



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET  
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot organisation  
Vårterminen 2006

# Förändring i småföretag

- förändring på riktigt eller på låtsas

Kandidatuppsats

Författare Annica Johansson, 1967  
Mattias Johansson, 1979

Handledare: Ahmad Ahmadi

## Sammanfattning

Småföretag utgör en stor majoritet av de svenska företagen. I mediadebatten har förändringar i dagens samhälle blivit allt vanligare och mer betydelsefulla. Sammantaget medförde detta att vi såg det intressant att studera hur just småföretag hanterar förändringar. Organisationen i dessa företag är ofta enkel och ledaren har stort inflytande.

Vi har sökt förståelse för om förändringar genomförs på, vad vi kallar, riktigt eller på låtsas. Med riktiga förändringar menar vi de som blir genomgripande i organisationen. De som ändrar på förutsättningarna i verksamheten och skapar något bestående nytt. Medan förändringar på låtsas står för de som bara skapar justeringar inom de befintliga systemet eller som bara visar sig i verksamhetens agerande ut mot sin omvärld.

Den teoretiska förändringsmodell vi utgår ifrån har vi hämtat i Argyris forskning om förändringar på olika djup. Vi har även använt oss av Meyer & Rowans teori om legitimitet och frikoppling, för att se om det finns hinder för genomgripande förändringar.

Studien bygger på kvalitativa intervjuer som vi gjort med sju ledare för småföretag inom olika branscher. Det empiriska materialet analyserades utifrån den valda förändringsteorin. Vår slutsats blir bland annat att ledarna i dessa småföretag har ett stort inflytande över förändringsprocessen. Förändringarna blir inte genomgripande på grund av att medarbetare inte blir delaktiga. Ledarna involverar inte medarbetare i hur och varför förändringar ska genomföras. Förändringarna drivs från ledaren och medarbetarna har svårt att ifrågasätta ledarens visioner.

Resultatet av denna uppsats visar att vår tanke om att småföretag skulle vara bra på att använda sig av riktiga förändringar på grund av närheten mellan ledare och ledd inte har någon grund. Det visade sig att förändringar i de intervjuade småföretagen genomförs på låtsas och inte på riktigt. Däremot genomförs förändringarna på djupet i organisationerna och inte bara på ytan för att få legitimitet från omgivningen.

## **Förord**

Denna uppsats har arbetats fram under våren 2006 av två ekonomistudenter, Annica Johansson och Mattias Johansson, och har skrivits på fördjupnings-nivå i Organisation inom Företagsekonomi. Uppsatsen omfattar 10 svenska högskolepoäng, eller 15 ECTS-poäng.

Vi vill tacka ledarna i de sju småföretag som ställt upp för våra intervjuer. De har på ett öppet och engagerat sätt delat med sig av sina erfarenheter av förändringar, vilket ligger till grund för denna rapport. Ett stort tack riktas till dessa sju ledare som vi valt att behandla konfidentiellt och därför tyvärr inte kan namnge.

Till vårt stöd och hjälp har vi haft Ahmad Ahmadi, biträdande forskare vid Human Resource Management på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, som handledare. Vi vill rikta ett stort tack till Ahmad som väglett arbetet och väckt många nya tankar kring småföretagande och organisationsforskning.

Göteborg, juni 2006

Annica Johansson

Mattias Johansson

# Innehållsförteckning

1 Inledning.....	5
1.1 Bakgrund med problemdiskussion.....	5
1.2 Frågeförmulering.....	7
1.3 Definition av småföretag.....	8
1.4 Definition av förändring.....	8
1.5 Syfte.....	8
1.6 Disposition över arbetet.....	9
2 Tillvägagångssätt.....	10
2.1 Trovärdighet och generaliserbarhet.....	12
3 Teoretisk utgångspunkt för förändring i småföretag.....	13
3.1 Single-loop & Double-loop lärande - förändring på riktigt eller på låtsas.....	13
3.1.1 Single-loop.....	13
3.1.2 Double-loop.....	13
3.1.3 Theories-in-use.....	14
3.1.4 Espoused theories.....	14
3.1.5 Modell I tänkande.....	14
3.1.6 Modell II tänkande.....	16
3.2 Anpassning för yttre legitimitet.....	17
3.3 Intern frikoppling – möjligheter och hinder.....	18
4 Studie av förändring i småföretag i Göteborg.....	20
4.1 Bevakningsföretaget.....	20
4.2 Städföretaget.....	23
4.3 Restaurangen.....	25
4.4 Resebyrån.....	27
4.5 Teknikföretaget.....	29
4.6 Hotellet.....	30
4.7 Installationsföretaget.....	32
5 Analys.....	37
5.1 Förändringar på låtsas.....	37
5.1.1 Modell I förändringar.....	38
5.2 Förändringar på riktigt.....	41
5.2.1 Modell II förändringar.....	41
5.3 Hinder och svårigheter för Genomgripande förändringar.....	44
5.3.1 Anpassning för yttre legitimitet.....	44
5.3.2 Intern frikoppling.....	46
6 Slutsatser.....	47
7 Egna reflektioner.....	49
8 Källförteckning.....	50
8.1 Böcker.....	50
8.2 Vetenskapliga artiklar.....	50
8.3 Elektroniska media.....	51
9 Bilagor.....	52
9.1 Bilaga 1: Tematisk frågeguide.....	52

# 1 Inledning

*Inledningen består av en bakgrund till uppsatsen med en problemdiskussion som leder fram till uppsatsens frågeformulering. Därefter definierar vi relevanta begrepp i frågeställningen och presenterar syftet. Vi avslutar inledningen med uppsatsens disposition.*

## 1.1 Bakgrund med problemdiskussion

Det har skrivits mycket om att det hela tiden sker och måste ske förändringar i dagens organisationer. Vi läser i dagspress och hör i TVs nyhetssändningar om nedskärningar och omorganisationer som ofta sker för att öka eller behålla en hög lönsamhet. Förändringar i sig värderas högt och det blir då viktigt att tala och skriva om vilka förändringar som ska genomföras. Den yttre legitimiteten är viktig i alla organisationer. Med legitimitet menas det förtroende som omgivningen i form av kunder och andra intressenter ger organisationen. Vi tror att förändring idag är en faktor som är viktig för att visa att organisationen är värd sin legitimitet. Meyer och Rowan (1977) beskriver hur organisationer arbetar med sin yttre legitimitet utan att låta det påverka den tekniska kärnverksamheten. De har i sina studier sett hur verksamheten ofta är frikopplad från de uttalanden som ledningen gör. Media bevakar de stora bolagen och matar oss med information om vad som genomförs.

I stora organisationer är det vanligt att förändringar görs med hjälp av konsulter som implementerar ett koncept. Dessa kan ses som allmängiltiga lösningar på problem, som tolkas och implementeras i organisationer. Koncepten sprider sig över världen och blir mode inom organisationsutveckling. Många organisationer använder sig av samma lösningar på sina problem, lyckosamma koncept kopieras. Ibland blir trycket på att ta sig an det nya och trendiga så stort att man snarare letar efter problem för att ha användning av lösningen än tvärtom. (Rövik, 2004)

Ahrne och Papakostas (2002) skriver att en genomgång av forskningen kring organisationsförändringar visar att mer långsiktiga studier bör göras. Studier som görs tidigt efter genomförd förändring visar ofta på stora effekter medan den långsiktiga forskningen visar på motsatsen. Rubenowitz (1996) genomförde en studie 1990 om vad som krävs för ett effektivt förändringsarbete. Han visar främst på faktorer som bygger på ledningens människosyn och förståelse för individens motivation. Ledningen behöver enligt Rubenowitz ha en positiv människosyn och en förmåga att förlita sig till sina medarbetare. De behöver också ha förmåga att omsätta sina policys till konkreta mål. Ett koncept som inte har stöd i ledarskapet skulle således inte vara effektivt. Trots det visar Rövik (2004) att de genomförs i stor utsträckning i våra organisationer idag.

Det mesta av debatten som vi har tagit del av behandlar förändring i offentlig verksamhet och i stora, gärna börsnoterade, aktiebolag. I båda dessa fall drivs mycket av förändring från den institutionella omgivningen (Meyer & Rowan, 1977). Grey (2002) har gjort en studie om drivkraften bakom småföretagande i Storbritannien. Han visar på att den största kraften kommer från att man vill vara sin egen, alltså att ha sin frihet. Av de 2 500 småföretag som Grey undersökt så genomför 46 % av företagen antingen kontinuerligt förändringar eller så genomförs stora förändringar regelbundet. En studie genomförd av Menkhoff, Wah och Loh (2002) på småföretagare i Singapore visar att de interna drivkrafterna till förändringar i småföretag främst är att man upptäckt ändrade kundbehov. Nästan 90 % av de 101 undersökta företagen anger detta, vilket tätt följs av klagomål från kunder på ca 80 % samt handlingar och innovationer hos konkurrenter, 70 %. De externa drivkrafterna för förändring i småföretag, är enligt samma studie, klagomål från kunder på ca 80 %, följt av att affärsstrategi upplevs förlegad, ett nytt fokus på kvalitet, ineffektiv management och minskad lönsamhet som alla ligger vid ca 70 %.

Vi, som författare till denna rapport, har båda erfarenhet och ett stort intresse av småföretag. När vi började titta på förändringar i småföretag trodde vi att vi skulle hitta en hel del material och att det kanske skulle bli svårt att skapa ny kunskap. Men i böcker vi sökt på Universitetsbiblioteket och i vetenskapliga tidskrifter som vi sökt i bland annat Journal of small business and enterprise development, Journal of small business management och Journal of organizational change management och de sökningar vi gjort i fulltextdatabaser såsom Business Source Premier, Emerald Insight och JSTOR har vi fått fram väldigt lite om detta ämne. Det lämnade oss istället med problemet att det finns många obesvarade frågor kring förändringar i småföretag. Vi är intresserade av förändringar som leder till riktiga, hållbara och djupverkande effekter i motsats till förändringar som bara görs på ytan. Vår bild av vad som skiljer småföretagare från stora företag och offentlig verksamhet är först och främst beroende på storleken. Ofta har småföretag kvar entreprenörorganisationen, vilken bygger på en enkel organisationsstruktur där företaget går att överblicka, hög flexibilitet och att beslut främst fattas av ledaren (Mintzberg, 1979 ref i Jacobsen & Thorsvik, 2002). Vår uppfattning är att användandet av olika organisationskoncept som implementeras med hjälp av konsulter är betydligt ovanligare i småföretag, vilket Menkhoff m.fl. (2002) också kan konstatera. Mindre än 30 % i deras studie har använt sig av någon form av extern konsult.

Majoriteten av alla företag i Sverige är små, 98 % av alla företag har färre än 20 anställda, enligt SCB (2005). Studier har, enligt NUTEK (2001), visat att de stora företagen inte längre skapar lika många arbetstillfällen, bland annat beroende på ökad internationell konkurrens och driftsrationaliseringar. Även den offentliga sektorn har skurits ner och den relativa sysselsättnings-

andelen har minskat. Detta har gjort att småföretag har fått större intresse och hamnat i fokus för näringspolitiken. De små och medelstora företagen svarar för 60 % av den totala privata sysselsättningen. (NUTEK, 2001) Det vi tycker är intressant är hur förändringar hanteras i småföretagen. Hur genomgripande blir de och vilka problem eller andra drivkrafter skapar förändringarna i små bolag? Ser förändringar annorlunda ut än i de väl dokumenterade stora organisationerna, som det oftast forskas på vid exempelvis handelshögskolor? Stora organisationer skapar, enligt Brunsson (2002), förändring genom att implementera organisationskoncept för att skapa legitimitet. Brunsson visar att det då ofta uppkommer den frikoppling Meyer & Rowan (1977) beskriver, mellan vad man gör internt och det man visar utåt. Organisationen uppträder inkonsekvent och genomför förändringar för att anpassa sig till sin omgivning. De inför koncepten som är på modet i sitt sätt att kommunicera mot omvärlden. Man pratar om förändringar på ett sätt utåt men gör något helt annat i den interna verksamheten. (Brunsson, 2002) Vi undrar om småföretag arbetar mer kontinuerligt med förändringar och om de utgår från kända missförhållanden istället för de koncept som just för tillfället är på modet.

## 1.2 Frågeformulering

Småföretag har vanligen få hierarkiska nivåer och en slimmad organisation och deras planeringshorisont är ofta kort. De är i regel organiserade kring en enda person som i många fall är både ägare och ledare. (Ylinenpää, m.fl., 2006) Om dessa småföretag inte använder sig av konsulter för att skapa förändringar, vad är det då som driver fram förändringarna? Vår tanke är att en mindre organisation skulle kunna arbeta mer kontinuerligt med förändringar. Att planerade uttalade förändringar genomförs som ett resultat av kända missförhållanden i den egna interna verksamheten snarare än något som drivs utifrån. Ledarens roll i småföretag är central och denne bör ha en möjlighet att överblicka hur förändringar genomförs i organisationen oavsett hur dessa uppkommer. Därför vill vi studera förändringar utifrån ledarens perspektiv. I de stora företagen förhindras förändringar ofta att utföras på riktigt på grund av bland annat de frikopplingsmekanismer som Meyer och Rowan (1977) beskriver. Istället skapas bara förändringar på ytan av organisationen. Frågan är då om småföretagen i större utsträckning än de stora organisationerna skulle kunna skapa genomgripande förändringar.

Vår övergripande fråga som vi avser att besvara i denna uppsats blir således följande:

*Hur hanterar ledare i småföretag genomgripande förändringar?*

För att besvara denna fråga kommer vi att göra en jämförelse mellan befintliga teorier om organisatorisk förändring och hur ledare i småföretag själva beskriver sin verksamhet och sina förändringsprocesser.

### **1.3 Definition av småföretag**

Det finns inte någon allmän definition av småföretag. Den vanligaste indelningen görs efter antalet anställda, men även indelning efter omsättning förekommer. Vi har valt att definiera småföretag efter antal anställda och håller oss till EU-kommissionens (NUTEK, 2001) rekommendation att företag med mindre än 250 anställda ska kategoriseras som små och medelstora och att de företag som har mindre än 50 anställda ses som små.

### **1.4 Definition av förändring**

Förändring i en organisation definierar vi enligt Argyris (2002) begrepp för lärande i organisationer, där han menar att det handlar om upptäckande och åtgärdande av ett problem eller fel i verksamheten, problemlösning. Detta kan vara allt från små förändringar av små saker i verksamheten till förändringar av affärsstrategier och hela organisationens existens. Förändring kan här ske med olika djup enligt Argyris. Detta i motsats till förändringsteorier som fokuserar på koncept för att genomföra förändringsprocesser. Genomgripande betyder enligt Nationalencyklopedin (2006-05-20) mycket stor förändring av någon tidigare konstruktion, situation etc. Vi har valt att definiera genomgripande förändringar med Argyris (1976, 2002) double-loop lärande som i korthet innebär att man först ändrar de styrande värderingarna eller variablerna och sedan handlingarna vid en förändring. Det finns många olika teorier och beskrivningar av förändringar och förändringsprocesser se exempelvis Armanakis & Bedein (1999).

### **1.5 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att förstå hur ledare i småföretag hanterar förändringar, om de utförs på djupet och blir genomgripande eller om de hindras genom frikoppling. Genom att utföra en studie av ledare i småföretag avser vi finna förståelse för hur förändringsprocessen i organisationer bedrivs sett utifrån ledarens perspektiv. Vi söker också förståelse för om det är den interna verksamheten som driver förändringar eller om det är anpassning till externa förhållanden för att erhålla legitimitet.



## **1.6 Disposition över arbetet**

Uppsatsens första avsnitt, inledningen, ger en introduktion till varför ämnet är intressant att studera och utmynnar i en problemdiskussion, vilken slutligen övergår i en konkret problemformulering och ett specifikt syfte för uppsatsen.

I kapitlet om tillvägagångssätt beskriver vi hur studien har genomförts, vilka val vi ställts inför och vilka metoder som tillämpats under arbetets gång.

Vår teoretiska utgångspunkt för att besvara vår frågeställning grundar sig på Argyris (1976, 2002) förändring enligt single-loop och double-loop lärande. Vi kopplar den teorin till samma författares två modeller över hur ledare agerar när de skapar förändringar. För att få förståelse för de drivkrafter som finns bakom förändringarna har vi valt att använda Meyer och Rowans (1977) teori om anpassning till omgivningen för att få legitimitet. Om de förändringar som görs för att få omvärldens förtroende verkligen skapar genomgripande förändringar försöker vi tolka genom att utgå från Meyer och Rowans forskning kring organisationers inre frikoppling.

Det empiriska materialet består av information från intervjuer med sju småföretag med säte i Göteborg. Materialet presenteras i form av sju fallbeskrivningar, där ledarnas egna ord kring förändringar i deras verksamhet lyfts fram.

I analysen knyter vi samman teorierna och det empiriska materialet för att skapa en bild av småföretagens hantering av förändringar i organisationen. Analysen är strukturerad utifrån våra teoretiska ansatser och med hjälp av teorierna som vi valt identifierar vi och analyserar ledarens beskrivning av förändringar, för att finna svaret på vår problemformulering.

I uppsatsens sista del framför vi våra slutsatser och våra egna reflektioner. Slutsatserna sammanfattar resultatet vi har erhållit i vår analys och besvarar vår uppsats frågeställning. De efterföljande reflektionerna tar upp våra egna tankar kring slutsatserna och resultatet samt tankar om fortsatt forskning inom ämnet.

## 2 Tillvägagångssätt

*I detta avsnitt kommer vi att beskriva hur vi har gått tillväga i vår uppsats samt diskutera trovärdigheten och generaliserbarheten av vår genomförda studie.*

Vi började denna uppsats med att diskutera småföretag och förändring för att på så sätt komma fram till en problemanalys. Valet av småföretag gjorde vi därför att mycket av den teori och kunskapsmängd vi har tagit till oss inom bland annat studier i företagsekonomi på Handelshögskolan i Göteborg har en utgångspunkt i stora, framför allt börsnoterade, företag. Vi har båda den erfarenheten att verkligheten för småföretag, som utgör majoriteten av bolagen i Sverige, inte är densamma som för stora företag.

Tidigare undersökningar som sekundärkällor och artiklar använde vi oss av för att skaffa mer information om vad som gjorts när det gäller forskning om förändring i småföretag. Under tiden vi diskuterade vårt problem och funderade på problemformuleringen har vi studerat delar av den tidigare forskningen för att skapa referensramar gällande förändring och småföretag. Vi har även fördjupat oss i teorier kring hinder för förändringar i organisationer.

Vi valde Argyris (1976, 2002) som förändringsteori, bland annat därför att vi finner att det är en teori som ger förståelse för förändringar på djupet och för att det är en teori som identifierar vilken form av förändringsprocess man bedriver i en organisation. Teorin har ett problemlösningsfokus vilket vi båda anser relevant för att förstå processen på djupet och för att vi söker förståelse för om det är förändringar som sker på riktigt eller på låtsas. För att kunna se orsaker till varför en organisation genomför förändringar och om de genomförs på ytan eller inte använde vi oss av Meyer och Rowans (1977) teori om legitimitet och frikoppling.

För att kunna besvara frågeställningen och skapa förståelse för småföretagens förändringsprocesser i verkligheten bestämde vi oss för att den lämpligaste metoden var att genomföra en kvalitativ undersökning. Syftet med kvalitativa intervjuer är att identifiera respondentens förhållningssätt till, eller uppfattning om, något fenomen. Intervjuformen ger utrymme för ett öppet samtal där den intervjuade svarar med egna ord. (Patel & Davisson, 2003) Vår frågemall utgjorde en tematisk ram för vad vi ville att respondenten skulle prata om. Frågorna användes bara som stöd när respondenten tystnade eller för leda in samtalet på de teman vi valt att titta på. I övrigt undvek vi att styra samtalet utan lät respondenterna fritt tala om sin verksamhet och dess utveckling.

Vi ville intervjua ledare i småföretag för att få deras syn på förändringsprocesserna. Småföretagens storlek ger ledaren möjlighet att överblicka verksamheten och bör innebära att de har en likartad

organisatorisk struktur. Urvalet av småföretag med 20-50 anställda gjordes genom en sökning i databasen Affärsdata. Då vi avsåg att genomföra intervjuerna ute hos respektive företag valde vi bara företag med säte i Göteborg. För att fånga olika förändringar i småföretag och inte branschspecifika förändringar gjorde vi en grov sortering av företagen efter bransch. Vi valde även bort företag som är dotterbolag i en stor koncern eller som drivs som franchiseverksamhet. Dessa val har vi gjort för att vi anser att ledare under dessa premisser troligtvis inte är lika fria att själva påverka strategier och genomföra förändringar. Vi ser i dessa fall att det även finns andra aktörer som utifrån styr hur företaget ska förändras. Därefter ringde vi upp företag inom de olika branscherna och bokade intervjutider med ledare i respektive bolag. Bland de uppringda företagen bokades åtta intervjuer. En av dessa intervjuer ställdes in på grund av att respondenten fick förhinder. Slutligen genomfördes sju intervjuer med ledare i småföretag. För att underlätta tillgängligheten hos företagen utlovade vi att de skulle behandlas konfidentiellt, vi har därför valt att beskriva dem utifrån deras bransch: Hotellet, Restaurangen, Installationsföretaget, Teknikföretaget, Bevakningsföretaget, Städföretaget samt Resebyrån. Vi hade önskat en större spridning i branscher, vilket vi ser som en brist i vårt urval. Framst saknar vi ett tillverkningsföretag samt en detaljhandel. Det var svårt att hitta tillverkande företag och butiker i den storlek och med de förutsättningar vi har valt att fokusera på. Information om verksamheten inhämtades inför varje intervju i respektive företags årsredovisning i databasen Affärsdata. Vi har valt att inte referera till dessa då det skulle röja företagets identitet.

Intervjuerna genomfördes under vecka 17 och 18, 2006. Ledarna intervjuades på sin arbetsplats i mellan ca 30 – 70 minuter. Med stöd i vår tematiska frågemall pratade vi kring deras egna idéer och deras verksamhet för att på så sätt kunna fånga hur de själva pratar om förändringar och sina företag. Vi hade som mål att skapa en naturlig samtalston i intervjuerna för att på så sätt få så spontana och ärliga svar som möjligt.

Efter att ha genomfört intervjuerna som spelades in digitalt, transkriberades dessa ordagrant. Materialet blev väldigt stort, upp till 15 sidor för en intervju. Ur det kompletta intervjumaterialet har vi gjort ett urval av material som rör vårt ämne och som vi ansåg relevant för analys. Detta sammanfattades och presenteras därefter i form av sju fallbeskrivningar på ett par sidor. Vi valde att behålla många direkta citat från intervjun för att visa den text vi tolkat innehållet i. Materialet är till viss del anonymiserat för att ledarna och företagen inte ska kunna identifieras. Av samma anledning bifogas ej heller den kompletta utskriften av intervjuerna.

Analysen genomförde vi sedan på så sätt att vi läste intervjuutskriften upprepade gånger och identifierade mönster i olika förändringsprocesser, hinder och motstånd samt orsaker till

förändringar, med hjälp av våra teorier. Vi gjorde detta genom att tolka innebörden av det ledarna i småföretagen sagt under intervjuerna. Analysen genomarbetades i omgångar för att kopplas ordentligt till fallbeskrivningarna och teorierna. Utifrån vår analys drog vi sedan slutsatser för att besvara problemet och syftet. Därefter har vi genomfört en diskussion kring de slutsatser vi kommit fram till samt funderat kring hur man skulle kunna gå vidare med undersökningar inom området.

## **2.1 Trovärdighet och generaliserbarhet**

En viktig aspekt för vår uppsats är att resonemang och slutsatser ska vara trovärdiga och att undersökningen ska hålla en hög kvalitet. För att säkerställa trovärdigheten i materialet spelade vi in alla de kvalitativa intervjuerna digitalt och kunde därefter ordagrant skriva ner dem. Detta medförde att vi inte förlorade relevant information och att vi därmed fick ett mer kvalitativt material att analysera. Vi kunde även gå tillbaka till de kompletta utskriften för att höja kvaliteten på fallbeskrivningarna.

Det är viktigt att framhäva att det är våra tolkningar av materialet och att den bygger på våra tidigare erfarenheter och kunskaper, vilket troligtvis innebär att det går att tolka materialet på alternativa sätt.

När det gäller trovärdigheten i materialet är det viktigt att tänka på att vi bara har en sida utav förändringsprocessen. Vi har enbart intervjuat ledaren och saknar därmed den helhet vi kunde erhållit om vi även intervjuat medarbetare och andra intressenter. Detta är ett val vi har gjort, motiverat enligt ovan, men det kan påverka innehållet eftersom ledarna kan tänkas vilja framhäva sin idealbild av sitt företag. Detta är en felkälla vi måste ta hänsyn till vid tolkningen av slutsatserna.

Slutsatser från denna undersökning bygger mer på en förståelse för hur det skulle kunna vara. Den förståelse vi har erhållit i denna uppsats kan förhoppningsvis bidra till djupare förståelse för förändringsprocesser även i andra verksamheter. Vi har ej genomfört en kvantitativ undersökning av vilka förändringsprocesser som ledare i småföretag använder sig av och kan därför inte generalisera vårt resultat mer än att bidra med förståelse inom området.

### 3 Teoretisk utgångspunkt för förändring i småföretag

*Vi vill titta på om förändringar i småföretag skapar något bestående nytt i organisationen eller om det bara sker justeringar inom systemet. Vi har därför valt att utgå från Argyris teori om single- och double-loop lärande. Den beskriver förändringar genom organisatoriskt lärande i två nivåer. För att bedöma om småföretagens drivkrafter skapar ytliga förändringar använder vi oss av Meyer och Rowans teori om frikoppling inom organisationen. Det innebär att vissa förändringar bara görs i delar av företaget och att de inte nödvändigt når den verkliga kärnverksamheten. För att få en helhet har vi också tittat på de båda författarnas forskning kring extern legitimitet som drivkraft till förändringar.*

*Vi tror att denna tidigare forskning ger oss en god grund för att söka förståelse för hur småföretagare hanterar förändringar och om de påverkar organisationens kärnverksamhet.*

#### **3.1 Single-loop & Double-loop lärande - förändring på riktigt eller på låtsas**

Single-loop lärande i en organisation är när det sker förändring och lärande som inte ifrågasätter organisationens fundamentala design, mål och aktiviteter. Förutsättningen för Double-loop lärande är att de som deltar i förändringsarbetet ifrågasätter ramarna i sin helhet. Kommunikationen i de olika sätten att lära i organisationer åskådliggörs i modell I och modell II. (Argyris, 1976)

##### **3.1.1 Single-loop**

Single-loop lärande sker när fel och problem rättas till utan att man undersöker vad de orsakas av. Man begrundar inte de styrande värderingarna eller bakomliggande orsaker. Man kan jämföra dessa förändringar med en termostat som sätter på värmen om rummet är kallt och stänger av värmen om rummet blir för varmt. De flesta förändringar som studerats i organisationsmiljöer är av single-loop typ. Detta sätt att lösa problem är även något centralt i hur människor generellt sätt lär sig. (Argyris, 1976)

##### **3.1.2 Double-loop**

Förändringar som sker som ett double-loop lärande uppstår när man först ändrar de styrande värderingarna eller variablerna och sedan handlingarna. En termostat skulle agera utifrån double-loop om den först ifrågasatte varför den är programmerad till att mäta temperaturen och sedan själv

justerar temperaturen. Vid double-loop förändringar i organisationer kan medarbetarna ifrågasätta och förändra fundamentala aspekter av organisationen. (Argyris, 1976)

### **3.1.3 Theories-in-use**

De teorier som ligger till grund för hur människor faktiskt handlar kallas av Argyris (1976) för theories-in-use. Dessa teorier skiljer sig ofta från de teorier som individen uttalar att han eller hon använder sig av. De använda teorierna ligger ofta till grund för Single-loop förändring. Det finns två ansatser som gör att människor tar till sig använda teorier: för det första att individer strävar efter den mest tillfredsställande lösningen som överensstämmer med deras styrande normer och värderingar; för det andra att utöva kontroll över sig själva och sin omgivning för att på så sätt få kontroll över de beteende som stämmer med de övergripande styrande normerna och värderingarna. (Argyris 1976) Argyris (2002) menar att theories-in-use är väldigt vanligt förekommande och något som vi alla lär oss tidigt. Det gör det ofta svårt för oss att se vilken modell vi använder oss av, och hur denna theory-in-use är uppbyggd. Detta är något omedvetet, att ta använda teorier i anspråk sker automatiskt och oftast utan att det reflekteras över.

### **3.1.4 Espoused theories**

Uttalade teorier, det som Argyris kallar espoused theories, är det sätt individer säger att de gör saker på. Människor ser när det brister i överensstämmelse mellan vad andra människor gör och vad de säger att de gör. Normer i samhället medger inte att man påtalar det. Däremot har man svårt att se sina egna avvikelser. (Argyris, 1976) Argyris menar att det är tvunget att lära sig förstå processen om vilka handlingar individer använder sig av och vilka handlingar de pratar om för att förstå hindret mellan en single-loop förändring och en double-loop förändring. Att prata om att man använder double-loop lärande när det gäller förändringar och beteende är väldigt vanligt. Detta trots att många har svårt att agera utifrån double-loop och ofta är blinda för sin egen oförmåga och gränsen för vad de klarar av. När det gäller uttalade teorier så varierar de i stor utsträckning, medan theories-in-use följer samma mönster oberoende av var man befinner sig. (Argyris, 2002) Om man enbart lär sig om double-loop förändring teoretiskt leder det oftast till att man börjar använda sig av uttalade teorier istället för att verkligen förändra sitt beteende. (Argyris, 1976)

### **3.1.5 Modell I tänkande**

Modell I enligt Argyris (1976, 2002) bygger i grunden på en single-loop process. Det är denna modell som är mest förekommande som theory-in-use. De styrande värderingarna inom denna

modell är att: ha ensidig kontroll, sträva efter att vinna och inte förlora, förtrycka negativa känslor samt att agera rationellt. Detta görs för att människan har som inneboende styrmedel att finna den mest tillfredsställande lösningen på ett problem som stämmer överens med dess styrande värderingar. Argyris fortsätter med att säga att individerna sedan kopplar ett beteende till dessa styrande värderingar. Det första man tänker på är att skydda sig själv och sin grupp genom att kontrollera de uppgifter som utförs och den miljö som man befinner sig i. Det underliggande beteendet är således att utöva kontroll över andra, vilket kan ske på olika sätt. Ett av de mest effektiva kontrollmekanismerna här är att beskriva meningen med till exempel en förändring och övertyga om hur viktigt och relevant det är det man gör. Skaffa sig hög validitet. Problemet med kontrollen är att den leder till negativa effekter i organisationen. Det skapas försvarsmekanismer och instängdhet eftersom kontrollen ofta leder till att den feedback som erhålls av det som görs inte blir fullständig, utan förvanskad. I grupper yttrar sig detta som att det skapas försvarsmekanismer i gruppen, produktionen av riktig relevant information minskar samt utrymmet för valfrihet minskar.

Vidare leder detta Modell I beteende till lite öppenhet om nya idéer, särskilt nytänkande och ifrågasättande idéer och förändringar har svårt att göra sig hörda. Detta påverkar i hög grad information från medarbetare till ledaren och responsen på ledarens agerande. Vissa förändringsprocesser och lärande är väldigt effektiva i ett sådant här system. Det gäller förändringar som är av teknisk karaktär eller mellanmänniska problem. Sådan problemlösning sker effektivt i en modell I organisation. Man är bra på att arbeta och genomföra förändringar inom systemet, med hjälp av de styrande värderingar som man har. Däremot är det svårt, eller nästintill omöjligt att agera om det krävs ett nytänkande och ifrågasättande av om det är relevant det som görs. Detta kan göra det svårt för ledaren att införa helt nya strategier och affärsplaner eftersom medarbetarna och organisationen inte är mottaglig för förändringar. Därför leder Modell I ofta till att ledaren hemlighåller planer på grund av sin frustration och skapar lojala anhängare genom hemliga grupperingar inom organisationen. Det blir mycket politiska processer i organisationen. Ledaren satsar på likatänkande. Argyris (1976) menar vidare att detta kan leda till hierarkiska organisationer och system utan delaktighet.

Argyris (2002) menar att sättet att kommunicera visar på Modell I när det gäller omtanke, hjälp och support genom att ledare ger godkännande och uppskattning till medarbetarna. Man säger till dem det man tror gör att de mår bättre, säger att man bryr sig om dem och håller med om att andra gör fel. När det gäller respekten för medarbetaren i Modell I så går det ut på att inte skapa konflikter och att undvika konfrontationer av både känslor och handlingar. Det går ut på att visa sig stark som ledare och hålla på sin position. Man visar på att ärlighet är viktigt, att man ska säga till andra vad

man tycker och tänker och att det är viktigt att inte ljuga. Sedan är man ofta principfast när det gäller vad man tror på och tycker är viktigt. Detta sätt att agera är typiskt när Modell I är theory-in-use.

### **3.1.6 Modell II tänkande**

Modell II ger i motsats till Modell I möjlighet för organisationen att skapa riktiga förändringar och double-loop processer. Här är de styrande värderingarna: korrekt information, öppenhet och frihet gällande valmöjligheter samt intern hängivenhet åt organisationens verksamhet. Här bygger det inte på en miljö av kontroll utan av en öppenhet till att ifrågasätta och konfrontera nya idéer för att skapa kreativitet och förbättra dem. Detta ska ge möjlighet att genomföra beslut och förändringar med bästa möjliga information till grund och skapa en stor delaktighet internt eftersom alla får vara med att utveckla processen. För att detta ska fungera måste ledaren använda sig av double-loop lärande. Nya förändringar och handlingar utvärderas utifrån hur bra de ökar öppenheten, användbar information samt delaktigheten. Känslor för hur medarbetarna tycker om förändringen behandlas också. Problem löses så att de förblir lösta på lång sikt och inte bara blir tillfälliga lösningar, samtidigt som effektiviteten bibehålls. Det ska alltså inte vara mindre effektivt än en single-loop process. Delegering är av stor betydelse för att double-loop förändringar ska genomföras, kontrollen minskas och fördelas således till där den bäst behövs. Man arbetar också efter en så stor öppenhet och trygghet att det inte ska krävas några Face-saving processer från medarbetarna. Det vill säga att de ska inte känna sig hotade eller förödmjukade vid ett ifrågasättande vilket annars skulle kunna ge hämndaktioner och negativa konflikter. Modell II bygger också på en större grad av samarbete än modell I eftersom det inte finns en styrande värdering av att vinna utan av att tillsammans finna bästa lösningen på ett problem och därmed kunna genomföra riktiga förändringar. En organisation som arbetar med att genomföra förändringar enligt Modell II kommer att minska motstånd och försvarsmekanismer från medarbetare och motstånd för förändring i organisationen. De kommer också öka delaktigheten och valfriheten hos alla medarbetare, vilket i sin tur kommer att leda till ökad effektivitet i beslutsprocesser och de handlingar som genomförs, samtidigt som felaktiga förändringar kommer att minska. (Argyris, 1976, 2002)

Kommunikationen i Modell II tydliggörs när ledaren stöttar och hjälper medarbetarna genom att konfrontera deras idéer och få dem att finna nya kreativa tankar inom sig. De ska förstå varför de agerar som de gör. Man ska även fokusera på självförverkligande och att utforska sig själv. Något som ledaren gör själv och försöker skapa hos medarbetarna. Denna personlighetsutveckling ska också leda till att man bibehåller självständighet, ansvar, effektivitet och valfrihet. Ledaren ska både



fokusera på och lyfta fram sin position samtidigt som denne kan visa sig sårbar genom själv-reflektion och fråga sina medarbetare mycket. Man försöker minimera det dolda som kan ge missförstånd och förvanskas och istället få medarbetare att säga sådant man är rädd för att säga. Ledaren lyfter fram sina övertygelser och värderingar på ett sådant sätt att de kan granskas och ifrågasättas av medarbetarna. Samtidigt ska medarbetarna uppmanas att göra detsamma. (Argyris, 2002)

### **3.2 Anpassning för yttre legitimitet**

Meyer och Rowan (1977) beskriver formella organisationer som löst sammankopplade. Det betyder att den formella strukturen väldigt lite hänger ihop med den verksamhet som pågår och att regler ofta bryts, beslut inte verkställs eller så är konsekvenserna av dem okända. Teknik är sällan så effektiv som den skulle kunna vara samtidigt som utvärdering och kontrollsystem har stora brister eller saknas. Författarna beskriver påverkan från institutioner i de organisationer de studerat som att exempelvis policys, program och olika procedurer som organisationen använder sig av kommer från ett krav från allmänheten eller andra aktörer som har betydelse för företaget. Organisationer måste inkorporera alla dessa normer och värderingar i sin formella struktur och sitt sätt att agera för att inte drabbas av en legitimitetskris från yttre aktörer som har någon form av relation till organisationen. Det handlar således om att uppfylla krav från den institutionella omgivningen för att erhålla yttre legitimitet för verksamheten. Dessa krav på hur en formell organisation bör agera för att erhålla legitimitet beskriver Meyer & Rowan som myter om rationella formella organisationer.

Desto komplexare samhället och närområdet för organisationerna blir, desto större blir kravet på förändring av organisationer för att anpassa sig till de institutionella normerna för hur verksamheter bör bedrivas i organisationens omgivning. Liknande organisationer blir mer lika på grund av denna utveckling och kan således driva organisationer till förändring för att erhålla yttre legitimitet för sin existens. Organisationer får legitimitet genom att hävda att organisationen blir effektiv på ett rationellt sätt genom att likna andra. Det är inte bara så att organisationerna anpassar sig till den institutionella omgivningens krav och idéer, de har ofta en aktiv roll när det gäller att skapa dessa institutioner och sin egen kontext. Exempel på institutioner som organisationer skapar på grund av detta är olika avdelningar för personal, reklam, utveckling med mera. Ett annat exempel är ökad professionalisering av verksamheten, vilket ofta styrs från skolor och myndigheter på olika sätt. (Meyer & Rowan, 1977)

Effekten av anpassning till en institutionell omgivning är främst tre. För det första inkorporeras sätt att arbeta som ger extern legitimitet i första hand, istället för att det ska öka effektiviteten. För det andra tar organisationerna hänsyn till ceremoniella eller externa element för diverse strukturella

element hos organisationen. För det tredje menar Meyer & Rowan att genom att förändra organisationen till det som ger extern legitimitet så blir organisationen mer stabil vilket leder till en högre överlevnadsgrad.

En annan effekt av att förändra organisationen enligt det som medför extern legitimitet är att organisationen kan undvika att få sitt beteende ifrågasatt. Genom att anpassa sig till de krav som medför extern legitimitet så får organisationen det lättare för att få exempelvis lån och göra olika former av investeringar när de förändras inom deras institutionella omgivning. Följden av detta blir att organisationens framgång beror på annat än bara hur effektiv den är. Det som styr överlevnaden för organisationer är hur de lyckas anpassa sina förändringar både till att bli så effektiva som möjligt och att de ska anpassa sig till den institutionella omgivningens krav för att på så sätt erhålla legitimitet för sin verksamhet.

Vad som har störst betydelse för överlevnaden beror bland annat på vilken verksamhet som organisationen bedriver, om det är en organisation där det finns stor kontroll och insikt i processen så spelar effektiviteten störst roll, om den däremot är mer komplext med sämre insikt i verksamheten så kan den institutionella omgivningen spela större roll och vara viktigare och således behovet av att erhålla legitimitet. Ett exempel, enligt Meyer och Rowan, är att användandet av professionella konsulter ofta kanske inte har så stor effekt på produktivitet och effektivitet men kan vara väldigt viktiga när det gäller att skapa inre och yttre legitimitet. En institutionell omgivning är även ofta väldigt inkonsistent och därför tenderar många företag att ta till sig olika strukturella element in i sin organisation oavsett om de passar ihop eller ej. För att hantera detta så använder sig organisationer av frikoppling. (Meyer & Rowan, 1977).

### ***3.3 Intern frikoppling – möjligheter och hinder***

Meyer och Rowan (1977) menar att för att en organisation ska kunna hantera de motsättningar som inkorporerande av exempelvis strukturella element i organisation för att erhålla legitimitet, så krävs att de kan använda sig av frikoppling, eller som de kallar det, decoupling. Frikoppling innebär att organisationen skiljer på den del av verksamheten som fokuserar på institutionella omgivningen och den del som fokuserar på det man ska producera. Den ena yttre delen av verksamheten har vissa sätt att agera som är ganska vaga, vilket är av stor betydelse för att kunna visa på att organisationen anpassar sig till allt som är av betydelse i den institutionella omgivningen. Den andra delen bör vara avskild från den första. Där handlar det om att vara precis och exakt och på så sätt kunna effektivisera det som verksamheten ska producera på ett konsekvent sätt.

Om organisationen misslyckas med att hålla de strukturella, institutionaliserade delarna av organisationen utom kontroll och koordination så kommer organisationen att drabbas av förlust av legitimitet eftersom det som är inkonsekvent då blir synligt. Genom att organisationen använder sig av frikoppling så menar Meyer & Rowan (1977) att man minskar konflikter eftersom strukturella förändringar inte genomförs utan blir en buffert från den dagliga verksamheten. Organisationen undviker att integrera de organisatoriska förändringar, som den institutionaliserade omgivningen kräver, i den dagliga verksamheten. Genom att agera på detta sätt kan organisationen få extern legitimitet hos många fler aktörer eftersom de kan ta till sig många strukturella modeller på ytan utan att förändra på riktigt inuti organisationen. Sättet organisationen genomför förändringar på ytan utan att förankra internt genom frikoppling sker genom undvikande, diskretion och överseende. Detta sätt att agera från ledningen bidrar till att organisationen kan införa frikoppling mellan extern och intern verksamhet.

Det finns även olika sätt att hantera osäkerheten som uppstår på grund av frikoppling och det är bland annat delegering, professionalisering, otydliga mål, radera utdata samt processer för att bevara ansiktet. För att detta ska fungera så måste alla agera i god tro, tro på att allt är som det ska, att organisationen använder sig av den formella organisation och de koncept och verktyg som man säger sig använda. Att man kontrollerar och mäter det man säger sig mäta och att det helt enkelt inte förekommer frikoppling i organisationen. Frikoppling och bevarande av ansikte medför att alla människor agerar i god tro, vilket förstärks ju mer institutionaliserad organisationen är. Det räcker inte att medarbetare agerar i god tro, det bygger även på att de är hängivna till att organisationen ska fungera och således hjälper till att få allting att fungera bakom kulisserna. Detta sker genom någon form av informell koordination som gör att verksamheten är effektiv. Dessa aspekter skulle kunna vara det som gör att det fungerar och får medarbetare att bli delaktiga. De flesta organisationerna lever i institutionella omgivningar där det är bra med effektivitet och kontroll över verksamheten, men frikoppling medför att det inte fungerar på riktigt, utan kontroll och övervakning måste minimeras. Detta medför i sin tur att förändringar inte ska följas upp eftersom det kan leda till minskad legitimitet genom att det inkonsekventa mönstret kan tydliggöras. Ledare i dessa organisationer ska minimera sin kontroll och utvärdering över införda strukturella förändringar för att bibehålla skapad legitimitet, externt och internt. Den hållbara lösningen för en organisation att klara motsättningarna som bildas av institutionella omgivningar är att använda sig av frikoppling mellan införda organisatoriska förändringar och verksamheten, samt att använda sig av ritualer av god tro och undvika kontroller och utvärderingar. Detta ska ge effektivitet på långsikt, men kan ge upphov till ineffektivitet på kort sikt. (Meyer & Rowan, 1977)

## 4 Studie av förändring i småföretag i Göteborg

*I denna del presenterar vi resultatet av våra sju kvalitativa intervjuer. Utskrifterna av intervjuerna blir nästan 70 sidor tillsammans vilket gör att vi tvingats korta ner dem. Vi har valt att göra en fallbeskrivning av respektive företag behandlas konfidentiellt. Beskrivningar av verksamheterna varvas med citat ur intervjun för att behålla respondenternas beskrivningar av företagen. Fakta kring förändringar av antalet anställda och omsättning har vi hämtat i företagens årsredovisningar.*

### 4.1 Bevakningsföretaget

Bolaget bedriver en bevakningsrörelse och har många år i branschen. Omsättningen har varit ganska konstant de senaste fyra åren medan antalet anställda ökat något. Ledningen för företaget förändrades för några år sedan och i samband med det sågs organisationens struktur och rutiner över.

Den omstruktureringen som gjordes i samband med att den nya VD:n tillträdde genomfördes efter att den tidigare ledaren varit sjuk under en period. *”Den här motorvägen som vi kör den hade ju breddats ganska mycket... folk hade börjat göra lite som de själva ville... det jag började göra då var att smalna ner den här motorvägen... att börja med kvalitetsfrågorna och lägga... börja med avvikelserapporteringen t ex för att få upp sånt från under ytan va... och då börjar man ställa krav och det är klart att det är dom som inte tyckte om det... och en del av dom personerna är borta idag givetvis... för att kanske första att dom inte passade in i... i det förändringsarbete som var... de tyckte jag var en jävla idiot rent ut sagt... som kom här och sa vad dom skulle göra helt plötsligt... men det är min uppfattning... min tydliga uppfattning. Att det var så när jag började det här förändringsarbetet... vi sitter i en roddbåt här... det här företaget är en roddbåt. Vi ska alla dit bort va... och då ska vi ro åt samma håll och ni som inte vill ro åt samma håll utan vill ro åt ett annat håll... då är det bättre att ni slutar... och det var ett av mina första samtal jag hade här då... för det är ingen ide att sitta och ro åt tvärtom... det gagnar inte dom... dom mår dåligt... och vi blir förbannande när dom inte gör som vi... inte rättar sig i ledet.”*

Den största förändringen var att företaget fick ett system att arbeta med och att det skrevs ner. *”Vi jobbar med det och reviderar det... det är det största då. För det är ju också så att när vi har dom här mötena då. Kan vi också repetera att när vi ser att det finns en glidning... då kan vi ta upp papprena och repetera för allihop så här är det... vi ska jobba... dom har också en pärm dom kan gå och titta i själva då... och läsa... vad är det för polysar vi har... vi är det vi jobbar efter... jag har tagit fram en hemsida också som vi också jobbar med, där dom kan vara inne själva och där*

*ska polysar och så finnas även där då.”*

Det finns personer i företaget som är negativa till förändring: *”Han är inte förändrings... han gillar ju inte förändringar. Och då är det ju något negativt även om det är något bra... och det är ju ett problem också.”* Det är viktigt att förändringar sker i lagom takt. *”Man kan inte göra allt på en gång. Och framför allt som vi hade då, mycket kommunikation med personalen. Vi frågade ju dom också vad är det som funkar bra... vad är det som är högst upp på prioriteringslistan... Det fanns ju en sån lista på saker som dom tyckte kunde bli bättre.”* Många av idéerna till småförändring kom från personalen. *”Det finns ju faktiskt människor som vill engagera sig... och när vi har dom här mötena så finns det faktiskt människor, som väktare då som tar till sig. Att detta, det kan jag göra... då får han ta det. Det är positivt och det får man bara genom att ha den här dialogen. Att slänga ut... att våga delegera... det är jävligt viktigt alltså... Men då gäller det att släppa ansvaret också... kan ju inte ha folk med bakbundna händer. Sen är det det här med delegera... det finns dom som säger att kontroll är bättre... delegera är bra, men kontroll är bättre... och det ligger något i det alltså. För det gäller ju att delegera... i balans... antingen är man som jag som gärna är med och delegerar... hur mycket som helst... och så kanske du har en människa som inte säger till att nu har jag... nu kan jag inte ta mer liksom... Och då blir det liggandes istället... och så händer det ingenting då... det är en jädra balansgång det här... att få med kommunikation och delegera och... att feedbacken. Det upplever vi nog som det svåraste i alltihopa... När jag släpper någonting så tar jag för givet att det blir gjort...”* Det är svårt att hitta en form för uppföljningen så att det som är delegerat blir gjort.

Marknaden för bevakning har under senare år förändrats. *”Det som händer på marknaden idag är att det är en väldigt mogen marknad... så det som händer är att lönsamheten går ner.”* Den ökade konkurrensen leder till stor prispress. *”Så vi får prissätta ibland så vi har nollmarginaler.”* Uppdragens art har förändrat sig *”på det sättet att den traditionella... bevakningen i form av industri minskas ju. Och sen så ser ni ju själva vad som händer... det kommer mycket mer köpcentra... så den typen av bevakning har ju ökat.”*

Konkurrensen i branschen är hård och den domineras av de stora aktörerna. *”Som tur är så finns det ju kunder som inte vill ha dom stora... så enkelt är det ju... dom blir ju ett nummer bara där.”* För att hitta sina kunder används argumenten: *”en personligare service... att man får ett personligare bemötande... bättre kvalitet.”* Marknadsföringen sker huvudsakligen mun till mun och i form av upphandlingar. Men det är svårt att få upp volymen då avtalen ofta ligger på mellan 2 och 5 år och har en uppsägningstid på åtta månader. Att få nya kunder är alltså: *”jätte svårt... bara det är ju ett handelshinder alltså.”* Bolaget har en ambition att växa, men har ingen ambition att bli

störst i Sverige. *"Vi ser mer på att vi har bra kunder och att vi tjänar pengar så att vi kan hålla god service... även i framtiden."* Att växa utan att ha bra marginaler ser företagets ledare inte som något ändamål i sig: *"Jag tycker det kan bli... att företag i allmänhet idag blir någon slags arbetsförmedling. I den meningen att arbete... du tjänar inga pengar längre... det är ju fullt att tjäna pengar i Sverige... lite mer arbetare vad får du för det... så jävla kul är det inte att ge arbeten till andra.... mitt mål är ju framför allt att må bra själv... att ha ett välmående företag. Det är väl alltid bra att växa i lagom takt om man säger så."*

Det blir svårare och svårare att driva företag, det ställs *"större krav på att man ska certifiera sig i olika saker... kostar pengar."* Företaget jobbar aktivt med kontroller, avvikelserapporter och följer upp sin personal. *"Att vi har en ISO-certifiering säger ingenting om vad vi har för kvalitet egentligen. Betyder inte att det är konkret mer än att du ska jobba på det... revidera målen varje år och så vidare... jag har själv gått i det hjulet... reviderat och... ja det är mycket spel för galleriet... men det ser jävligt bra ut utåt då va."* Myndighetskraven i branschen ökar också. Rikspolisstyrelsen skriver om regelverket och skapar förändringar, som bland annat rör väktares utbildning, som kommer att behöva vara fullföljd innan någon arbetsprövar. *"Då har du lagt ut 10 000 på utbildning på en kille... och sen ska han gå ut och jobba och sitta två nätter eller något. Och sen säger det här var ju ingenting för mig."* Bevakningsbranschen har en hög personalomsättning. Det är mycket krav idag, bolaget vet inte hur många timmar de lagt ner på det. *"Skulle man ta in konsulter för allting som ska ha som i Sverige idag... det är ju 50 000 för varje grej liksom... det är en svårighet här att vara liten företagare."*

Företaget har en speciell kommunikation med medarbetarna. *"Det är väldigt speciell bransch eftersom 90 procent av vår personal är ute på nätterna... så vi har ju just det problemet att kommunicera med vår personal... eftersom på en vanlig arbetsplats så träffar man ju varandra hela tiden... och då är det ju mycket lättare att få en kontinuerlig kommunikation... och det har vi ju vi som jobbar här på dagtid. Men vi är väldigt noga då med kommunikationen... när den ska ut till dom som jobbar på natten."* Detta hanteras genom att *"då har vi en koordinator som sköter den kommunikationen. Och så sker allting väldigt mycket skriftligt. Det är också ett problem... det kan vara svårt att veta om dom har förstått det man säger då... så vi försöker köra det muntligt också."* Företaget har månadsmöten med all personal. *"Där alla kan fråga mig också... jag försöker också att dom... ring mig på kvällarna när ni börjar liksom... det är inget förbjudet med det."*

Kontrollen av de arbeten som är utförda under natten sker dels av koordinatören som gör uppföljningar varje morgon. *"En rapportering sker ju elektroniskt det är ju kontrollerna då... där dom drar... jag har varit här... varit här... Sen en kontrollbit sker ju personligt, att vi är ute och*

smyger på nätterna... ett antal gånger i månaden så är vi ju ute och kontrollerar att dom utför jobbet utan att dom vet om det." Det finns rutiner för hur arbetet ska utföras. "Och då är det viktigt för oss att kontrollera för om han inte följer dom här rutinerna och gör detta. Så kommer du missa skriva rapporten... och rapporten är det sättet som vi visar för kunden att vi är där och gjort något överhuvudtaget."

## 4.2 Städföretaget

Verksamheten har de senaste åren inte haft någon förändring avseende omsättningen eller antalet anställda, enligt årsredovisningen. Företaget utför fönsterputs- och städuppdrag. Bolaget har varit verksamt inom branschen i många år, för fem år sedan bytte företaget ägare.

Företaget har inga tydligt uttalade strategier. "Det är samma verksamhet... samma inriktning... vi har väl utökat ett nytt område som vi satsar mera på. Det är städverksamheten då." Tillväxt är inte heller något man fokuserar på. "Vi har inga fasta mål om att då ska vi vara där... om tre år utan den växer själv verksamheten om man säger så. Vi har då vuxit ur våra lokaler. Vi har anställt en arbetsledare till... därav delvis då..." Bolaget satsar inte på marknadsföringen. "Vi marknadsför oss inte nåt. Vi har lite såna här broschyrer och så men vi skickar ingenting. Jag tycker det känns bra men samtidigt måste vi väl vara lite mer offensiva... man känner sig omkörd av konkurrenterna." Konkurrenten har ökat på senare tid. "Jo, jättemycket konkurrenter... och nu kommer stockholmarna ner till Göteborg. Men dem stöter på stora problem. Det är väl vår erfarenhet av detta. Dom tror att man kan offerera, alltså ringa till någon och be om kan jag få offerera på städning hos er. Det är inte så i Göteborg... det är alltså gammal kundkontakt som styr förfrågan helt enkelt. Där har vi ju en stor fördel då. Vi har en jättestor orderstock... eller en kundstock utav fönsterputsarkunder... och det är den vi ska jobba på."

De svårigheter företaget ser i framtiden är att hitta rätt personal. Det är ju alltid så... att hitta rätt folk." Att få dem att "stanna är väl inga större problem... utan det är att få dem till att göra det man vill. Det är ju ändå så pass tidspressat, man måste ju hänga på den banan tyvärr, att man ska vara med och prisa ner sig... men ändå ska det ju ändå vara ekonomiskt försvarbart och ändå rimlig nivå för personalen." För att hålla priset nere har företaget valt att i huvudsak arbeta med en leverantör. "Vi har väl koncentrerat oss mot en leverantör då... minimera leverantörerna. Ha en mestadels då det är ju det handlar om. Det är ju lite olika prissättningar. Vi flyttade över till ett annat ställe här i närheten och så slipper vi ha så mycket liggande på lager."

För personalen har det skett en del förändringar. "För ett och ett halvt år sedan började vi med att

ta hem bilarna. På städverksamheten... dom har då ett eget område där dom jobbar två och två. Och så ska dom tvätta bilen och träna på arbetstid då." Träningen ger effekt. "Ja... lite granna. Det märks ju att dom är mer pigga dom som tränar. Det finns alltid den gruppen som inte tränar fortfarande då." Ledningen av personalen bygger på att de är självständiga. "Ja, dom är ju självgående merparten... alltså. Det är ju det vi strävar efter. Att sitta här och gör det och det och så och så... Det funkar ju inte. Då kan man ju lika gärna ut och göra jobbet själv. Det är ju mer hur mer aktiva dem är själva desto mer får dem ut av det själva... arbetet också då va... det får man ju. Dom får ju mer frihet och dom känner då ansvaret för de lokaler dom är inne i då... och dom kunderna... dom blir mer en i gruppen om man säger så då va."

Bolaget är medlem i Branschorganisationen SFRO. Där har de lärt känna kollegor som de får stöd och idéer ifrån. "Det är kollegor inom branschen som man träffar och konverserar med... när man har idéer... och om man har problem så kan man ringa till någon som är lite större än en själv och höra. Det kan vara prissättning... hur man utb... hur dom hanterar en viss situation i en arbetsrätt. Hur man utför ett visst uppdrag som kanske inte vi har utfört tidigare. Ja, det kan vara både ledarskap, det kan vara metoder inom verksamheten. Det kan vara allt möjligt alltså... man kan utnyttja allas kunskap. Det är ju ett nätverk helt enkelt."

Organisationen är platt. "Man behöver inte ha den här hierarkin... likaväl som jag kan gå ut och göra en städning också." Arbetsledarna jobbar med många arbetsuppgifter. "Så kommer hon hit och då har hon... 10 kanske... vilket är väldigt lite om man ser till branschen. Men vi har en annan strategi då. Hon ska vara med på alla plan... det är inte så att vi har en säljare där... och en som är kundkontaktperson där och... personalansvarig där och... utan det är hela kedjan från A till Ö inom organisationen egentligen."

Kommunikationen med medarbetarna sker på flera sätt. "Vi har delat upp det så här sedan en tid tillbaka. Förr så hade vi gemensamma möten här... men då den ena gruppen då... fönsterputsarna och golvvårdarna om man säger så dom ville inte lyssna på städet och städet ville inte lyssna på fönsterputsarna. Man pratar inte samma språk. Småförändringar det kan ju ske i pappersform, likväl som muntligt. När det gäller kvalitets- och miljöfrågor... är det bättre att ta ett gäng i stöten. Nu är det så här, och så sprids det ut genom personalen själva. Om det är några akuta grejer då måste man kanske ringa ut, dom flesta har ju ändå mobiltelefoner."

Verksamheten är kvalitetscertifierad sedan snart tre år. ISO-certifieringen gjordes dels för att kunderna efterfrågat det. "Det var både och. När vi tog ju över en verksamhet utan knappt någon dokumentation. Det enda som blev var väl att det blev lite mer kontrollverksamhet om man säger så. Lite mer dokumenterat helt enkelt runt omkring. Hur vi jobbar, vad vi ska göra och... När vi ska



*göra saker och ting. Sådana här grejer... Miljö är ju inkopplad även om vi inte har certifierat den så är den ju inkopplad i systemet.”*

Verksamheten gör en enkätundersökning bland kunderna en gång om året. *”Vi skickar väl ut två enkäter kan man väl säga. En till sommaren med reducering av städning om dem ska ha semesterstängt och sådana grejer. Där är dom väldigt snabba för där kan dem spara pengar nämligen... Sedan är det då den här kundpuls, men det är klart om man själv får en sån här lunta med papper så...”*

### **4.3 Restaurangen**

Detta företag består egentligen av flera restaurangenheter. Det har enligt årsredovisningen varit en stark tillväxt i både omsättning och antal anställda under de senaste åren. Tillväxten beror främst på att nya enheter öppnats.

Bolagets mål är inte att bygga en stor kedja. *”Det har aldrig vart och är fortfarande inte. Utan skapandet är en drivkraft i mig och då blir det nog.”* Tillväxten bygger på en personlig utveckling. *”Och då är det ju också så att det här växande, det kan du ju aldrig växa i ett företag utan att växa personligen. Man måste ju jobba med sig själv och liksom ha koll på dig själv. Och man måste vända sig inåt, måste liksom våga. Och jag har ju jobbat väldigt mycket med mig själv. För att om du inte jobbar med dig själv så kan du inte utvecklas som ledare. Jag vill lära mig en massa saker, att ta saker vid rätt tillfälle. Att över huvudtaget vara en bra coach och finnas till hands för andra människor. Det är ju hela grunden det är ju.”*

När verksamheten startades för ganska många år sedan fanns inga strategier eller någon affärsidé nedtecknad. *”Idag har jag ju mer, kan jag uttrycka mig mer vad som är mitt mål och vad det alltid har varit och jag har en drivkraft där jag älskar att tjäna andra människor! Och det är ju ingen affärsidé ifrån min sida. Jag tycker om att hjälpa till. Om man säger så här i den västerländska kulturen tycker jag att det är totalt underskattat. Service är nåt man jobbar med när man inte kan nåt ungefär.”* Det är viktigt för ägaren att denna drivkraft finns med i hela organisationen. *”Det försöker jag lära min personal. Att när vi anställer så tittar vi endast efter en sak: personlighet. Det är det enda vi letar efter jag struntar fullständigt i vad de sysslat med tidigare. Meriter har ingen betydelse. Förstår man inte det alltså... och då blir det inte på riktigt och för en gäst kan du aldrig ljuga. Om jag sitter här och säger det till dig nu och så ser du mig bakom kassan i morgon då kommer du ju se om du tror på det eller inte.”* Restaurangens gäster ska få en upplevelse av personalen varje gång de äter där. *”Det försöker jag då lära personalen att varje gäst, jag vill att*

*varje gäst, skall få sitt bästa möte. Även om det är lördag och kö på gatan. Man skall känna det att man är sedd. Det är vad jag försöker och det är inte så himla lätt när man växer.”*

Ambitionen är att ha en platt organisation. Varje enhet har en platschef och en kökschef och alla har minst hälften av sin tid på golvet. *”Det är också väldigt mycket så vi utbildar vår personal. Dom ser att chefen är med och jobbar. Jag är själv aldrig schemalagd men det är mest på helger som jag ibland är med. Jag hugger in när det behövs. Och... det är också väldigt mycket min ledarstil, jag tycker om det, liksom ”hands-on”. Det är så jag gillar. Det finns så väldigt mycket mjuka värden som är så himla viktiga, det är så lätt att tappa som ägare om du inte är med. Folk som jobbar som skall vara trevliga och dom kanske inte klarar av att vara trevliga när stressen kommer och då måste du ju coacha dom och vara med och ta det med dom och lära dom. Jag känner ju att för mig är det alltså att man har grepp om verksamheten om man är med.”*

Visionen utgår från ägaren. *”Jag försöker förmedla till all personal och platscheferna att jag har ju en vision och det är ju att hela tiden bli lite bättre och det är för mig ingen piska då utan för mig är det väldigt roligt som en morot.”* Förhoppningen är att personalen ska vara med i förbättringsprocessen. *”Det är faktiskt nåt som jag försöker sprida ut bland personalen – vad tycker ni? Hur kan vi bli bättre?”* Många av verksamhetens idéer kommer från personalen. *”Ja, det gör det när man frågar dom kommer det jättemycket.”* Förslagen från personalen tas på allvar. *”Självklart använder vi de idéerna. Ibland kan vi få de bästa idéerna ifrån den som bara har jobbat i en vecka som ser saker och ting med andra ögon. Vi frågar ju dom vad dom tycker, alltså med allting. Hur kan vi få bort disken snabbare ifrån borden? Hur kan vi få kön att gå snabbare? Hur gör vi för att få en superbra latte till alla?”*

Med flera olika restaurangenheter kan inte en person vara överallt. *”Jag delegerar mycket till platscheferna. Ja, det går ju inte annars.”* Möten är en viktig del i informationsspridningen. *”Vi har ju möten med platscheferna då. Och liksom sen har ju dom då, dom jobbar ju med... Så det gör ju att vi behöver inte ha lika mycket möten som du måste ha om du jobbar på Volvo på bandet. Dom har ju mycket lättare att få ut information. Det är en väldig fördel när de är nära personalen.”* Det är också viktigt att nå ut direkt till hela personalen. *”Sen går jag ju också ut på de olika enheterna ibland och samlar då personalen i grupper där jag presenterar mig och berättar mina önsknings, alltså personalen får träffa mig.”*

När en nya restaurangenheter skulle öppnas tog bolaget fram ett nytt koncept. Till sin hjälp hade ägaren *”en designer och en grafisk formgivare. Två killar i 35-årsåldern, så dom två och jag vi har varit som en arbetsgrupp i sex månader, vi hade så roligt. Jag kunde ju såklart aldrig gjort det utan dom alltså dom har ju tillfört oerhört mycket. Men dom kunde heller inte gjort utan mig. Det blir ju*

*bara jätteroligt när man är en grupp. Om man funkar med alla.”*

Den stora tillväxten under senare år har inte skapat några hinder men det har varit växtvärk. *”Alltså jag har ju fått se över min organisation. När jag öppnade ... mitt tredje ställe. Jag stod ju där första sommaren med sjuk platschef och kökschef och jag kokade 200 liter pastasås ena minuten och ett av mina andra enheter... Det sprack riktigt första sommaren kan man säga. Jag fick ju liksom kvalitetssäkra hela min organisation. Se till att det finns personer i reserv och att det hellre är en för mycket om nånting händer. Jag tror lite också att det ingår i företagandet när man är entreprenör. Det är ju att man inte ser hindren, alltså är det en vägg så går man igenom den. Alltså man lägger inte fokus på det.”*

#### **4.4 Resebyrån**

Försäljning och förmedling av resor och hotellbokningar är detta bolags huvudsakliga sysselsättning. Under de sista åren verksamheten dragits ner, kontor har slagits ihop och antalet anställda har minskat. Branschen har utöver smällen i New York 2001 genomgått två stora förändringar som påverkat organisationen.

Den första stora omvälvningen i branschen var när provisionssystemet lades ner och resebyråerna själva fick gå ut och ta betalt för sina tjänster. Fördelen var att den var neutral och drabbade alla lika. *”Jag kom från leverantörssidan och tyckte väl att det här med att ta betalt det borde man ha gjort för länge sen. Det är ju inget att skämmas för att man tar betalt för sitt jobb... men man får göra det på ett vettigt sätt. Marknaden gör ju som den vill, kan man ju säga. Jag tror att de flesta kom bättre ur den än man hade det innan. Man började ju... någonstans så fick ju vi börja kartlägga, var är våra mervärden?”* Efter en genomgång av mervärden och strategier kom bolaget fram till en metod som fungerade bra. *”Genom att vi för att få bort frågan om man skulle betala eller inte så byggde vi den på tre alternativ.”* Personalen påverkades av denna process. *”Många blev ju oroliga och tänkte att det kommer aldrig att gå. Man tycket det här var det hemskaste som hänt.”* Det var en stor rörelse på marknaden under denna period, en väldig rörelse bland kunderna. Bolaget hade tur och lite framgång och hade en väldig tillväxt. *”Vi tog kunder, en hel del nya kunder, större kunder. Så vi hade en nyrekrytering av 12-13 personer under loppet av ett och ett halv och två år, dels pensionsavlösningar och dels nya, ny volym då som skulle täckas upp. Och det var också en påfrestning, kan man säga för organisationen.”* Det var tufft för organisationen samtidigt som det var en möjlighet att förändra företaget att det kom in så mycket nya människor. *”Det var någon som sa att, orkar inte att du anställer mer nu, för jag orkar inte vara trevlig nästan.”*

Den andra förändringen tar fart 2003-2004 när lågpris flygbolagen gör entré på marknaden. Enda sättet att få tillgången till deras biljetter är via internet. Med datamogna kunder förändrades köpbeteendet. *"Så var vi tvungna att skruva om alla internt ... Det hade vi en intern resa på ett år med egna interna kurser och utbildningar där vi verkligen fick våra människor att göra det här, boka Ryan Air. Knöligt är det, det är dåliga betalningsrutiner och allting är kass men... vi måste göra det för att om vi inte gör det så... Om man tar bort grejer ur det sortimentet... Och det var en massa internt tjafs, ska vi sälja den skiten. För att vara ärlig. Ja, det är ju kunder som åker till Lund och de förväntar att vi hjälper dem med det. Och det var ju också nya rutiner och det gick utanför systemet och sådär. Värdet är att vi kan och har allting."* Bolaget jobbade med en affärsplan förra året som gick ut på att 50 % av det som säljs i affärsresor idag ska gå via internet senast 2010. Lösningen måste vara kostnadseffektiv och argumenten är kraftigt lägre arvoden, smidighet, samlad statistik och gemensam betalningsrutin för alla resor. Mest handlade det om att *"våga fronta denna frågan. Men det har varit en intern process att göra det. Sedan satt vi ju och räknade på vad händer nu om vi gör detta om 50 % går dit, hur mycket folk blir vi kvar."* Beräkningar visar att det skiljde mellan tre och fyra personer. *"Så därför har vi kunnat gå ut intern och tala om att exakt såhär kommer det att se ut och det är därför vi driver frågan, det är därför vi gör som vi gör. Annars kunde ju det här bli ett problem, att här sitter folk och kör bort mitt jobb. /... / Det är en resa internt att framför allt för oss i ledningen att komma dithän."*

Idéerna till dessa förändringar har nästan drivits av marknaden själv. *"Ja, någonstans ser man vad som händer med den... man följer lite grann vart volymerna tar vägen. Sedan handlar det någonstans om mod också, man måste våga. Om inte vi kan tillhandahålla våra kunder detta så försvinner vi ur marknaden."*

Internetsatsningen tillsammans med den krympta verksamheten har skapat en ganska turbulent period internt. *"Och det är väldigt fokusering på sälj, mycket diskussion kring siffror och prestationer. Det har nog varit min... att vi inte ska styra det här så himla hårt egentligen utan... de ska få ha en ganska så hög grad av frihet. Och det får man väl fortfarande också, men det är väl det att vi måste se vad vi kan effektivisera hela vägen. Vi mäter på ett helt annat sätt och följer upp det på ett annat sätt. Utan att det behöver vara negativt för det är inte det det handlar om, det är utbildningsbehov och egna mål och målsättningar. Men det klart att några kan tycka att det var väldigt vilket fokus det var här, från att inte ha varit någonting. Så det är en resa att gå då."* Gör detta fokus att personalen känner sig stressade? *"Jag vill inte påstå det."*

Bolaget har årliga kick offer. Där konstateras hur det gick förra året och vad som förväntas för det kommande året och vilka projekt som startas upp. Det är också ett sätt att samla personalens åsikter.

*”Det var ju kritik som vi fick på en kick off att det var för dåligt med information. Det har varit såna kick offer där vi försökt samla ihop vilka frågor man inte tycker är bra och vad som kan bli bättre.”* Denna kritik ledde till att företaget tagit fram ett internt nyhetsbrev som kommer varje månad. Kommunikationen med personalen sker i övrigt genom månadsmöten med all personal, och gruppmöten som genomförs var fjortonde dag. Sedan har ledningen möten. Innan neddragningen bestod ledningsgruppen av 8-9 personer, numer är de fem. *”Alltså nackdelen som man kan säga om man tittar på det rent organisationsschematiskt är ju att det jag gjorde egentligen är ju att jag byggde in en ny nivå... och det var för att jag hamnade till viss del i fel frågor.”* Gruppen består av olika personligheter. *”Det är ju ingen som köper alltid vad jag köper utan det får man nog jobba ganska hårt för att få igenom grejer när folk inte tycker exakt samma sak.”*

Bolaget har just ISO-certifierat sig och definierat sina processer. Drivkraften till detta var främst extern. *”Ja, vi gör det externt, för vi måste utav konkurrensskäl kan man väl säga, men... man börjar peta i det så gör man det faktiskt lika mycket för internt.”* Efter en genomgång av rutinerna såg man att *”det måste vara lika så att man vet att där och där och där finns den informationen så att... Sedan kan man säga att vi gjorde mycket av det här men vi hade det osystematiskt. Så det var väl en nyttig läxa. Vi gör det här jättebra idag, jag litar fullt på dom som jobbar, de är jätteduktiga.”*

#### **4.5 Teknikföretaget**

Verksamheten består av försäljning, reparationer och installationer av teknikutrustning. Bolaget har enligt årsredovisningen haft en omsättningsökning de senaste åren. Antalet anställda har varit relativt konstant. Bolaget har sina olika verksamheter geografiskt utspridda.

Företaget har vuxit hela tiden. Tillväxten har dock varit brantare på senare tid. *”Vi vill bygga vidare. Det ska vara kul och högt i tak. Full fart framåt! Men det är också viktigt att ha folk som förvaltar det vi skapat. Just nu är det högkonjunktur i branschen och då är det viktigt att ha tid att hålla kunderna nöjda. Vi behöver egentligen anställa fler men det är svårt att få tag i folk.”* En ny verksamhet har nyligen startats på annan ort. *”Där nere har jag en platschef. Det är viktigt att ge honom lite fria händer... att inte toppstyra för mycket, särskilt som jag inte kan vara på plats hela tiden.”*

Affärsutveckling är en stor drivkraft hos detta företags ledning. *”Vår egen idékraft gör att vi hittar nya möjligheter. Och vi har lyckats bra på marknaden.”* Trots det är marknadsbudgeten inte särskilt stor, de jobbar mer med relationsmarknadsföring. *”Vi jobbar mycket på vårt nätverk. Kontakter*

betyder väldigt mycket. Ibland får man in stora jobb bara för att man känner en viss person.” Inspirationen kommer från egna branschorganisationer men också från andra branscher. ”De flesta av hjulen är uppfunna, men inte i vår bransch. Vi har tänkt jobba mer med konsulting. Teknikbranschen tar betalt per system eller produkt. Det finns utrymme för att sälja tjänster såsom analyser och utbildningar.”

Det enda riktigt stora hindret för förändring och utveckling är tiden. ”Idéer finns, men man kan inte springa åt alla håll. När det gäller hinder för affärsutvecklingen handlar det om att bara göra några saker i taget. Att få kvalitet i det man gör. Man måste se till att det man sjösatt fungerar... att en statsning fungerar innan vi går vidare med andra större projekt.”

Företaget har en spridd verksamhet och startar upp nya. Personalen påverkas inte så mycket av det. ”Helheten är speciell men personalen jobbar mer traditionellt. Vi har bra möjligheter att tillvarata deras engagemang... och vi nyttjar kapaciteten mellan de olika enheterna. Det är bra för att inte tappa personal.” När det gäller ledarskapet inom verksamheten är delaktighet viktigt. ”Vi tror inte på toppstyrning utan att man drivs av sitt engagemang. Att behålla det är det viktigaste.”

Det är svårt att nå ut med all information. ”När det gäller interninformation så är det ett problemområde som ofta är eftersatt. Vi jobbar med det... För alla anställda har vi möten på respektive anställningsställe. Sedan har vi medarbetarsamtal och ett nyhetsbrev som kommer ut internt en gång i månaden.” Det blir alltså flera lokala möten, ”oftast team om 15 personer vilket gör att alla blir synliga. För att fånga helheten har vi möten med respektive säljare från de olika enheterna.” Annars försöker bolaget undvika byråkrati ”och har inte möten för mötenas skull.”

Bolaget strävar efter att ha alla certifieringar och behörigheter inom sin bransch. Vissa kunder har krav på ISO 9001 certifiering. Annars påverkar inte certifieringen den interna verksamheten. ”Inte så mycket, vi har så många lagar och regler att följa så vi gör det mesta helt naturligt. Men visst är det till nytta för både oss och kunden att tänka till lite extra kring vissa saker. Vi har skapat lite nya rutiner... bland annat för att påbörja och avsluta anställningar. När det gäller miljön är vi inte så smutsiga. Vi källsorterar och har koll på de kemikalier vi använder och så går vi lite miljökurser.”

#### **4.6 Hotellet**

Bolaget består i huvudsak av hotell- och restaurangverksamhet. Hotellet är fristående, har aldrig tillhört någon kedja. En förestående tillbyggnad är den förändring som ledningen fokuserar på. Årsredovisningen visar en liten ökning i både antal anställda och omsättning under de senaste åren.

”Vi kommer faktiskt att riva den gamla delen och bygga ett helt nytt hotell. Och vi är i full färd med

planeringen för det här och då bygger man ju upp en helt ny företagsstrategi när man går från gammalt nerkört hotell egentligen till ett split nytt hotell.” Drivkraften bakom byggnationen är av två slag. ”Det är hotellet eller fastigheten som har såna sättningskador.” Men även kundefterfrågan är viktigt. ”Ja, naturligtvis. Man måste ju hänga med. Vi får in fler hotellrum och det är ju det som fungerar. Så att man får ihop den där kalkylen eller den investeringen i sista ändan. Vi ökar på med nästan 50 rum.”

Omorganisationer är inte något bolaget ägnar sig åt. ”Nej, det är nog ganska begränsat. Och det är ju därför vi håller på med sidoverksamhet, för att vi skall kunna ha en viss affärsutveckling som vi tycker är kul. Men just i det här skalet så är det väldigt lite man kan göra.” Nybyggnationen kommer dock att få fart på verksamheten. ”Vi kommer att satsa på en större konferensavdelning och vi kommer satsa på större, vi får se hur det blir någon typ av spa-verksamhet. Vi kommer att ha mer utrymme för det här också och... så en annorlunda restaurangverksamhet.”

Personalen uppfattar nysatsningarna som något positivt. ”Jo men det är väl positivt, alla tycker ju det är roligt att arbeta i ett nytt hotell. Lättarbetat och man får vara med om nånting helt nytt så de upplever det som positivt. Vad som är negativt i det hela det är ju att vi går in i en svacka där vi har lägre omsättning och det blir ju att vi inskränker på personalstyrkan.”

Svårigheterna är konkurrensen. Men det finns många stöttepelare i Göteborg. ”Det är ju industrin och så är det skolorna den utåtriktade verksamheten då med Liseberg å... Ullevi å alltihop det. Så att jag tycker vi är väldigt rika här i stan och är framförallt väldigt god samordning med alltihop det där via Göteborg & co som är en väldigt central figur i den utåtriktade delen utav stan. Hotellet är medlem i en av Göteborgs hotellföreningar. ”Det finns två stycken när det gäller hotellsidan så finns det två stora grupper. Det är storhotellsgruppen och det är föreningen Göteborgs-hotellen. Och vi tillhör dom senare och i de här båda grupperna så har vi då ägarintresse i Göteborg & co så att vi har styrelsrepresentation genom de här föreningarna då, så att vi känner ju att vi, vi känner oss väldigt delaktiga i dom beslut som tas här i stan. Det är ju jättenyttigt att sitta i den gruppen för där finns ju representanter för alla de här huvudlägren som jag beskrivit då så att alla får säga sitt så det tycker jag är väldigt bra.”

Hotellet är inte ISO-certifierat. ”Vi står och trampar vatten här lite grann. I och med att vi skall bygga nytt så då känns det som att när det nya tar fart så naturligtvis då skall man ju ha alla sigillen. Och det gäller ju att leva upp till det där också. Så att vi är inte helt ”up to date” i dag med det. Men det kommer.” Men kunderna har inte efterfrågat certifieringen. ”Nej, det har jag aldrig hört men det blir ju vanligare och vanligare, det är en förväntning. Men det handlar ju egentligen om att om man vill gå med så kraven de ökar ju och man känner en ökad press att man

*ska va med. För att det är alltid trevligt, det fungerar väldigt bra i marknadsföringssyfte, att få visa att vi är med på det här alltså så naturligtvis.”*

Kommunikationen med personalen sker genom månatliga ledningsgruppsmöten. *”Det är ju personligt. Lite hur man är själv i sin ledartyp och så. För min del, jag tycker väl själv att jag är lyhörd. Jag säger väl inte ja till allting, men jag lyssnar väldigt mycket och har mycket kontakt med de som arbetar. Det skall ju vara mycket möten nu förtiden. Och vi har väl ledningsmöten en gång i månaden. Vi är väl sex stycken i ledningsgruppen och dom i sin tur får tala med sina. Sin personal för det finns ju möjligheter för dom att påverka och är det något problem så är det ju, så kommer det ju alltid fram på något sätt. Och min dörr är alltid öppen så vem som helst kan komma in och snacka. Mycket klara vi av mun till mun. Det tycker jag, sen använder man ju mailen så i internkommunikation det är ju väldigt smidigt.”* Kommunikationen hänger ihop med ledarstilen. *”Man skall inte krångla till det och sätta sig på piedestal eller någonting. Utan man ska, öppen ledarstil, lyhörd och allt sånt. Det blir gärna klyschigt allt. Nej, men med det antal anställda så går det liksom inte, så räcker jag till fortfarande till att kunna ha den öppenheten och den närkontakten, tycker jag med de flesta.”*

Inför kunderna är verksamheten lyhörd. *”Det är nog mycket lyhördhet och sådant. Vi är medvetna om våra brister, det är ju därför vi bygger ut och bygger om så att vi tycker det ja. Nä, vi går inte ut med skriftliga enkäter på vad gästerna tycker för jag tror att det skulle komma upp ett och annat som vi känner att... Men vi kompenserar det här med låga priser istället. Därför får du nöjda kunder och det ser du på våra återkommande gäster då.”*

#### **4.7 Installationsföretaget**

Företaget verkar inom en tekniskt avancerad bransch. Sedan bolaget startades har verksamheten utvecklats och vuxit. Omsättningen har dock enligt årsredovisningen de senaste åren varit relativt konstant medan antalet anställda har ökat kraftigt.

Verksamheten har vuxit i etapper. *”Omsättningen har inte stannat av, men man har fått hämta andan lite grann. Sedan beror det ju också på konjunkturen. Det finns ju vissa knäckpunkter som kan vara lite jobbiga. Man börjar ensam, och så blir man fler och då är knäckpunkten vid fyra fem sex sju åtta... Ju fler man blir måste nån sälja in jobb. När en person går in från fältet då försvinner ju en intäkt... och är man då fem, det är 20 % och då blir det ju jobbigt att man ska täcka hans lön då.”* Nästa steg kommer när man vuxit ytterligare. *”Det är en stor andel papper som man måste sitta och rita och dokumentera. När man blir lite lite fler, det räcker att man blir en*



*kanske 12-15... helt plötsligt hinner han inte med papperna. Då kommer nästa grej då måste man ha en eftermarknad, då måste man ha någon som kanaliserar den eftermarknaden. Ju större man blir... desto mer tjänstemän."*

Det har hänt mycket genom åren. *"Men vi har väldigt mycket personal kvar. Det är viktigt. Personalen är egentligen det viktigaste vi har... Och då har man ju som vaskat fram, men många har inte hållit måttet och många har aviserat att det här är inget som jag ska hålla på med i hela mitt liv. Men de flesta får man ju inte behålla om vi inte är väldigt väldigt bra då. För det gäller ju att man sköter om dom så att... alltså idag jobbar ingen utan att vilja något... Det spelar ingen roll vem som skruvar idag, alla vill ju nåt. Det är väldigt få, det finns kanske 3-4 stycken här på företaget som säger att jag är jättenöjd med att vara ute på byggen. Men oftast har vi planerna och vet om vilka det är som har intentionen och vad de vill vara. Vi försöker ju prata med dom och eftersom vi försöker bli lite fler hela tiden och utveckla bolaget."* Bristen på personal är som en broms mot tillväxt. *"Jo, det är det. Det är lite svårt. Vi hade gärna anställt två tre till. Vi har sökt tekniker på säkerhet, men du vet dom finns inte. Det finns inga utbildningar..."*

För att ge personalen en möjlighet att utvecklas har de fått utökat ansvar. *"Det finns ett gäng killar då som har ansvarsområde, det kan ju vara lagret då, men han har två stora kunder då. För att när kunden är så säker och vi jobbar med dom, då flyttar vi ner det hela. Men när det börjar bli lite svårare, lite mer pengar i det, då kommer de med ett underlag till mig då och så räknar jag ihop det. Vi har lagt ut det ansvaret och de växer med uppgiften, tycker att det är roligt att ta hand om dom och får rätt mycket korta ledtider."* Det är viktigt att inte detaljstyra för mycket. *"Men om man håller på för mycket och petar i detaljer då blir, kan man inte bli så stora."* Det finns fler orsaker till att dela upp kunderna. *"Så det var egentligen grundtanken till att vi delade upp de större kunderna till en kundansvarig som kan anläggningen utan och innan. Då får dom service väldigt snabbt."*

Bolaget har använt sig av samma strategi hela tiden. *"Då var det så att min kundkategori skulle vara kommun och skola... hur än dåligt det är så finns det alltid pengar där. Det är samma... fast det har blivit fler och börjat grena ut sig lite. Vi jobbar väldigt hårt på det. Det är vår ambition att skriva såna där ramavtal. Det står i vår affärsplan.. står det faktiskt samma sak som jag satte ihop en gång i köket."*

Kommunernas upphandlingar skapar stora krav på verksamheten. *"Det blir mycket högre krav. Vi håller på med en upphandling nu. Under upphandlingen så väger de in såna grejer som att du har extern kvalitet och... För ramavtal är det nästan alltid så. Alltså 30 är priset och 20 % är teknisk kompetens, med certifieringarna, sedan är det inställetider... hur fort kan du ordna åtgärder, vad*

*har du för kunskaper om just dom här grejerna.” Branschen har flera certifieringar. ”Först har man ju certifieringar där man ska ha godkänstämpeln. Man får ju väldigt bra kontroll på det. Så visst är det klart drivande, man är tvungen... Sedan har vi ju ISO, där man kan slinka undan lite grann för vi har ju väldigt väldigt bra ordning på våra papper. När det är stora kunder som beställer då granskar de dom här kvalitetskravena för att dom i sin tur är tvungen att göra det... för sin certifiering. Och då måste vi ju också sluta oss till miljön och hålla kvaliteten.”*

Det har varit en otrolig revolution inom teknik, idag är systemen enormt avancerade. *”Man bygger ihop... flera olika system och man arbetar ju med datorer, programmerar allt som man ställer upp och bygger. Man integrerar ännu mer.”* Det gäller alltså att hålla sig uppdaterad. *”Dels så finns det ju branschtidningar då och sedan så går man ju på utbildningar... lite då och då, seminarier kan det vara, mässor... där man ser tekniken. Sedan är ju leverantörerna bra på att informera om vad som finns och inte finns och sist, men inte minst så har vi ju kunden... Många av dem säger att vi har hört eller vi har sett, eller vi har förstått att det finns möjligheter att göra på det här sättet. Och då får vi ta fram de funktionerna som de vill ha. Vi får otroligt mycket information från våra leverantörer.”* Annan teknik fungerar sämre. En verksamhetsdel har lagts ner på senare tid. *”Man får anpassa sig lite grann och försöka kämpa, det är ju inte så att det slutar rätt upp och ner utan det blir ju mindre och mindre. Så det tog vi bort då för ett och ett halvt år sedan helt och hållet där då.”* Personalen som arbetade med den verksamheten erbjöds fortsatt anställning. *”Vi tog ett möte med alla arbetsledare och sa att vi ska arbeta ut alla jobben. Och dom som vill får jobba med det andra... Väldigt få av de här herrarna ville göra det så de slutade successivt... Men de fick alltså fortsatt anställning för det har ju inte varit brist på jobb.”*

Det är viktigt att ha en bra kontakt med konsulter inom branschen. *”Det måste man ha. För att har vi inte konsulterna får vi kanske hälften av våra beställningar. Kunden säger kanske att jag känner inte till någon och så och då tar konsulten fram tre eller fem stycken som han kan skicka de här handlingarna till. Då gäller det att man är en av de där fem, annars får vi ju inte handlingarna.”*

När det gäller vilka nya system som ska användas fattas besluten av ledningen. *”Jag och min kompanjon... kan man säga bestämmer när det ska komma in någon ny teknik. Då tar vi det väldigt lugnt och så får de komma hit och presentera det och vi tar in de rätta priserna. Och sedan så i den vevan så lär vi oss också anläggningarna. Man vill ju alltid veta att grejerna funkar... Därför betalar vi gärna lite mer för grejerna och hoppas vi får ut det som funkar. Ju mer vi provar och grejar och hittar billiga eller bra grejer om vi ska uttrycka det och sätter upp det här och där och då blir det jättesvårt för eftermarknaden att ta hand om det. Och så måste man ha bra leverantörer, som är långsiktiga så att man vet att de kommer att leva kvar och att det ska finnas reservdelar.”*

För att få bra villkor gjordes en upphandling för tre år sedan. ”Vi fick förmånliga priser och goda leveransvillkor och så började vi handla med e-handel helt och hållet där. Vi beställer 95 % av allt material som vi kan beställa hos den leverantören, på grund av att det är säkra leveranser. Det här med logistik är ju extremt viktigt, det kan ju vara vart människor befinner sig, att vi får material i tid. Vi kan ju inte köra ut grejer på ett bygge för en miljon för det försvinner ju grejer, så man måste ha leveranser hela tiden.” Beställningarna utförs huvudsakligen av medarbetarna. ”Men annars så beställer ju alla servicekillar och ett gäng på entreprenadsidan, plus alla de här projektledarna. Jag och kompanjonen vi jobbar ingenting med... vi beställer som inget material eller håller på med jobben egentligen. Men vi lägger oss inte i så jättemycket vi försöker bara konsekvent se till att stötta.”

Som tillväxtföretag har bolaget varit med i ett projekt med Business Region Göteborg. ”Och vi har faktiskt satt lite stopp i vissa planer hur vi ska göra, för vi funder lite grann sådär. Var vi ska ta vägen, om vi ska fortsätta /.../ Vi får se var den här konjunkturen tar vägen, om den håller i sig som man tror att den ska göra... Och sen så... en del lever ju för sitt företag och vi tycker väl att företaget ska leva för oss lite grann sådär så att man kanske inte vill jobba sådär jättemycket.” Det finns andra värden i livet. ”Så då om man offrar lite grann av det här, den där sista kronan eller de sista procenten... det kanske är bra att vi har hög marginal, vettig volym och bra klimat här inne. Så det blir ju alltid anspänning om man ska växa. Då måste man veta hur folk... många tycker inte om det och de tycker att det är fel.” I projektet har bolaget fått tillgång till VD-seminarier, sälj- och marknadsutbildningar och ”där det var sex kvällar tillsammans med två killar inne på kontoret och vi gick igenom bolaget om vad de tyckte och... det finns stöd och hjälp kanske om du vill ha finansiering, du får en väg in till ALMI om man vill ta de vägen eller till bank och du får en. Vi har ju en kille som har gedigen kunskap som vi får till en mycket billig peng då. Han är vår mentor. Som man aldrig hade fått tag i annars, därför att kommunen betalar en del. Så att det är väldigt väldigt bra är det.” I övrigt är det svårt att anlita konsulter. ”Då kan du inte ta in en konsult, det tar ju 1000 år innan du fått igen dom pengarna.”

Kommunikationen med och mellan medarbetare sker vid olika möten. ”Om det är ett stort projekt så är det alltid ett projektmöte så. Serviceavdelningen träffas en gång varje vecka. För att det händer så mycket grejer där. Entreprenadavdelningen träffas inte lika ofta för de går ju på långa jobb, det finns inte samma behov då. Och sedan har man ju... inte sådär jätteofta, men man kanske har någon rolig grej, man ska göra någonting, då är det ju hela bolaget. Och nån eller några gånger av året, det händer ju inte så mycket bolagsmässigt, då har man kanske ett informationsmöte.” Information sker också elektroniskt. ”Alla får sin lön, alltså lönebesked via

*mail då. Och alla har ju inloggningar och då finns det mer information... vad heter det, som de kan läsa då. Och sen skickar min kompanjon ut... ska vi se, är det ett eller två brev per säsong, två tror jag det är.”*

## 5 Analys

*I denna del av rapporten försöker vi tolka respondenternas syn på sina förändringsprocesser för att besvara vår problemformulering: Hur hanterar ledare i småföretag genomgripande förändringar? Vi utgår från de teorier vi valt och försöker först se mönster i hur genomgripande de förändringarna som genomförts varit. Därefter granskar vi vårt empiriska material för att se om drivkraften till förändringarna kommer från omvärlden och har som syfte att skapa legitimitet. Hur djupt in i organisationerna dessa förändringar går bedömer vi utifrån om de frikopplas från den dagliga verksamheten eller inte. Vi har särskilt valt att titta på vilket ansvar medarbetarna får i de förändringar som ledaren för fram och om förändringarna avser ändrade strukturer, policys eller övergripande värderingar.*

*Vi har valt att göra en sammanfattning av analysen under respektive avsnitt. Efter en underrubrik i varje avsnitt förtydligar vi hur vi har gjort vår analys med exempel utifrån fallbeskrivningarna.*

### 5.1 Förändringar på låtsas

Vi bygger denna del av analysen på Argyris single-loop lärande och Modell I tänkande. Det betyder förändringar som genomförs inom organisationens befintliga ramar. De styrande värderingarna i Modell I är en ensidig kontroll, förtryck av negativa känslor, strävan efter att vinna och att handla rationellt. Kommunikationen går ut på att inte skapa konflikter och undvika konfrontationer av både känslor och handlingar. Ledningen ska visa sig stark och principfast. Det som tydligast visar på att småföretagen i vår studie inte skapar genomgripande förändringar är att de har en ensidig kontroll. Det är bara i Hotellet som vi kunnat tolka att förändringsprocesserna inte är helt styrda av ledningen. Alla bolagens ledare beskriver hur viktigt det är med delaktighet och att delegera till medarbetarna. Men i de flesta texterna har vi svårt att se att något egentligt inflytande har delegerats. Ansvar för arbetsuppgifter blir tydligt inte detsamma som att vara delaktig i genomgripande förändringar. Det sätt som ledarna pratar om förändringarna visar också att det som skapar något bestående nytt kommer ifrån ledningen och inte från medarbetarna. Återigen undantaget Hotellet där ledningen förvisso fattar beslutet om utbyggnaden, men där vi uppfattar att personalen har möjlighet att påverka verksamheten. Våra respondenter har ofta ett språk som tyder på att vissa teorier används i organisationen. När förändringsprocesserna beskrivs uppfattar vi för fem respondenter, inte Hotellet och Installationsföretaget, att det uppstår en skillnad i vad de säger sig göra och vad de faktiskt gör.

### 5.1.1 Modell I förändringar

Ledaren för Bevakningsföretaget börjar sin tid i bolaget med att skapa ett skriftligt regelverk. Han ville förändra den befintliga verksamheten och ändra rutiner och arbetsätt. Flera kontrollfunktioner såsom avvikelserapporter och policys för hur arbetet ska genomföras tyder på att förändringarna har bedrivits inom modell I. Talet om att *"vi sitter i en roddbåt här... ni som inte vill ro åt samma håll utan åt ett annat håll... då är det bättre att ni slutar"*, visar på ledarens kamp om företaget. Vi ser kontroll och maktutövning som en grund i processen vid ledarbytet. Detta kan vara ett försök för ledaren att skydda sig. Det bildades motsättningar och försvarsmekanismer där ledaren ifrågasattes av personalen. Detta var tydligt i förändringsprocesserna i början av ledarens tid i Bevakningsföretaget. Han verkar dock försöka minimera kontroller på sikt och går mot en modell II med större delaktighet.

Arbetsuppdelningen med tjänstemän och kontorspersonal på dagtid och resterande medarbetare på nattetid medför att mycket av Bevakningsföretagets kommunikationen sker skriftligt och via en koordinator. Det skapar fler kontrollmekanismer i det dagliga arbetet, vilket kan ses som ytterligare bidrag till Modell I och förändringar inom givna ramar, single-loop förändringar.

Vid månadsmötena finns en möjlighet för förändringsprocesser av Modell II typ. Här får personalen chansen att engagera sig och ledaren säger sig gärna delegera. Problemet uppstår i balansen mellan att delegera och kontrollera, för Bevakningsföretagets ledare ser att det är viktigt att kontrollera att saker blir gjorda och då hämmas processerna som gör det möjligt att skapa riktiga förändringar.

Även Städföretaget införde nya rutiner som dokumenterades i samband med att de nya ledarna tog över verksamheten. Ledningen framhåller i ett flertal sammanhang under intervjun att de inte har gjort några direkta förändringar och att de inte har några strategier. De säger sig arbeta inom samma värderingar genom att ta små steg i taget och förändra på single-loop vis, för att ge ledningen mer kontroll och makt. Detta är den uttalade teorin i början av intervjun. Det visar sig dock att de har nya förändrade verksamhetsplaner avseende merförsäljning och arbetsätt som bygger på större förändringar. Vi ser att det finns en vilja att driva verksamheten med en stor delaktighet. Men om vi tolkar ledaren rätt är det inte helt acceptabelt i denna lågstatusbransch. Det verkar som att det är mer legitimt att ha mycket kontroll över personalen.

Restaurangens ledare har mycket bestämda åsikter om hur saker och ting ska göras och pratar en hel del om att lära personalen att arbeta med service på rätt sätt. Vi ser detta som ett sätt att arbeta inom Modell I, inom samma rådande värderingar. Ledaren är med mycket i verksamheten, *"hands-on"*, vilket gör att hon styr och ställer även på golvet. Det är viktigt för ledaren att ha kontroll över

verksamheten, ”*ha grepp om verksamheten*”. Visionen verkar vara att använda sig av modell II, ledaren säger sig vilja ha idéer från personalen, men det tycks vara ledarens värderingar och visioner som styr. Ledaren framhåller att det ska bli bättre hela tiden men vi tolkar att det ska ske inom ramarna. Vi ser inte att ledaren för Restaurangen helt och fullt lever som denne lär. Det finns ett glapp mellan theory-in-use och uttalad teori vilket stämmer väl med hur det oftast är enligt Argyris teori. Ledaren säger sig delegera mycket men det ansvar platscheferna får styrs upp genom möten med ledaren vilket gör att även de håller sig inom ramarna. Ytterligare ett exempel på detta är att ledaren anlidade extern kompetens när verksamheten utökades med flera nya enheter, men även där var ledaren styrande. Restaurangledaren pratar inte om problem eller svårigheter. Tröghet existerar inte som begrepp. Svårigheter och hinder bortses ifrån. Detta agerande visar på en modell I teori för genomförandet av förändringar, som alltså inte blir så genomgripande.

När Resebyrån ändrar sina strategier för att börja använda sig av internetbokningar uppstår tröghet och svårigheter internt. Ledningen fattar besluten och det uppstår ”*internt tjafs*”, vilket vi ser som tecken på dåligt förankrade förändringsprocesser. Ledningen arbetade med att undvika konflikter och agerade på ett sätt som innebar face-saving för så många som möjligt. Det visar sig bland annat i att information om förändringens effekter troligen inte offentliggjorts om den inte varit acceptabel för personalen. Detta arbetssätt leder till försvarsmekanismer och tröghet som bromsar genuint förändringsarbete och genomgripande förändringar i bolaget. Ledaren blundar även för möjligheten att situationen skulle kunna vara stressande för personalen, det handlar alltså om att undvika konflikter, förtrycka negativa känslor och agera rationellt, och därigenom vinna marknad. Det har också funnits kritik internt för att informationen från ledningen varit dålig. Detta är typiskt för modell I där ledningen undanhåller strategier inför sina medarbetare medan de försöker övertyga personalen om den rätta vägen. Resebyrån har även byggt in ännu en hierarkisk nivå vilket ytterligare tyder på att bolaget bygger in fler kontrollfunktioner. Ledaren däremot blir kluven när det märks att han vill använda en uttalad teori av modell II typ, med delegering och ansvar.

Teknikföretaget kan kopplas till att man har en uttalad strategi som sammanstämmer med Modell II men agerar utifrån att man skapar sig kontroll. Ledningen själv vill föra in idéer och styra förändringarna på sina villkor. Det märks tydligt vid exemplet på tillväxt via nyetablering. Ledaren vill vara på plats och kontrollera samtidigt som det uttalas att det är viktigt att delegera ansvar och ge lite fri händer till platschefen. Ledningen i Teknikföretaget håller på sina idéer och visioner och ser att det är de som ska driva förändringar och genomför dem från toppen. Förändringar genomförs men inte på så sätt att de blir långsiktigt genomgripande i organisationen. Det handlar mer om att utnyttja personal och driva projekt, inte förankra och få influenser från personalen. Den uttalade

teorin tar upp bland annat att de inte tror på toppstyrning, medan vi ser att de i själva verket använder sig av just den styrmodellen och har full kontroll på förändringsprocesserna. Det kan därför uppstå gnissel i Teknikföretaget, vilket vi inte har material på, men vi ser det som en trolig effekt, eftersom synen på personalen är att de arbetar traditionellt. De anser sig ha vissa problem med sin interna kommunikation, vilket återigen är ett bevis på användandet av Modell I som referensram för beteendet. Vi tolkar att möten är något de har för att föra ut information och inte ett forum för att omvärdera och utveckla brister i verksamheten.

Hotellet ska genomföra en stor ombyggnation och denna förändringsidé kommer från ledning. Det sker på ett sätt som inte inbjuder till delaktighet i detta beslut. Däremot ser vi att man efter beslutet satsar på en modell II med delaktighet för att få veta hur medarbetarna ser på hur man ska gå tillväga med de genomgripande förändringarna som ombyggnationen kräver.

Installationsföretagets grundare beskriver sin verksamhet i olika utvecklingsskeden. De stora vägvalen och ändrade affärsplanerna bygger på grundarens värderingar och strategier. Denna form av toppstyrning blir mycket av modell I, ramarna spikas utan delaktighet från personalen. Ledaren pratar om att ”jag gjorde så.. och jag gjorde så...” när det gäller besluten av stora frågor i verksamhet. När han sedan pratar om genomförandet använder han vi-form, vilket vi tolkar som att ledaren vill ha mer av delaktighet inom ramarna. Att personalen inte blir delaktiga i förändringarna förrän i själva implementeringsfasen minskar troligen deras engagemang för bolaget och därmed viljan att lära sig nya tekniska system. När Installationsföretaget växte så genomfördes mycket strukturella förändringar, dessa sker på ett sätt där ledningen visar på hur det ska vara, de kontrollerar och bestämmer och vi ser ingen delaktighet från personalen. Samtidigt poängterar ledningen betydelsen av att ha bra personal, att personalen är det viktigaste de har, men det är personal som vaskas fram genom vissa kriterier. De ska uppfylla företagets ramar och mallar, värderingar, ”*många har inte hållit måttet*” och har under årens lopp bytts ut.

Installationsföretaget delegerar mycket av arbetsuppgifterna. Men vi ser att personalen bara tillåts utvecklas inom de ramar ledningen sätter upp. Vi kan inte se att personalen får något egentligt inflytande eller makt. Kommunikationen i bolaget bygger på kontroller och rutiner och sker i huvudsak envägs. Möten hålls och saker styrs upp via hierarkiska processer, det är rapporter och dokumentation som gäller.

Ledarna tar till sig nya idéer för förändring utifrån. Huvudsakligen kommer informationen från leverantörerna men även branschtidningar, teknikkonsulter och kurser via Business Region Göteborg ger impulser. Ledaren pratar ingenting om att idéer till förändring kan komma från personalen.



## 5.2 Förändringar på riktigt

När orsaken till ett problem undersöks skapas förutsättningar för förändringar som ändrar de styrande värderingarna. Argyris kallar detta för double-loop lärande och för att de ska ske behöver organisationen agera utifrån ett Modell II tänkande. De styrande värderingarna är här korrekt information, öppenhet och frihet avseende valmöjligheter samt intern hängivenhet åt organisationens verksamhet. Delegering är viktigt, kontrollen minskas och känslor i relation till förändringen behandlas. Tillsammans strävar organisationen efter att hitta den bästa lösningen på ett problem vilket skapar lösningar som blir bestående på sikt. Kommunikationen är öppen och stödjande vilket ska leda till självförverkligande för alla i organisationen. Ledaren bör vara frågvis och våga visa sig sårbar.

Det finns en stark vilja att använda modell II i fem av de undersökta företagen. Resebyrån och Installationsföretaget däremot håller sig till Modell I även i sina uttalanden. Vi har dock inte kunna läsa ut särskilt mycket ur vårt material som tyder på att de som säger sig använda Modell II verkligen gör det. Vi tror snarare att det är uttalade teorier som ledningen strävar efter att, i varierande grad, leva upp till. Restaurangen, Installationsföretaget, Resebyrån och Teknikföretaget visar alla fyra tydligt att förändringarna sker inom ramar som kontrolleras av ledningen. I Bevakningsföretaget är vår tolkning att det finns en splittning i uttalandena om vilken Modell ledaren strävar efter. Städföretaget upplever svårigheter med att få medarbetarna involverade i förändringarna utifrån Modell II trots att ledaren eftersträvar det. Hotellet är det enda företaget där vi kan utläsa en öppenhet och därmed möjlighet till double-loop lärande.

### 5.2.1 Modell II förändringar

Det finns en vilja hos ledaren i Bevakningsföretaget att få medarbetarna med sig vid förändringsarbetet. Han verkade ha en uttalad teori som överensstämmer med Modell II, där han vill att medarbetarna ifrågasätter hur verksamheten bedrivs och kommer med förslag till förbättringar. Ledaren startade en dialog om förbättringsåtgärder, men resultatet utav förändringen blev lite både och. Det finns en vilja att medarbetarna skulle ta ansvar, att uppgifter delegeras och delaktighet skapas kring utvecklingen av verksamheten. Men ledaren slits mellan att införa friare tyglar och lita på sin personal och att införa kontroller. Han uttrycker det bland annat följande: *”det finns de som säger att kontroll är bättre... delegera är bra men kontroll är bättre.”* Han vill använda sig av kontroll enligt modell I samtidigt som han vill ha modell II förändringar och kunna delegera fullt ut. Ledarens mål verkar vara att få en miljö där ledaren kan släppa mer och mer ansvar, han vill slippa kontroll genom att få bra feedback. Samtidigt vill han ha kontroll för att veta att saker sker enligt

den vision och de värderingar han som ledare står för. Vi ser en brist i Bevakningsföretagets ledare som vi kan koppla till en viss oförmåga att visa sårbarhet och självständighet som ledare. Detta är centralt för att kunna agera med hjälp av modell II förändringar. Troligen finns också en svårighet från personalens sida att anpassa sig till en förändringsprocess som är så pass genomgripande och ger stort utrymme som modell II. Ledaren tar upp att det finns en del individer som kan detta med att engagera sig och vill utvecklas och ifrågasätter om saker görs på rätt sätt. De tar också på sig att undersöka och finna nya sätt att arbeta på. Om denna utveckling tillåts fortsätta ser vi att det kan medföra förändringar, som är genomgripande, vilket kan få till stånd mer utav en modell II miljö i Bevakningsföretaget. Idag verkar verksamheten vara splittrad. Till viss del tycks den fylld av dubbla budskap om hur förändringar ska genomföras beroende på vad saken gäller. Ledningen verkar inte helt och fullt ha bestämt sig för vilken teori de ska använda. Både i tal och agerande ser vi att Modell I och II varvas.

Städföretaget har ändrat sin strategi för att skapa merförsäljning till befintliga fönsterputs-kunder. De erbjuder även städning hos dessa kunder, vilket har medfört tillväxt i bolaget. Ledaren vill ha städpersonal som är självgående och ansvarstagande och ser stolthet i att göra ett bra jobb. Ledaren pratar även mycket om betydelsen av närhet till personalen, att ha en platt organisation och ser stolthet i att själv, om det behövs, kunna genomföra en städning hos en kund. Arbets sättet har förändrats genom att personalen arbetar hemifrån med bilar och genom att öka personalens ansvar för sina städobjekt. De ska kunna känna sig som en i gruppen hos den kund som de är och jobbar hos. Samtidigt som det införs ett kontrollsystem för att visa för kunden vad man gör, eftersträvas frihet under ansvar hos medarbetarna. Förändringar till den nya form av mer ansvarstagande städare utifrån delegering ser vi som ett exempel på en modell II förändring, en double-loop. Detta eftersom det på något sätt ligger i verksamhetens natur att arbeta för att finna bästa möjliga lösning för alla och inte en vinna/förlora situation.

Mycket av förändringsidéer och stöd för hur man ska anpassa verksamheten får Städföretaget via branschorganisationen. Ledarens beskrivning visar oss att där stöttar man varandra och ger idéer för att på djupet kunna genomföra genomgripande förändringar i sitt företag. Sättet att diskutera är ett tydligt exempel på hur man vill använda sig av Modell II i sin kommunikation och sina förändringsprocesser. Det finns en tillit till att medarbetare tar ansvar, att information, förändringar och skeenden sprids ut genom medarbetarna som får känna sig delaktiga i verksamheten. Det är en människointensiv serviceverksamhet som verkar vilja satsa på modell II förändringar trots, eller kanske just på grund av, yrkets låga status. Det kanske är vad som krävs för att få medarbetare som utför ett bra jobb. Chefen är inte nära medarbetarna och kontrollerar resultatet hela tiden.

Uppföljningen sker genom att den anställde själv dokumenterar sitt jobb ute hos kund.

Restaurangledaren pratar om betydelsen av att lyssna på personalen och coacha dem. Att agera utifrån ett kommunikationsmönster och en ledarstil som innebär att ledaren eftersträvar förändringar som stämmer överens med modell II. Men vi kan inte hitta stöd i intervjun för att det är annat än en uttalad teori, en målbild. Ledaren i Restaurangen har en stark övertygelse och är principfast vilket mer pekar åt en kommunikationsstil som är typisk för modell I förändringar.

Resebyrån ställs inför ändrade villkor för branschen när provisionen tas bort. Förändringen genomförs på så vis att man tar hänsyn till och behandlar känslotvingingar och oro hos personalen. Känslor grundade av expansionen, pensionsavgångar och nyanställningar behandlas under processen. Öppenheten inför medarbetarnas känslor visar på ett modell II tänkande. Men vi kan inte se hur stor kontroll ledningen hade över processen och hur idéerna till lösningar kom fram. Det gör att vi har svårt att se om denna förändring genomfördes som en single- eller double-loop i organisationen.

Införandet av en ny hierarkisk nivå på Resebyrån ser vi som en ytterligare kontrollfunktion. Samtidigt är det ett sätt för ledaren att delegera ansvaret i organisationen, vilket vi tolkar ur dennes uttalande: ”...*det var för att jag hamnade till vis del i fel frågor*”. Ledaren ser också positivt på att ledningsgruppen består av olika personligheter där ledaren får jobba hårt för att få igenom sina idéer. Men vi kan inte se annat än att Resebyrån i huvudsak använder sig av Modell I för sin kommunikation och alltså skapar single-loop förändringar.

Teknikföretagets ledare säger att det är viktigt att ge medarbetarna lite fria händer och att tillvarata deras engagemang. Samtidigt kommer förändringarnas idékraft från ledningen själva eller från relationer till andra organisationer. Att verksamheten har problem med internkommunikationen och att ledaren inte pratar någonting om medarbetarnas delaktighet ser vi som ett tydligt tecken på att verksamheten styrs från toppen genom Modell I tänkande.

Ledaren för Hotellet beskriver en vilja att agera utifrån Modell II, genom att det ska finnas utrymme för delaktighet och eget ansvar hos personalen. Denne poängterar vitsen av att det finns en öppenhet och närkontakt mellan ledning och personal. Ledaren säger ”vi” när ledaren talar om att genomföra förändringar, att ”*vi måste leva upp till krav*”. Vi-fokuseringen i uttalandena styrker en strategi om delaktighet och ansvarsfördelning inom hotellet. Ledaren i Hotellet framhåller betydelsen av att vara lyhörd och röra sig ute bland personalen, finnas tillhands och ha mycket kontakt med dem. Ledarens dörr är alltid öppen. Ledaren lyfter upp idéer från personalen, uppmuntrar egna initiativ och lyssnar på förslag till lösningar på problem från personalen. Om det är saker som kräver

förändringar tar ledningen till sig det och löser det tillsammans med medarbetarna. Det är således även delegerat ansvar när det gäller utvecklingen av hotellets rutiner och styrande värderingar. Det sker genom samtal med varandra. Medlemmarna i ledningsgruppen släpps också fria att hantera sitt ämnesområde och sin personal.

För Installationsföretaget är det nödvändigt att delegera för att kunna växa. Det som delegeras håller sig dock inom ramarna för den befintliga verksamheten och kontrolleras hårt genom dokumentation. Ledningen fattar stora beslut och informerar sedan personalen om dem. Installationsföretagets ledare pratar ingenting om någon dialog med medarbetarna för att utveckla verksamheten och skapar således inget double-loop lärande.

### **5.3 Hinder och svårigheter för Genomgripande förändringar**

Drivkrafterna bakom en förändring kan vara många. Vi tittar på om våra respondenter inför nya policys, program eller procedurer för att skapa yttre legitimitet för verksamheten. Framst har vi valt att titta på hur respondenterna hanterar eventuella certifieringar. För att se hur djupverkande de förändringar som genomförs är försöker vi bedöma om bolagen frikopplar införda förändringar från den dagliga verksamheten.

Alla sex respondenterna uppger att de anpassar sig till omgivningens krav för att det är ett krav från kunderna eller för att konkurrensen i branschen kräver det. Vi har här valt att inte ta med Restaurangen då frågan om certifiering inte var aktuell under intervjun. Städ företaget och Hotellet är de som känner minst krav från omgivningen, de genomför i större grad förändringarna för att tillfredsställa faktiska kundkrav istället för att skapa yttre legitimitet. Bevakningsföretaget känner däremot att de behöver genomföra anpassningar som de inte valt att göra om det inte var nödvändigt för dess existens. Intern frikoppling mellan det som skapar legitimitet och vad som faktiskt genomförts i organisationen kan vi bara se i ett fall av våra sju intervjuer. Det är Bevakningsföretaget som inte genomför en del av sina certifieringar fullt ut.

#### **5.3.1 Anpassning för yttre legitimitet**

Bevakningsföretaget känner stora krav på att anpassa sig till sin omgivning, det är mycket konkurrens och förändringar på marknaden som styr och ställer krav på förändringar. Men det är till största delen Modell I förändringar, såsom priskrigande och ändrad kundstock. Även omgivningens struktur i form av institutioner, konkurrerande storföretag, driver Bevakningsföretaget att anpassa sig och göra modell I förändringar istället för modell II. Det går inte ändra sättet att arbeta eller konkurrera på eftersom jättarna styr institutionerna och därmed villkoren för de små aktörerna.

Certifikaten är ett exempel på att detta görs som ”spel för galleriet”. Mycket av detta görs framför allt på grund av konkurrenser, myndighetskrav och olika anslutningar. En del av kraven hindrar utvecklingen i verksamheten, till exempel kraven på att personalen ska vara utbildad innan de provarbetar. De här förändringarna efterfrågas inte egentligen av kunderna.

Städföretaget anpassar sig väldigt mycket till reella krav från sina kunder och press från konkurrenser. Förändringar genomförs inte för att få legitimitet utan för att det krävs för att verksamheten ska gå runt ekonomiskt.

Resebyrån inför certifieringar som anpassning till omgivningen för att få legitimitet, det är konkurrensskäl som är den drivande orsaken till förändringen. Ledaren säger dock i samma mening att det även haft reell betydelse och bra följder i den interna verksamheten, och inte enbart införts för att få yttre legitimitet.

Teknikföretaget har samma anpassning för att få yttre legitimitet när de inför ISO-certifiering som Resebyrån. Drivkraften kommer utifrån och man ser ingen större nytta med det från början. Anpassning till andra lagkrav och regelkrav för verksamheten sker för att det är nödvändigt och därför är man inte ovan vid att genomföra förändringar och rutiner för att få legitimitet. De senare krävs också för att existera, de är krav för att bedriva teknikföretagets verksamhet.

Hotellet driver sina förändringar om ny hotellbyggnad, till stor del på grund av yttre krav för att få legitimitet för sin verksamhet. De känner krav på sig att bli ”*up to date*”, men de trampar vatten med införandet av kvalitetssäkringar på grund av bristen av moderniteter. Det finns en vilja till att skaffa sig alla ”*sigillen*”. Ledaren vill framhäva att detta inte är ett krav som är påtvingat utan att de själva har lite kontroll över situationen. Men det är en anpassning för att få legitimitet på marknaden, och därmed vitalt för att erhålla kunder. Det finns ett stort samarbete mellan hotellen i Göteborg och detta medför att det skapas institutioner om hur hotellen bör agera, vad som är rätt och vad som krävs av ett hotell i dagens Göteborg. Hotellet får information och läser av vad som krävs för att få legitimitet genom ett nära samarbete, möten och direkt kontakt med konkurrenser.

Installationsföretaget anpassar sig till sin omgivning mycket på grund av direkta kundkrav. Efterfrågan styr anpassningen snarare än enbart kravet på legitimitet för verksamheten. Legitimiteten får installationsföretaget genom sin kunskapsnivå och att man arbetar på ett sätt som är accepterat inom branschen. De strävar efter att visa sin kunskapsnivå när det gäller allt mer integrerade system, vilket ger legitimitet. Tillväxten i Installationsföretaget har skett i många olika steg och har krävt strukturella förändringar. Drivkraften bakom dessa förändringar av verksamheten styrdes av interna behov istället för anpassning till yttre legitimitet.

### **5.3.2 Intern frikoppling**

De certifieringar som Bevakningsföretaget får genomförs inte fullt ut. Det är avsiktligt. De försöker att undvika dem, reviderar sina mål hela tiden och ser det som något som måste göras utåt men mest skapar merarbete i den interna verksamheten. Andra krav som kommer från exempelvis polismyndigheter måste implementeras utan frikoppling.

Vi ser att förändringarna genomförs på djupet och inte frikopplas i Städföretaget, vilket gäller bland annat anpassning till nya konkurrenssituationer och prissättning. Förankringen hos personalen sker genom Modell II. Ledningen visar vad som driver förändringar i städföretaget för att få förståelse för att det till exempel är viktigt att hålla en hög servicenivå när det gäller att konkurrera med låglönekonkurrenter.

Resebyrån har infört certifieringar för att skapa legitimitet. Enligt ledaren har förändringarna varit verkligt utvecklande för den interna verksamheten.

Teknikföretaget upptäckte efter implementeringen att certifieringen tillfört organisationen lämpliga kvaliteter. Det finns alltså ingen direkt frikoppling i Teknikföretaget utan man genomför förändringarna i organisationen trots att de tillkommit för att erhålla legitimitet.

Hotelllets byggplaner är en anpassning till kundkraven. Men planen är att de ska ske på djupet i verksamheten. Man ska genomföra konkreta förändringar i fastigheten och rutiner, det är alltså inte tal om att frikoppla verksamheten mot det som ger legitimitet.

I Installationsföretaget leder inte kravet på certifieringar, kvalitetssäkringar, utbildningsnivå hos personal och att erhålla olika stämplat till frikoppling. Det är verkliga krav som leder till förändringar i rutiner och hur verksamheten bedrivs. Det kontrolleras internt på olika sätt och implementeras således ner i verksamheten. Det har stor betydelse för att få kunder, att vinna ramavtal och upphandlingar och därför något som drivs både av branschen som sådan och av kunderna.

## 6 Slutsatser

*I våra slutsatser kommer vi att redovisa våra resultat av forskningen vi har bedrivit. Vi relaterar till det uppställda syftet, samt besvarar vår frågeställning: Hur hanterar ledare i småföretag genomgripande förändringar? Vi kommer även att visa på den förståelse som vi har erhållit om hur förändringsprocesserna går till utifrån ledarens perspektiv samt förståelsen för om det är verksamheten eller anpassning till omgivningen för att få legitimitet som driver förändringarna.*

Efter att ha analyserat de sju företagen, försökt att se mönster och finna förståelse för hur ledarna i dessa företag hanterar förändringsprocesser, kan vi konstatera att förändringar i småföretag oftast inte är genomgripande. Ledarna i sex av de sju företagen använder sig av en ledarskapsstil som utgår från den världsbild som beskrivs i Argyris Modell I. Makten är fokuserad till ledaren och denne driver ofta sina värderingar i bolaget. Ledarna visade tydliga tecken på att ha svårigheter med att få sina idéer och strategier ifrågasatta av sina medarbetare. De försöker att undvika konflikter och vill gärna att medarbetarna ska utvecklas, men inom de ramar ledaren ställer upp. Vi har också kunnat se att ledare i småföretag inför förändringsprocesser från toppen. Ledarna är dåliga på att ta till sig influenser till förändringar av verksamheten från medarbetarna. Den största drivkraften till förändring av verksamheten är en yttre anpassning till konkurrens och kunders krav, något som alla företag i studien gör. De anpassningar som görs för att erhålla legitimitet för bolaget sker dock, i alla utan i ett företag, på så sätt att de inte bildas någon frikoppling mellan den interna och den externa verksamheten. De anpassningar som alltså krävs från organisationernas institutionella omgivning implementeras i stor utsträckning i organisationen och ger upphov till verkliga förändringar av strukturer och processer.

När vi frågade ledarna om personalens inflytande svarade de att det självklart är jätteviktigt. De pratar mycket om inflytande, om betydelsen av att delegera, att personalen ska vara självständig och ta ansvar och så vidare. Alla ledarna börjar beskriva en annan ledarstil när de pratar om medarbetarnas betydelse, en stil som mer påminner om Modell II. Men när vi ser till de förändringsprocesser de beskrivit kan vi inte se att det är något annat än en uttalad teori. Det har varit svårt att se om modell II används i organisationerna. Det vill säga om ledarna skapat möjlighet till genomgripande förändringar och double-loop processer inom sina företag. Vår bild är att ledarna pratar väldigt mycket om att de använder modell II, men agerar enligt modell I. Det blir en splittring mellan ledarens uttalade strategi och vad man låter sina medarbetare ta del av. Vid riktiga genomgripande förändringar ska ledaren kunna ompröva värderingar och inbjuda till ifrågasättande

av sina idéer och låta människor själva få makt och inflytande. Vår studie visar att det sker i väldigt låg grad. Det vi tyvärr ser är att småföretag har svårt att införa genomgripande förändringar och att orsakerna här till stor del beror på ledarens oförmåga och ovilja att släppa ifrån sig makt. Ledaren vill inte ändra på några styrande värderingar, eftersom dessa utgår från denne själv i småföretag av den storlek vi studerat.

Vi har inte kunnat se att det i småföretagen skapas någon frikoppling mellan en yttre anpassning och den interna verksamheten. Förändringar som genomförs, även om de drivs på grund av anpassning till extern legitimitet, utförs fullt ut i verksamheten i alla utom ett fall. Studien visar att förändringar genomförs fullt ut, men att de ofta inte utförs på riktigt, det vill säga att de inte blir genomgripande.

Genom vår studie har vi lärt oss förstå att det är väldigt stort fokus på ledaren i småföretags förändringsprocesser. Den inställning ledaren har till förändringar och sättet denne vill att de genomförs på styr vilken förändringsmodell organisationen använder, vilket förändringsklimat som finns i organisationen. Vi har också väldigt tydligt sett att förändringar sker på grund av verkliga krav för att få legitimitet, det ställs riktiga krav från kunder och branschen på förändringar i verksamheten och det är sådan anpassning som genomförs. Det vi slutligen kan konstatera är att vi ser att förändringar oftast sker på låtsas och inte på riktigt i småföretag.



## 7 Egna reflektioner

*Här följer en avslutande diskussion kring slutsatsen och vår genomförda undersökning av genomgripande förändringar i småföretag.*

Vi hade en tanke om att småföretag skulle vara bra på att använda sig av riktiga genomgripande förändringar på grund av närheten mellan ledare och ledda. Resultatet av vår uppsats visar inte på det. Det vi inte tänkte på var stoltheten och övertygelsen hos ledare, och hur maktkontroll påverkade förändringarna. Ledarna vill inte förändra något som strider mot deras ideal eller idéer, och de vill vara den som har kontrollen över förändringarna. Det leder till ett uppifrån perspektiv och sällan till genomgripande förändring. Förändringar sker i organisationerna men ramarna ändras inte. Förutsättningar för att genomföra genomgripande förändringar borde vara relativt stora, om ledarna vågade ändra på sig och även delegera ansvar och inflytande över processen till sina medarbetare. Idag verkar de flesta enbart delegera ansvar inom processen, vilket skapar single-loop lärande. Vad som krävs för att ledare ska bli bättre på att dela med sig av sitt ansvar, sin makt, och inflytande över verksamheten, tror vi bottnar i att de måste förstå att det är nödvändigt att få människor att känna sig genuint delaktiga. Annars kommer det bli ett motstånd mot nya direktiv till förändringar.

Frågan är hur allmängiltiga våra slutsatser är. Troligtvis gäller det vi kunnat se även i andra småföretag, för att många ledare i dessa organisationer är starkt förknippade med sitt företag, de är ett med sitt företag. Det leder till att det är deras värderingar som styr och att de får svårt för att delegera riktigt ansvar och inflytande. Den bild vi fått när vi genomfört denna uppsats täcker inte helheten och är säkert inte den enda sanna bilden. För att bekräfta resultatet av vår studie skulle den kunna kompletteras med en djupare studie där även medarbetare ingår. Ett annat alternativ skulle kunna vara att under en tid följa mer i detalj hur ett företag arbetar. Även om vi försökt tolka både vad som sagts och hur det sagts ser vi en risk i att ledarna ger den bild som de vill att andra ska ha av deras verksamhet, vilket är en trolig felkälla. Det finns alltså mer att önska för att vi ska kunna dra allt för långtgående slutsatser och generalisera våra resultat över en stor mängd företag. Däremot är förståelsen för hur förändringsprocesser hanteras av just småföretag intressant. De har inte några färdiga mallar för hur man ska genomföra förändringar, utan pratar och beskriver sina idéer och hur de utvecklar sin verksamhet. Det är förändringar för dem. Vi hoppas att den förståelse vi skapat kan bidra till kunskap om genomgripande förändringar utifrån ledarens perspektiv.

## 8 Källförteckning

### 8.1 Böcker

- Ahrne, G. & Papakostas, A. (2002), *Organisationer, samhälle och globalisering*. Studentlitteratur, Lund
- Brunsson, N. (2002), *The Organization of Hypocrisy – Talk decisions and Actions in Organizations*. Liber Ekonomi, Malmö
- Jacobsen, D-I. & Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund
- Patel, R. & Davidson, B. (2003), *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund
- Røvik, K.A. (2004), *Moderna Organisationer – Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Liber, Malmö
- Verket för näringslivsutveckling (2001), *Små och medelstora företag i Sverige – Strukturell förändring och näringspolitisk utveckling*. NUTEK.
- Ylinenpää, H., Johansson, B. & Johansson, J. (Red.) (2006), *Ledning i småföretag*. Studentlitteratur, Lund
- Rubenowitz, Sigvard (1996), *Navigator och Inspiratör*,

### 8.2 Vetenskapliga artiklar

- Argyris, C. (1976), *Single-loop and Double-loop Models in Research on Decision Making*; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3, sep 1976, s 363-375
- Argyris, C. (2002), *Double-Loop Learning, Teaching, and Research*, *Academy of Management, Learning and Education*, Vol. 1, No. 2, 2002, s 206-218
- Armenakis, A.A. & Bedein, A.G. (1999), *Organizational Change: A review of Theory and Research in the 1990s*, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 1999, s 293-315
- Grey, C. (2002), *Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 1, s 61-72
- Menkhoff, T., Wah, C.Y. & Loh, B. (2002), *Change Leadership in Organizations: The Case of Singapore's Small and Medium-Sized Enterprises*, *International Small Business Series Nr. 28*; hrsg. v. International Department of the Institute of Small Business at the University of

Göttingen, Göttingen

- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, 1977, Vol 83, No 2, s 340-363
- SCB (2005), *Företagens ekonomi för industri-, bygg- och tjänsteföretag 2003*, Sveriges Officiella Statistik, Statistiska Meddelanden, Serie NV - Näringsverksamhet NV 19 SM 0502, Utkom 30 juni 2005

### **8.3 Elektroniska media**

- Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se>, Sökord: genomgripande, (2006-05-20)
- Affärsdata, <http://www.ad.se>, Sökning: Aktiebolag 20-50 anställda i Göteborg, (2006-04-10)
- Affärsdata, <http://www.ad.se>, Respektive intervjuföretags årsredovisningar

## 9 Bilagor

### 9.1 Bilaga 1: Tematisk frågeguide

#### Vad vi vill veta om genomförda förändringar:

- Tillvägagångssätt/hur
- Hinder
- Utfall
- Idéer/bakgrund/drivkraft
- Ledarens roll
- Kommunikation/information

#### Stödfrågor:

##### Allmän förändring

1. Vad har ni för...
  - 1.1.Strategier
  - 1.2.Visioner
  - 1.3.Mål
2. Vad låg bakom att ni startade bolaget?
3. Hur har er organisation utvecklats de senaste åren?
4. Hur ser ni på framtiden?

##### Utfall

5. Hur upplever ni att de förändringar som genomförts har fungerat?
  - 5.1. Och vad grundar man det på? Kunder/medarbetare/eller för dem själva, Hur mäta?

##### Hinder

6. Vad har det varit för svårigheter att *genomföra förändringar*?
  - 6.1. Har det varit svårigheter?
7. Vilka svårigheter och möjligheter ser ni för *ert företag*?

##### Idéer/bakgrund/drivkraft

8. Varifrån får ni era idéer? (Konsulter/inspiration/rådgivning) Kunder/medarbetare
9. Varför har ni genomfört ändringar?
  - 9.1. Kundkrav (ökad försäljning)
  - 9.2. Leverantörskrav
  - 9.3. Interna orsaker för att förbättra processer (effektivitet)

##### Kommunikation/bottom up vs top down

10. På vilket sätt är personalen delaktig i företagets strategier? *Medarbetarna* heter det!
11. Hur får ni med er personalen? (Bottom up?)
12. Hur använder ni er av delegering till medarbetarna?
13. Hur övertygar ni er personal om nya idéer? (Top down?)
14. Hur eller i vilket sammanhang ger ni information till personalen? (möte, mail)

#### Ledarskap

15. Hur utövar ni ert ledarskap?
16. Hur ser ni på er roll i samband med förändringar?

#### Vad som förändrats

- Strukturella ändringar
- Process ändringar
- Ändringar i organisationen
- Tillväxt
- Nya arbetsmetoder
- Nya produkter
- Ny arbetssätt