



Blekinge Tekniska Högskola

Institutionen för Ekonomi & Management

Kandidatarbete i Företagsekonomi

Vår & Sommar 2002

ORGANISATIONSSTRUKTURENS ROLL VID DEN STRATEGISKA PROCESSEN

- en studie av ett medelstort företag

Författare:

Katharina Fredriksson

Tina Gustavsson

SAMMANFATTNING/ABSTRACT

Titel	Organisationsstrukturens roll vid den strategiska processen
Författare	Katharina Fredriksson och Tina Gustavsson
Handledare	Marie Hemming
Institution	Institutionen för Ekonomi och Management
Kurs	Kandidatarbete i Företagsekonomi
Syfte	Genom att studera strategiprocesen och kommunikeringen av strategisk information i en organisation, vill vi förstå betydelsen av organisationsstrukturen för den strategiska processens fortlöpande.
Metod	Kandidatarbetet är en kvalitativ studie av ett företag. Vi har genom intervjuer samlat in vårt empiriska material. Det empiriska materialet har vi studerat ur två olika perspektiv vilka vi kallar modernistiskt och symboliskt-tolkande, vilka vi jämfört vid analysarbetet.
Slutsats	I vår studie visar vi att organisationsstrukturen har stor betydelse för hur ett företag arbetar med den strategiska processen. Att organisationsstrukturen främjar en gemensam tolkning av strategisk information, vilken är viktig för implementeringen av strategierna.
Title	The importance of the organisationalstructure in the strategic process.
Authors	Katharina Fredriksson and Tina Gustavsson
Supervisors	Marie Hemming
Department	Departement of Business Administration and Management
Course	Bachelor Thesis in Business Administration
Purpose	We want to understand the importance of the organisations structure for the strategic process, and we do this by studying the strategic process and communication of strategic information.
Methods	This Bachelor Thesis in Business Administration is a qualitative study of one company. We have, through interviews, gathered empirical material. We have studied the empirical material through two different perspective, modernistic and symbolic, which we have compared in the analyse.
Conclusions	The results of our study, show that the organisations structure have a great importance when it comes to how a company works with the strategic process, which the organisations structure support mutual interpretation when it comes to strategic information, which is important for the implementation of the strategies.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

PROBLEM OCH SYFTE.....	5
BAKGRUND	5
PROBLEMDISKUSSION.....	6
SYFTE.....	9
TANKEMODELL	9
AVGRÄNSNING.....	9
METOD	11
VAL AV FORSKNINGSOMRÅDE	11
FORSKNINGSMETOD	11
STUDIEOBJEKT OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
<i>Urval av företag.....</i>	<i>13</i>
<i>Urval av respondenter.....</i>	<i>13</i>
<i>Intervju- och caseformulär.....</i>	<i>13</i>
<i>Intervjuernas genomförande.....</i>	<i>14</i>
<i>Bearbetning och sammanställning av empiriska data.....</i>	<i>15</i>
<i>Metod för intervjuanalys.....</i>	<i>15</i>
<i>Tillvägagångssätt vid analysarbetet.....</i>	<i>16</i>
TEORI	17
STRATEGI – SPELAR DEN NÅGON ROLL?.....	17
<i>Strategibegreppet.....</i>	<i>17</i>
<i>Meningen med strategi.....</i>	<i>17</i>
STRATEGISK PROCESS UR ETT MODERNISTISKT PERSPEKTIV.....	19
<i>Kritik av den rationella modellen.....</i>	<i>19</i>
<i>Organisationsstruktur och strategisk process.....</i>	<i>21</i>
<i>Kommunikation och strategisk process.....</i>	<i>22</i>
Auktoritetshierarki och kommunikation.....	23
Kommunikation och organisationens struktur.....	25
STRATEGISK PROCESS UR ETT SYMBOLISKT-TOLKANDE PERSPEKTIV.....	26
<i>Strategi som ett resultat av handling.....</i>	<i>26</i>
Strategi som symbolisk handling.....	27
<i>Organisationsstruktur och strategisk process.....</i>	<i>27</i>
Organisationsstruktur som ”community of practice”.....	28
Att se helheter.....	30
<i>Kommunikation för meningsskapande.....</i>	<i>30</i>
Heterogenitet respektive homogenitet.....	31
Konstruering av mening i organisationen.....	32
Tolkning ger mening åt data.....	33
Förståelse genom språket.....	34
Det kognitiva perspektivet.....	35
Retrospektivt meningsskapande.....	35
Kognitiva strukturer, ett verktyg för meningsskapande.....	36
Delaktighet och symbolik som dualitet.....	37

EMPIRI OCH ANALYS	38
PRESENTATION AV KENDRION.....	38
<i>Kendrions beskrivning av den strategiska processen</i>	<i>39</i>
ATT DRA FÖRDEL AV BEGRÄNSANDE FAKTORER.....	40
<i>Gemensamt språk och gemensam tolkning i ledningsgruppen.....</i>	<i>41</i>
<i>Aktiv kommunikation.....</i>	<i>44</i>
<i>Passiv kommunikation.....</i>	<i>46</i>
<i>Organisationsstrukturen som stöd för feedback.....</i>	<i>47</i>
STRATEGISK PROCESS OCH ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	49
<i>Ett sätt att se Kendrions organisationsstruktur</i>	<i>49</i>
<i>Betydelsen av den strategiska processen.....</i>	<i>51</i>
<i>Vår syn på Kendrions strategiska process</i>	<i>52</i>
SLUTSATSER	54
FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	57
REFLEKTIONER.....	58
REFERENSER	59
LITTERATUR.....	59
BILAGA	61

FIGURFÖRTECKNING

<i>Modell 1. Vår tankemodell, hierarkisk kommunicering.</i>	<i>9</i>
<i>Modell 2. Generella strategiska perspektiv</i>	<i>18</i>
<i>Modell 3. Strategi som "uppifrån-och-ner"</i>	<i>19</i>
<i>Modell 4. Strategi som en linjär och rationell process.</i>	<i>20</i>
<i>Modell 5. Kommunikationsprocessen.....</i>	<i>23</i>
<i>Modell 6. "Strategi-i-utveckling"</i>	<i>26</i>
<i>Modell 7. Dimensionerna av praktik som en del av ett sammanhang.....</i>	<i>29</i>
<i>Modell 8. Relation mellan organisationens datainsamling, tolkning och handlingar.....</i>	<i>34</i>
<i>Modell 9. Vår analysguide.....</i>	<i>41</i>
<i>Modell 10. Kendrions organisationsschema.....</i>	<i>49</i>
<i>Modell 11. Integrerad hierarki</i>	<i>56</i>

PROBLEM OCH SYFTE

Bakgrund

I dagens samhälle handlar det för de flesta organisationer om att överleva i en turbulent och osäker omvärld. Det är då viktigt att formulera riktlinjer i form av affärsidé, vision, mål och strategier för att nå det framtida önskvärda läget. Inom det företagsekonomiska ämnesområdet har uttrycket strategi en kort historia och när det började användas var det främst i betydelsen ”konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål” (Samuelsson, 2001). Numera benämns den strategiska processen på många olika sätt och det finns ingen enhetlig uppfattning i litteraturen om det ”rätta” sättet att se på begreppet strategi. Det diskuteras bland annat om olika perspektiv vid synen på strategi, bland dessa kan nämnas det klassiska perspektivet, evolutionistiska perspektivet, processinriktade perspektivet och det systemteoretiska perspektivet.

Anthony (2001) beskriver vilka element den strategiska processen består av, dessa är strategisk formulering, strategisk planering och implementering av strategier. Strategisk formulering är processen där beslut om nya strategier görs och vid den strategiska planeringen beslutas om hur dessa ska implementeras. Vi anammar Anthonys beskrivning av den strategiska processen på grund av att den på ett tydligt sätt delar upp och förtydligar den strategiska processen.

Traditionellt betraktas den strategiska processen som utvecklad och formulerad genom en analytisk och utvärderande process (Johnson, 1999). Denna formella strategiska planeringsprocess likställs då med en rationell beslutsprocess, där man genom en omvärldsanalys identifierar hot och möjligheter i omvärlden och genom en intern analys identifierar styrkor och svagheter i företaget. Dessutom kartläggs nyckelfaktorer för framgång på marknaden, liksom kärnkompetensen identifieras i organisationen (Samuelsson, 2001). För att fatta strategiska beslut handlar det om att ta ställning till den information den strategiska planeringsprocessen tillhandahåller. Detta omfattar att samla in information och därefter systematisera, analysera och tolka den samt även ofta att kommunicera den till andra innan ett

val mellan alternativ görs (Jacobsen et al, 2000). Utifrån detta utvecklas och utvärderas en eller flera strategier (Samuelsson, 2001), vilka förmedlas uppifrån och ner i organisationen.

Strategiforskare har kommit fram till att det finns begränsningar i sättet att se på den strategiska styrningen. Mintzberg (1988 i Samuelsson, 2001) menar att strategier inte alltid tar form på det systematiska sätt som den rationella beslutsmodellen beskriver. Formulerade strategier blir inte alltid genomförda och det är vanligt att strategier tar form på annat sätt än genom formell strategisk planering (Samuelsson, 2001). Kritik som framförts av den rationella beslutsprocessen beskriver bland annat två alternativa synsätt på strategiutveckling, ”strategi-i-utveckling” som utgår från den rationella modellen men där processen även kan ses som nerifrån och upp, det innebär en strategi som är ett resultat av allt det som sker i organisationen och betraktar alla de sätt varpå organisationens medlemmar, på alla nivåer, kan bidra till utformningen av den strategiska processen. Strategi som symbolisk handling går ett steg längre och går ut på att handling skapar strategi, det vill säga implementeringen föregår analys och utformning (Hatch, 2000).

Den kritik som framförts av den rationella beslutsmodellen vid strategiutveckling har fångat vårt intresse. Vi finner det intressant att undersöka faktorer som kan påverka val, formulering och implementering av strategier såsom kommunicering av strategisk information, organisationsstruktur, likheter och olikheter när det gäller individers kognitiva strukturer.

Problemdiskussion

Genom en hierarkisk arbetsfördelning i företagen sker en separation mellan strategiformulering och implementering av strategin. Detta kan innebära att VD utformar strategin, varefter mellancheferna får i uppgift att översätta strategierna till mål och aktiviteter. Denna uppdelning leder vanligtvis till kommunikationsproblem, de som implementerar strategin kanske inte förstår vad de som utformat strategin har menat och utformarna kanske inte riktigt vet vad de som ska utföra handlingarna har för kompetens.

Strategiprocessen är också en fråga om organisationsstrukturens utformande. Chandlers (1962, i Hatch, 2000) tes ”struktur blir följden av strategi” talar sitt tydliga språk och har varit

upphov till debatter i litteraturen. Anhängare av det perspektiv som förespråkar bland annat ”strategi-i-utveckling” har utmanat tesen genom att vända på resonemanget (Hatch, 2000).

Begreppen organisationsstruktur och strategi har länge varit varandras följeslagare och detta ser vi även i den beskrivning Jacobsen et al (2000) presenterar. Här beskrivs begreppet organisationsstruktur som hur arbetsuppgifter fördelas och hur man styr och samordnar arbetet för att förverkliga organisationens mål. Organisationsstruktur omfattar normer och förväntningar om hur personer ska uppträda. Den formella organisationsstrukturen konstrueras medvetet för att främja ett visst beteende och för att samordna beteende med sikte på att lösa bestämda uppgifter. Simon (1971) menar att organisationsstrukturen styr människors beteende genom en uppsättning av abstrakta, mer eller mindre permanenta relationer. Alvesson (1997), å andra sidan, ser inte organisationsstrukturen som formellt konstruerad utan anser att kommunikation skapar organisationen. Uttryckt på annat sätt menar Alvesson att kommunicerande och organiserande i viss mening blir aspekter på samma fenomen. Vårt sätt att se på begreppet organisationsstruktur lutar åt det synsätt Alvesson beskriver. Vi tror inte att en organisationsstruktur kan konstrueras formellt, detta på grund av att vi ser individers delaktighet som betydelsefull vid skapandet av organisationsstruktur.

Höga chefer lägger många gånger ner mer tid och energi på att implementera strategier än att välja dem. Strategiimplementering kan misslyckas trots bra strategier om implementeringen är illa upplagd. Att se till att de organisatoriska strukturerna och strategi samspelar är därför avgörande för den konkreta processen (Whittington, 2002), men även en dålig förståelse eller missförstånd av strategier kan medföra ett misslyckande av implementering av strategin (Hatch, 2000).

”Människor formulerar vad de vill säga i ord och utgår från att dessa automatiskt blir förstådda av andra” (Naiper och Gerschenfeld i Granér, 2000).

Kommunikationsproblem kan ha sitt ursprung i olika faktorer, vilka har betydelse för hur individer handlar. De faktorer som bland annat diskuteras i litteraturen är makt, ledarskap, kulturella och demografiska aspekter, sociala strukturer, individers skäl till att vara en del av organisationen samt genuskonstruktioner. Ovanstående faktorer, vilka kan leda till missförstånd vid kommunicering av information, kommer vi inte att studera. Vad vi däremot kommer att behandla är missförstånd som kan uppstå på grund av brister vid förmedling av

information, det vi kallar begränsande faktorer. Begränsande faktorer vid förmedling av information – i vårt studerade fall, strategisk information – kan vara språket, informationskanaler (Jacobsen et al, 2000), svårigheter att uppfatta informationen på grund av skillnader när det gäller individernas förkunskaper, referensramar eller tidigare samlad uppfattning (Lundeberg, 1996) vilket också kan benämnas kognitiv struktur. Den kognitiva strukturen innebär individens ”tänkande”, det vill säga vilken information olika individer uppfattar och hur de tolkar och skapar mening i den uppfattade informationen (Tomicic, 1998). Hur individer tänker formas av deras referensram, till exempel erfarenhet och utbildning. Ett viktigt antagande i strategiprocessen och vid förmedling av strategiinformation är begränsningar i individens kognitiva kapacitet (Busch, 1997). En individs kognitiva kapacitet kan beskrivas som möjlighet och förmåga att behandla stora mängder information, detta inom områden där individen genom träning och erfarenhet införskaffat sig kunskap (Jacobsen et al, 2000). Detta kan innebära vid förmedling av strategiinformation att två individer besitter olika stor kognitiv kapacitet inom olika områden och därmed kan missförstånd uppstå.

All information som kommuniceras är tolkad information som på nytt tolkas av mottagaren. Information är ett relativt begrepp. Det finns ingen allmängiltig definition på information, men i allmänhet menas att information minskar okunnighet om något genom att minska antalet alternativa valmöjligheter, skapar ordning och är överraskande. Vad som är överraskande och obekant beror på mottagaren (Wiio, 1998). Den tolkning mottagaren gör beror på tidigare erfarenheter, vilket bidrar till bedömning av den mottagna informationen (Wiio, 1988) och det är därför av central betydelse hur avsändaren har valt att formulera och förmedla informationen (Jacobsen et al, 2000). Hur en individ tolkar information beror också på individens kognitiva struktur, såsom individens tänkande och problemlösning i vid bemärkelse, metod för att erhålla, lagra, handla och förmedla information (Smith, 1999).

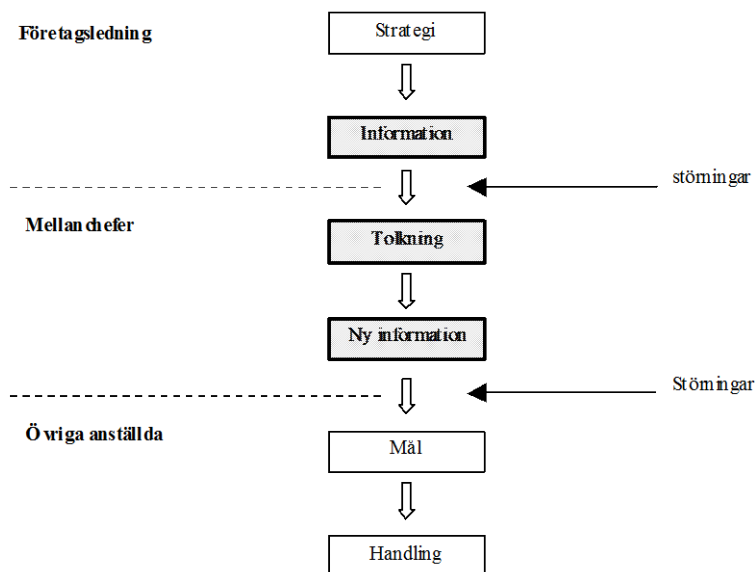
Under den tid vi studerat företagsekonomi på Blekinge Tekniska Högskola har vi fått förståelse för att individers beteende och handlingar påverkar organisationers utveckling, det vill säga i fråga om företagsledningens ej planerade utgång av handlingar. Vi blev intresserade av att mer djupgående studera vilka faktorer som kan påverka val och vägar i organisationen, och detta ville vi göra med fokus på hur individer tolkar information beroende på deras likheter eller olikheter.

Syfte

Genom att studera strategiprocessen och kommuniceringen av strategisk information i en organisation, vill vi förstå betydelsen av organisationsstrukturen för den strategiska processens fortlöpande. Vi vill även lyfta fram begreppet kommunikation i samband med strategisk information och påvisa hur problem kan förhindras och möjligheter uppstå på grund av individers olikheter i kognitiva strukturer samt grupper heterogenitet eller homogenitet.

Tankemodell

Med ledning av ovanstående genomgång har vi utformat en tankemodell (se modell 1). Tankemodellen beskriver hur vi ser på kommunicering av strategisk information neråt i en hierarki. Tankemodellen har sin utgångspunkt i den kritik som riktats mot den rationella strategiprocessen. Pilarna - markerade störningar - symboliserar de eventuellt begränsande faktorer som kan försvåra kommunicering och förmedling av strategisk information.



Modell 1. Vår tankemodell, hierarkisk kommunicering.

Avgränsning

Faktorer som påverkar kommunicering av information och tolkning utifrån dessa är många och vi har valt att begränsa vår undersökning och studera organisationsstrukturens roll vid

kommunicering av information och då främst strategisk information. Vi är intresserade av att studera dessa frågor när det gäller den strategiska processen, och vi har valt att avgränsa studien genom att enbart studera de nivåer som representerar VD och mellanchefer.

.

METOD

Val av forskningsområde

Valet att studera den strategiska processen i ett företag grundade sig på den viktiga funktion vi ansåg strategi ha i företag då stor del av ett företags framgång beror på hur arbetet med framtidsfrågor, riktlinjer och mål fortskrider. Vid studier av begreppet strategi och den strategiska processen ansåg vi inte organisationsstrukturens roll i sammanhanget kunna avfärdas. Som vi tidigare beskrivit är begreppen strategi och organisationsstruktur nära relaterade till varandra och i och med det föll det sig naturligt att även studera organisationsstruktur. Ytterligare en aspekt som vi fann intressant att studera var kommunikation. Kommunikationsproblem är ett mycket omdiskuterat ämne och problemet har tagits upp i otaliga sammanhang, men när det gäller strategiforskning har vi inte kunnat finna någon litteratur där problemet har diskuterats. Strategiprocessen i företag är en av de viktigaste frågorna för ett företags fortsatta överlevnad och därmed anser vi att kommunikation av strategisk information är en ytterst viktig faktor att beakta och studera. Brister i kommunikation kan, som vi tidigare beskrivit, bero på flera faktorer. Vårt intresse för hur människors olikheter i tänkande påverkar handlandet har påverkat vårt val av studie, och vi finner det intressant att studera strategiprocessen i företag genom att koppla samman den med brister vid kommunikation.

Forskningsmetod

I vår studie har vi utgått från två perspektiv, det modernistiska perspektivet och det symboliskt-tolkande perspektivet. Vi fann det intressant att utgå från dessa två perspektiv då vi trodde oss kunna erhålla djupare förståelse för det fenomen vi skulle studera. Det modernistiska synsättet kan benämnas som ett rationellt, positivistiskt, kvantitativt och systeminriktat perspektiv. Detta sätt att se på verkligheten grundar sig på uppfattningen att det finns en objektiv fysisk verklighet. Det symboliskt-tolkande perspektivet likställs med kvalitativ forskning och har ofta organisationskulturen i fokus (Hatch, 2000). En fördel med det symboliskt-tolkande sättet att betrakta verkligheten ligger i att den ger oss en berättande

form av kunskap som är inriktad på småskaliga förändringar som organisationens vardag består av. Vår syn på vår studie har övervägande ett symboliskt-tolkande perspektiv och för att fånga och skapa förståelse för det fenomen vi vill studera utgår vi från ett subjektivt perspektiv. Med detta menar vi att kunskap inte kan prövas mot verkligheten eftersom denna är relativ och konstruerad på grundval av våra erfarenheter, idéer och påståenden, till exempel våra teorier om verkligheten. Verkligheten är alltså definierad subjektiv och skapad genom olika uppfattningar eller synsätt, vilka kan vara komplementära, konfliktfyllda eller motsägande. Vi ser den verklighet som finns i organisationer som socialt konstruerad, det vill säga att vi genom handling skapar till exempel vår miljö, kultur, strategi eller organisation (Hatch, 2000).

Syftet med vår valda metod är att beskriva, analysera och förstå beteendet hos enskilda människor och grupper med utgångspunkt från dem som studeras (Lundahl et al, 2000). Cassel och Symon (1994 i Tomicic, 2001) föreslår ett antal särskiljande drag för den kvalitativa undersökningsprocessen med fokusering på subjektivitet istället för objektivitet, tolkning och förståelse istället för kvantifiering, att se på processer och inte utfall, att sätta in fenomenet i ett sammanhang istället för beskrivning av sanningar.

Vår förförståelse av det som skulle undersökas kom att påverka studien. Vi började med att sätta oss in i teorier som rörde faktorer och områden som skulle studeras. Detta gjordes i syfte för att kunna så att säga starta dialog med undersökningsmaterialet och efter det tolka denna dialog, som i sin tur kom att leda till ny förförståelse. Processen hjälpte oss att förstå den sociala helheten som är summan av olika delar (Eriksson et al, 1999). Ett tillvägagångssätt som detta är viktigt när man vill förstå fenomen på djupet och i sitt sammanhang (Lundahl et al, 2000).

Vår empiriska bas samlade vi in genom personliga intervjuer med VD och mellanchefer. Intervjufrågorna var på förhand bestämda men utvecklades och förändrades efter behov. På grund av att respondenterna hade mycket olika bakgrund och olika fokus i sitt arbete beroende på olika ansvar och intressen, innebar detta att vi justerade frågorna och ändrade frågornas ordningsföljd beroende på vilken respondent vi samtalade med.

Studieobjekt och tillvägagångssätt

Urval av företag

Vi hade för avsikt att djupgående studera faktorer som påverkar strategiprocessen, varför vi ansåg ett företag vara tillräckligt. Eftersom vår studie skulle ta sin utgångspunkt i ett företags strategiprocess, var det en förutsättning att det företag vi skulle välja använde sig av dokumenterade strategier och hade en strategisk process de kunde beskriva för oss.

Ytterligare ett kriterium vi hade var att företaget på något sätt skulle vara hierarkiskt ordnat, det skulle finnas VD, mellanchefer, förmän och övrig personal. Det sista kriteriet var viktigt i fråga om informationsflödet och kommunikeringen av strategierna, då strategiinformation enligt litteraturen oftast är vertikalt förmedlad.

Urval av respondenter

De respondenter vi såg som relevanta för intervju var ledningspersoner, i vårt fall innebar det VD och mellanchefer, övrig personal hade ej tillgång till strategisk information. Det hade kanske varit av intresse att även intervjua företagets förmän, eftersom även de innehade chefspositioner men vi valde att välja bort dessa då de inte hade tillgång till den strategiska information som företaget sammanställde, och då bortser vi från företagets målformuleringar vilka är formulerade utifrån företagets strategier.

Intervju- och caseformulär

Från början var vår tanke att intervjupersonerna skulle få genomföra ett större case, (skickat via mail) bestående av en text och sedan ett eller flera problem som skulle ta omkring en timme att lösa. Ur dessa caselösningar skulle vi sedan kunna se likheter eller olikheter i sättet att tolka information och lösa problem, detta för att sedan kunna lyfta upp dessa likheter eller olikheter till att gälla även vid tolkning av strategisk information inom ett företag. Ytterligare en tanke var att komplettera dessa caselösningar, med kortare telefonintervjuer, för att få fram bakgrundsfrågor såsom ålder, utbildning, uppväxtort, men även direkta frågor rörande caset, till exempel svårighetsgrad, om information i caset varit lätt att förstå etcetera. Efter noga övervägande började vi inse att denna kombination av omfattande caselösningar och telefonintervjuer troligtvis skulle vara ganska svåra att genomföra. Vi trodde det skulle

innebära för stort engagemang från respondenterna och att de kanske inte skulle vara intresserade. Så småningom började vi i stället formulera intervjufrågor till VD och mellanchefer, eftersom detta troligtvis skulle ge oss ett bra empiriskt underlag att jobba med.

Vi hade som mål att intervjua VD och samtliga sju mellanchefer på Kendrion. Tyvärr var en av mellancheferna ej tillgänglig då vi besökte företaget, varför vi övervägde att åka dit igen eller att försöka få tag på densamme via telefon vid ett senare tillfälle. Efter att ha gått igenom intervjumaterialet, ansåg vi dock inte detta som nödvändigt, då vi tyckte oss ha erhållit ett bra empiriskt material av övriga respondenter.

Frågorna i vårt intervjumaterial formulerade vi på basis av vårt problemområde och syfte, vår egen referensram och tidigare teoretiska studier. Tanken på case kunde vi dock inte släppa helt, varför vi kompletterade intervjufrågorna med ett case i miniformat. Detta mini-case bestod av ett utdrag ur koncernens övergripande vision, och utifrån denna text plockade vi ut tre frågor för att se hur intervjupersonerna tolkade innehållet i denna information. Kanske skulle vi kunna synliggöra eventuella individuella likheter eller olikheter vid tolkning av information, vilket var vårt syfte med detta mini-case.

Intervjuernas genomförande

För att få ut så mycket av intervjuerna som möjligt hade vi förberett oss genom att vara inlästa på de teorier vi utgick ifrån vid formuleringen av intervjufrågorna, men även lite om företaget, dess historia och nutida produktion. Kanske hade vi även en fördel av att vi båda tidigare varit ute i arbetslivet ett flertal år, vilket vi tror underlättade det mänskliga samspelet och även tolkningen av intervjupersonernas svar.

Vi valde att intervjua en person åt gången, detta för att vi ville se om olikheter i synen på strategier fanns hos respondenterna och för att vi tror att vi skulle få mer uppriktiga svar. Intervjuernas tid varierade i omfattning, men ingen var kortare än 25 minuter och ingen varade längre än 45 minuter. Vår första respondent var VD, vilket var ett medvetet val på grund av att vi förstod att det var han som hade mest kunskap om företagets strategiska process. Vi hade genom telefonsamtal med VD fått förhandsinformation om vem och vilka som var involverade i den strategiska processen. Vårt samtal med VD gav oss också en bättre utgångspunkt för intervju av övriga respondenter. Vi genomförde även en kompletterande

telefonintervju med VD två veckor efter intervjun. Vi hade ett antal intervjufrågor som vi ställde till varje respondent, men ordningen på frågorna var inte viktig, vi ställde dem i den ordning som föll sig naturligt. Vi försökte få en så avspänd atmosfär som möjligt för att i gengäld kunna erhålla spontana och uppriktiga svar. De intervjuer vi gjorde formades i de flesta fall till ett samtal. Vi tycker inte att det faktum att vi använde oss av bandupptagning vid intervjuerna kom att påverka de svar vi fick eftersom ingen av respondenterna hade något emot det och inte heller fäste någon större vikt vid metoden att genomföra intervjuerna med hjälp av bandspelare.

Bearbetning och sammanställning av empiriska data

Som vi tidigare beskrivit är samtliga intervjuer och mini-case dokumenterade med hjälp av bandspelare. Detta gjorde vi för att dels kunna koncentrera oss på intervjusamtalet i stället för att försöka föra anteckningar samtidigt, dels för att underlätta tolkning under tiden som intervjuerna pågick. Därefter har vi gjort en ordagrann utskrift och försökt översätta intervjupersonernas muntliga stil till skriftlig form (Kvale, 2001). Intervjuutskriften har vi sedan försökt använda oss av som ett redskap för tolkning av vad som sades under intervjun (Kvale, 2001). Det var en av oss som skrev ut alla intervjuerna, vilket föll sig naturligt, med tanke på tidigare yrkeserfarenhet som sekreterare och vana att skriva ut efter diktamen.

Metod för intervjuanalys

Då vår avsikt var att bland annat försöka se individuella likheter eller olikheter vid tolkning av strategisk information, ser vi den metod Giorgi (1975 i Kvale, 2001) tillämpade som ett naturligt alternativ, det vill säga fenomenologiskt baserad meningskoncentrering. Efter utskrift av intervjuerna har vi läst igenom dem ett antal gånger för att få en känsla av helheten. Ur denna helhet har vi sedan strukturerat materialet (Kvale, 2001). Vi valde ut de mest väsentliga frågorna ur vårt intervjumaterial, varefter vi skrev ner både dessa frågor och vad respektive respondent svarat i tabellform, detta för att dels lätt kunna överblicka respondenternas svar, men även för att lättare kunna jämföra svaren. Vi har i vår studie först lyssnat på vad respondenterna svarat på våra frågor, efter detta har vi tolkat svaren – för att försöka få fram om svaren dolde någonting etcetera. Vi fick på detta sätt fram mer koncentrerade innebörder av vad intervjupersonerna uttalat, vilket underlättade analysarbetet och hjälpte oss framåt för att kunna förhålla oss till vårt syfte.

Tillvägagångssätt vid analysarbetet

Vid genomförandet av analysarbetet har vi fokuserat på de faktorer som vi i vår tankemodell kallar störningar – begränsande faktorer. Vi sökte en struktur utifrån vår teoribas, vilken resulterade i en analysguide (se modell 9, sid. 41). De faktorer analysguiden består av var faktorer vi, efter intervjuerna, tolkade som viktiga för det studerade företags strategiska process.

Under vår analys utgick vi ifrån vår teoretiska referensram, vi kopplade teori med empiri genom att vända och vrida på uttalanden från respondenterna för att sedan återgå till vår analysguide där vi sammanförde teori, empiri och analysguide.

TEORI

Strategi – spelar den någon roll?

Strategibegreppet

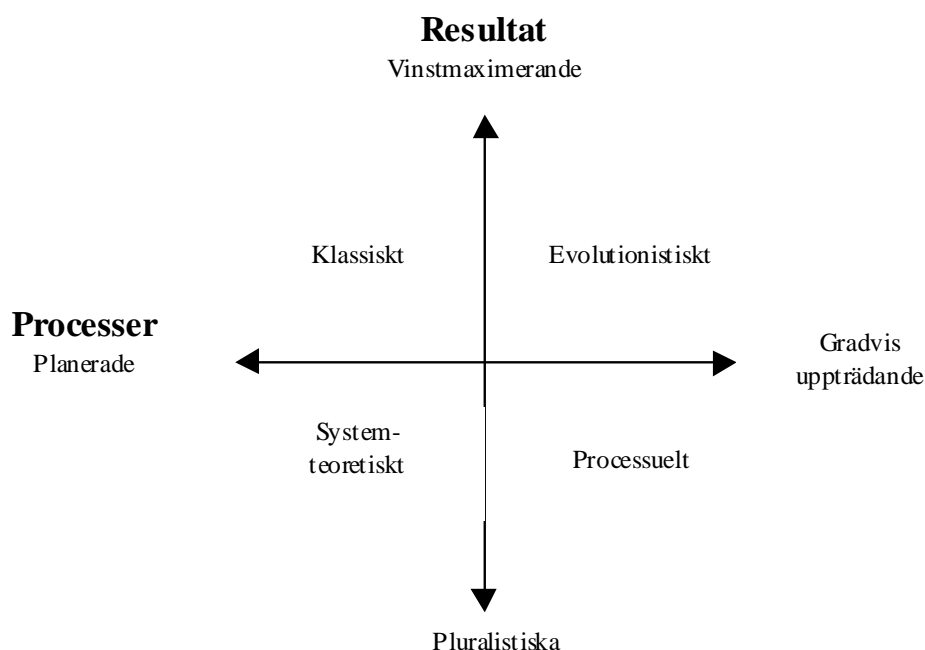
Strategi definieras på en rad olika sätt i litteraturen. Weick (2001) använder till exempel Bonos (1984 i Weick, 2001) definition för strategi, vilken är: ”*strategy is good luck rationalized in hindsight*”. Weick har även anammat Burgelmans (1983 i Weick, 2001) definition av strategi, vilken lyder: ”*strategy is a theory about the reasons for past and current success of the firm*”. Dessa definitioner skiljer sig markant från Chandlers (1962 i Weick, 2001) klassiska definition, ”*the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*”.

Chandlers definition av strategi kan klassificeras under det modernistiska perspektivet vid synen på strategibegreppet samtidigt som de två övriga definitionerna mer passar in i det symboliskt-tolkande perspektivet. Vår egen syn på begreppet strategi lutar mer åt det symboliskt-tolkande perspektivet på grund av att vi anser världen vara socialt konstruerad, där våra handlingar påverkar det sätt vi möter och handlar med problem eller möjligheter.

Meningen med strategi

I litteraturen förekommer ingen större enighet när det gäller strategiskt tänkande. Markides (2000 i Whittington, 2002, s. 8) hävdar att ”vi vet helt enkelt inte vad strategi är eller hur vi ska bära oss åt för att utveckla en bra strategi”. För att överhuvudtaget kunna förstå och utveckla strategi behöver meningen med strategi klargöras. Olika perspektiv har olika svar på frågan om meningen med strategi. Enligt det klassiska perspektivet uppfattas strategin som en rationell process, vilken innehåller en överlagd beräkning och analys och som i sin tur syftar till att maximera fördelar på lång sikt. Det så kallade evolutionistiska perspektivet ser omgivningen som obeveklig och alltför oförutsägbar för att den ska kunna föregripas på ett

effektivt sätt. Det är endast de företag som lyckas utveckla en vinstmaximerande strategi som kommer att överleva. Marknadernas dynamiska, fientliga och konkurrensinriktade natur skapar förståelse för att det inte går att planera för överlevnad på lång sikt. Ytterligare ett perspektiv, det processinriktade, håller med om att planering på lång sikt till största delen är lönlös. Människor är alltför olika när det gäller intressen, de har en begränsad förståelse, deras uppmärksamhet vacklar, de agerar obetänksamt och de klarar därför inte av att komma överens om och därefter implementera en perfekt uträknad plan. Det processinriktade perspektivet talar snarare om att i praktiken utformas strategier på grundval av en pragmatisk process av misstag, lärande och kompromisser än utifrån en rationell serie av stora steg framåt. Slutligen beskriver det systemteoretiska perspektivet avvikelser ifrån den vinstmaximerande normen där social bakgrund kan leda till andra intressen och mål än enbart vinst. Att arbeta med andra mål än vinst är därför helt rationellt, även om grunden till inriktningen ofta kan ligga dold. Whittington (2002) beskriver hur de fyra perspektiven skiljer sig åt när det gäller två dimensioner – strategins *resultat* och de *processer* som den består av (se modell 2) (Whittington, 2002).



Modell 2. Generella strategiska perspektiv

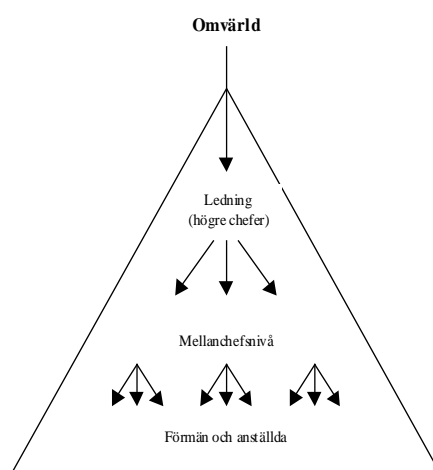
(Källa: Whittington, 2002, sid 9)

Med denna inledning som bakgrund kommer vi att dela in fortsättningen i detta kapitel i två huvudsektioner. En sektion som beskriver den strategiska processen och faktorer som vi ser påverkar densamma ur ett modernistiskt perspektiv. I den andra sektionen beskriver vi ovanstående ur ett symboliskt-tolkande perspektiv.

Strategisk process ur ett modernistiskt perspektiv

De tidigaste teorierna när det gäller den organisatoriska strategiprocessen brukar vara inriktade på specificering av önskade utfall, vilka metoder som krävs för att uppnå dessa resultat, analys av organisationens omgivning och tillgängliga resurser samt utveckling av organisatoriska strukturer och kontrollsystem. Teorierna kan klassificeras under det modernistiska sättet att se på strategiprocessen och syftet med denna infallsvinkel på strategin är att hitta metoder för att avsiktligt och rationellt kombinera vissa handlingsätt med fördelning av resurser i syfte att uppfylla organisationens mål och för att uppnå en strategisk passform, det vill säga en framgångsrik strategi som innebär anpassning till omgivningens krav och behov, för att på så vis erhålla konkurrensfördelar. Detta synsätt utgår från att planering av organisationens verksamhet och prestationer anses vara fullt möjlig, och man likställer därmed strategin med en rationell beslutsprocess (Hatch, 2000).

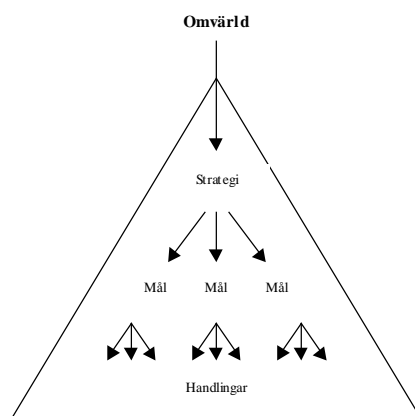
Kritik av den rationella modellen



Modell 3. Strategi som "uppifrån-och-ner"

(Källa: Hatch, 2000, sid 134)

En hierarkisk arbetsfördelning skapar i många organisationer åtskillnad mellan strategiutformning och implementering av strategin (se modell 3). Mellanchefer översätter ledningens strategier till mål och aktiviteter på operativ nivå. Den uppdelning mellan utformningen och implementeringen som den rationella modellen beskriver, skapar ofta kommunikationsproblem. Uppdelningen kan även påverka engagemanget hos de som ska implementera strategin för att nå de strategiska målen. Många psykologiska studier påvisar att då individer inte är involverade i målformuleringen, blir de också mindre motiverade att uppnå dessa mål än där delaktighet i målprocessen existerar. Kommunikationsbrister och lågt engagemang kan leda till dålig förståelse eller missförstånd av strategierna eller till och med till negligerande och aktiv motarbetning. Dessa betingelser kan medföra att implementeringen av strategin misslyckas (Hatch, 2000).



Modell 4. Strategi som en linjär och rationell process.

(Källa: Hatch, 2000, sid 135)

Betraktat ur ett modernistiskt perspektiv anses delaktighet i planeringsprocessen vara en lösning på de problem som rör styrning uppifrån och ner, vilken den rationella modellen föreskriver (se modell 4). Eftersom den rationella modellen bygger på en linjär process där alla idéer anses kommuniceras på ett enkelriktat sätt, från toppen ner till botten i organisationen, kan denna typ av delaktighet ge upphov till vissa problem.

Teoriavsnittet kommer nu att fortsätta med en presentation angående organisationsstrukturens och kommunikationens betydelse för den strategiska processen, vilka vi ser som faktorer som har stor betydelse när det gäller lösningen på problem som kan uppstå.

Organisationsstruktur och strategisk process

Organisationer kan benämnas som sociala system som är medvetet konstruerade för att förverkliga bestämda mål. I en del organisationer kan människor vara mycket homogena i sina uppfattningar medan andra organisationer kan ha mycket olika åsikter och uppfattningar individer emellan. Organisationer kan ha klara mål, men det finns även de organisationer där det är svårt att hitta några mål överhuvudtaget (Jacobsen et al, 2000).

Sett ur ett modernistiskt perspektiv anses det att organisationsstruktur har tre allmänna effekter på beteende: stabilitet, begränsning och koordinering. Stabilitet i beteendet ses då personer rekryteras till formella organisationer, då de inträder i en position eller anställning, där de har mer eller mindre fasta uppgifter som löses på mer eller mindre bestämda sätt. En begränsande inverkan på beteendet ses då arbetsfördelning innebär att den enskilde i en organisation inte kan syssla med alla möjliga uppgifter efter eget val. Organisationer använder regler, rutiner, belöningssystem etcetera, vilket innebär att strukturen koordineras (Jacobsen et al, 2000).

I Jacobsen et al (2000) beskrivs både fördelar och nackdelar med stabilitet och begränsning. För de individer som arbetar i en organisation kan det vara en trygghet att veta hur strukturen i organisationen är uppbyggd och vad som kan förväntas av individen. Mycket tyder på att både anställda och en organisations omvärld tycker om stabilitet (Hannan & Freeman, 1989 i Jacobsen et al, 2000). Strukturen kan även fungera som broms på en utveckling. Om omvärldens förväntningar på en organisation förändras, kan det leda till att strukturen blir ett hinder för anpassning till nya förhållanden (Crozier, 1964 i Jacobsen et al, 2000). Flera har påpekat att en organisations huvudutmaning handlar om att utveckla en organisationsstruktur som kan balansera kravet på stabilitet mot kravet på innovation och nytänkande (March, 1991 i Jacobsen et al, 2000).

Huvudsyftet med organisationsstrukturen är att påverka beteendet i en speciell riktning (Jacobsen et al, 2000). Däremot får vi inte alltid tro att det är så, enligt litteraturen är det ofta som det faktiska beteendet inte följer den formella strukturen. Det som kan skapa bristande överensstämmelse mellan de formella förväntningarna och det som faktiskt inträffar kan vara det faktum att organisationer består av människor med egna meningar, känslor och övertygelser och av grupper med informella normer och regler (Jacobsen et al, 2000).

De som har anammat den rationella modellen och ett uppifrån-och-ner-perspektiv tenderar även att skildra organisationens strukturer och processer som enbart ledningens redskap. Chandlers (1962 i Hatch, 2000) tes om att ”struktur blir följd av strategi” är med andra ord representativt när det gäller den rationella modellen och ett uppifrån-och-ner-perspektiv (Hatch, 2000).

Klassiska och evolutionistiska perspektiv beskriver att effektiv samordning kräver att diversifieringsstrategier ska matchas mot divisionaliserade organisationsstrukturer. För klassikerna och evolutionisterna är det uppenbart att struktur borde följa efter strategi (Whittington, 2002).

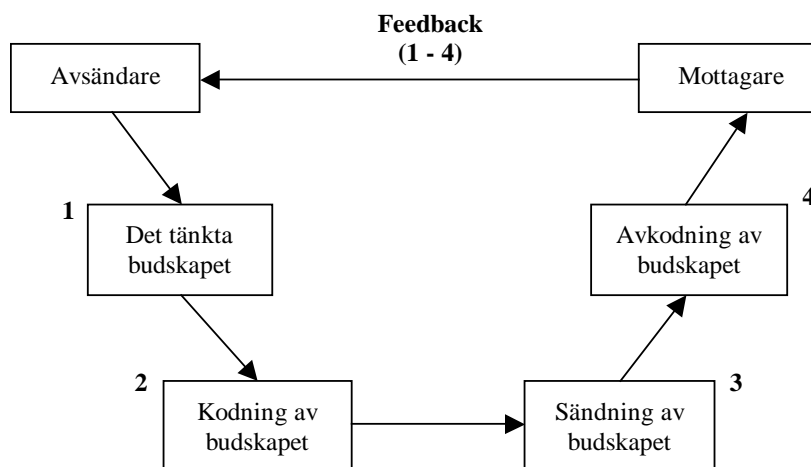
Kommunikation och strategisk process

All mänsklig kommunikation kräver speciella förutsättningar för att lyckas. Det finns ett antal faktorer som anses nödvändiga för kommunikation. *Psykologiska förutsättningar* utgör grunden för mänsklig kommunikation, och det kan gälla tillräcklig informationsbehandlingsförmåga, minne, receptivitet, inlärningsförmåga, intelligens, uppmärksamhet och förmåga att använda sinnena. *Förmåga att använda ett språk* genom tal, skrift eller rörelse. *Kanaler*, så att ett meddelande kan överföras från sändare till mottagare. *Ett gemensamt språk* är en förutsättning för ömsesidig förståelse. Språket behöver dock inte bestå av ord. Medier, såsom brev, telefon eller tidning är nödvändiga om möjlighet till mänsklig kontakt saknas (Wiio, 1988).

Individens förmåga att bearbeta information är en grundläggande faktor när det gäller mänsklig kommunikation (Wiio, 1988).

Genom kommunikationsprocessen sprids information, enligt följande analytiskt skilda faser: En avsändare har ett budskap som kodas och sänds till en mottagare genom en kanal och där mottagaren avkodar budskapet och ger avsändaren feedback (Jacobsen et al, 2000). I förhållande till den strategiska processen innebär det att avsändaren – de som formulerar strategierna – beskriver informationen som skall förmedlas – den strategiska informationen – utifrån dennes sätt att uppfatta och koda informationen. Den strategiska informationen sänds till mottagare – de som implementerar strategierna – som avkodar budskapet, det vill säga

tolkar och försöker förstå vad avsändaren har avsett. Informationskanalen kan vara av stor vikt då informationens dignitet kan påverkas.



Modell 5. Kommunikationsprocessen

(Källa: Jacobsen et al, 2000, sid 268)

Hur budskapets karaktär och ändamål ser ut samt relationen mellan avsändare och mottagare blir ofta bestämmande för valet av kommunikationskanal. Avsändaren kan välja mellan flera olika kanaler, formella eller informella personliga och sociala kanaler för kommunikation. Komplicerade, tvetydiga budskap som lätt kan missförstås, där kan ett personligt möte vara att föredra. Avsändaren får då också omedelbar feedback på informationen och har då möjlighet att försöka rätta till eventuella missförstånd och oklarheter. Hur avsändaren valt att formulera budskapet, hur språket används, vilken mening vi lägger i olika ord, är av central betydelse för hur mottagaren uppfattar det (Jacobsen et al, 2000). Det verbala språket kan vara mångtydigt och svårtolkat. Missförstånd beror ibland på att vi helt eller delvis förknippar orden med skilda företeelser eller att vi ger dem olika känslomässiga innebörder (Granér, 2000).

Ingenting garanterar att information som formuleras på en nivå i organisationen har någon effekt på en annan nivå, om inte kommunikationskanalerna kan förmedla den på rätt sätt och i övertygande form (Simon, 1971)

Auktoritetshierarki och kommunikation

Strategiska beslut och formulering av strategi är något som vanligtvis åligger den högsta ledningen, åtminstone då man studerar det så kallade rationella sättet att se på den strategiska

processen. Auktoritetshierarkin i organisationen beskriver den formella auktoritetsstrukturen och de formella kommunikationskanalerna mellan överordnade och underordnade, det vill säga neråt i hierarkin. Problem som kan uppstå i den vertikala kommunikationen neråt är att, efter hand som informationen kommuniceras neråt i hierarkin och passerar de olika positionerna, den kan bli medvetet eller omedvetet förvrängd. När till exempel en mellancheft tar emot information från överordnade, tolkas mening utifrån den egna situationen. Ett känt fenomen är även att individer omedvetet filtrerar bort negativ information i det ursprungliga budskapet innan vidare befordring till underordnade sker (Jacobsen et al, 2000).

Den delaktighet, vid planering när det gäller den strategiska processen, som betraktas som lösning på problem vid strategiprocess som rationell modell, gäller bland annat vertikal kommunikation. Problem som kan uppstå vid vertikal kommunikation uppåt handlar om att hierarkin undertrycker kommunikation och social samverkan mellan under- och överordnade. Det är framför allt två förhållanden som vi bör vara uppmärksamma på: *För det första* begränsar hierarkin organisationens kapacitet att behandla information, och den påverkar också mängden information som kan kommuniceras uppåt i organisationen. Efter hand som vi rör oss uppåt i hierarkin blir förmågan att behandla information mindre, på grund av att det finns färre personer på de högre auktoritetsnivåerna i en hierarkisk struktur. Ledare på högre nivå måste ofta avskärma sig mot ett fritt flöde av feedback från underordnade för att undvika att "drunkna" i information (Blau & Scott 1962 i Jacobsson et al, 2000).

Ju mer vertikalt differentierad en organisationsstruktur är, desto mer förändras och "sällas" informationen på sin väg uppåt i hierarkin (Hall 1972 i Jacobsen et al, 2000). Detta behöver inte uppfattas negativt, och ändamålet kan vara det bästa sett från ledningens synpunkt: oviktig information, dåliga argument etcetera sällas bort och ny viktig information kommer till (Mintzberg 1979 i Jacobsen et al, 2000). Det kan dock ta lång tid från det att informationen samlas in tills den kommer fram till den relevanta beslutsfattaren (Jacobsen et al, 2000).

För det andra beskrivs i Jacobsen et al (2000) hur hierarkin bidrar till att feedback från underordnade ofta är opålitlig och otillräcklig. Underordnade kan filtrera bort information om sådant som är mindre bra, och lägger särskild tonvikt på att framhäva det positiva. Det är därför svårt för ledare att erhålla säker information om det arbete som underordnade utför,

även om de försöker skapa gynnsamma villkor för feedback. Samma problem uppstår när ledaren önskar feedback på sitt eget arbete (Jacobsen et al, 2000).

Kommunikation och organisationens struktur

Horisontell kommunikation följer ofta mönstret i organisationens sociala struktur, vilket kan leda till att informella sociala nätverk effektivt fungerar som ett komplement till formella horisontella kommunikationskanaler som har etablerats för att samordna arbetet (Jacobsen et al, 2000). Begreppet social struktur syftar på mönster av social samverkan och en accepterad uppsättning normer och informella regler för hur man ska uppträda (Blau & Scott, 1962 i Jacobsen et al, 2000). Detta förutsätter dock att de anställda sluter upp kring organisationens mål, är angelägna om att samarbeta och att lösa arbetsuppgifterna på bästa möjliga sätt. I motsatt fall kan den informella samverkan ha effekten att sprida negativ och direkt destruktiv information som lamslår försök att få till stånd formaliserad och effektiv kommunikation mellan de anställda på samma nivå i organisationen (Jacobsen et al, 2000).

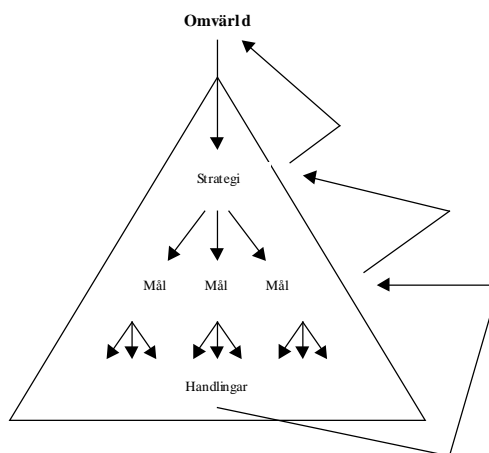
Informell kommunikation bygger ofta på snabba kanaler som till exempel muntlig kommunikation ansikte mot ansikte, medan den formella ofta utnyttjar ”trögare” former som skriftliga rapporter, cirkulär och protokoll. Undersökningar har påvisat att underordnade generellt sett mer litar på information som förmedlas genom informella kanaler än på kungörelser från ledningen (Robbins, 1993 i Jacobsen et al, 2000). Samtidigt kan inkongruens i kommunikationen vara förvirrande eller väcka osäkerhet och misstänksamhet hos mottagaren (Granér, 2000), vilket är exempel på problem som kan uppstå vid kommunikation ansikte mot ansikte (Jacobsen et al, 2000).

Aktiviteter som står i ett starkt ömsesidigt beroendeförhållande grupperas och lokaliseras i samma organisationsenhet, därmed uppnås att både formella och informella organisationsförhållanden underlättar effektiv kommunikation. Skälet är att organisationsstrukturen permanent sammanför de personer som har behov av att kommunicera med varandra. I och med detta kommer dessa personer efter hand att lära känna varandra och utveckla personliga relationer och en gemensam förståelse som gör det lättare att kommunicera och undvika missförstånd. Effektiv kommunikation definieras i de flesta fall som att mottagaren tolkar budskapet på ett sätt som väl motsvarar de intentioner som avsändaren hade (Jacobsen et al, 2000).

Strategisk process ur ett symboliskt-tolkande perspektiv

Strategi som ett resultat av handling

När delaktighet inkluderas i strategiprocessen utvecklas processen till att bli både en process nerifrån och upp och en process uppifrån och ner (se modell 6) till skillnad från den rationella strategimodellen som beskriver en process enbart uppifrån och ner (jmf modell 4, sid. 20). En syn på strategi som uttalat innefattar delaktighet brukar kallas för en ”strategi-i-utveckling” eller strategi som symbolisk handling, det vill säga en strategi som är ett resultat av allt som sker i organisationen. Denna syn på strategi rymmer både planerade och oplanerade element som del av den strategiska processen, detta genom betraktande av alla de sätt varpå organisationens medlemmar på alla nivåer kan bidra till utformningen av den strategiska processen, vilket ligger i linje med ett symboliskt-tolkande perspektiv. Ur detta perspektiv är strategi en följd av aktiviteter som äger rum i hela organisationen och kan följaktligen påverkas av en strategisk planering – utifrån en rationell modell, men den formas även av andra faktorer (Hatch, 2000).



Modell 6. ”Strategi-i-utveckling”

(Källa: Hatch, 2000, sid 136)

Strategiforskaren Quinn (1991 i Hatch, 2000) kallar ovanstående uppfattning för en logisk tillväxtmodell. Quinn menar att de högsta cheferna börjar med att ställa upp breda och generella mål och riktlinjer, vilka kan omfatta flera specifika förslag och idéer som kan uppstå längre ner i organisationen, men som också kan ge en viss vägledning åt förslagsgivarna.

Quinn kommer således fram till att strategerna omvärderar framtiden kontinuerligt och hittar, i och med att saker och ting utvecklas, nya samstämmigheter. Strategin utvecklas alltså inom ramen för en generell strategisk plan men på grundval av verksamheten som äger rum i hela organisationen och utifrån ett mönster av en "trial-and-error"-inlärning (Hatch, 2000).

Strategi som symbolisk handling

Weick (2001) beskriver hur strategiska planer är mycket lika kartor. De skapar självförtroende åt och orienterar individer. När individer börjat att handla, genereras påtagliga resultat i någon mening och detta hjälper dem att upptäcka vad som inträffar, vilka behov som behöver förklaras och vad som ska göras sedan. Weick poängterar att chefer hela tiden bortser ifrån att det är vad de gör, inte vad de planerar, som förklarar deras framgång. De ger ära åt fel saker, nämligen planen, och efter att ha missbedömt situationen spenderar de mer tid på planerna och mindre tid på handlingarna och de blir sedan förvånade när ytterligare planering inte förbättrar någonting (Weick, 2001). Enligt Weick (1987 i Hatch, 2000) behövs frigörelse från rationalistiska grundantaganden om hur strategier fungerar, Weick beskriver: "utförande är analys, och implementering är utformning". Strategi är en kraftfull symbol som uppfyller rationalistiska förväntningar på ledarskapet och därför är även strategens roll av symbolisk art. Weicks uppfattning går ut på att handling skapar strategi, vilket innebär att utformningen av en strategi aldrig äger rum, utan en ny strategi är något man sluter sig till utifrån framgångsrika handlingsmönster, som i sin tur utvecklas genom aktivt experimenterande eller genom tillfälligheter. Detta kan ses som en alltför radikal syn på strategiprocessen och Weick menar att strategerna dock har ett visst inflytande över handlingarna. Han påstår att de kan använda sin symboliska potential för att skapa handlingar och uppmuntra improvisation. Weick menar att dessa faktorer, skapandet av handlingar och uppmuntran till improvisation, stärker en organisations effektivitet genom att främja lärande (Hatch, 2000).

Organisationsstruktur och strategisk process

Om vi enbart inriktar oss på den instrumentella sidan av strukturen, det vill säga hur den påverkar beteendet, försummar vi en betydande aspekt på alla strukturer, nämligen deras funktion som symboler, att de förmedlar organisationens mening (Meyer & Rowan, 1991 i Jacobsen et al, 2000).

Implementeringen av strategin är det sätt man organiserar en strategi och får den att leda till förändringar. Problem när det gäller strategi är att organisationer bokstavligen inte har något medvetande utan består av olika individer med olika erfarenheter och åsikter. Ändå antyder strategibegreppet att alla de oataliga individer som tillsammans utgör en organisation kan förenas i ett effektivt arbete i riktning mot ett mål (Whittington, 2002).

Den syn på strategi som exempelvis ”strategi-i-utveckling” presenterar ifrågasätter Chandlers tes, ”struktur blir följd av strategi”, och låter förstå att strukturen även kan påverka strategierna (Hatch, 2000). Processualisterna har liknade sätt att se på strategi och pekar inte bara på hur organisationsstrukturer i praxis sällan stämmer överens med strategierna utan också på hur strategierna kan formas av dessa strukturer (Whittington, 2002).

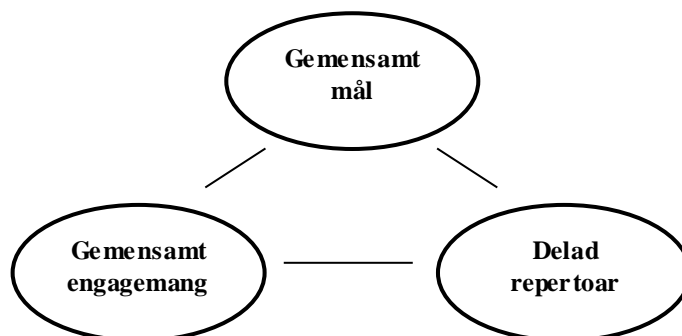
Utformningen och genomförandet av strategier påverkas även av organisationens rutiner. Handlingsmönster i organisationen kan leda till att nya möjligheter förbises. Nya möjligheter för organisationen kräver ofta att gamla vanor bryts och att de ersätts med nya rutiner. Det är på grund av ovanstående skäl som antagandet, om att en struktur med lätthet kan förändras för att stämma överens med de krav som en ny strategi innebär, kan ifrågasättas (Hatch, 2000).

Pfeffer (1978 i Hatch, 2000) ser på organisationsstrukturen som en bild av vem som har kontroll över avgörande resurser och vem som har möjlighet att fatta beslut över viktiga aktiviteter i organisationen. Han anser att det är genom strukturella arrangemang som bland annat kommunikationen bestäms och informationsnätverket utformas.

Organisationsstruktur som ”community of practice”

Wenger (1999) beskriver social praktik – socialt handlande – som resultatet av historiska och sociala kontext, vilka ger struktur och mening åt individens agerande. Social praktik är detsamma som praktik i den mening att den är utvecklad i syfte att skapa och ge tillfredsställande erfarenheter genom individernas handlingar. För att kunna engageras i en praktik måste människor finnas i ett sammanhang där de kan agera genom interaktion med andra människor, det måste finnas vägar för kommunikation. Detta sammanhang är vad Wenger kallar ”community”, eller en ”community of practice”. För att ett sammanhang ska kunna definieras som en ”community of practice” krävs att följande tre dimensioner kan urskiljas: *gemensamt engagemang* – för att nå de mål som finns, *gemensamt mål* – målet

upprätthålls och eftersträvas av det gemensamma engagemanget och slutligen *gemensam repertoar* – resurser som står till förfogande, handlingsplan (se modell 7)(Wenger, 1999).



Modell 7. Dimensionerna av praktik som en del av ett sammanhang.

(Källa: Wenger, 1999, s. 73, modifierad)

Den mening som eftersträvas skapas inte genom tillfälligheter, inte heller genom rutiniserad verksamhet. Mening är något som förhandlas genom individers interaktion i en "community of practice", den inkluderar med andra ord sociala relationer. Allt som sägs och görs refereras till tidigare situationer som på nytt betraktas, och genom denna process och utifrån en historisk aspekt sker förhandling av mening. Förhandling av mening är en process av oavbruten förändring av situationer, vilken ger mening och påverkar de individer som deltar. För varje "community of practice" finns en gräns och en kärna. Beroende på var i detta sammanhang individen befinner sig, ges olika möjlighet att påverka de olika förhandlingar som pågår. Fundamentalt vid förhandling av mening är dualiteten delaktighet och reifikation, där delaktighet kan ses som ett aktivt handlande som sker i ett socialt sammanhang och där reifikation är att göra något abstrakt lättare att förstå. Reifikation är inte samma sak som det är en reifikation av, till exempel ett avtal kan vara en reifikation av en förhandlingsprocess. Förändring blir med andra ord möjlig genom deltagande och reifikation.

Det finns en gräns som åtskiljer olika "communities of practice", och att tillhöra en "community of practice" innebär inte bara att agera och existera i en grupp eller ett sammanhang utan också att se relationer med resten av världen genom ett nytt perspektiv (Wenger, 1999). Wenger (1999) beskriver den så kallade dualiteten – delaktighet och reifikation – som något som kan bidra till att gränserna mellan "communities of practice" markeras, genom exempelvis markering av medlemskap i en "community of practice" i form av titel eller dylikt. Reifikation är en sorts förtingligande av något abstrakt, till exempel en

artefakt eller symbol. En reifikation kan tolkas på olika sätt, beroende på vem som tolkar och vilket förhållande denna person har till reifikationen. Likväl som dessa dualiteter kan bidra till upprätthållande av gränser, kan de även skapa kanaler genom gränserna. Det finns två fenomen som kan skapa kanaler genom gränserna och dessa är vad Wenger benämner gränsföremål och mäklare. Gränsföremål kan vara sådant som vi även benämner reifikationer såsom symboler och dokument. Mäklare är en kanal som bildas av människor vilka kan förmedla andra tankar och idéer från en "community of practice" till en annan. En mäklare har förmåga att skapa nya bindningar genom "communities of practice" och en bra mäklare kan öppna nya möjligheter för meningsskapande (Wenger, 1999).

Att se helheter

Människors sätt att tänka och handla skapar och påverkar deras verklighet. Individer är själva en del av olika system och det är svårt att se hela utvecklingsmönstret (Senge, 2001). Senge (2001) talar om systemtänkande, vilket han beskriver som en disciplin att se helheter. Systemtänkandet hjälper individer att se sambanden mellan olika företeelser i stället för att se dem som skilda ting, att se mönster och processer av förändring istället för stillbilder. Att tänka i termer om system gör det möjligt för individer att se de bakomliggande strukturerna i komplexa situationer. Begränsningen för systemtänkande ligger i att individer ser i form av raka linjer medan verkligheten bygger på cirklar. Bland de orsaker som förklarar varför individer tänker linjärt har att göra med språket. Språket styr hur individer uppfattar det runt omkring dem och det västerländska språket bygger helt på ett linjärt synsätt med subjekt-verb-objekt-strukturer (Senge, 2001).

Kommunikation för meningsskapande

Granér (2000) skiljer mellan instrumentell respektive socio-emotionell kommunikation. Den instrumentella aspekten har i första hand en kognitiv eller kunskapsinriktad karaktär, där den i sin renodlade form tenderar att vara rationell, logisk och linjär. Kommunikationsproblem som har att göra med den instrumentella funktionen är ofta av teknisk karaktär, och handlar om att finna ett gemensamt språk, finna ord och modeller för att beskriva komplicerade fenomen eller att finna de mest effektiva formerna för informationsförmedling och utbyte. Den socio-emotionella aspekten handlar om hur deltagarna utbyter känslor och attityder samt hur de upplever varandra. Denna tenderar att vara irrationell, eftersom vårt känsloliv sällan är rationellt. Följaktligen är denna mindre logisk och därmed mindre förutsägbar. Samtidigt är

det genom kommunikationens socio-emotionella sida som vi förmedlar mening. Denna är subjektiv och problem består i vår begränsade förmåga att förstå och tolka varandras socio-emotionellt inriktade budskap (Granér, 2000).

Det som utbyts i en kommunikationssituation är parternas respektive uppfattning om det som diskuteras, vilket kan beskrivas som deras olika bilder av verkligheten. Det gäller att komma till en ömsesidig förståelse hur parterna definierar verkligheten, men inte nödvändigtvis till en gemensam uppfattning av den. Båda bör dock förstå hur båda förstår den (Engquist, 1992).

Heterogenitet respektive homogenitet

Åsikterna om huruvida mångfald och olikheter är bra eller inte för en organisation, skiljer sig. En del menar att heterogenitet leder till kreativitet, innovation och dynamik, som i sin tur leder till en förbättrad konkurrenskraft. Andra menar att det skapar kommunikationssvårigheter som försvårar beslutsprocessen (Tomicic, 1998). En vanligt förekommande uppfattning är att det behövs en viss form av homogenitet i kognitiva strukturer för att en grupp ska kunna handla som ett kollektiv (Sims & Gioia, 1986 i Tomicic, 1998). Kognitiva strukturer kan både finnas på individnivå och gruppnivå (Weick & Bougon, 1986 i Tomicic, 1998). De kognitiva strukturerna hos individerna i en grupp antas inverka på gruppens gemensamma informationsbearbetning och meningsskapande. Möjligheter skapas och gränser sätts för vad som uppfattas och tolkas inom ramen för gruppen. Tidigare studier pekar dock inte på något entydigt resultat. En del hävdar att kollektiva kognitiva strukturer kännetecknas av homogenitet medan andra hävdar motsatsen, det vill säga att de kännetecknas av heterogenitet. Ett antagande, trots dessa motstridigheter inom den kognitivt orienterade organisationsforskningen, är att en grupp kan uppvisa mer eller mindre gemensamma kognitiva strukturer. Det gemensamma anses dock vara viktigt för gruppens tolkningsprocess (Gioia och Sims, 1986; Hellgren och Löwstedt, 1997 i Tomicic, 1998). Schwenk har till exempel visat att det som är gemensamt i gruppens kognitiva strukturer, i högre utsträckning än det icke-gemensamma, inverkar på strategiska beslut (Tomicic, 1998).

Utbildningsbakgrund, demografisk tillhörighet (ålder, kön etcetera), funktionstillhörighet, indikerar kognitiv heterogenitet snarare än homogenitet. Till exempel kan en teknisk chef ha ett annorlunda fokus än en ekonomichef. (Dearborn & Simon, 1958 i Tomicic, 2001).

Konstruering av mening i organisationen

Till skillnad från det modernistiska synsättet på kommunikation (jmf modell 5, sid. 22) och sett ur ett symboliskt-tolkande perspektiv bör inte kommunikation förstås som överförande av information utan ges en vidare innebörd, vari mening och förståelse skapas i kommunikationen (Alvesson, 1997).

“In an organizational context, communication is the process through which meaning is created and, over time, sedimented. Communication – as an institutional form – articulates meaning formations which, when habitualized over time, provide the background of common experience that gives organization members a context for their organizing behavior. Communication is thus not simply the vehicle for information, but rather is the very process by which the notion of organizing comes to acquire consensual meaning. Organizing is therefore continuously created and recreated in the act of communication among organization members” (Mumby, 1988:14-15 i Alvesson, 1997).

Kommunikation inte bara avbildar och förmedlar organisationen, utan skapar även denna. Kommunicerande och organiserande blir i viss mening på så sätt aspekter på samma fenomen (Alvesson, 1997).

En viktig utgångspunkt för Berger och Luckmann's studie (1966, i Tomicic, 1998), är att alla människor är aktörer i det ständiga skapandet av verkligheten. Det finns inte någon objektiv verklighet färdig att ta del av, utan det som många av oss uppfattar som verkligheten är en objektifierad verklighet skapad i samspel mellan människor. Vad som utgör en organisation är en objektifierad bild och därmed en del av vår gemensamma verklighet. Att dela en gemensam verklighet gör det möjligt för oss att interagera och kommunicera med varandra. Verkligheten skapas genom att vi som sociala aktörer är engagerade i att förstå vad som händer runt omkring oss, att skapa mening i det som sker (Smirchch och Morgan, 1982 i Tomicic, 1998)

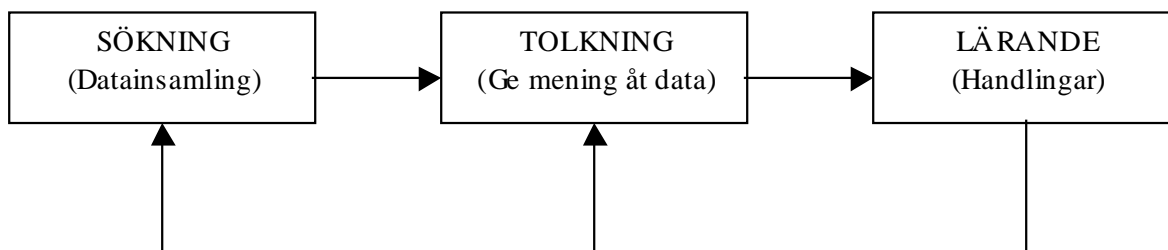
I organisationer, liksom i andra sammanhang, är det viktigt att skapa mening, att tolka och förstå det som sker. I och med att olika personer lever på olika platser, umgås med olika människor och arbetar på olika företag kommer de erfarenheter runt vilka mening skapas att skilja sig mellan personer (Tomicic, 1998).

Tolkning ger mening åt data

Lundeberg et al (1996) beskriver ett synsätt som han benämner nivåsynsättet. Detta bygger på ett grundantagande om en skillnad mellan verkligheten, uppfattningar av verkligheten och representationer av uppfattningar av verkligheten. Verkligheten i ett företag innehåller ett antal konkreta företeelser som vi kan observera. Olika personer kan uppfatta dessa konkreta företeelser på olika sätt. Vi kan dokumentera våra uppfattningar. Vi har då representationer av våra uppfattningar av verkligheten. Mellan verkligheten, uppfattningar av verkligheten och representationer av uppfattningar av verkligheten ligger olika transformationsprocesser (olika observations-, tolknings- och kodningsprocesser).

För att kunna tolka data behöver vi en viss förkunskap eller referensram eller tidigare samlad uppfattning. Olika individer har olika referensramar, de kan därför tolka samma data på olika sätt. Det finns därmed ett beroende mellan information och den person som tolkar tillgängliga data, eller snarare personens förkunskap eller referensram. Denna idé, att informationen beror på den person som tolkar data, har grundläggande konsekvenser för användningen av begreppet information (Lundeberg et al, 1996). Individer skickar och tar emot information och så att säga verkställer tolkningsprocessen i organisationer (Weick, 2001).

Företagsledningen formulerar organisationens tolkning. När man talar om organisationens tolkning talar man egentligen om tolkningar gjorda av en liten grupp på toppen av organisationshierarkin. Organisationer måste göra tolkningar, chefer på ledningsnivå måste titta på omgivningen och försöka skapa mening av den. Tolkningen kan alltså vara de processer som översätter omgivningens förändringar, utveckling av modeller för att förstå dessa, skapa mening av dem och sammanställer data. Tolkning tillhör den process genom vilken chefer översätter data till kunskap och förståelse av omgivningen. Tolkning ger så att säga mening åt data (Weick, 2001).



Modell 8. Relation mellan organisationens datainsamling, tolkning och handlingar.

(Källa: Weick, 2001, sid 244, modifierad)

Det medium som används för kommunikationen kan också bidra till att meddelandet förändras. Det kan också inverka på hur meddelandet tolkas. Mottagarens uppfattning om sändaren har stor betydelse för hur ett meddelande tolkas och reaktionen på meddelandet. Mottagarens föreställningar om sändarens förmåga och vilja att ge korrekt och rättvisande information, hans uppfattning om vilka ståndpunkter sändaren står för, hans uppskattning av sändaren och så vidare utgör den ram inom vilken meddelandet tolkas (Wiio, 1988).

Förståelse genom språket

Ett och samma ord kan ha olika innebörd för två personer på samma gång som två olika begrepp kan stå för liknande betydelser. Det är inte svårt att tänka sig att sådana situationer lätt kan leda till missförstånd eftersom man pratar "förbi varandra". Olikheter i tolkning kan bero på att meningsskapandet har skett i olika kontext och inte är densamma eller att personerna har olika erfarenheter och därmed tolkar ett och samma begrepp på olika sätt (Tomicic, 1998).

Enligt amerikanen Benjamin Whorf påverkar språket vårt sätt att uppfatta omvärlden. Den språkliga relativiteten, som Whorfs synsätt brukar benämnas, innebär alltså att språket och den miljö människan förmår uppfatta, står i ett beroendeförhållande på så sätt att modersmålets ord och språkets struktur inverkar på vårt sätt att förnimma miljön och på vårt sätt att tänka. Hypotesen om språkets relativitet är starkt kritiserad, men det verkar dock naturligt att språket, varseblivningen och tankeverksamheten står i nära samband med varandra (Wiio, 1988).

Uppenbart är att meddelandets begriplighet påverkas av såväl dess innehåll som utformning. Allmänt betraktas meddelandet vara svårt eller enkelt främst beroende på om innehållet är

främmande eller välbekant för mottagaren. Meddelandets form påverkar dock i väsentlig grad begripligheten. Olika undersökningar har visat att förhållandet mellan faktorerna innehåll och utformning varierar i hög grad med mottagarens utbildning. Ett begrepp som kan användas i detta sammanhang är begriplighetströskel, med andra ord en sådan förståelsegrad att mottagaren kan förklara meddelandets innehåll. Efter denna tröskel blir även meddelandets strukturella och formella egenskaper viktiga (Wiio, 1988). Begripligheten är en egenskap hos mottagaren och inte hos budskapet, svårighetsgraden är alltså alltid ett relativt begrepp (Wiio, 1988).

Ordens betydelse är framför allt beroende av människans erfarenheter, vi blir vana vid att kombinera vissa saker, tankar och känslor med vissa ord. Erfarenheterna kan vara av mycket olika slag och då blir också ordens betydelse olika. Inte bara de enskilda orden, utan meddelandet som helhet och själva kommunikationssituationen får olika innebörd beroende på våra erfarenheter (Wiio, 1988).

Det kognitiva perspektivet

Att studera kognition innebär att studera hur individer tänker. Med tänker avses här vilken information olika personer uppfattar och hur de tolkar och skapar mening i den uppfattade informationen. Ett begrepp som brukar användas i ett sammanhang som detta är så kallade kognitiva strukturer (Gioia i Tomicic, 1998). Individers kognitiva strukturer är ett resultat av tidigare erfarenheter samtidigt som de fungerar som en guide då de påverkar det framtida meningsskapandet (Weick, 1995 i Tomicic, 1998). Ett centralt antagande är att det finns en relation mellan tanke och handling. De kognitiva strukturerna påverkar vad individer uppfattar och tolkar och därmed även individens handlingar (Tomicic, 1998).

Det kognitiva perspektivet vilar på antagandet att det inte finns någon verklighet oberoende av de individer som lever i den utan den verklighet som upplevs är något som individer skapar. Förståelsen för individers subjektiva verklighet är en viktig del i att förstå organisationers förmåga att utvecklas (Tomicic, 1998).

Retrospektivt meningsskapande

Meningsskapande handlar om att skapa mening, det handlar om att skapa ordning, klarhet och struktur i upplevelser. Att sätta in något i ett sammanhang, att relatera det till tidigare erfarenheter. Det sätt på vilket vi skapar mening är nära relaterat till vilka vi är och vilken

erfarenhet vi har. Mening skapas i interaktion med andra människor, i ett socialt samspel (Weick, 1995 i Tomicic, 1998). Denna process av meningsskapande är ständigt pågående och mer eller mindre medveten. Weick (1995 i Tomicic, 1998) menar att vi som individer är medvetna om det vi gjort men inte vad vi gör. Vi kan med andra ord endast skapa mening efter vi har gjort något, det vill säga "retrospektivt meningsskapande". En av nackdelarna med det retrospektiva meningsskapandet är att individer tenderar att tolka och tillrättalägga händelser på ett sätt som passar dem, på ett sätt som underlättar skapandet av mening. Även då vi försöker förutse effekter av hypotetiska händelser, det vill säga inför utvärdering av olika alternativ, tenderar vi att göra det genom att föreställa oss att något har hänt och tolka detta framtida tillstånd utifrån befintliga kognitiva strukturer (Tomicic, 1998).

För att mening ska skapas måste det finnas något att skapa mening kring. Det krävs information av något slag. Information är inte någon bristvara utan snarare tvärtom, höga krav ställs på individers förmåga att hantera information. Som individer har vi dock begränsade möjligheter att ta till oss denna information vilket leder till att vi endast ser och skapar mening kring en liten del. Vilken typ av information som uppfattas beror på de kognitiva strukturerna (Tomicic, 1998).

Enligt Weick (1995 i Tomicic, 1998) kräver meningsskapandet tre saker; en ram, en ledtråd och en relation mellan dessa. Ramen utgörs av de kognitiva strukturerna och ledtråden är den information som noteras i "bruset". Ledtråden måste dock tolkas mot bakgrund av någonting. Förutsättningen för att skapa mening är att ledtråden som fångas upp kan tolkas i förhållande till någon ram, att det som noteras kan relateras till tidigare erfarenheter, detta då meningen med ett begrepp framstår först när begreppet eller konceptet ställs i relation till något annat (Huff, 1990 i Tomicic, 1998).

Kognitiva strukturer, ett verktyg för meningsskapande

Kognitiva strukturer kan ses som samlingsbegrepp för de mönster och tankar och uppfattningar med vars hjälp individer sorterar ut och skapar mening. Kognitiva strukturer utgör i och med det ett viktigt verktyg i meningsskapandeprocessen. De kognitiva strukturerna är uppbyggda av tidigare kunskaper och erfarenheter och den befintliga kunskapen spelar en viktig roll eftersom det inte är möjligt att skapa mening utan att det som uppfattas kan relateras till något. Det behövs som tidigare nämnts en ram till viken ledtråden kan relateras (Tomicic, 1998).

Delaktighet och symbolik som dualitet

Det är den upplevda omvärlden som inverkar på chefers beteenden och därmed också på olika organisationers beteenden (Weick, 1995 i Tomicic, 1998). Det kognitiva perspektivet fokuserar på aktörernas subjektiva tolkningar. Organisationer kan i sig varken tänka eller handla, det är individer som tänker och handlar och driver processen av organiseringen framåt. Det kognitiva perspektivets grundpelare är att det finns en relation mellan tanke och handling och tanken påverkar handling som i sin tur påverkar tanken (Weick, 1995 i Tomicic, 1998). Kännetecknande för kognitiva strukturer är att de är produkter av mänskligt handlande, vilka utgör både möjligheter och begränsningar. Detta fenomen brukar Giddens (1984 i Tomicic, 1998) benämna och referera till som ”duality and structures”, det vill säga strukturen skapas av aktörer i samspel med tidigare strukturer och kommer att utgöra begränsningar för några och möjligheter för andra. Som individer påverkas vi av de strukturer som i sin tur påverkas av aktörers agerande. Relationen är densamma som för tanke och handling – dialektisk. Detta medför att det är svårt att skilja såväl tanke från handling som strukturer från individ.

EMPIRI OCH ANALYS

För att skapa en struktur av empirin och analysen har vi delat in kapitlet i tre delar. Vi börjar med en rent empirisk presentation av företaget och hur företagsledningen själva beskriver sin strategiska process. I de två följande avsnitten lyfter vi fram organisationsstrukturens roll i olika situationer, vilken vi ser har stor betydelse för den strategiska processen. I det första av dessa två avsnitt tar vi upp hur vi uppfattar det studerade företags sätt att förebygga begränsningar som, enligt litteraturen, många gånger uppstår vid förmedling av information vilket vi kopplat till strategisk information. I det sista avsnittet försöker vi även förstå betydelsen av den strategiska processen. Genomgående för vår analys är att vi kommer att växla synsätt mellan de två perspektiv vi beskrivit i metodkapitlet.

Presentation av Kendrion

Det företag vi studerat är ett medelstort tillverkande företag med cirka 125 anställda. Företaget var familjeägt fram till första juli 1999 då det såldes till Gnosjö-gruppen och ett år senare såldes Gnosjö-gruppen till Kendrion, en holländskägd koncern. Det företag vi studerat är bara ett av många företag i Kendrionkoncernen men vi kommer fortsättningsvis att beskriva det studerade företaget med namnet Kendrion.

Företaget är ett business-to-business-företag och metallproduktion är den huvudsakliga tillverkningen. Som en följd av tillhörigheten till en koncern har företaget funnit sin nisch, vilken består till största delen av kärnverksamheterna tråd- och fjäderdetaljer. Merparten av produktionen säljs till bilindustrin och företaget har en export på cirka 40-45 procent.

Den ekonomiska utvecklingen har varit mycket positiv de senast två åren och omsättningen har aldrig varit större. Under dessa år har företaget även lyft sin tekniknivå och ökat kapaciteten.

Kendrions ledning består av sju personer. VD är 40 år, utbildad tekniker och är inne på sitt tredje år som VD för Kendrion. Han har tidigare jobbat 19 år på olika positioner inom

tillverkningsindustrin. Operativ chef är 43 år och har jobbat inom företaget i ett och ett halvt år, tidigare arbetsplatser har varit inom olika tillverkande företag där han haft chefspositioner under 18 år. Under denna tid har han även studerat på bland annat högskolenivå och har en ganska bred utbildning. Kvalitetschefen är 42 år och har jobbat sig upp den långa vägen, och kompletterat med utbildningar som har varit arbetsrelaterade. Personal- och miljöchefen är 42 år och har högskoleutbildning delvis inom det område hon är verksam. Anställningstid på Kendrion är cirka ett år. Ekonomichefen är den person på chefsnivå som har längst tid i företaget, cirka 20 år. Ekonomichefen är 52 år och har ekonomisk gymnasieutbildning samt arbetsrelaterade kurser under anställningstiden. Chef över inköp och logistik är den person som har kortast anställningstid på chefsposten, knappt ett år. Hon har ekonomisk gymnasieutbildning samt nyligen genomförda och pågående arbetsrelaterade kurser. Företaget har även en försäljningschef som har varit verksam i företaget under betydligt längre tid än de flesta i ledningsgruppen, tyvärr fanns inget tillfälle för intervju med honom.

Kendrions beskrivning av den strategiska processen

VD beskriver den strategiska processen i företaget som ett ”utifrån-och-in”-förfarande. Begreppet ”utifrån-och-in” syftar på vikten av tillväxtpotentialer i omgivningen, som Kendrion sedan använder vid strategiformuleringen. Det är först när sådan möjlighet finns som intern koncentration och förändring kan aktualiseras.

Det är främst VD som arbetar med de strategiska planerna medan övriga medlemmar i ledningsgruppen är involverade i varierande omfattning. Den strategiska processen består av varierande analyser och insamling av data, behov av nyinvesteringar, utökning av verksamhetslokaler, behov av kapital, analys av kunder, kundnöjdhet, marknadsundersökningar, framtida försäljning – till exempel bilindustrins kommande behov av produkter, tillväxt – finns marknadsunderlag, utveckling, kärnverksamhet, produktkvalitet, tjänstekvalitet, personal, miljö och hälsa.

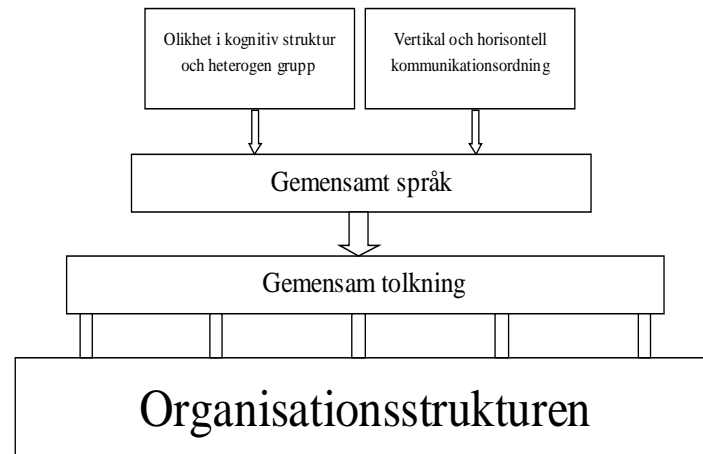
Den information – strategisk information – som företaget tillhandahåller har sitt ursprung i både den externa omgivningen och företaget internt. VD sammanställer informationen och förmedlar den till övriga medlemmar i ledningsgruppen. Denna förmedling sker i form av föredrag och diskussioner på de kontinuerliga möten som hålls och sedan får alla i ledningsgruppen läsa och studera de strategiska dokumenten, som sammanställts i en pärm,

den tid de behöver. När alla sedan har läst ”pärlen” så diskuteras innehållet igen. Därefter upprättas mål, både enskilt och tillsammans, som är baserade på ”pärlen”, men även på det de har gjort tillsammans i ledningsgruppen. Målen följs sedan upp en gång i kvartalet, det vill säga hela den strategiska planen, då även justeringar görs om någon aktivitet inte motsvarar de uppsatta målen. Övrig personal i företaget ser aldrig den strategiska informationen i dess ursprungliga form utan varje mellanchefer får, efter det att de övergripande målen är uppsatta, i uppdrag att för sitt ansvarsområde och sina underställda utforma nya mål och handlingsplaner som ska ligga i linje med de övergripande målen. Även här sker en uppföljning av hur måluppfyllelse för respektive sektor fortlöper, vilket diskuteras i ledningsgruppen där VD och alla mellanchefer ingår. Om det då framkommer till exempel mindre lönsamma mål, diskuteras dessa omständigheter i ledningsgruppen innan åtgärder vidtas, för att komma till rätta med detta.

Den strategiska informationen som VD, delvis tillsammans med ledningsgruppen formulerar, beskrivs som företagets livsnerv och ledstjärna. Alla i ledningsgruppen undertecknar ”pärlen” som innehåller den strategiska informationen, vilket kan ses som en delaktighet i den strategiska processen och som också kan bidra till att stärka och sammansvetsa ledningsgruppen. Å andra sidan kan det finnas en fara i detta, vad händer om någon individ inte håller med om hela innehållet i ”pärlen”? – Indoktrinering? Skriver individen under i alla fall? Tvingas individen sluta? etcetera.

Att dra fördel av begränsande faktorer

För att bättre förstå följande analys har vi konstruerat en guide där vi illustrerar olika delar som, vi tolkar, är av stor betydelse för Kendrions strategiska process. De faktorer vi kommer att analysera är de som ofta ses som störningar och begränsande faktorer och därmed kan få negativa effekter vid främst implementeringen av strategierna. Vi anser att Kendrion har hittat ett sätt att se möjligheter och nyttja dessa begränsande faktorer till något positivt. Eftersom vi inte ser de faktorer påvisade i analysguiden som separerade ifrån varandra, har vi i löpande text försökt analysera faktorerna tillsammans eller ibland enskilt.



Modell 9. Vår analysguide

Gemensamt språk och gemensam tolkning i ledningsgruppen

Kendrions ledningsgrupp är inte vad som kallas en homogen grupp, de personer som sitter i ledningsgruppen har alla olika bakgrund och har dessutom bara jobbat tillsammans under en relativt kort period. Vi ser deras olikheter när det gäller bland annat utbildning och erfarenhet som olikheter i kognitiva strukturer. Olikheterna visar sig under de intervjuer vi genomfört då vi uppfattade olik tänkande och olika förståelse av framför allt begrepp. Det fanns bland mellancheferna de som hade lång yrkesbakgrund som chef och vana av att ha suttit i högre positioner, blandat med mellanchefer som tidigare aldrig innehaft en chefsposition. Då vi intervjuade varje enskild mellanchef märktes det tydligt vilka som hade erfarenhet och vana som chef. Dessa personer förstod direkt våra frågor inklusive olika begrepp och hade heller inga problem med att tolka det så kallade mini-caset. Övriga mellanchefer behövde längre tid på sig innan de besvarade våra frågor som rörde olika begrepp och någon förstod inte vad vi menade, vilket svaren och olika frågor till oss avslöjade:

”Jag förstår inte riktigt...”

Dessutom kunde vi se att utbildningsbakgrund spelade en viss roll, då de med högre utbildning redan var insatta i begreppen vi använde oss av. Ovanstående tolkar vi som beroende på att individerna har olika erfarenheter och därmed tolkar ett och samma begrepp på olika sätt, det vill säga olikheter i kognitiva strukturer, precis som Tomicic (1998) diskuterar. Gioia och Sims, 1986; Hellgren och Löwstedt, 1997 i Tomicic (1998) beskriver

hur de kognitiva strukturerna hos individer och grupper antas inverka på en grupp gemensamma informationsbearbetning och meningsskapande. Den gemensamma kognitiva strukturen anses även vara viktig för gruppens tolkningsprocess. Både möjligheter och gränser sätts för vad som uppfattas och tolkas inom ramen för gruppen. De gränser vi ser skulle kunna vara ett hinder för gemensam tolkning i ledningsgruppen på Kendrion är konflikter. Vi menar att konflikter skulle kunna uppstå på grund av olik tänkande och olika prioriteringar. Eftersom de flesta mellancheferna är ganska nya på sina respektive positioner, har det tidigare varit VD och mellanchefer med längst erfarenhet i företaget som haft mest att säga till om. Detta har tagit sig uttryck i att de chefer med längst erfarenhet ofta är de som diskuterar mest. På grund av deras erfarenhet behärskar de fler områden, även andra chefers, vilket kan ge en obalans vid beslutsfattande:

”...de tänker kanske inte alltid på att det är de som pratar och diskuterar, ...men nu har övrigt folk också kommit in mer i arbetet”.

Det finns således mellanchefer som upplever att de först de senaste månaderna har känt att alla i ledningsgruppen blivit delaktiga i diskussionerna etcetera, mycket kanske beroende på att det har tagit en viss tid att lära känna företaget och varandra i ledningsgruppen. Konflikterna har framför allt tagit och tar sig uttryck i ett kämpande för sitt ansvarsområde.

”Det vill till att man säger till...”, ”...det blir bättre och bättre”.

Tomicic (1998) skriver också om att en del menar att det finns fördelar både med att vara en grupp bestående av heterogena individer och att detta då kan leda till kreativitet, innovation och dynamik, som en grupp bestående av homogena individer där i stället till exempel kommunikationssvårigheter undviks i större utsträckning. Sims & Gioia, (1986 i Tomicic, 1998) menar att det vanligtvis behövs en viss form av homogenitet i kognitiva strukturer för att en grupp ska kunna handla som ett kollektiv. Brunsson (1982 i Tomicic, 1998) menar också att gemensamma kognitiva strukturer skapar engagemang för handling. Här tycker vi oss se en spännande kombination i Kendrion - trots att individerna i ledningsgruppen är heterogena och har olika kognitiv struktur, så tycks de vara homogena i sina beslut. Detta tolkar vi som möjligheter och framgångsfaktorer för företaget och vi ser det som ett resultat av alla de små, vad Wenger (1999) kallar, ”communities of practice, det är i dessa som, vi ser, medlemmarna i ledningsgruppen lyckas skapa ett gemensamt engagemang. Vi tycker oss även

se att dessa har stor betydelse både för språket, tolkningen och för hela organisationsstrukturens utformning. Vi får genom våra intervjuer fram att det förekommer ett mycket utbrett samarbete över de hierarkiska gränserna kors och tvärs. Ibland samarbetar någon mellanchefer med cheferna för produktionsverkstaden längre ner i hierarkin – för att det rör deras gemensamma ansvarsområde. Ibland samarbetar olika personer beroende på tidigare erfarenhet och kunskaper förvärvade inom olika områden. Även VD och någon eller några mellanchefer har nära samarbete.

Mellanchefer förankrar även idéer de har i de olika små ”communities of practice” de ingår i, innan de förmedlar budskapet vidare i ledningsgruppen i sin helhet via de formella mötena. Detta tolkar vi som ett sätt att få stöd och hjälp, men skulle likväl kunna vara ett uttryck för att det är gränser för vad som ska läggas fram på mötena som diskuteras. Vi tolkar även att det är i de små ”communities of practice” som själva meningsskapandet sker. Det är där individerna förklarar och beskriver för varandra på en nivå så att alla förstår, detta för att kunna åstadkomma resultat och gemensamt utveckla strategier och mål. Detta tror vi i sin tur är det som leder till att alla vill gå åt samma håll och som gör att ledningsgruppen blir homogen när det gäller viktiga beslut. Vi tolkar även att detta underlättar implementeringen av strategierna.

Om vi drar en parallell till hur Kendrion själva beskriver sin strategiska process så stämmer det överens med vad det modernistiska perspektivet beskriver en strategisk process vara, men när vi sedan tittar på hur individerna i Kendrion arbetar, då är det vida skilt från det modernistiska. Då känner vi mer igen företaget i det Alvesson (1997) beskriver, att mening och förståelse skapas i kommunikationen och att kommunikationen skapar organisationen. Vi tolkar att kommunikationen i de små ”communities of practice” är det som skapat organisationsstrukturen på Kendrion, densamma har även blivit en framgångsfaktor för företaget.

Den kritik som riktats mot den rationella strategiprocessen beskriver hur kommunikationen kan brista och implementeringen av strategin kan försvåras i ett företag med en hierarkisk ordning. Om det är så att det existerar olikheter i sättet att tänka och tolka, anser vi att det är av vikt att titta på kommunikationsprocessen när det gäller den strategiska processen. Vi ser kommunikationen på Kendrion som både av formell och informell art:

”...vi träffas ganska ofta, en gång i veckan, ” ...och så träffas vi med jämna mellanrum och går igenom lite mer långsiktiga saker”.

Företaget har en öppen dialog och lägger stor vikt vid att alla ska förstå den strategiska informationen samt känna delaktighet i strategiprocessen trots att det är några som arbetar mer än andra med formulering av strategierna:

”Informationen får inte vara svår, den ska vara lättfattlig för alla,”

”...man frågar om det är något man inte förstår”.

Den öppna dialogen i ledningsgruppen på Kendrion och ovanstående två citat tycker vi tyder på utvecklandet av ett gemensamt språk, där alla hjälper till att förklara på en nivå så att fackkunskap inom området ej är nödvändig. Medlemmarna i ledningsgruppen hjälper således varandra att förstå strategierna och formulera dem till mål. Hur detta går till har vi tidigare beskrivit under ”Kendrions beskrivning av den strategiska processen”. Om vi ska vända på resonemanget så kanske vi ska fråga oss om det verkligen är en gemensam tolkning eller om individerna skriver under någon annans tolkning? Detta hänger samtidigt ihop med hur delaktig och aktiv individen är i den strategiska processen, VD menar dock att:

”Cheferna måste våga säga vad de tycker, vara initiativrika och ambitiösa”.

Vi ser detta som en möjlighet och ett sätt att åstadkomma gemensam tolkning där den strategiska informationen ges mening och där engagemang kring målen skapas. På frågan om hur ledningsgruppens samarbete fungerade svarade samtliga att det fungerade bra, med vissa undantag då individerna ibland prioriterar olika.

Aktiv kommunikation

Ur ett modernistiskt perspektiv kan den beskrivning företaget ger när det gäller formella kommunikationskanaler för kommunicering av strategisk information betraktas som vertikal, det vill säga neråt i hierarkin.

VD: *"Jag gör det mesta av jobbet, ...vi har mycket diskussioner i ledningsgruppen när dokumentet är färdigt, ...sedan flödar det neråt".*

Genom våra samtal med medlemmarna i ledningsgruppen framkommer även att horisontell kommunikation är viktig för kommunicering och tolkning av strategisk information:

"Vi är ju ett förhållandevis litet bolag, så vi har ju inte långt till varandra".

Vi ser, till skillnad från företagets egen beskrivning, ur ett symboliskt-tolkande perspektiv hur individerna hjälper varandra att förstå genom att förklara.

Vi anser att de vertikala och horisontella kommunikationsvägarna kompletterar varandra och båda är nödvändiga vid bearbetning av strategisk information. Detta ser vi då VD dels förmedlar den strategiska informationen neråt i hierarkin på de formella möten som kontinuerligt hålls, men samtidigt ingår VD i många av de informella små "communities of practice" som spontant uppstår då någonting behöver diskuteras. VD är således aktiv både i de vertikala, men även i de horisontella kommunikationsvägarna. Detta möjliggör också utvecklandet av ett gemensamt språk och gemensam tolkning kan åstadkommas. Det blir dessutom lättare för ledningsgruppen att sträva mot gemensamma mål.

Vår tolkning är att problem som diskuteras när det gäller vertikal kommunikation, såsom förvrängd information (Jacobsen et al, 2000), övervinns tack vare formell och informell kommunikation via horisontella kommunikationskanaler. Strategisk information behöver inte passera olika nivåer som är vanligt vid en vertikal kommunikationsordning, vilket medför reducering av medveten eller omedveten förvrängning av den strategiska informationen.

En annan aspekt när det gäller kommunikation är enligt Jacobsen et al (2001) att den horisontella kommunikationen oftast följer mönstret i organisationens sociala struktur. När det gäller Kendrion så kan man se den horisontella kommunikationen underlättas tack vare företagets formella organisationsstruktur, där bland annat VD flyttar ner till mellancheftsnivå (se under rubriken "Ett sätt att se Kendrions organisationsstruktur"). Alvesson (1997) vidgar syn genom att påvisa att kommunikation skapar organisationen. Det är kommunikationen i de små "communities of practice" som bildas som skapar organisationen. I och med detta ser vi inte överordnad styrning och kontroll som lika nödvändig eller önskvärd. De anställda måste

naturligtvis sluta upp kring organisationens mål och vara angelägna om att samarbeta. Detta tycker vi framkom tydligt i våra intervjuer:

VD: "Lojalitet till de beslut som fattas måste finnas."

Operativ chef: "Alla måste vara medvetna om vilket håll vi ska gå."

Detta kanske är ett uttryck för att Kendrion har skapat förutsättningar för både formella och informella organisationsförhållanden i form av små och stora "communities of practice" där kommunikering av strategisk information underlättas.

Passiv kommunikation

Betydelsen av *hur* strategier och strategisk information förmedlas och diskuteras ser vi som en viktig framgångsfaktor för företaget. Samtidigt som företaget beskriver den vertikala kommunikationens vikt vid förmedling av strategisk information och samtidigt som vi ser hur de horisontella och informella kommunikationsvägarna utnyttjas, ser vi även en annan form av kommunikering. Förutom formella, så att säga allmänt vedertagna kommunikationskanaler, sker kommunikeringen av strategierna även genom en vad vi vill kalla passiv kommunikation. Den strategiska informationen som skapats och som dokumenterats i den så kallade "pärmén" ser vi som en symbolisk handling. Som vi tidigare beskrivit under rubriken "Kendrions beskrivning av den strategiska processen" är "pärmén" företagets livsnerv och ledstjärna. Detta är en stark benämning på strategierna och genom våra samtal med medlemmarna i ledningsgruppen har vi fått uppfattningen att alla tror på strategierna och sluter upp runt de mål som följer. Den symboliska betydelsen tar sig uttryck i de underskrifter medlemmarna i ledningsgruppen gör:

VD: "Ledningsgruppen har faktiskt skrivit på: ...ja, jag har varit med och tagit fram det här, och det är på detta sättet jag vill jobba".

Vår tolkning av detta undertecknade dokument har symbolisk karaktär i två avseenden: medlemmarna i ledningsgruppen känner sig delaktiga i processen och känner säkerhet när det gäller strategierna och måluppfyllelse, VD å andra sidan känner att han har ledningsgruppen med sig och känner en trygghet vid delegering av ansvar:

VD: *"...jag vill att alla verkligen ska ha förstått vad det står i dokumentet och att alla ställer upp"*.

När det gäller "pärlen" som symbolisk handling vill vi lyfta fram dualiteten gott och ont. Det goda kan ses som sammansvetsande och meningsskapande och innebära delaktighet. Å andra sidan kan vi vända på resonemanget och se det som att VD, i och med signaturerna, kan utnyttja "pärlen" för att utöva påtryckning. "Pärlen" skulle kunna vara ett uttryck för hur VD anser effektiv kommunikation vara, då han skulle kunna hävda att det är när medlemmarna i ledningsgruppen har förstått vad han sagt som kommunikationen blir effektiv. Vad händer då om vissa medlemmar i ledningsgruppen har andra synpunkter?

Organisationsstrukturen som stöd för feedback

Val av kommunikationskanal och organisatoriska förhållanden kan båda främja och hämma feedback. Vi tolkar organisationsstrukturen, det vill säga som vi ser det, att alla de små "communities of practice" som skapas på Kendrion är betydelsefulla för att kunna ge och ta emot feedback. Vi får bekräftat genom våra intervjuer att det förekommer en utbredd feedback hela tiden i och med alla dessa små "communities of practice" som bildas över de hierarkiska gränserna. Det faktum att VD även innehar en mellanchefsposition och operativ chef så att säga "kliver upp" ett halvt steg i hierarkin, omvandlas den vertikala kommunikeringen till en horisontell kommunikering, vilken också tycks främja feedback när det gäller Kendrions ledningsgrupp. Detta innebär att den hämmande effekt en hierarkisk struktur kan ha på feedback undviks. Även här ser vi ur ett symboliskt-tolkande perspektiv hur det som faktiskt görs – praktiken – inte överensstämmer med hur modernistiska teorier beskriver praktiken.

Det faktum att vi ser ledningsgruppen som en "community of practice" har betydelse när det gäller feedback. Wenger (1999) beskriver att för att kunna engageras i en praktik måste människor finnas i ett sammanhang där de kan agera genom interaktion med andra människor, och där vägar för kommunikation måste finnas. Vi ser stor interaktion mellan medlemmarna i ledningsgruppen på Kendrion. Som vi tidigare beskrivit, arbetar de mycket gemensamt och engagerar sig i varandras frågor och arbete. Detta tolkar vi som en väl utvecklad feedback,

eftersom interaktionen innebär att mottagare och sändare av ett budskap kan vara relativt säkra på att de har förstått varandra.

Feedback när det gäller strategisk information är inte något vi ser existerar enbart mellan medlemmarna i ledningsgruppen, övriga anställda har via förmännen – produktionsverkstadscheferna – en kanal till dialog med överordnade. Även då dessa inte har tillgång till det dokument som beskriver företagets strategier, diskuteras verksamhetens mål, produkter och processer mellan ledningsgruppens medlemmar och övrig personal.

”...vi jobbar väldigt mycket ihop med produktionsverkstadscheferna, ...det är ju de som har folket så att säga”.

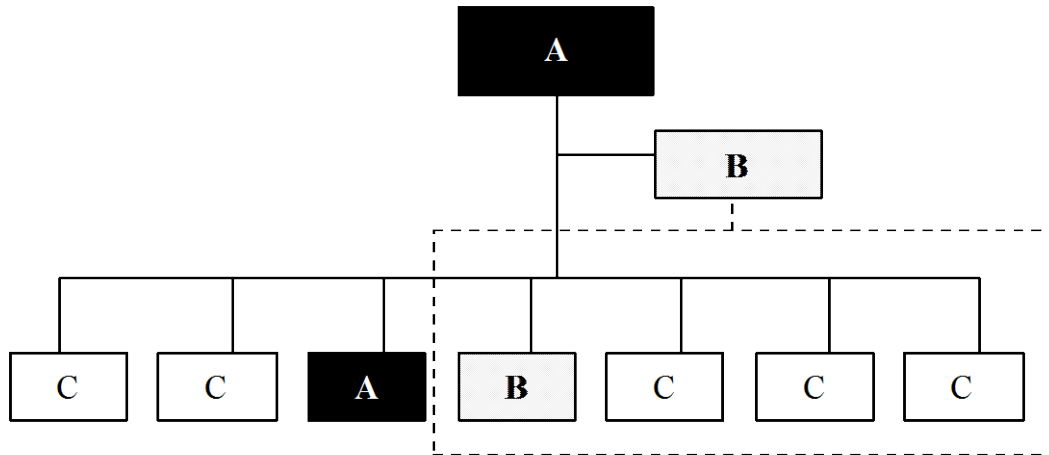
Genom detta samarbete ser vi ett deltagande vid skapandet av företagets strategier. Deltagande i detta sammanhang ser vi som att all personal direkt eller indirekt har möjlighet att uttala sig om företagets mål och handlingsplaner. I och med de olika ”communities of practice” som uppstår, förmedlas de åsikter som kommer från förmän och övrig personal uppåt i hierarkin. Åsikterna omvandlas sedan till strategisk information av VD och mellanchefer då åsikterna anses vara relevanta för den strategiska processen, vilket alltså kan leda till konkret handling.

”Alla är med på tåget”.

Här ser vi att operativ chef spelar en central roll som mäklare (se under rubriken ”Organisationsstruktur som community of practice”) mellan olika ”communities of practice” på olika hierarkiska nivåer. Det är även viktigt med tolkning av information, som vi tror underlättas i och med att man träffas och förklarar ingående för varandra vad som avses. Med andra ord ser vi det som att Kendrion har hittat ett sätt för fungerande feedback-kanaler, inte bara när det gäller ledningsgruppen utan för alla anställda i företaget, vilka på detta sätt har möjlighet att indirekt påverka den strategiska processen.

Strategisk process och organisationsstruktur

Ett sätt att se Kendrions organisationsstruktur



Modell 10. Kendrions organisationsschema
i förenklad och modifierad form.

Den formella organisationsstrukturen ger vid handen att VD (A) flyttar ett steg neråt i hierarkin till mellanchefernivå, där han även fungerar som marknadschef. Operativ chef (B) flyttar ett halvt steg uppåt, och ansvarar därmed för fyra funktioner (kvalitet, miljö/personal, inköp/logistik) inklusive sin egen (teknik/produktion), vilket innebär att mellancheferna i dessa tre funktioner därmed är underställda den operativa chefen (se modell 10).

Detta fenomen, att VD och mellanchefer möts på samma hierarkiska nivå, ser vi således som att *en* ”community of practice” bildas av de olika små ”communities of practice”. Här sker förhandling av de strategiska dokument som skapats av VD. Följande citat är talande för hur förhandling inte enbart betraktas som okomplicerad:

”...man får slåss för det, det måste man, ...det är lite tungt fortfarande”.

Förändring blir möjlig genom dualiteten delaktighet och reifikation (symbol). Delaktighet kan ses som ett aktivt handlande som sker i ett socialt sammanhang och reifikation är en sorts förtingligande av något abstrakt, till exempel en symbol (Wenger, 1999). Denna delaktighet sker i olika ”communities of practice”. Som reifikation ser vi de strategiska dokument –

”pärmen” – som förhandlas i denna ”community of practice”, det vill säga en symbol som vi ser står för företagets framgång. VD och mellanchefer ingår även i andra ”communities of practice” och en annan bildas till exempel då VD och Kendrions koncernledning och ägare träffas. Ytterligare en annan bildas då operativ chef träffar cheferna på produktionsverkstaden. Mellan de olika ”communities of practice” som bildas finns det gränser. Dessa gränser kan förstärkas av dualiteten. För att dra en parallell till Kendrion och den ”community of practice” som består av VD och mellanchefer, det vill säga ledningsgruppen, kan vi se hur medlemmarna förhandlar om de strategiska dokumenten – ”pärmen” – och vilken vikt densamma har rent symboliskt för företagets framgång. Denna ”pärm” är något som ledningsgruppen har skapat och ensamma bestämmer över. Koncernledningen kan få inblick i ”pärmen”, det är allt. Personal längre ner i hierarkin får inte alls tillgång till denna ”pärm”, utan delges information ur densamma i omarbetad form. Vi tolkar således att denna ”pärm” bidrar till att sammansvetsa den ”community of practice” som består av medlemmarna i ledningsgruppen, det vill säga stärka gränserna. Denna dualitet kan även bidra till att kanaler skapas över gränserna. Wenger pratar om gränsföremål och mäklare som det som bidrar till att kanaler skapas över gränserna. Vi ser framförallt VD, men även operativ chef, i rollen som mäklare på Kendrion. VD bryter gränsen mellan översta nivån och mellanchefernivån, det vill säga han kommunicerar strategisk information mellan de olika ”communities of practice” som han ingår i, till exempel den där koncernledning och ägare ingår (i översta nivån), men även mellan sin egen nivå och mellanchefernivå. Rollen som mäklare tror vi bidrar till att skapa en kommunikation som förstås och tolkas lika, både uppåt och neråt i koncernen. På detta sätt ser vi att naturliga kanaler skapas, vilka även kan användas som feedback-kanaler. Om vi i stället ser på den operativa chefen i rollen som mäklare, så förflyttar han sig mellan ett halvt steg över mellanchefernivå till nedre nivån i företaget. Han förmedlar strategisk information neråt i form av delmål och handlingsplaner och tar emot feedback nerifrån via förmännen, som i sin tur förmedlas vidare upp till VD och mellanchefer.

Det framkommer vid telefonintervju med VD att han har ”handplockat” mellancheferna, det vill säga medvetet valt ut ledningsgruppen och därmed deras respektive chefsområden. Som vi ovan beskrivit så ser vi mellancheferna som heterogena och med olika kognitiva strukturer. Vi tolkar detta som att VD ser möjligheter i att få fram olika åsikter och att samarbeta med individer som kan tillföra olik kreativt tänkande. Detta leder troligtvis till att VD får fram ett bredare underlag som kan ligga till grund vid utformandet av den strategiska planen och som även kan leda till att bättre strategiska planer kan skapas.

March (1991 i Jacobsen et al, 2000) menar att en organisations huvudutmaning handlar om att utveckla en organisationsstruktur som kan balansera kravet på stabilitet mot kravet på innovation och nytänkande. När det gäller Kendrions organisationsstruktur ser vi en bra balans enligt ovan. VD har ”handplockat” mellancheferna och innovativa investeringar i form av att en prototypverkstad har initierats, vilket vi tolkar som en medvetenhet om hur företaget ska drivas och se ut framöver för att kunna möta omvärldens krav. Vi ser ett långsiktigt, stabilt samarbete, där alla är delaktiga och tillsammans slutgiltigt styr skutan åt ”rätt håll”. När väl kursen lagts ut finns det ingen tvekan hos någon om att målen ska nås, det är bara en tidsfråga.

”Vi ska vara bäst i världen på det vi håller på med!”

Ovanstående citat står alla bakom på Kendrion, som vi intervjuat, och vi tolkar det som att här finns ett gemensamt meningsskapande, en medvetenhet om att genom den strategiska processen nå detta mål. Vi ser Kendrions något annorlunda organisationsstruktur som en viktig faktor i sammanhanget, där gemensam tolkning av strategisk information underlättar den strategiska processen.

Betydelsen av den strategiska processen

Merkides (2000 i Wittington, 2002, s.8) hävdar att ”vi vet helt enkelt inte vad strategi är eller hur vi ska bära oss åt för att utveckla en bra strategi”. När det gäller de strategiteorier vi studerat kan vi se klara samband mellan de olika strategierna, till exempel tar de flesta strategiteorier sin utgångspunkt i den rationella modellen men där perspektiv och mening med strategin skiftar. Vad vi tolkar som en bra strategi är om densamma leder till framgång för företaget, vilket vi också kopplar till vilken mening företaget tillskriver strategin. Vid analys av Kendrions strategiska process får vi förståelse för att medlemmarna i ledningsgruppen är eniga och väl införstådda när det gäller meningen med strategierna. Denna analys grundar vi på företagets framgångar de senaste åren. Även under våra samtal med medlemmarna i ledningsgruppen får vi förståelse för att meningen med företagets strategier och strategiska process är viktig:

”Det är vårt jobb att titta framåt, ...försöka föra företaget framåt i den riktning som vi har bestämt i ledningsgruppen”.

Talande är även de samstämmiga svar vi får på frågan om vilka framtidsfrågorna är.

För att placera Kendrion i någon av de teorier vi berört när det gäller strategier och företagets beskrivning av den strategiska processen lutar vi åt det evolutionistiska perspektivet, detta på grund av det finns en strävan mot vinstmaximerande strategier i företaget:

”...vi ska ju generera en viss ROI som är förutbestämd, vi får under inga villkor gå under den”.

I denna beskrivning ser vi även inslag av det klassiska perspektivet när det gäller den strategiska processen, vilken innebär överlagd beräkning och analys vid formuleringen av strategierna. Vi anser att detta dock bara gäller den del som behandlar formuleringen i den strategiska processen.

Vår syn på Kendrions strategiska process

Om vi då ska försöka summera hur organisationsstrukturen på Kendrion påverkar den strategiska processen, så är det VD som formulerar och förmedlar ner strategierna i organisationen, vilket är signifikativt för den rationella modellen och som skulle tyda på att struktur blir en följd av strategi. Vid närmare granskning har vi dock sett att mellancheferna är delaktiga i den strategiska processen, efter det att de strategiska dokumenten har utformats, då tillfälle ges till gemensamt tyckande. Dessutom är VD med och implementerar strategierna, vilket innebär att det inte finns någon direkt åtskillnad mellan strategiutformningen och implementeringen av strategin som är brukligt. I och med detta underlättas implementeringen av strategin. Kommunikationsproblem undviks i större utsträckning, då samtliga inblandade parter är medvetna om vikten av att alla förstår innehållet och även ställer sig bakom de strategiska dokumenten innan implementering av strategin vidtas. Ledningsgruppen får även feedback nerifrån från de anställda via förmännen vilka, i och med fungerande feedbackkanaler i form av att en ”communities of practice” bildas tillsammans med operativ chef, därmed har möjlighet att påverka ledningsgruppen, där den strategiska informationen förhandlas. Detta innebär kanske att förändringar vidtas, det vill säga strategierna är

dynamiska. Detta tyder mer på att strategi formas av individerna genom alla de små "communities of practice" som vi ser som det som skapat organisationsstrukturen på Kendrion.

SLUTSATSER

Vår studie har endast omfattat ett företag, och för att kunna uppfylla vårt syfte med studien, har vi försökt förstå och uppmärksamma fenomenen i det studerade företaget som, såsom vi ser det, ligger till grund för hur företagets strategiska process och tolkning av strategisk information utformas och genomförs.

I vår studie har vi funnit att organisationsstrukturen har stor betydelse för hur tolkning av strategisk information hanteras. Vi ser att gruppmedlemmar i en heterogen grupp, genom organisationsstrukturens form, kan hjälpa varandra och skapa ett gemensamt språk för att slutligen tolka den strategiska informationen gemensamt. Vi ser organisationsstrukturens form som en grund och förutsättning för den strategiska processen.

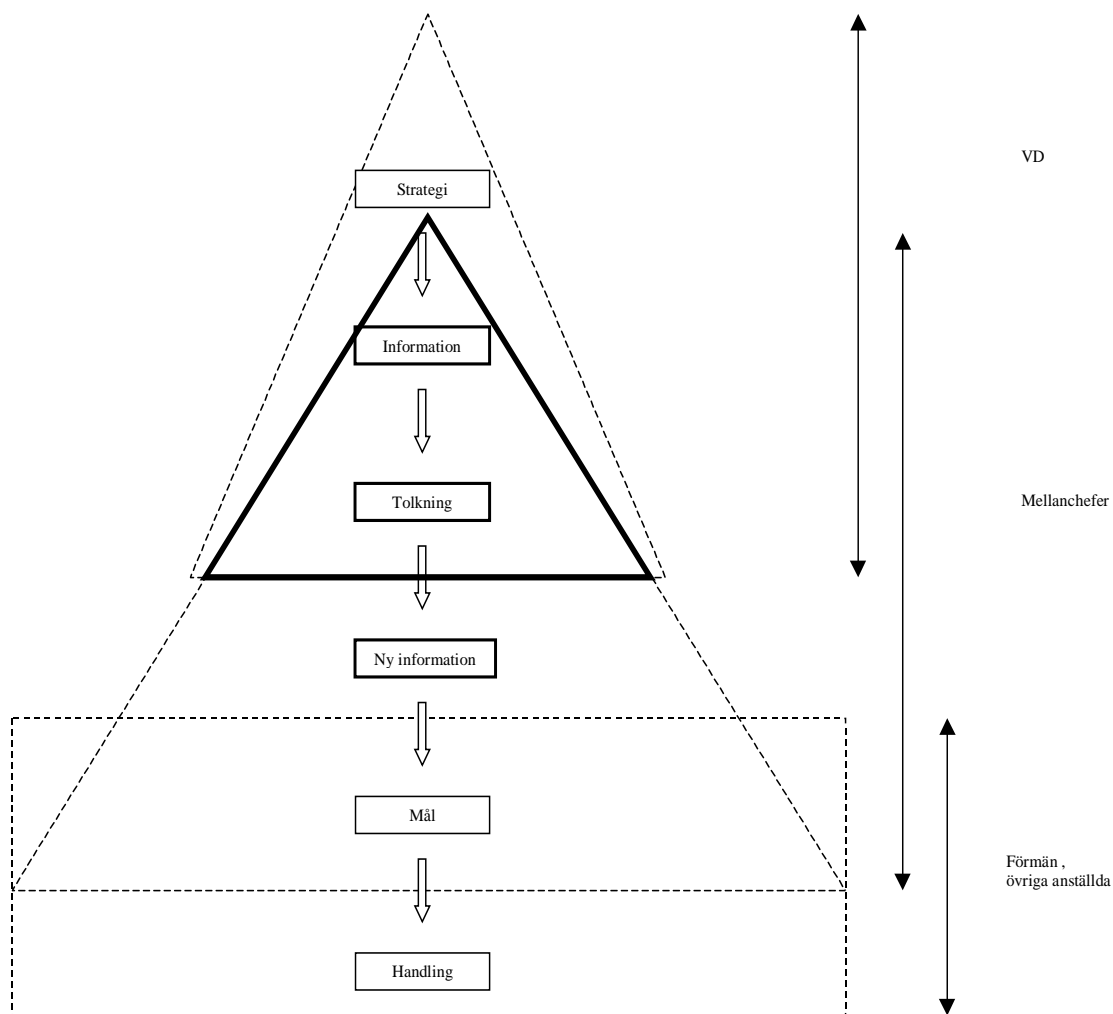
Gemensam tolkning ser vi som en framgångsfaktor när det gäller ett företags strategier. I det företag vi studerat har inte ledningsgruppen en gemensam kognitiv struktur, de kännetecknas av en heterogen struktur snarare än en homogen. I Tomicic (1998) beskrivs att en grupp kan uppvisa mer eller mindre gemensamma strukturer, men det gemensamma anses dock vara viktigt för gruppens tolkningsprocess. Då vi upplever medlemmarna i ledningsgruppen som heterogena och med olika kognitiva strukturer, har vårt fokus riktats mot hur ledningsgruppen lyckas samarbeta och förstå varandra så bra när det gäller arbetet med den strategiska processen. Vi tolkar detta fenomen som ett resultat av organisationsstrukturens uppbyggnad.

Eftersom studien delvis tagit utgångspunkt i den kritik som riktats mot den rationella beslutsmodellen av strategiutveckling är implementeringen av strategierna av intresse att studera. Vi tolkar att behovet av kommunikation, kanske beroende på att ledningsgruppen är heterogen, är stort och att detta har bidragit till att olika "communities of practice" har bildats. I dessa har ett gemensamt språk utvecklats och individerna hjälper varandra med tolkning av strategisk information. Detta ser vi som en medvetenhet om vikten av att alla i ledningsgruppen ska gå åt samma håll, det vill säga ledningsgruppen blir homogen i sina beslut när det gäller den strategiska processen, vilket innebär att implementeringen av

strategierna underlättas eftersom missförstånd lättare undviks. Vi ser att organisationsstruktur som ”community of practice” kan underlätta implementering av strategier.

Det är alltså viktigt att medlemmarna i ledningsgruppen tolkar den strategiska informationen på samma sätt för att kunna implementera strategierna och formulera dem till mål. Är tolkningen av strategierna olika kan detta ge motstridiga budskap till övrig personal, vilket skulle innebära svårigheter att sträva mot samma övergripande mål.

För att förtydliga och åskådliggöra hur vi ser på informationsflödet och kommunikeringen av strategisk information i det företag vi studerat, har vi utvecklat och modifierat vår tankemodell (se modell 11). Den vertikala kommunikeringen beskriver hur strategierna främst formas av VD för att sedan kommuniceras ner till mellanchefernivå där informationen tolkas för vidare kommunikering av mål och riktlinjer till övrig personal. Modellen är en kombination av en hierarkisk organisationsstruktur och vertikal kommunikering där de olika hierarkiska nivåerna i företaget integreras. Den markerade trekanten visar hur vi uppfattat Kendrions ledning som en ”community of practice”, där VD och mellanchefer samarbetar vid tolkning och implementering av strategierna och gemensamt skapar mening i fråga om företagets strategier. Dessutom finns, som vi tidigare diskuterat, inom densamma en mängd andra små ”communities of practice”, vilka även sprider sig neråt i hierarkin och i och med det bidrar till att feedback finns, förstås och tolkas på samma sätt. På det sätt vi här beskriver kombinationen av hierarkisk organisationsstruktur och vertikal kommunikering, får oss att förstå organisationsstrukturens betydande påverkan på den strategiska processen.



Modell 11. Integrerad hierarki

Organisationsstrukturens betydelse för den strategiska processen är inte ensidig, vi ser även hur individernas olikheter när det gäller kognitiv struktur – till exempel olika erfarenheter och utbildningar – och ledningsgruppens heterogenitet påverkat organisationsstrukturen. Formell organisationsstruktur är den presenterade och visualiserade strukturen som företaget ska använda som ett verktyg i arbetet, och formell organisationsstruktur är ofta på förhand kategoriserad i ett antal modeller för hur en formell organisationsstruktur ska se ut. Kendrions formella organisationsstruktur har en något annorlunda form och kan mer liknas vid en informell organisationsstruktur, det vill säga en struktur som formas utifrån företagets sociala struktur. Här vill vi ännu en gång påpeka strukturens form som en "community of practice". För att gemensam tolkning av strategisk information ska kunna förekomma i en heterogen ledningsgrupp, ser vi den betydelse av de informella "communities of practice" för företagets strategiska process, det vill säga en organisationsstruktur som stödjer företagets strategiska

process. Om vi skulle ifrågasätta resonemanget huruvida gemensam tolkning skapas skulle det kunna ses som att det krävs en ”pärm” för att åstadkomma gemensam tolkning.

Vid diskussion angående formell och informell organisationsstruktur ser vi inslag av båda när det gäller Kendrion. Den formella organisationsstrukturen, som företaget själva beskriver, liknar inte någon organisationsstruktur vi tidigare läst om. Vi skulle vilja beskriva organisationsstrukturen på Kendrion som en formaliserad informell struktur eller kanske en dynamisk organisationsstruktur utan fasta gränser. Även här kan begreppet ”community of practice” diskuteras. En ”community of practice” har, som vi tidigare beskrivit, gränser, dessa gränser kan dock forceras med hjälp av mäklare som kommunicerar mellan olika ”communities of practice”. Det är i detta avseende som vi ser en dynamisk organisationsstruktur på Kendrion. Vi anser att denna dynamiska organisationsstruktur har stor betydelse ifråga om tolkning av strategisk information och implementering av företagets strategier. Detta skulle kunna innebära att om de olika ”communities of practice” byter skepnad förändras organisationsstrukturen och implementeringen av strategierna kan då se annorlunda ut.

Återgår vi till diskussionen, i både problemdiskussionen och teoriavsnittet, om huruvida struktur följer efter strategi eller vice versa, så kan vi säga att organisationsstrukturen samspelar med den strategiska processen. Ledningsgruppen är medvetet sammansatt av VD och olikheter hos medlemmarna i ledningsgruppen har, genom ”communities of practice”, ”tvingat” fram en organisationsstruktur som stödjer den strategiska processen och spelar stor roll vid arbetet med strategierna. Ett resonemang som detta innebär att subjektet skapar struktur och struktur föregår strategi. Vid mer djupgående analys av processen kan den inte ses som linjär utan som ett, av Senge (1990) valt uttryck, system där subjekt, struktur och strategi kontinuerligt påverkar varandra.

Förslag till fortsatt forskning

Under den tid vi har arbetat med uppsatsen har vi diskuterat flera intressanta fenomen som vi ser påverkar den strategiska processen. På grund av att en uppsats med för många begrepp och perspektiv skulle bli för omfattande har vi valt bort intressanta fenomen såsom hur ledarskap

eller makt påverkar den strategiska processen, organisationsstrukturen och kommunikationen i en organisation. Lärande är ytterligare en aspekt som skulle vara av intresse att studera.

En spännande tanke är att se hur resultatet skulle se ut om vårt syfte med uppsatsen ställs i förhållande till en större organisation. Hur skulle ett system av ”communities of practice” se ut? Finns samarbete mellan olika ”communities of practies”, likt det vi har sett på Kendrion, i en större hierarkisk organisationsstruktur?

Reflektioner

För att avsluta med några reflektioner så tror vi att vi hade känt mer säkerhet ifråga om våra egna tolkningar av respondenternas svar om vi samtalat med dem under längre tid och kanske till och med genomfört observerande studier. Detta eftersom det inte bara är genom samtal utan också handlingar som likheter, olikheter, relationer och så vidare visar sig. Vi tror även att vår första idé om att be respondenterna lösa ett större case skulle bidragit till ett empiriskt material där likheter eller olikheter visat sig på andra sätt än de sätt vi tolkat.

När det gäller studiens avgränsning såg vi framförallt VD och mellanchefer som intressanta att diskutera den strategiska processen med. Vid närmare studie framgick det att också förmän och övrig personal var delaktiga i den strategiska processen. Det skulle därför ha varit av intresse att även intervjua dessa grupper när det gäller företagets strategiska process. Hur ser de på sin delaktighet? I vilken omfattning tycker de att de bidrar till företagets strategier och så vidare? Vårt sätt att se på Kendrions organisationsstruktur hade kanske sett annorlunda ut än vad den gör idag. I och med att vi intervjuat endast ledningsgruppen, så har vi fått en bild av företaget, vilken troligtvis sett annorlunda ut vid intervju med andra grupper.

Till sist tror vi valet att studera fenomen ur två perspektiv inte alltid är fördelaktigt. Vi kanske hade fått en djupare förståelse för det studerade fenomenet om vi valt att utgå från endast ett perspektiv.

REFERENSER

Litteratur

- Alvesson, M, (1997), *Kommunikation, makt och organisation*, Graphic Systems AB, Göteborg
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V, (2001), *Management control systems*, McGraw-Hill International Editions, New York
- Busch, T, (1997), *Management, Accounting and Cognition*, Scand. J. Mgmt, Vol. 13, No. 1, sid. 39-49, Elsevier Science Ltd
- Eriksson, L. T & Wiedersheim-Paul, F, (1999), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Engquist, A, (1992), *Kommunikation på arbetsplatsen*, Kristianstads Boktryckeri AB
- Granér, R, (2000), *Arbetsgruppen*, Studentlitteratur, Lund
- Hatch, M. J, (2000), *Organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, D. I & Thorsvik, J, (2000), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Johnson, G & Scholes, K, (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe
- Kvale, S, (2001), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Lundahl, U & Skörvad, P-H, (2000), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Lundeberg, M, (1996), *Att föra verksamheten framåt*, Studentlitteratur, Lund
- Samuelsson, L. A, red, (2001), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, Stockholm
- Senge, P M, (1995), *Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst*. Fakta Info Direkt Sweden AB
- Simon, H.P, (1971), *Administrativt beteende*, Gummessons Tryckeri HB, Falköping
- Smith, M, (1999), *Personality issues and their impact on accounting and auditing*, Managerial Auditing Journal, Vol. 14, No. 9, sid. 453-460, MCB University Press

Tomicic, M, (1998), *En ledningsgrupps kognitiva struktur, homogenitet, heterogenitet och förändring*, UniTryck, Linköping

Tomicic, M, (2001), *Reaching agreement in a management team*, UniTryck, Linköping

Weick, K. E, (2001), *Making sense of the organisation*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford

Wenger, E, (1999), *Communities of practice – Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge

Whittington, R, (2002), *Vad är strategi – och spelar den någon roll?*, Liber Ekonomi, Malmö

Wiio, O. A, (1988), *Kommunikation – vad är det?*, Centraltryckeriet AB, Borås

BILAGA

Intervjufrågor

Titel:

Bakgrund

1. Gör en kort presentation av dig själv!
 - Ålder
 - Uppväxtort, bostadsort
2. Vilken utbildning har du?
 - Gymnasieskola
 - Högskola
 - Arbetsrelaterade kurser
 - Andra kurser
3. Hur länge har du arbetat inom företaget? Hur kom det sig att du började jobba här?
4. Ge en kort beskrivning av din befattning!
5. Har du haft samma tjänst hela tiden? Tidigare tjänst/tjänster?
6. Vilka andra arbetsplatser och befattningar har du haft?

Strategier

7. Berätta om företaget och dess verksamhet!
8. Vad är det för grupper/personer som arbetar med framtidsfrågor på Kendrion?
9. Vilka är framtidsfrågorna?
 - är det = affärsidén/visionen?
 - påverkar de arbetssättet?
10. Vad är strategiska frågor för dig?
11. Hur skapas strategiska dokument på Kendrion?
12. Vilken betydelse tror du att dessa dokument har för företagets framgång?
13. På vilket sätt används dokumenten? Kommunieras de i grupp? Bearbetas de enskilt? Visas de på konferenser?

14. Finns någon feed-back när det gäller innehållet av informationen?

15. Den information du får, tycker du den är svårsmält?

16. Hur vill du säga att samarbetet fungerar mellan Er i ledningsgruppen?

Fakta, utdragna från företagets årsredovisning 2001

I årsredovisningen påtalas att företaget har ett antal strategiska principer för att öka ROI till minst 20%.

"It is the quality of earnings that counts; return has priority to volume!"

Kendrions vision:

Vår vision är att bygga en stark och försvarbar marknadsposition på den Europeiska marknaden för valda nischer, där möjlighet till ledarskap på marknaden finns. Våra aktiviteter fokuserar på ökning av värdet för hela organisationen. Kendrion strävar efter flexibilitet, mångsidigt företag som kombinerar nöje med affärer och har klart uttalade vinstmål.

Hur anser Ni att Ert företag bidrar till Kendrions vision?

Hur tolkar du följande begrepp i den övergripande visionen:

- Bygga stark och försvarbar marknadsposition
- Ökning av värde för hela organisationen
- Flexibelt och mångsidigt företag