades av en kollektiv individualism (Bjerke 1998), med några få undantag. Kollektiv individualism innebär en kultur präglad av fria individer med stor integritet i ett kollektivt sammanhang. Betoningen ligger på autonomi med ett demokratiskt ledarskap. Den nya franska vd:n som tillträdde i slutet av min vistelse i företaget bekräftade i en intervju att medarbetarna i organisationen var de mest kollektivistiska hon mött. Kollektiv individualism är inte unikt för medarbetarna i den studerade organisationen utan brukar anges som ett särdrag i en svensk organisatorisk kontext (ibid).

De kollektivistiska särdragen i organisationen stod i motsättning till managementkonceptets krav på individualisering och konkurrens vilket delvis förklarar de hinder för genomslag som konceptet fick (jfr Grenness 2003). Dessutom förstärktes kollektivismen av en upplevd *social* kultur med rötter i sent 1940-tal. Nyinstitutionell teori menar att kännetecknande för organisationer är att de tar

tid att forma och att de överlever flera generationer (Røvik 2008), vilket denna organisation var ett exempel på.

På Logistikavdelningen förstärktes den kollektiva individualismen genom en kollektiv kultur som genomsyrade chefsgruppen med chefernas bakgrund som tidigare kollektivanställda. Deras val av kollektiva lösningar med strävan efter ökad autonomi för medarbetarna på gruppnivå skulle kunna ses som ett uttryck för motstånd mot managementkonceptet. Nyinstitutionell teori gör gällande, vilket motståndet skulle kunna vara ett exempel på, att förändringar som går emot organisationens identitet är svåra att genomföra (ibid; Brunsson & Olsen 1993).

Även på Kundcenteravdelningen, där chefernas strategi delvis gick i motsatt riktning, såg den nye avdelningschefen svårigheter med att skapa ett Callcenter i en kultur som han upplevde var grundad på jämlikhet och rättvisa snarare än på prestation.

På Inköpsavdelningen, med en generellt högre utbildningsnivå, gav cheferna uttryck för kollektivistiska jämlikhetsgrundade värderingar genom sin kritik av bland annat mätning, bedömning och kontroll av sina medarbetare. Även den svenska koncernledningen visade prov på kollektivistiska värderingar som innebar en viss särkoppling från de krav som managementkonceptet ställde. Som exempel översattes och tolkades det koncerngemensamma ledarutvecklingsprogrammet utifrån ett medarbetarorienterat perspektiv vilket kom att stå i kontrast till kravet på den ledarcentring som managementkonceptets styrningsverktyg ställde. Koncernledningen valde också att behålla namnet Kundcenter trots valet att anställa en chef över avdelningen som hämtats från Callcenterbranschen.

Att organisationen präglades av en kollektivistisk och jämlikhetsorienterad identitet stod inte i konflikt med eftersträvad effektivitet. Tvärtom såg cheferna som sin främsta uppgift att skapa förutsättningar och goda villkor för att medarbetarna skulle kunna arbeta effektivt och göra ett så bra arbete som möjligt, med andra ord, vara högpresterande. När managementkonceptets styrningsverktyg gick emot denna strävan uppstod frustration.

### *En modern individualism*

Sverige ses som unikt och intar en extremposition bland världens länder gällande utvecklingen mot sekulariserade och individualiserade värderingar (Inglehart & Baker 2000; Inglehart & Welzel 2010; Pettersson & Esmer 2005; Welzel 2010). Värderingar i en svensk nationell kontext handlar därför om en stark betoning av personlig integritet och individuell autonomi tillsammans med ett starkt förtroende och stor respekt för andra (Pettersson & Esmer 2005).

Den kollektiva individualismen som chefer och medarbetare gav uttryck för i fallstudien skulle kunna ses som ett uttryck för en sådan *modern individualism* på mikronivå. Som exempel upplevde cheferna den ökade rationella styrningen av moderbolaget som positiv inledningsvis. Organisationen hade tidigare, fram till slutet av 1980-talet, kännetecknats av traditionella värderingar där den sociala kulturen närmast kunde förstås i termer av en brukskultur. Med familjen som metafor för kulturen tog ägaren likt en familjefader hand om sin familj. De anställda kunde känna sig trygga även om de ibland fick finna sig i en godtycklighet vad gällde exempelvis vem som fick del i resurser av skilda slag.

Inglehart och Welzels (2010) kulturkarta (se kapitel 4) skulle även kunna användas som illustration över den utveckling som företaget genomgått under de senaste dryga femtio åren (1950-2003). Den lodräta axeln i kulturkartan visar företagets utveckling från traditionella värden, med familjen som metafor, och där respekt och lydnad inför auktoriteter varit central. Den horisontella axeln kan beskriva förändringen från överlevnadsvärden mot självuttryckande värden. Med intresset, i enlighet med tidsandan, för grupporganisering med självstyrning, gick den organisatoriska identiteten under 1990-talet allt mer i riktning från ledarcentrering mot medarbetarorientering. I början av 2000-talet fortsatte arbetet mot en ökad professionalisering, förstärkt av de utländska ägarnas systematik och struktur. Översättningen av det nya managementkonceptets skulle således kunna ses som en del i utvecklingen av den organisatoriska identiteten i enlighet med en modern individualism.

### *Den moderna individualismen utmanas av en nyrationism*

Utvecklingen av en modern individualism i fallföretaget utmanades av värderingar av en mer konkurrensorienterad individualism inbyggd i managementkonceptet. Organisatoriska identiteter med medarbetarorientering fick därmed

stå tillbaka för en nyrationalism med centralisering av makt, detaljstyrning, kontroll och försök till exploatering av individer (jfr Abrahamsson & Johansson 2008; Barley & Kunda 1992). Nyrationalismen innebar också decentralisering men med försök till normativ styrning och kontroll av värderingar och andra mjuka värden. Trots starka kulturella särdrag av kollektivism i företaget hade en förskjutning mot tävlingsorientering och konkurrens börjat märkas. Mätning och bedömning av prestation och värderingar/attityder på individnivå fick bland annat till följd att vissa chefer tenderade att tillfredsställa överordnade chefer snarare än att se till helhetens bästa.

## Slutsats

### *Den moderna individualismens medarbetarorientering - en motkraft till nyrationalismens ledarcentrering*

Globala nyrationella managementkoncept med både centraliserad styrning och normativ kontroll genom styrning av anställdas beteende får ett allt större fotfäste. Fallstudiens resultat utgör ett exempel på hur en *nyrationalism* (Barley & Kunda 1992) utmanar en *modern individualism* (Inglehart & Welzel 2010).

En anledning till att cheferna tog till sig ledarcentrerade styrningsverktyg kan vara att verktygen gav sken av att stämma överens med medarbetarorienterade styrningsprinciper. En krock blev följden med ledarcentrerade styrningsprinciper inbäddade i konceptets verktyg (jfr Abrahamsson & Johansson 2008; Barley & Kunda 2008; Røvik 2008).

Ett sätt för cheferna att hantera dilemmat hade, enligt nyinstitutionell teori, varit att använda sig av särkoppling, alltså att utåt låtsas göra det som konceptet förordade för att inåt fortsätta som tidigare. Cheferna i företaget valde dock att aktivt försöka implementera konceptet. Deras översättning och hantering av konceptets styrningsverktyg medförde dock en implementering som delvis gick emot det som den franska ledningen och konceptet förordade.

Chefernas val skulle kunna tolkas i enlighet med en modern individualism. Den säger att människor i allt högre utsträckning ifrågasätter rigida och hierarkiska auktoriteter, samt tar egna initiativ och gör egna bedömningar i arbetet (Inglehart & Welzel 2010). Den moderna individualismens värderingar skulle således kunna stå som en motkraft till nyrationalismen.

Eurofound's (2013) studie visar dock att Sverige förlorat sin toppplacering när det gäller medarbetarorienterade styrningsmodeller med bland annat direktinflytande som en viktig beståndsdel. Sverige går till och med i motsatt riktning i jämförelse med sina nordiska grannar Finland och Danmark. Kanske kan den förskjutning mot en nyrationism med konkurrens och tävlingsorientering som i viss mån ändå kunde märkas i fallföretaget visa på den förskjutning som kanhända håller på att ske?

### **Förslag till framtida forskning**

Sverige har haft en särställning när det gäller modern individualism och varit ledande när det gäller ledning styrning och organisering i enlighet med medarbetarorienterade managementmodeller (Eurofound 2000; 2013). Resultat från studier visar att sådana modeller med direktinflytande fortsatt är framgångsrika för både anställdas självutveckling och företagets ekonomiska resultat och konkurrenskraft (Eurofound 2013). När forskningsresultat visar att Sverige håller på att förlora denna särställning, och till och med går i motsatt riktning i jämförelse med sina nordiska grannar, kan det finnas all anledning att studera hur svenska organisationer kan få tillbaka sin toppplacering bland Europas länder.

Ett annat angeläget område för vidare forskning är den ökande mängd med information som produceras med hjälp av IT-systemen för att tjäna som kontroll av lokala enheter. Cheferna i studien klagade över hur tiden för att vara tillgänglig för medarbetarna åts upp av tvånget att "mata" systemen med allt mer detaljerad information. Det talas till och med om överstyrning (Seddon 2010) på grund av en övertro på kontroll genom kvantitativa data. Är dessa system till för medarbetarna i organisationen eller är organisationens medlemmar till för att hålla igång systemen är en fråga som kan ställas. Merton (1940) och senare Selznick (1957) visade redan på 1940-talet hur utveckling av system för regler och rutiner kan utvecklas så att de blir till självändamål och till och med går emot verksamhetens mål.

## Metodreflektion

Huvudfrågan är om jag fick svar på mina forskningsfrågor och om metodvalet var rätt. Frågan kan besvaras med ja. Med utgångspunkt i att jag till en början inte visste vad problemet egentligen bestod i för cheferna, var ett metodval där jag ganska öppet kunde observera och intervjua cheferna det mest lämpliga. Det visade sig också vara utmärkt att göra en fallstudie på ett gammalt företag som var lokalt väl förankrat och samtidigt utlandsägt. Utan den kontrast som uppstod mellan det ”nya” och det ”gamla” hade varken managementkonceptet eller betydelsen av utlandsägandet blivit så tydligt. Av samma anledning var det en bra strategi att be koncernledningens representanter om att få komplettera studien med två avdelningar som skiljde sig i möjligaste mån från Logistikavdelningen, som redan ingick i studien. Om skillnaderna mellan avdelningarna inte varit så tydliga hade jag måhända inte upptäckt hur kulturer med skilda värderingar stod i motsättning till utlandsägande och managementkoncept. Men inte heller hur de skiljde sig åt inbördes trots samma ägare.

Ett dilemma, i relation till samtyckeskravet, som är en av de forskningsetiska principerna, hänger samman med huruvida deltagandet initierades av cheferna själva eller på anmodan av HR-enheten. När jag väl fått klartecken från koncernledningens representanter, dvs. HR-chefen och den operativa chefen att genomföra studien, talade den operativa chefen i termer av att ”paketera” studien för att få med övriga två avdelningar på ett bra sätt. De kontaktade avdelningscheferna och informerade dem om studien. När jag mötte cheferna i grupp och därefter enskilt försökte jag vara noga med att informera och diskutera upplägg och genomförande av min studie med dem. Jag tog även upp deras frihet att fritt välja deltagande. Trots detta förfarande vet jag inte om de upplevde något val när frågan om deltagande initialt kommit från HR-enheten. Eftersom jag själv reflekterade över att ingen av cheferna ifrågasatte deltagandet när jag informerade om studien skulle jag kanske än tydligare ha poängterat deras möjlighet att avstå från deltagande. Beroende på om deltagandet kommit till stånd utifrån ett underifrån- eller ovanifrånperspektiv kan också ha påverkat möjligheten till kunskapsproduktion på avdelningarna.

Valet av ett interaktivt förhållningssätt var lyckosamt även om det var tidskrävande samt var förenat med vissa dilemman. Ett etiskt dilemma som uppstod var hur konfidentialiteten skulle upprätthållas. I överenskommelsen med referensgruppen ingick att kontinuerligt återkoppla resultat från de tre avdelningar-

na till dem. För att inte av misstag lämna ut någon av deltagarna försökte jag hålla resultat som jag tog upp på en generell nivå. Trots detta blev vissa resultat kontroversiella. Kritiken mot bonusen från Inköpsavdelningen var ett sådant exempel. Jag trodde att kritiken var känd av koncernledningen, vilket inte var fallet. Vilka konsekvenserna eventuellt blev för cheferna vet jag inte.

Tidsaspekten var en viktig faktor för möjligheten till kunskapsproduktion. Om jag hade tillbringat lika lång tid på Kundcenter och Inköp, som på Logistikavdelningen, hade jag troligen lärt känna cheferna bättre och fått ett rikare material även från dessa avdelningar. Men framförallt hade jag undvikit att försätta dem i eventuella dilemman som kanhända medförde negativa konsekvenser för dem.

Jag upplevde en styrka i att min kollega under samma tid genomförde en egen fristående studie med underställda på samma avdelningar. Vi kunde bland annat jämföra våra resultat av datainsamlingen med varandra och därmed få en bättre helhetsbild. Vi kunde också diskutera intryck, fundera över utsagor samt bolla idéer och funderingar med varandra. Dessutom kunde jag delta på hennes möten med cheferna där hon redovisade sina resultat från intervjuer och observationer med underställda. Därigenom kunde jag verifiera mina resultat.

En ytterligare positiv aspekt med det interaktiva förhållningssättet var när jag nästan på dagen tio år från datainsamlingens början åter träffade cheferna. Jag hade skickat resultatavsnitten i avhandlingsmanuset i förväg till respektive avdelning och bett dem att läsa det. Jag var särskilt orolig för att deltagarna inte skulle känna igen sig i mina beskrivningar av dem. I diskussionerna under respektive avdelningsmöte framkom dock att händelserna tio år tillbaka stämde överens med deras upplevelser. Denna återföring innebar också att jag kunde säkerställa så att framförallt avdelningscheferna kände sig bekväma med hur jag citerat dem. Eftersom det klart framgår vilken avdelningschef som uttalar sig var det viktigt av konfidentialitetsskäl att de gett sitt samtycke. Under dessa möten framkom också att cheferna på två av de tre avdelningarna inte hade något emot att jag skrev ut företagets namn. Då avdelningschefen för den tredje avdelningen samt koncernledningens representanter önskade anonymitet har jag försökt att bland annat dölja dess hemvist samt verksamhet. Deltagande chefer har även fått ta del av det slutliga manuset innan jag lämnade det för tryck.

## *Summary in English*

### MANAGER IN A HIGH PERFORMANCE CULTURE

#### A THESIS ON GLOBAL MANAGEMENT CONCEPTS IN THE CONTEXT OF LOCAL ORGANISATIONAL CULTURES

Päivi Riestola

#### *Introduction*

My interest in various forms of governance principles for the promotion of rationality and efficiency as well as employee participation, influence and self-development was sparked about a decade ago. At that time, Sweden was a role model for others in terms of organisations with high levels of employee involvement. Even in comparison with other Nordic countries, Sweden was at the forefront of development (see for example Eurofound 2000).

Today, ten years later, a recent study conducted by Eurofound (2013) shows that while the level of employee influence has increased in Denmark and Finland, Sweden has in fact seen a development in the opposite direction with a decreasing level of employee influence. This regression, as indicated by the study results, points towards a remarkable development in Sweden, especially in comparison with other Nordic countries.

A partial explanation for this development is the increased number of foreign-owned companies in Sweden, the parent companies of which often bring in management and control systems (DiMaggio & Powell 1983; Holmblad & Brunsson 2000), eventually resulting in a lower degree of employee influenced management.

Another explanation for the decreasing levels of employee influence can be found in the new global management models and concepts, which over the past decade appear to have gained a stronger foothold in Swedish organisations. Different models of *High Performance Work Practice* (HPWP) based on management theories of competitiveness through the creation high-performance organisations have generated considerable interest from the EU.



Individualisation and performance orientation are the foundations of a HPWP model but can, depending on the chosen management philosophy, advance in different directions. According to research, many corporate organisations strive to increase efficiency by creating favourable working opportunities and conditions for their employees. However, the same research also shows that a low-cost approach to increasing performance orientation can lead to employee exploitation (Godard & Delaney 2000).

A *High Performance Culture* can be seen as a HPWP manifestation. It puts emphasis on increased performance orientation and individualisation at the same time as it advocates employee participation and self-development, representing a more employee-oriented approach to management (Cox et al, 2011; Godard & Delaney 2000).

There is evidence to suggest that the concerns felt by myself and others around ten years ago may have been justified. Even though there seems to be a continued interest in employee-oriented models and concepts among managers in Sweden, the question is whether it is possible to put these models and concepts into practice.

The purpose of this thesis was to examine governance principles in global management concepts as well as the interpretation and application of such principles by managers at a local level. I have, from a management perspective, examined the potential impact of the management concept *High Performance Culture* on a foreign-owned Swedish company and also, highlighted obstacles that such an impact is likely to have.

**Research questions:**

- How is the management concept *High Performance Culture* interpreted and handled by managers at the participating company?
- How important is the local cultural context for the interpretation of and hence, the impact of the management concept?

Accordingly, the thesis can be viewed from two perspectives. The first perspective focuses on the managers at the case-study company and their interpretation of the management concept *High Performance Culture*. The second perspective

focuses on governance principles in global management concepts in the context of various local organisations.

### *Leader-centric governance principles in global management models and concepts*

According to the research findings of this thesis, global management concepts are often leader-centric and created in the United States, in particular at the Harvard Business School in Boston.

Over the past hundred years or so, the emphasis on governance has fluctuated between normative and rational leader-centric philosophies of governance. In the 1980's, an increased interest in 'the good work' could be seen among different actors in the Swedish labour market where, in the Swedish context, the centring of leaders was to give way to a greater employee oriented approach to governance. In addition, preference was given to employee autonomy and self-development rather than financial success.

In recent years, however, the re-emergence of neo-rationalism and leader-centric governance principles has been evident. With the help of IT technology, centralised management systems can manage and control the values and behaviours of "autonomous" employees.

The *High Performance Culture* model is an example of a management concept that embraces the governing principles of neo-rationalism. Whether or not governance principles contribute to the autonomy, self-development, monitoring and control of employees remains to be seen.

### *Previous research and theoretical framework*

Previous studies have shown the importance of a foreign ownership when parent companies strive to jointly manage and control their subsidiaries. Attempts to expand the homogenisation of subsidiaries can also be found among employee-oriented parent companies. It is evident from studies carried out on subsidiaries 'subjected to' attempts by their parent companies to manage and control them that problems tend to arise when the local cultural contexts of the subsidiaries are not taken into consideration at the time of introducing new management models and concepts. According to research, consideration needs

to be given to organisational as well as national identities when country specific differences in terms of management and organisation exist. Previous studies have also shown the importance of managers adapting their management approach to local and national contexts.

As regards the meaning of governance principles in a management concept, it is evident from research that employee-oriented governance principles characterised by employee influence and participation promotes efficiency. Furthermore, earlier studies show that leader-centric normative control combined with varying IT-based management and control systems are more often than not utilised as control tools by managers rather than providing support to employees. Consequently, the level of employee autonomy and self-development is, in fact, not very high.

Managers are often given the responsibility to implement new management concepts. As a result, one important aspect of the managerial work is to exert influence over the employees in the direction advocated by the corporate management. Leader-centric concepts are based on the strong influence of managers. However, previous research indicates that although formally appointed managers have many more opportunities to exert their influence and authority compared to other employees, their personal values may inadvertently influence the organisational culture in an unintended direction.

The thesis explores pragmatic new institutionalism, which allows for the analysing and understanding of the impact of management concepts. Pragmatic new institutionalism incorporates both modernistic rational and social constructivist assumptions about management and organisation. Another such assumption is that organisations use management concepts and models for reasons of efficiency and legitimacy.

The second part of this section explores cultural theories. Theories on shifting intercultural values point to a global development towards *modern individualism* with Sweden adopting a unique approach to secularism and individualism. In the Swedish context, emphasis is put on personal integrity and individual autonomy together with a high level of confidence in and respect for others (Inglehart & Baker 2000; Pettersson & Esmer 2005). Consideration is given to dilemmas that can arise in national organisations when introducing leader-centric governance principles in employee-oriented organisations.

### *Methodology*

Within the framework of the case study, a number of methods were used as part of an intensive design. In addition to qualitative interviews, participant observation research for the purpose of gaining direct access to the everyday realities and activities of managers was conducted. A number of research documents were also studied.

In order to gain more in-depth knowledge, an interactive approach was taken in an attempt to involve participating managers in the research process. Such interactive venues entailed among others the organisation of seminars where I was able to get feedback on and discuss the interviews and any observations made with the managers of the relevant departments.

The research study was conducted at a foreign-owned non-store retailer in Sweden. The company was founded in the 1940's and operated by the owner until the end of the 1980's. In 1997, the company was taken over by a European group of companies based in France. A French CEO was appointed in 2001. At the time of conducting the research study, the company was the largest in its field in Scandinavia and the fourth largest in Europe.

Three department managers from two of the company's eight divisions participated in the study. The Manager of the Purchase Department, employing 80 people, was also Manager of the Purchase Division and a Member of the Group Management Board. Five subordinate managers reported directly to him. The Customer Services Department, employing 150 people, was led by one manager and six subordinate managers. Finally, the Logistics Department, employing 450 people, was led by one manager and four subordinate managers. In addition, the Divisional Manager of Logistics and Customer Services as well as the Head of HR and Corporate Training Manager participated in the study.

I chose to initiate the case study once the new management concept had been in place for twelve months.

## *Case study results*

### **The governance principles of the *High Performance Culture* accentuates and clashes with different cultures in the same company**

According to the case study results, the Swedish HR department tried to interpret and adapt the management concept throughout the organisation without compromising on the requirements of the French owners, following which, the managers underwent training to facilitate implementation of the concept at their respective departments.

A possible explanation for the managers' positive and negative perception of and approach to the new management concept is the organisational identity and seemingly social culture of egalitarianism. This social culture became accentuated in contrast to the demands posed by the *High Performance Culture*.

The new *High Performance Culture* brought with it professionalism and increased formalisation and structure in terms of information, meeting culture, recruitments and follow-up procedures that lent itself well to the development of a new organisational identity. The term 'organisational identity' refers to the ability of an organisation to simultaneously assume different identities (see Brunsson & Olsen 1993).

Furthermore, the *High Performance Culture* contributed to the increased legitimacy of 'sweeping away' any perceptions of the company possibly having fallen behind the times and thus, creating a high-performance non-store retailer organisation. The organisational identity was to be deemed an efficient organisation with professionally devoted and proud employees (see Røvik 2000; Røvik 2008).

A collective normative control existed in the *social* culture. However, the *High Performance Culture* required a more individual normative control (Hofstede 2011; Mintzberg 1983). Thus, the requirement for individualism with competition as a performance incentive went against the previous organisational identity. The strongest opposition came from the managers who felt forced to implement control by assessing, measuring, evaluating and consequently, rewarding/penalising the performance of their team members. This was generally perceived as disdainful. Another matter of indifference was the widely perceived

micromanagement. The managers took a dislike to both being micromanaged themselves and micromanaging other employees.

The centralisation and micromanagement introduced by the parent company for an increased homogenisation together with the French CEO's desire for greater control meant that there was a risk of the managers' focus shifting away from their employees. The managers spent more and more of their time producing statistics and reports for the Group Management Board at the expense of having less time for their subordinates. The managers also spoke of a culture of fear. There was a tendency, especially among higher-level managers, to no longer feeling independent but rather like self-propelled 'yes-sayers', constantly striving to satisfy their superiors instead of acting in the best interest of the company. Fear of losing one's bonus risked creating sub-optimisation with individuals and departments more likely to focus on their own short-term results instead of aiming for a more holistic approach.

Also, department-specific organisational cultures were accentuated in contrast to the leader-centric governance principles of the *High Performance Culture*. The Logistics Department's interpretation and application of the relevant management tools filtered through the organisational identity and became a collective culture, resulting in the management tools clashing with management values. The 'call centre culture' at the Customer Services Department was, on the other hand, consistent with the *High Performance Culture*. The organisational identity of the Purchasing Department was, however, different from the competition-oriented individualisation of the Customer Services Department. It was also different from the collectivistic culture of the Logistics Department. The Purchasing Department was instead characterised by a management culture of collectivistic individualism.

The management cultures of the Logistics Department and the Purchasing Department were reinforced by the company-wide social culture. This social culture had a mitigating effect on the competition-oriented 'call centre culture' at the Customer Services Department. Despite varying management cultures at departmental level, an implicit shared organisational identity with a predominantly employee-oriented culture could be found among the department managers participating in the case study. Using the management tools available, they tried to create the best possible conditions for improved efficiency among their subordinate managers and employees.

Thus, a strong social culture had developed at all three participating departments, which should be taken into account when trying to gain a better understanding of the efforts to create a higher level of individualism and performance-orientation. The managers were of the opinion that if the Group Management Board had given more consideration to and adapted the management tools in the new management concept according to their collectivistic culture, the concept would have had a greater impact.

However, the fact that the management concept still had a fairly significant impact can primarily be attributed to the legitimacy of the Swedish and French Group Management Board among the managers. First of all, the managers relied on and trusted the professional expertise and good intentions of the French Group Management. Secondly, the Swedish HR-department's well-structured, long-term and substantial efforts to interpret and adapt the new management concept to local contexts were also of importance to the impact of the concept. Finally, the managers found it difficult to evade the management and control system advocated by the French owners.

### *Discussions and conclusions*

The thesis shows that management concepts, here using the *High Performance Culture* concept as an example, are usually interpreted and applied in different ways throughout an organisation. The requirements of the *High Performance Culture* concept gave rise to indifferences that exposed the varying cultural dimensions and values facing managers in the same organisation. Various levels of organisational identities and different values appeared to influence the way in which managers interpreted and applied the new management concept. A foreign ownership also showed to be of importance to the impact of the new concept (see Bjursell 2007; Salzer 1994; Wigerfelt 2012).

Furthermore, the thesis highlights the complexity of the interpretation and homogenisation processes when new management concepts are implemented in organisations. The employee orientation was merely conveyed by the way in which the managers interpreted and applied the management concept and tools. However, despite or perhaps owing to the inclusion of leader-centric govern-

ance principles, there were discrepancies with the employee-oriented governance principles in the Swedish organisational context.

Despite the implementation of similar global management concepts, today's organisations continue to be heterogeneous, according to Røvik (2008). My study shows this to be partly true. However, the foreign-owned parent company leaves little room for manoeuvre. Even if the new management concept tools were interpreted and adapted to the varying organisational identities of the company, the prevailing approach to implementing and maintaining governance and control was that of the Group Management. (see Harzing & Sorge 2003).

## **Conclusion**

### *Modern individualism – a counterforce to leader-centric neo-rationalism*

Global neo-rational management concepts using both centralised and normative forms of control to monitor employee behaviours are gaining a greater foothold. The result of this case study can be seen as an example of how neo-rationalism (Barley & Kunda 1992) is challenging the concept of modern individualism with emphasis placed on employee-orientation and self-governance as well as democratic leadership. (Inglehart & Baker 2000).

In this case, the managers embraced the management tools on the assumption of these being employee-oriented governance principles. However, owing to the leader-centric principles embedded in the concept, there were discrepancies (see Abrahamsson & Johansson 2008; Barley & Kunda 2008; Røvik 2008).

One way of dealing with this, according to new institutionalism, is for managers to dissociate themselves from the problem, i.e. pretending outwardly to implement the concept while in fact, continuing as before (Meyer & Rowan 1977). However, the managers participating in the case study actively tried to implement the new management concept. Their interpretation and application of the management concept tools resulted in an implementation that partly went against that of the French leadership and management concept.

The managers who went against the governance principles of the new management concept are, in fact, representing modern individualism according to which, people are increasingly questioning rigid and hierarchical authority while



showing initiative and assessing their own personal work (Inglehart & Welzel 2010). Hence, values of modern individualism constitute a counterforce to neo-rational governance principles.

## Referenser

- Abrahamsson, L. Johansson, J (2008) *Framtidsfabriken. Rapport 2. Kunskapsöversikt. Det goda arbetet – igår, idag och i morgon*. Luleå tekniska universitet. Institutionen för arbetsvetenskap. Avd för Industriell Produktionsmiljö. Rapport 2008:19.
- Adler, N (2002) *International Dimensions of Organizational Behavior*. South Western Educational Publishing.
- Aghazadeh, S-M., Seyedian, M (2004) The high-performance work system: is it worth using? *Team performance Management*. Vol. 10. No. 3. 1352-7592.
- Alvesson, M (2006) *Tombetens Triumf. Om grandiositet, illussionsnummer och nollsummespel*. Stockholm: Atlas.
- Alvesson, M (2009) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., Deetz, S (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., Empson, L (2008) The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*. 24. 1-16.
- Alvesson, M., Sköldbäck, K (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. Svenningsson, S (2003) The Great Disappearing act: difficulties in doing "leadership". *Leadership Quarterly*. 14. 359-381.
- Andersson, I (1998) *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A (2000) *Manufacturing Advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Argyris, C (1999) *On Organizational Learning*. Blackwell Publishers.

Backström, T., Döös, M., Wilhelmsson, L (2006) Chefen som regissör - ledarskap och medarbetarskapets självorganiserande processer. I von Otter, C (red) *Ledarskap för fria medarbetare - en antologi*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Backström, T., Granberg, O., Wilhelmsson, L (2008) *Alternativa former för chefers ledarskap – en kunskapsöversikt om sätt att förstå hur ledarskap kan utövas mellan chefer och medarbetare i svenskt arbetsliv*. Stockholm: Vinnova, Enheten för arbetslivsutveckling. VR 2008:15.

Bailey, M (1993) Organizational Innovation in the Apparel Industry. *Industrial Relations*, Vol. 32.

Barker, J. R (1993) Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams. *Administrative Science Quarterly*. 38. 408–37.

Barley, S., Kunda, G (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. 37(September). 363-399.

Bauer T. K (2004) *High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe*. RWI Essen, Ruhr University of Bochum, CEPR and IZA Bonn Discussion Paper No. 1265. August 2004.

Berger, P., Luckman, T (1966) *Social Construction Of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.

Berggren, C (1981) *Slog Taylorismen aldrig igenom i Sverige?* Lund: Arkiv. För studier i arbetarrörelsens historia. Nr 19-20.

Bertlett, J (2011) *An Employeeship Model and its Relation to Psychological Climate. A Study of Congruence in the Behavior of Leaders and Followers*. Doctoral dissertation. Lund University. Department of Psychology, Work & Organizational Psychology Division.

Bjerregaard, T., Skjøtt Linneberg, M., Luring, J (2009) Praksisspredning i MNC'en: et procesperspektiv på institutionelle spændinger. *Nordiske Organisationsstudier*. 11(3). 62–81.

- Blumberg (1971) *Företagsdemokrati i sociologisk belysning*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Boglund, A., Hällsten, F., Theliander, P (2011) HR transformation and shared services. Adoption and adaptation in Swedish organisations. *Personnel Review*. Vol. 40. No. 5. 570-588.
- Boje, D., Grace, A (2001) Where's the Power in Empowerment? Answers From Follett and Clegg. *Journal of Applied Behavioral Science*. 37. 90.
- Bradley, H., Erickson, M., Stephenson, C., Williams. S (2000) *Myths at work*. Cambridge: Polity Press.
- Braverman, H (1977) *Arbete och Monopolkapital. Arbetets degradering i det tjugonde århundradet*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Brorstöm, B., Edström, A., Oudhuis, M (2008) *Knalleandan – drivkraft och begränsning. Ett forskningsprogram om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden*. Vetenskap för profession. Rapport nr 3 2008. Högskolan i Borås.
- Bruce, K., Nyland, C (2011) Elton Mayo and the Deification of Human Relations. *Organization Studies*. Vol 32. No. 3. 383-405.
- Brumback, G. B (1988) Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*. Winter: 387– 402.
- Brunsson & Olsen (1993) *Reforming organization*. London: Routledge.
- Carlson, S (1960) *Företagsledning och företagsledare*. Stockholm: Nordisk Rotogravyr.
- Carlson, S (1991) *Executive Behavior. Reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart*. Studia Oeconomicae Negotiorum 32. Uppsala universitet.
- Carlson, J (1985) *Riv pyramiderna*. Stockholm: Natur & Kultur.

Child, J., Faulkner, D., Pitkethly, R (2001) *Management of International Acquisitions*. UK: Oxford University Press.

Cox, A., Higgins, T., Speckesser, S (2011) *Management practices and sustainable organisational performance: an analysis of the European Company Survey 2009*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Czarniawska, B., Joerges, B (1996) *Travels of Ideas*. I Czarniawska, B., Sévon, G (eds) (1996) *Translating organisational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.

Czarniawska, B., Sévon, G (eds) (2005) *Global ideas. How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.

Dandridge, C., Mitroff, I., Joyce, W (1980) Organizational symbolism. *Academy of Management Review*. Vol 5. No 1. 77-82.

Daun, Å (1998) *Svensk mentalitet*. Stockholm: Rabén Prisma.

Davies, K (1999) Närhet och gränsdragning – att nå andra sorters kunskaper genom deltagande observation, i Sjöberg, K (red) (1999) *Mer än kalla fakta. Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

DiMaggio, P., J., Powell, W (1983) The Iron Cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. Vol 48. April. 147-160.

DiMaggio, P J., Powell, W (eds) (1991) *The new institutionalism in Organizational analysis*. University of Chicago Press.

Drucker, P (1954/1989) *The Practice of Management*. London: Routledge.

Drucker, P (1995) Introduction. Mary Parker Follett: Prophet of management. In Graham, P (ed) (1995) *Mary Parker Follett Propet of management. A celebration of Writings from the 1920s*. Washington: Beard Books.

Döös, M., Waldenström, K (red) (2008) *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. VINNOVA Rapport VR 2008:15.

Edström, A., Maccoby, M., Rendahl, M E, Strömberg, L (1985) *Ledare för Sverige*. Malmö: Liber.

Elvander, N (2000) *Industrial Relations i USA*. Arbetsmarknad & Arbetsliv. 2000. Årg 6. Nr 1.

Engström, T., Jonsson, D., Medbo, L (2004) Some considerations relating to the reintroduction of assembly lines in the Swedish automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 24. No 8. 754-772.

Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (2000) *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Eurofound (2012), *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurofound (2013), *Work organisation and employee involvement in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Follett, M. P (1996) The essentials of leadership. I Graham, Pauline (red.). *Mary Parker Follett: Prophet of management*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Follett, M. P (1918) *The New State - Group Organization, the Solution for Popular Government*. [Online Text](#)

Foucault, M (1974) *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv förlag.

Furusten, S (1996) *Den populära managementkulturen: om produktion och spridning av populär "kunskap" om företagsledning*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Giddens, A (1999) *Modernitet och självidentitet. Självet och sambället I den senmoderna epoken*. Göteborg: Daidalos.

- Godard, J (2004) A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*. 42:2 June. 0007–1080. 349–378.
- Godard, J, Delaney, J (2000) Reflections on the "high performance" paradigm's implications for industrial relations as a field. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 53. No. 3 (april).
- Graham, P (1995) Mary Parker Follett (1868-1933): A pioneering Life. In Graham, P (ed) (1995) *Mary Parker Follett Propet of management. A celebration of Writings from the 1920s*. Washington: Beard Books.
- Grenness, T (2003) Scandinavian Managers on Scandinavian Management. *International Journal of Value-Based Management*. 16. 9–21.
- Hagström, B (2003) Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst. I von Otter, K (red) *Inne och ute i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Harzing, A-W., Sorge, A (2003) The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives. *Organization Studies*. February 24. 187-214.
- Harzing, A-W., Noorderhaven, N (2006) *Images of the hq-subsidiary relationship: has the country-of-origin effect disappeared?* Australia, Melbourne: University of. Tilburg, Department of management. Netherlands, Tilburg University, Department of Organization & Strategy.
- Hassard J (2012) Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. *Human Relations*. 2012. 65.
- Hofstede, G (1980) *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede G J., Minkov, M (2011) *Organisationer och Kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Holmberg, I.-I., Strannegård, L (2005) Leadership Voices: The Ideology of "The New Economy". *Leadership* 2005. 1. 353.

Holmblad, Brunsson, K (2002) *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Holmer, J (2003) *Självvärdering som stöd för personal- och verksamhetsutveckling*. Göteborgs universitet. Skrifter från institutionen för arbetsvetenskap

Holmer, J. Starrin, B (1993) *Deltagarorienterad forskning*. Lund: Studentlitteratur.

House, R Javidan, M., Hanges, P. Dorfman, P (2002) Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*. 37. 3-10.

Huzell, H (2005) *Management och motstånd. Offentlig sektor i omvandling – en fallstudie*. Doktorsavhandling. Karlstad University studies 2005. 45.

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

Inglehart, R., Baker, W (2000) Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*. Feb 2000. 65. 1.

Inglehart R., Welzel, C (2009) Development and Democracy: What We Know about Modernization Today. *Foreign Affairs*. March 2009.

Inglehart R., Welzel, C (2010) Changing Mass Priorities: The Link Between Modernization and Democracy. *Perspectives on Politics*. June. Vol. 8. No. 2.

Isaksson, P (2008) Svensk ledarstil klarar krisen. *Affärsvärlden*. nr 42 (nätversion 2008-10-14. Hämtad 2011-09-23:

<http://www.affarsvarlden.se/tidningen/article2588090.ece>).

Javidan, M., House R (2002) Leadership and cultures around the world: findings from the GLOBE. An introduction to the special issue. *Journal of World Business*. 37. 1-2.



Jeffereys, S., Mispelblom Beyer, F., Thörnqvist, C. (2001) *European Working lives. Continuities and Change in Management and Industrial Relations in France, Scandinavia and the UK*. Cheltenham: Edward Elgar publishing Limited.

Johansson, A (2008) Kritisk reflektion och handling i interaktiv forskning, i Johansson, B., Gunnarsson, E., Stjernberg T. (red) 2008 *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik*. Växjö Universitet: Acta Wexionensia, Nr 149.

Johansson, R (2002) *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, R (2009) Vid den institutionella analysens gränser: Institutionell organisationsteori i Sverige. Nordiske organisasjonsstudier organisasjonsstudier. 3-2009.

Jonsson, K (1981) *Taylorismen och svensk arbetarrörelse 1913-1928*. Arkiv. För studier i arbetarrörelsens historia. Nr 19-20.

Jönsson, S (1995) *Goda utsikter: svenskt management i perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Jönsson, S., Wickelgren, M (2011) (red.) *Volvo i våra hjärtan - hur ska det gå?* Malmö: Liber.

Kalleberg, A L., Nesheim, T., Olsen, K M (2009) Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologica*. June. Vol 52(2). 99–116.

Karasek, R., & Theorell, T (1990) *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of workinglife*. New York: Basic Books.

Karlsson, J Ch (2006) Självverksamhet: överlevnadsstrategi, motstånd och olämpligt uppträdande i organisationer, i Holmer, J., Simonsson, B (red) (2006) *Forskning om försök med självstyrande grupper*. Stockholm: Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor.

- Krenn, M (2011) From scientific management to homemaking: Lillian M. Gilbreth's contributions to the development of management thought. *Management & Organizational History*. 6 (2). 145-161.
- Kunda, G (2006) *Engineering Culture, Control and Commitment in a High- tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lancaster, J. L (1998) *Wasn't she the mother in Cheaper by the dozen? A life of Lillian Moller Gilbreth 1878-1972*. Dissertation. Providence Rhode Island, USA: Brown university, the department of history.
- Larsson, I (2010) *Att bygga broar över kulturgränser. Om svenskars kommunikation med ickesvenskar vid arbete utanför Sverige*. Doktorsavhandling. Lund University: Studies in media and communication 14.
- Larsson, J (2010) *Leadership for Quality, Effectiveness and Health in Organisations*. Doktorsavhandling. Östersund: Mittuniversitetet.
- Lennerlöf, L (1982) *Arbetsledning i förändring – ett socialpsykologiskt perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Lewin, K (1946) Action Research and Minority Problems i Lewin, K (2000) *Resolving Social conflicts. Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Associations.
- Likert, R (1961) *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- LO (1989) *Det utvecklande arbetet*. Stockholm: LO 1989.
- LO (1991) *Det utvecklande arbetet*. Stockholm. Rapport LO kongressen 1991.
- Meyer, J W., Rowan, R (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83. 340–363.

- McSweeney, B (2002) Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*. Vol. 55(1). 89–118.
- Merriam, S. B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mintzberg, H (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg H (1983) *Structure in fives. Designing effective organizations*. London: Prentice Hall inc.
- Mintzberg, H (2009) *Managing*. New York: Berrett-Koehler Publisher.
- Morgan G. Smircich, L. (1982) Leadership: The management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioural Science*. 18. 257-273.
- Moulettes, A (2007) The absence of women's voices in Hofstede's Cultural Consequences: A postcolonial reading. *Women In Management Review*. Vol. 22. Iss: 6. 443 – 455.
- Murphy, C. A (2008) *Working in a high-performance corporate culture: effects om employee perspective and health*. Dissertation. New York: Fordham University.
- Nationalencyklopedin (2013) <http://www.ne.se/lang/management>, hämtad 2013-08-20.
- Nadworny, M. J (1957) Frederick Taylor and Frank Gilbreth. Competition in Scientific Management. *Business History Review*. Vol. 31/1. 23-34.
- Nielsen K., Nielsen, B (2006) Methodologies in Action Research in Nielsen, K., Svensson, L (eds) (2006) *Action and Interactive Research - Beyond practice and Theory*. Maastricht: Shaker Publishing.
- Nilsson, K (2011) *Från Balanced Scorecard till Balanserad Styrning. En longitudinell studie av införandet av ett modernt managementkoncept inom en svensk kommun*. Doktorsavhandling. Institutionen för Ekonomi, teknik och samhälle. Luleå: Luleå tekniska universitet.

Nyberg, A (2008) Det goda chefskapet. Organisatorisk effektivitet och anställdas hälsa. I Döös, M., Waldenström, K (red) (2008) *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. VINNOVA. Rapport VR 2008:15.

Oudhuis, M (1998) *Vägen till jämlikhet. En analys av den svenska arbetarrörelsens syn på effektivitet och emancipation i arbetslivet*. Doktorsavhandling. Stockholm: Atlas akademi (1999).

Oudhuis, M., Olsson, A (2011) Japaner, japaner.. kulturens betydelse vid övergången till en toyotainspirerad lean produktion i ett japanskt företag i Sverige. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. Nr 2, 2011.

Oudhuis, M., Riestola, P (2004) Belöning som bestraffning. *Tidskrift för dokumentation*. Nr 3, vol 59. 2004.

Parsons (1956) Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*. June 1.

Parsons, H. M (1974) What happened at hawthorne? *Science*. 183. 922-932.

Peters, T., Waterman, R (1982) *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Pettersson, T., Esmer, Y (2005) *Vilka är annorlunda? Om invandrars möte med svensk kultur*. Integrationsverkets rapportserie 2005:03. Norrköping: Integrationsverket.

Pettigrew, A (1979) On studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. December 4. 570-581.

Pfeffer, J., Fong, C. T (2002) The end of business schools? less success than meets the eye. *Academy of Management Learning and Education*. No 1:1.

Porsfeldt, D (2001) *Managementtrainee – möten med förbinder*. Institutionen för arbetsvetenskap. Doktorsavhandling 2001:24: Luleå tekniska universitet.

- Putnam, R D (1996) *Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien*. Stockholm: SNS Förlag.
- Reason, O., Bradbury, H (eds) (2001) *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London: Sage.
- Roethlisberger F. J & Dickson W. J (1964/1939) *Management and the Worker*. New York: John Wiley & Sons.
- Rolandsson, B. Oudhuis, M. (2009) *Att leda i förändring*. Studentlitteratur: Stockholm.
- Rubenowits S (1991) Arbetsorganisation och ledarskap, i Lennerlöf, L (red) (1991) *Människan i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts juridik AB.
- Røvik, K A (2000) Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Malmö: Liber.
- Røvik, K A (2008) Managementsamhället. Trender och idéer på 2000-talet. Malmö: Liber.
- Sandberg, S., Fogelberg Eriksson, A (2000) *Ledarskapsforskning – en kunskapsöversikt*. CMTO Research Papers, Nr. 2000:07. Linköping: Linköpings universitet.
- Salzer, Miriam (1994) *Identity Across Borders: A Study in the "IKEA-world"*. Linköping: Linköping University, Studies in Management and Economics. Dissertation No 27.
- Schein, E (2001) Clinical Inquiry/Research, in Reason, O., Bradbury, H (eds) (2001) *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London: Sage.
- Schein, E (2004) *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Seddon, J. (2010). *Bort från styrning och kontroll: omvärdering av Lean service*. Lund: Studentlitteratur.
- Selznick, P (1957) *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

Sennett, R (2000) *När karaktären krackelerar. Människan i den nya ekonomin*. Stockholm: Atlas förlag.

Sennett, R (2006) *Den nya kapitalismens kultur*. Stockholm: Atlas förlag.

Shih H-A., Chiang Y-H., Hsu C-C (2006) Can High performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*. Vol. 27. No. 8. 741-763.

Sjöberg, L (2000) *Personlighets i arbetslivet: Historik och aktuell forskning*. SSE/EFI. Working Paper Series in Business Administration 2000:9.

Smircich, L (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28. 339-358.

Smith, A (1994) *Den osynliga handen*. Adam Smith i urval. Förlaget Ratio.

Stewart, R. (1967) *Managers and their jobs: a study of the similarities and differences in the ways managers spend their time*. London: Macmillan.

Strauss, A. Corbin, J (1998) *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage.

Svenningsson, S., Alvesson, M (2010) *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Svensson, L., Brulin, G., Ellsröm, P-E., Widegren, Ö (red) (2002) *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. *Arbetsliv i omvandling* 2002:7. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Sverige officiella statistik (2012) *Utlandsägda företag 2011. Foreign Controlled enterprises 2011*. *Statistik* 2012:03. Östersund: Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och Analyser.

Søndergaard, M., 1994, Hofstede's Consequences: a study of reviews, citations and replications. *Organisation Studies*. 15. 447-456.

Taylor, F W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers.

- Taylor, F W (1916) *Rationell arbetsledning. Taylorsystemet*. Stockholm: Industriförbundet.
- Tengblad, S (2000a) *Verkställande direktörer i arbete*. Göteborgs universitet. Gothenburg Research institute. GRI-rapport 2000:11.
- Tengblad, S (2000b) *Om managementteori*. Göteborgs universitet. Gothenburg Research institute. GRI-rapport 2000:9.
- Tengblad, S (2006) Is there a "new Managerial Work"? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*. 43:7. November 2006.
- Tengblad, S (ed) (2012) *The work of managers. Towards a practice theory of management*. New York: Oxford University press.
- Theliander, J (1999) *Att studera arbetets förändring under kapitalismen. Ure och Taylor i pedagogiskt perspektiv*. Göteborgs universitet: Göteborgs studies in educational sciences 132.
- Thorsrud, E., Emery, F E (1969) *Medinflytande och engagemang i arbetet. Norska försök med självstyrande grupper*. Stockholm: Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor.
- Ulrich, D (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Nyman, M (2009) *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside in*. New York : McGraw-Hill.
- Wallace, T (2004) The end of the end of good work? Work organisation or lean production into the Volvo organisation. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 24. No. 8.
- Watson, T (1996) *In Search of Management Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: International Thomson Business Press.
- Weick K E (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousands Oaks: Sage.

Welzel (2010) How Selfish Are Self-Expression Values? A Civicness Test. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. No. 41(3). 1-23.

Westlander, G (2006) Researcher Roles in action research, in Nielsen, K., Svensson, L (eds) (2006) *Action and Interactive Research - Beyond practice and Theory*. Maastricht: Shaker Publishing.

Vetenskapsrådet. Forskningsetiska principer.

Wigerfelt, A (2012) *Mångfald och svensket – en paradox inom IKEA*. MIM Working Papers Series No. 12:1. Malmö Högskola.

Wistus, S (2010) *Det motsägelsefulla partnerskapet – En studie av inköpspartnerskap som organiseringsform inom EQUAL-programmet*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköpings universitet.

Wolfe, T (1983) The Tinkerings of Robert Noyce. How the Sun Rose on the Silicon Valley. *Esquire Magazine*. December 1983. 346-374.

von Otter, C (2006) *Ledarskap för fria medarbetare*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Yukl, G (1989) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. Vol. 15. No. 2. 251-289.

Zeller & Shawn (2004) Performance Pay Perils. *Government Executive*. 2/1/2004. Vol. 36. Issue 2. 46-51.



## *Appendix*

### **Hur har det gått med de dilemman som cheferna upplevde med den högpresterande kulturen?**

Tio år hade förflutit från min tid på företaget till dess cheferna som ingick i studien fick ta del av avhandlingsmanus. Under de återkopplande träffarna med cheferna under våren 2013 kom vi därför överens om att de skulle få möjlighet att själva berätta ”hur det gick sen”. De önskade någon form av frågor, som kunde tjäna som stöd för minnet, varför de fick fyra frågeställningar av mig som handlade om sådant som upplevdes som dilemman under 2003 - 2004.

Följande tre texter är skrivna av chefernas själva och grundar sig på dessa fyra frågeställningar. Logistikavdelningens text är skriven av en teamledare medan Kundcenteravdelningens text är skriven av avdelningschefen. Avdelningschefen för Inköp har valt att skriva en text tillsammans med de representanter från koncernledningen som ingick i studien, varför det saknas en specifik text för Inköp.

### *Koncernledningen*

#### **Dilemma 1: Ledning och styrning**

**Fråga:** *I intervjuer och samtal tyckte cheferna, oavsett avdelning, att de hade för många underställda för att kunna använda lednings- och styrverktygen på det sätt som avsetts (bl a individ-, och temautveckling, fyra olika medarbetarsamtal samt prestationsbedömning för bonus). Vissa av cheferna önskade därför fler chefer. Andra såg en lösning i att delegera mer till grupperna och öka deras självständighet. Hur gick det? Hur ser ni på det idag?*

#### **Svar:**

Synpunkterna ovan kom sannolikt från Logistik men kanske även från Kundcenter.

Principiellt så har vi inte ändrat förhållandet i antalet medarbetare/chef, men förändringar i bl a processer och outsourcing har inneburit något lägre antal

medarbetare per chef. Gruppernas självständighet har inte väsentligen förändrats. Cheferna har dock utvecklat sig och kan idag bättre hantera situationen. I generella termer så har fokusområdena i den önskade företagskulturen (tydlig kommunikation/dialog, tydliga mål och förväntningar, personliga prestations- och utvecklingssamtal, tydligt ledarskap baserat på individens och teamets behov, lön och ersättning kopplat till prestation samt professionell hantering av medarbetare med bristande duglighet) utvecklats och tillämpas nu på ett bra sätt, även om utvecklingen aldrig slutar...

### **Dilemma 2: Bonus**

**Fråga:** *Bonusen upplevdes som ett stort dilemma under 2003-2004. Cheferna ansåg det svårt, med hänsyn till antal underställda, att bedöma enskilda prestationer efter skalan 0, 1, 2, 4 men också utifrån en ovilja att mäta och bedöma individer. Är dilemmat löst, i de fall bonus delats ut? Om ja, på vilket sätt? Om nej, hur hanteras dilemmat?*

#### **Svar:**

”Dilemmat” har, vid det fåtal tillfällen generell bonus varit aktuell, minskat genom att skalan förändrats. Till exempel så har nivå 0 tagits bort. Cheferna har också ökat sin förmåga och sitt mod att bedöma samt ge feedback på individens insats.

### **Dilemma 3: Det franska ägarskapet**

**Fråga:** *Det uppstod en del kulturkrockar, framförallt mellan er franske vd och cheferna men också kravet på hur cheferna skulle styra och kontrollera. Hur gick det sedan? Blev det skillnad med efterträdaren? På vilket sätt?*

#### **Svar:**

Skillnaderna ligger mer på det individuella planet än nationalitet. Alla tre franska vd:arna har haft sin stil, med varierande kontroll och styrning. Utmaningen för oss nu, uppstår när ansvaret förflyttas ”nedåt” i hierarkin, vi är inte riktigt vana vid det.

#### **Dilemma 4: Kontroll och mätning**

**Fråga:** *Många av cheferna tyckte att det gick åt för mycket tid och energi till att mäta, kontrollera och rapportera med en strid ström av siffror till koncernledning och Frankrike. Många siffror ansågs dessutom irrelevanta. Kvarstår denna typ av mätning och kontroll? På vilket sätt? Om inte, hur har kontrollen lösts?*

**Svar:**

Så länge vi ingick i den franska koncernen så ägnades mycket tid och resurser till att frekvent mäta och rapportera såväl operationella som finansiella siffror, dels på grund av att vi ingick i en konsoliderande företagsformering med börsnotering på högsta nivån, dels på grund av att ägaren var industriell. Dock så skapades rutiner för att hantera detta på ett mer effektivt sätt än hur det var i början (då studien gjordes). Med en ny ägare (finansiell) så har den operativa rapporteringen ”utåt/uppåt” väsentligen minskat (i alla fall för stunden).

## *Logistikavdelningen*

Av avsnittet ovan framgår frågeställningarna som svaren grundar sig i.

### **Dilemma 1: Ledning och styrning**

#### **Svar:**

Vi har i stort sett samma organisation. Teamledarna jobbar idag mer med utbildning och grupputveckling. Delaktigheten är i dag större hos våra medarbetare.

De sista tre åren har vi arbetat med ett hälsoprojekt där vi jobbat med olika teman såsom kost, träning och den psykosociala arbetsmiljön. Här har vi haft föreläsningar, seminarier och andra utbildningar.

Vi upplever att vi tagit några steg i rätt riktning och att organisationen har ”satt sig”.

### **Dilemma 2: Bonus**

#### **Svar:**

Senare bedömdes bonusen efter 2 olika nivåer. Förväntad nivå eller över förväntad nivå. Fortfarande gjordes olika bedömningar inom våra avdelningar. För vissa teamledare var resultat den viktigaste bedömningspunkten medan för andra var samarbete eller social kompetens viktigt.

### **Dilemma 3: Det franska ägarskapet**

#### **Svar:**

Vd:n som efterträdde hade en mycket större förståelse och kunskap om logistik och våra problem. Hon tillät oss styra verksamheten på ett mer humant sätt. Hon lyssnade mer.

#### **Dilemma 4: Kontroll och mätning**

**Svar:**

Vissa mätningar har vi fått bort men fortfarande har vi många mätpunkter att förhålla oss till. Detta gör att vi ibland tappar helhetssynen och fokuserar för mycket på detaljer.

Eftersom vi ibland ”grottar” ner oss i för många mätningar blir det svårare för våra medarbetare att förstå när det går bra eller dåligt.

## *Kundcenter*

Den högpresterande kulturen levde kvar under många år efter det att studien gjordes. Det blev dock allt mer uppenbart att det fanns andra underliggande strukturella förändringar som skulle komma att påverka avdelningen än mer. Internets utveckling tog fart och fick en direkt påverkan på de volymer avdelningen var satta att hantera. 2003 så var andelen order som lades via Internet cirka 20 % medan de i dag är cirka 75 %.

Kravet på flexibilitet ökade men bedömdes inte kunna hanteras med dåvarande struktur. Det innebar ett strategiskt beslut att öka andelen outsourcing vilket i sin tur gjorde att de internt anställda minskade.

Kraven på avdelningens resultat (kostnader) ökade och kraven på individerna kvarstod. Det positiva med förändringen var att den nya strukturen gav önskad effekt och resultaten blev successivt bättre.

Det uppkom dock en annan typ av konflikt, den mellan teamledare och trafikavdelningen om vem som skulle ha sista ordet i produktionsrelaterade frågor som berörde individen. För att råda bot på detta och för att jag parallellt skulle kunna ha fokus även på övriga nordiska länder tillsatte jag en produktionschef (rapporterande till mig) som fick personalansvaret för dessa två grupper. Resultatet blev mycket lyckat och samverkan kom i fokus.

Resultaten på avdelningen har de senaste åren varit bra. Detta i en miljö där arbetsinnehållet för medarbetarna har förändrats. Vi har fler kanaler att hantera (Telefon, E-mail, Chat och sociala medier) samt att innehållet i samtalen har förändras på det sättet att numera är det en majoritet av samtalen som inte är ett ordersamtal. Samtalen är mer rådgivande och problemlösande till sin karaktär.

Vi har tonat ner individresultaten även om individuell uppföljning fortfarande sker. ”Kontrollen” är idag inte alls så uttalad. Jag skulle vilja säga att en kulturförändring har skett där individerna på avdelningen på ett helt annat sätt är medvetna om att resultat är viktigt och varför.

Vi pratar idag om kundnöjdhet och där ingår på ett naturligt sätt att vara tillgänglig för kunden (effektiv) som en komponent. Individens arbetsuppgifter är idag mer baserade på medarbetarnas egna preferenser men samtidigt så finns

det minimikrav på effektivitet och kvalitet för att man skall bli placerad på arbetsuppgiften. Idag kan man, baserat på egna preferenser och resultat, ha mellan 1 och 4 olika arbetsuppgifter.

Sammanfattningsvis så skulle jag vilja säga att den högpresterande kulturen lever kvar men med betydligt rundare kanter.









## Chef i en högpresterande kultur

Avhandlingen studerar styrningsprinciper i globala managementkoncept samt hur de översätts av chefer på lokal nivå. En fallstudie har genomförts i ett svenskt utlandsägt företag där managementkonceptet *Högpresterande kultur* har införts i koncernens samtliga länder.

*Högpresterande kultur* är ett globalt nyrationellt managementkoncept med ökad prestation och individualisering i förgrunden. Men konceptet förordar även medbestämmande och självutveckling.

Av resultatet framgår att i kraven från managementkonceptets styrningsprinciper uppstod en krock som synliggjorde olika dimensioner av kulturella lager med värderingar som cheferna omfattades av, i en och samma organisation. Organisatoriska identiteter på skilda nivåer och funktioner, med skillnader i värderingar, påverkade hur cheferna översatte och hanterade managementkonceptet. Även utlandsägandet var av betydelse för genomslaget.

Cheferna tog till sig styrningsverktygen då de gav sken av medarbetarorienterade styrningsprinciper. En krock uppstod dock med ledarcentrering inbäddad i konceptets verktyg.

Chefernas val att gå emot konceptets styrningsprinciper skulle kunna tolkas i enlighet med en *modern individualism*. Den säger att människor i allt högre utsträckning ifrågasätter rigida och hierarkiska auktoriteter, samt tar egna initiativ och gör egna bedömningar i arbetet. Den moderna individualismens värderingar skulle således kunna stå som en motkraft till nyrationalistiska styrningsprinciper.

---

ISBN 978-91-7063-517-5

---

ISSN 1403-8099

---

DOKTORSAVHANDLING | Karlstad University Studies | 2013:39

---