



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Strategisk utvecklingsprocess i praktiken

*En kvalitativ fallstudie om hur och varför en organisationsstrategi anpassas  
och förändras*

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

Kandidatuppsats VT 2014

Författare:

Albertina Andersson 890922-5065

Frida Ekenved 880307-4809

Handledare: Fredrik Lavén

## **TACKORD**

Vi vill tacka alla personer som på något sätt varit med och bidragit med stöd och idéer under uppsatsens period.

Främst ett stort tack till Organisation Norden som tillät oss att göra den här studien på deras organisation. Utan Ert medgivande hade denna studie inte existerat. Tack till Er respondenter som medverkat i vår undersökning men också till vår handledare på Organisation Norden.

Vi vill även uttrycka ett stort tack till vår handledare, Fredrik Lavén, som med sin kunskap och expertis inom uppsatsens område bidragit med ett stort engagemang och stöd under uppsatsens gång.

Göteborg den 5 juni 2014

Albertina Andersson och Frida Ekenved

## ABSTRACT

**Title:** Strategic development process in practice

**Level:** Thesis for Bachelor Degree in Business Administration

**Author:** Albertina Andersson and Frida Ekenved

**Problem discussion:** There are many different approaches to strategic development. More recently, research on how policy is made in practice has been a major focus. Strategy can often be associated with change but there are many different factors that can affect the strategic development process. This motivates a study of *how* and *why* a strategy for organizational change is developed.

**Aim:** The purpose of this thesis is to study how the strategic development looks like in practice after the strategy has been planned. The study's focus is on how internal change strategy is implemented and changed in practice. By mapping what was the propose of the deliberate organizational strategy and what occurs in practice, we intend to study the Organization Nordic region's strategic development.

**Method:** The thesis is based on a case study of an international organization with individuals at their market companies in the Nordic region. The study has an abductive and a hermeneutic approach. Primary data were collected from qualitative semi-structured interviews. Secondary data were derived from previous research and internal documents Organization Nordic.

**Conclusions:** We conclude that the strategy is emerging in practice. The deliberate organizational strategy is adapted by actions into practice and changes it. We have found four underlying factors that cause changing in the deliberate organizational change strategy and emerging in practice. These four factors are: informal documents, organizations permission to flexibility, resistance, creativity and rotated on a change.

**Suggestions for future research:** Suggestions for future research is ideology impact on organizations' inertia. It can also be extended with research consultants' impact organizations strategy or there is greater resistance to change in culture than structural.

**Contribution of the thesis:** This study will contribute to the research gap on how organizations' strategic work done in practice.

**Key words:** Deliberate and Emergent strategy, Strategy in practice, Strategic development, Strategic implementation, Translation theory, Change management.

## SAMMANFATTNING

**Titel:** Strategisk utvecklingsprocess i praktiken

**Nivå:** Kandidatuppsats i ämnet företagsekonomi

**Författare:** Albertina Andersson och Frida Ekenved

**Problemdiskussion:** Det finns många olika synsätt på strategisk utveckling. På senare tid har forskning kring hur strategi sker i praktiken fått ett större fokus. Strategi kan ofta förknippas med förändring men det finns många olika faktorer som kan påverka den strategiska utvecklingsprocessen. Detta motiverar en studie om *hur* och *varför* en strategi för organisationsförändring utvecklas.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att studera hur strategisk utveckling ser ut i praktiken efter att strategin har utformats. Studiens fokus ligger på hur intern förändringsstrategi implementeras och förändras i praktiken. Genom att kartlägga vad den avsiktliga organisationsstrategin avsåg och vad som i praktiken sker avser vi att studera Organisation Nordens strategiska utveckling.

**Metod:** Uppsatsen är baserad på en fallstudie av en internationell organisation med avgränsning till deras marknadsbolag i Norden. Studien har en abduktiv ansats och ett hermeneutiskt synsätt. Primärdata har samlats från kvalitativa semistrukturerade djupintervjuer. Sekundärdata har hämtats från tidigare forskning samt interna dokument från Organisation Norden.

**Slutsats:** Vi har kommit fram till att strategi växer fram i praktiken. Den avsiktliga organisationsstrategin anpassas genom handlingar i praktiken och därmed förändras den. Vi har funnit fyra bakomliggande faktorer som orsakar att den avsiktliga organisationsförändringsstrategin förändras och växer fram i praktiken. Dessa fyra faktorer är; informella handlingar, organisationers tillåtelse till flexibilitet, motståndets kreativitet och nyanställning vid förändring.

**Förslag till framtida forskning:** Förslag på framtida forskning är ideologins påverkan på organisationers tröghet. Det kan även utökas med forskning kring konsulter inverkan på organisationers strategiarbete eller om det finns större motstånd till kulturförändring än vid strukturförändring.

**Uppsatsens bidrag:** Den här studien ska bidra till forskningsgapet om hur organisationers strategiska arbete sker i praktiken.

**Nyckelord:** Avsiktig och framväxande strategi, Strategi i praktiken, Strategisk utvecklingsprocess, Strategisk implementering, Översättnings teori, Organisationsförändring.

## INNEHÅLL

<b>1. INTRODUKTION.....</b>	<b>7</b>
1.1 Inledning och bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Syfte.....	10
1.3.1 Forskningsfrågor.....	11
1.4 Avgränsning.....	11
1.5 Begreppsdefinition.....	11
1.6 Uppsatsens disposition.....	12
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>13</b>
2.1 Litteraturoversikt.....	13
2.1.1 Strategi.....	13
2.1.1.1 Strategi utifrån olika perspektiv.....	13
2.1.1.2 Avsiktlig och framväxande strategi.....	14
2.1.1.3 Strategisk flexibilitet.....	16
2.1.2 Strategisk implementering.....	18
2.1.2.1 Traditionell syn på implementering.....	19
2.1.2.2 Institutionell teori.....	20
2.1.2.3 Översättningsteori.....	20
2.1.3 Strategisk organisationsförändring.....	22
2.1.3.1 Organisationsförändring.....	22
2.1.3.2 Förändring och motstånd.....	23
2.1.3.3 Förändring och nyanställning.....	24
2.2 Syntes av relevant forskning för studien.....	25
2.2.1 Processuella perspektivet.....	25
2.2.2 Informella regler och översättningsteorin.....	26
2.2.3 Organisationsförändring.....	26
<b>3. METOD.....</b>	<b>27</b>
3.1.1 Hermeneutiskt perspektiv och abduktiv ansats.....	27
3.1.2 Kvalitativ fallstudie.....	27
3.2 Metoder för datainsamling.....	28
3.2.1 Primärdata.....	28
3.2.2 Sekundärdata.....	28
3.1.4 Undersökningens syfte.....	29
3.3 Val av teoretisk referensram.....	29
3.4 Urvalsmetod.....	30
3.5 Genomförande.....	31
3.6 Diskussion och tolkning.....	32
3.6.1 Bearbetning av empiri och diskussion.....	33
3.7 Studiens trovärdighet, äkthet och tillförlitlighet.....	34
<b>4. EMPIRISKT RESULTAT.....</b>	<b>36</b>

4.1 Verksamhetsbeskrivning.....	36
4.2 Bakgrund till Organisation Nordens strategiska organisationsförändring .....	36
4.3 Avsiktlig organisationsförändringsstrategi .....	37
4.4 Strategi .....	38
4.4.1 Anpassning och påverkan.....	39
4.4.2 Strategisk flexibilitet.....	42
4.4.3 Organisationsstruktur.....	42
4.5 Strategisk implementering.....	43
4.5.1 Informellt handlande.....	45
4.6 Strategisk organisationsförändring.....	46
4.6.1 Kulturförändring.....	47
4.6.2 Omgruppering.....	48
4.6.3 Återkommande förändringar.....	48
4.6.4 Delaktighet.....	48
4.6.5 Nyanställning .....	49
<b>5. DISKUSSION.....</b>	<b>51</b>
5.1 Strategi.....	51
5.1.1 Avsiktlig och framväxande strategi .....	51
5.1.2 Strategisk flexibilitet.....	54
5.2 Strategisk implementering.....	56
5.2.1 Översättning .....	57
5.3 Strategisk organisationsförändring.....	59
5.3.1 Förändring och motstånd.....	60
5.3.2 Nyanställning och förändring.....	62
<b>6. SLUTSATS.....</b>	<b>64</b>
6.1 Förslag till framtida forskning .....	67
<b>7. REFERENSLISTA.....</b>	<b>68</b>
7.1 Teorilitteratur.....	68
7.2 Akademiska artiklar.....	69
7.3 Bild.....	72
7.4 Metodlitteratur.....	72
<b>8. BILAGA .....</b>	<b>73</b>
Bilaga 1. - Intervjuguide.....	73
Bilaga 2. - Tidslinje.....	74
Bilaga 3. - Intervjudeltagare.....	75

# 1. INTRODUKTION

*Introduktionen inleds med en presentation av bakgrunden till studiens problemområde. Den leder sedan in på en problemdiskussion som resulterar i ett syfte och två forskningsfrågor. Därefter presenteras uppsatsens avgränsningar och olika begrepp. Kapitlet avslutas med en disposition för att underlätta fortsatt läsning.*

## 1.1 Inledning och bakgrund

Organisationer bör anpassas till en komplex och snabbt föränderlig omvärld. Under historiens gång har olika studier gällande platt struktur eller hierarkisk organisation försökt presentera lösningar på problem som uppstår på grund av en föränderlig omvärld. Förändring är nödvändigt för att överleva i dagens hårda konkurrens och är inte alltid lätt att hantera (Beer och Nohria, 2000). Därför behövs organisationsstrategier som visar vägen. Strategier planeras och dokumenteras men frågan är om det verkligen är den strategi som i praktiken bidrar till förändring (Mintzberg och Waters, 1985). Då marknaden rör sig snabbt är strategisk planering för förändring ett problematiskt område (Collis och Montgomery, 2008). Att hitta en balans mellan planerad och framväxande strategi är viktigt enligt Régner (2003). En idé som från början ser ut på ett sätt ändras många gånger på vägen beroende på vem som tolkar och översätter idén till handling (Rövik, 2008).

Genom att studera en avsiktlig strategi för organisationsförändring, hur implementering av en förändringsstrategi kan gå till och hur en organisation strategiskt arbetar i förhållande till vad som planerats kan en djupare förståelse av strategi erhållas. En komplex omvärld gör att marknadsförändringar ständigt sker och anpassning av organisationers strategiska arbete kan många gånger vara nödvändigt för att överleva. Att studera vad som händer när en utarbetad strategi omsätts i praktiken kan vara nödvändigt för att få djupare kunskap om vad som verkligen sker i organisationers dagliga verksamhet. Tidigare forskning visar att strategier många gånger anpassas under tidens gång då inre och yttre förändringar såsom strukturförändringar och marknadsförändringar ständigt pågår (Regner, 2003).

För att få djupare förståelse i ämnet strategisk organisationsförändring och för att studera strategi i praktiken avser vi att göra en fallstudie på Organisation Norden som är ett marknadsbolag i en

större koncern. Organisation Norden är en världskänd motortillverkningsorganisation inom industri- och marinbranschen. 2008 introducerade Organisation Norden en förändringsstrategi för att effektivisera organisationens administrativa arbete och möta marknadens flexibla förväntningar. Den avsiktliga organisationsförändringsstrategin utarbetades dels på grund av att deras försäljning ökade, dels för att koncernen ville ha liknande struktur i alla sina marknadsenheter. Strategin skulle resultera i att Organisation Nordens organisationsstruktur ändrades och blev en gemensam organisation. Organisationen skulle samarbeta över ländernas gränser med ett nytt återförsäljarnät och gemensamt affärssystem med liknande processer. Uppsatsens fokus ligger på den strategiska utvecklingsprocessen efter att strategin för förändringen hade utarbetats. Därmed kan implementering av en idé samt hur och varför den förändras med tidens gång studeras. För att få ett helhetsperspektiv och en bild av det strategiska arbetet i alla hierarkiska nivåer är studien baserad på djupintervjuer med medarbetare och mellanchefer på Organisation Norden samt en ledningschef på Organisation Europa.

## 1.2 Problemdiskussion

I Whittingtons (2002) bok *“Vad är strategi – och spelar den någon roll?”* beskriver författaren olika strategiska perspektiv. Det klassiska perspektivet bygger på den rationella planeringsmetodik som är dominerande i de flesta läroböcker. Det evolutionistiska perspektivet utgår från antagandet om att en organisation har ett oundvikligt och förutbestämt öde. Perspektivet kan liknas vid teori kring biologiska evolutionen. Det systemteoretiska perspektivet anser att strategin är kopplad till det lokala sociala systemens kultur och maktfördelning i vilken strategin implementeras. Ett fjärde perspektiv som Whittington (2002) beskriver är det processuella där strävan efter att anpassa strategier till marknadens och organisationens bristfälliga processer och strategins sanna värde återfinns i dess praktiska betydelse. Alla perspektiven har olika förespråkare.

Porter (1996) menar att genom en väl formulerad och planerad strategi kan en organisation få konkurrensfördelar och betonar vikten i att fastställa sin strategi innan den förs ut i organisationen. Farjoun (2007) ifrågasätter forskningen kring klassisk strategi med motiveringen att hastiga konjunkturer på marknaden gör att planering inte alltid kan följas. Enligt Whittington (2002) leder inte strategi alltid till framgång och strategin behöver inte alltid bli som det var tänkt från början. Enligt Mintzberg och Waters (1985) kan mönster finnas i organisationsåtgärder som



bidrar till effektivitet i organisationen. Deras forskning visar att strategier kan vara avsiktliga eller framväxande och att en blandning av de båda alternativen är vad många organisationer använder sig av i praktiken. Enligt Whittington (2006) har studier kring strategi på senare tid undersökt vad organisationer *gör* ur ett så kallat praktikperspektiv medan äldre studier har fokuserat på om organisationer *har* en strategi och hur den planeras. Att granska vad organisationer gör bidrar till att forskaren får en bättre förståelse för utförandet av strategi menar Jarzbakowski och Whittington (2008). Även Hussey (1998) är inne på samma spår och förklarar vikten i att skilja strategi och strategisk utveckling då strategin beskriver innehållet medan strategisk utveckling är resultatet av strategins framväxt.

På senare tid har medarbetarna fått större fokus i forskning om förändring då förståelsen ökat om deras centrala betydelse som resurs för organisationen (Jacobsen, 2005). Ljungberg och Larsson (2001) anser att strategier och visioner ofta finns i organisationer men inte är tillräckligt välutvecklade. Ett problem kan då vara kunskapsbrist i hur strategi och vision kommuniceras ut till medarbetarna och därmed blir det omöjligt för dem att arbeta i enlighet med dessa. Många författare ser implementering av strategi som ett problemområde. Schultz et al. (2002) framhåller att ledningen ofta saknar förståelse för kommunikationens betydelse för en lyckad implementering. Ytterligare forskning kring implementering visar att det behövs en lokal översättningskompetens för att kunna översätta nya idéer till något konkret och användbart för organisationen (Rövik, 2008). Därför är alla medverkande aktörer viktiga då idéer tolkas och sprids i enlighet med deras eget intresse (Czarniawska, 2005).

Flexibilitet ger organisationen möjlighet till snabb anpassning i en dynamisk omvärld. Strategisk flexibilitet handlar om att anpassa sig till förändring beroende på situation (Leana och Barry, 2000). Att uppnå en konkurrensfördel genom lågkostnadsstrategier eller differentiering, som Porter (1996) nämner, är inte alltid tillräckligt och organisationer kan istället koncentrera sig på att uppnå en konkurrensfördel baserad på flexibilitet (Upton, 1995). Enligt Elving (2005) måste organisationer som befinner sig i en dynamisk miljö genomföra förändringar för att upprätthålla konkurrenskraften. Däremot leder inte alltid förändring till framgång. Detta kan bero på ledningen, tidpunkten eller organisationens mottagande av förändringen (Elving, 2005). Både Jacobsen (2005) och Kotter (1995) anser att många organisationsförändringar misslyckas och endast framgångsrika förändringar uppfylls i de organisationer där i stort sätt alla medarbetare

motiveras till förändringen. Beer och Nohria (2000) menar dock att om det förekommer ett för stort fokus på snabba resultat är detta en orsak till misslyckad organisationsförändring.

År 2009 fylldes media med information om olika organisationskonkurser på grund av den pågående finanskrisen som spred sig som en epidemi. Att organisationer inte följde marknadens snabba svängning gjorde att många organisationer gick i konkurs. En ny typ av organisering efter finanskrisen gör att det finns bristfällig forskning om hur organisationers strategiska arbete sker i praktiken. Ett forskningsgap har därmed upptäckts. Genom att se på strategi ur ett praktikperspektiv, som är en alternativ synvinkel till klassisk strategiforskning, kan uppsatsen fylla detta gap. Whittington (2006) menar att praktikperspektivet har intresserat många forskare då man genom samtal med de som utför strategin kan få ett annorlunda perspektiv på det strategiska tänkandet. Även Regnér (2003) som representerar det processuella perspektivet anser att genom att studera *vem, hur* samt *vad* som görs bidrar det till en bättre förståelse för hur strategi fungerar i praktiken. Detta perspektiv ska ge förståelse kring skapandet och användandet av strategin (Johnson et al. 2007).

Ovanstående problemdiskussion motiverar en studie om *hur* en organisation gör efter att strategin för en organisationsförändring har utarbetats. Studiens bidrag till forskningen är att beskriva vad den avsiktliga strategin avsåg, hur strategisk organisationsförändring introduceras och vad som händer med den avsiktliga strategin efter att den implementerats. Slutligen förklaras bakomliggande faktorer till varför en avsiktlig organisationsstrategi förändras.

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera hur strategisk utveckling ser ut i praktiken efter att strategin har utformats. Studiens fokus ligger på hur intern förändringsstrategi implementeras och förändras i praktiken. Genom att kartlägga vad den avsiktliga organisationsstrategin avsåg och vad som i praktiken sker avser vi att studera Organisation Nordens strategiska utveckling. Detta för att fylla forskningsgapet om hur organisationers strategiska arbete sker i praktiken.

### 1.3.1 Forskningsfrågor

- Hur förändras en avsiktlig organisationsstrategi när den går från formulering till handling?
- Vilka bakomliggande faktorer kan vara orsak till att en avsiktlig organisationsstrategi förändras?

### 1.4 Avgränsning

Studiens avsikt är att förstå en strategisk utvecklingsprocess efter att en avsiktlig organisationsförändringsstrategi har utformats. Detta görs genom att studera det strategiska utförandet i praktiken. Strategi är ett brett ämne och det finns många faktorer som orsakar motgång och framgång vid utförandet av en strategi. Studien rör inte den avsiktliga organisationsförändringsstrategins planering och utformning då det finns forskning som visar att den verkliga strategin ofta skiljer sig från den avsiktliga. Studien avgränsas genom en inriktning på hur och vad som orsakar att den avsiktliga strategin organisationsstrategin förändras i praktiken efter att den utformats.

Inom organisationsförändring har tidigare teori visat att medarbetare har en viktig roll vid förändring. Uppsatsens forskning om strategisk organisationsförändring avgränsas till hur motstånd och nyanställning kan förklara faktorer som medför att den avsiktliga strategin förändras.

Studien baseras på en internationell motortillverkningsorganisation inom industri- och marinbranschen. Organisationen passar denna studie då Koncernen genomförde en strategisk organisationsförändring i samtliga marknadsbolag för cirka sex år sedan. På grund av tidsbegränsningen för uppsatsen görs en avgränsning till ett av Koncernens marknadsbolag, Organisation Norden.

### 1.5 Begreppsdefinition

Begreppet "strategi" blandas många gånger ihop med mål och vision. I uppsatsen definieras ordet strategi som *hur en organisation arbetar i den dagliga verksamheten för att nå mål*.

”Organisation” kan betyda många saker men i denna uppsats definieras organisation ur ett företagsekonomiskt perspektiv och liknas med ett företag.

Det finns många olika typer av ”organisationsförändringar”. Studien fokuserar på organisationsförändring som en strategisk förändring. Då uppsatsens utgångspunkt ligger i strategi i praktiken definieras organisationsförändring som *hur strategiska handlingar förändras hos alla organisationens inblandade aktörer*.

## 1.6 Uppsatsens disposition

- Kapitel 2 behandlar tidigare forskning och den teoretiska referensram som används för att besvara uppsatsens forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med en syntes för att läsaren ska få en överskådlig bild för studiens relevanta teorier.
- I kapitel 3 presenteras uppsatsens metodologiska tillvägagångsätt.
- Kapitel 4 behandlar det empiriska resultatet som samlats genom djupintervjuer samt intern dokumentation från Organisation Norden.
- I kapitel 5 analyseras och diskuteras studiens resultat med hjälp av det empiriska resultatet och uppsatsens teoretiska referensram.
- I kapitel 6 presenteras studiens slutsatser. I detta kapitel besvaras även uppsatsens forskningsfrågor samt ges det förslag på framtida forskning.
- I kapitel 7 hanteras studiens referenser till tidigare forskning.
- Slutligen i kapitel 8 återfinns bilagor med bakomliggande underlag till det empiriska resultatet.

## 2. TEORETISK REFERENS RAM

*I följande kapitel redogörs det för uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet börjar med en litteraturöversikt av tidigare forskning och avslutas med en syntes av den teori som anses relevant för studien.*

### 2.1 Litteraturöversikt

*Avsnittet inleds med en kortare beskrivning av olika strategiska perspektiv för att läsaren ska få en uppfattning om strategins olika ställningstagande. Utifrån dessa ställningstagande utgår studien från det processuella perspektivet som leder in uppsatsen på strategisk flexibilitet. Vidare behandlas strategisk implementering som övergår i Nyinstitutionell teori. Detta för att landa i översättningsteorin. Teori presenteras om strategisk organisationsförändring där fokus först ligger på allmän forskning om organisationsförändring. Avslutningsvis redogörs det för hur motstånd och nyrekrytering kan påverka organisationsförändring.*

#### 2.1.1 Strategi

##### 2.1.1.1 Strategi utifrån olika perspektiv

Det klassiska perspektivet på strategi återfinns i de flesta läroböcker. Författare som ofta nämns är Ansoff (1965) och Porter (1996) som beskriver strategi som en rationell process där beräkningar och analyser leder till långsiktiga maximala fördelar. Den högsta ledningen anses ha ansvar för att utforma strategierna. Det klassiska perspektivet har stor tilltro till planering och chefens strategiska förmåga (Whittington, 2002).

Det evolutionistiska perspektivet på strategi återfinns i texter skrivna av bland annat Hannan och Freeman (1977) som menar att det klassiska perspektivet ofta saknar relevans. Omvärlden är enligt dem oberäknelig och går inte att förutsäga för att planering effektivt skall kunna användas. Framgång är endast ett resultat av tillfälliga omständigheter. Tur och tillfällighet eller till och med misstag, kan hjälpa ett företag att nå vinst. I det evolutionistiska perspektivet är det marknaden som säkerställer vinstmaximeringen. Evolutionister anser att chefer borde sköta ekonomin istället för att försöka komma på strategier (Whittington, 2002).

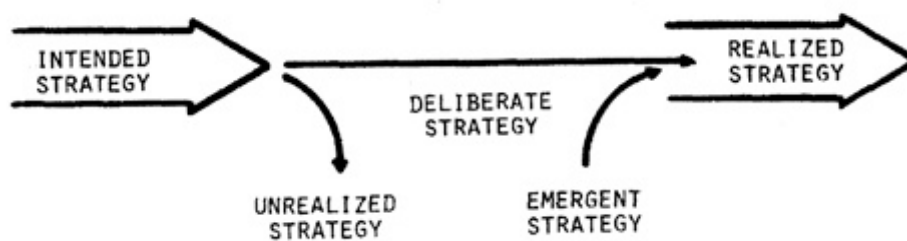
Det systemteoretiska perspektivet har sitt fokus på sociala system där strategins mål beror på när strategin utformas. En känd forskare som studerat detta perspektiv är Granovetter (1985).

Strategin speglar enligt det systemteoretiska perspektivet det specifika sociala problemet som den verkar i. Vad som skiljer det systemteoretiska perspektivet från det klassiska perspektivet bedöms vara att rationella planer är meningslösa i den kontext de verkar då klass och nation är vad som avgör strategins utformning. De normer som styr organisationers strategier kommer ifrån kulturella regler (Whittington, 2002).

Enligt det processuella perspektivet är det förändring, inte val och beslut, som utgör det komplexa vid strategiarbete. Författare som Cyert och March (1963) samt Waters och Mintzberg (1985) menar att strategi i praktiken utformas genom misstag, lärande och kompromisser snarare än rationell planering. Strategin upptäcks i handlingar och det är en kontinuerlig och anpassningsinriktad process. Då människan är irrationell anser processinriktade forskare att verkligheten bör accepteras och hanteras som den ser ut och inte sträva efter ouppnåeliga ideal. Människans kognitiva begränsningar och organisationens mikropolitik är de grundläggande aspekterna i den processinriktade strategin. Det anses att planering är lönlöst då förutsättningar hela tiden ändras och planeringen glöms bort. Strategier framställs som ett sätt för chefer att skapa ordning i en komplex värld (Whittington, 2002).

### *2.1.1.2 Avsiktlig och framväxande strategi*

*För att få en djupare förståelse för det processuella perspektivet på strategi presenteras i detta stycke teori som utgår från hur en strategi som skapas i praktiken kan skiljas från en avsiktlig strategi. Studien tar utgångspunkt i Mintzberg och Waters (1985) modell för att beskriva vad som händer med en strategi efter att den formulerats.*



Källa: Mintzberg och Waters (1985).

*Bild: Mintzberg och Waters (1985) visar i sin modell om framväxande och avsiktlig strategi att den realiserade strategin inte alltid är densamma som den avsiktliga strategin. Att delar av eller hela den avsiktliga strategin kan förbli orealiserad är vad som ofta sker i praktiken. Författarna*

*påpekar också strategins möjlighet att växa fram i praktiken för att tillsammans med den avsiktliga strategin bilda en realiserad strategi.*

Mintzberg (1994) belyser en strategisk synvinkel om en ständig inlärningsprocess som leder till strategisk organisationsförändring. Forskning visar att en strategi kan vara avsiktlig, framväxande eller en balans mellan de båda. Vad som skiljer avsiktlig från framväxande strategi är att den förstnämnda önskar att åtgärder utförs genom ledning och kontroll, den andra tar hänsyn till strategiskt lärande. Strategi av avsiktlig karaktär hittas ofta i organisationer med centraliserad styrning medan i decentraliserade organisationer är strategin ofta mer framväxande. Avsiktliga och framväxande strategier kan ses som två sidor av ett kontinuum där företags verkliga strategier kan placeras på olika platser längs kontinuumet beroende på vilken inverkan av de två motpolerna de har. Att jämföra avsedd strategi med realiserad strategi tillåter att skilja avsiktliga strategier från framväxande strategier (Mintzberg och Waters, 1985).

Enligt Regnér (2003) blandas många gånger strategi ihop med mål, då han menar att en skillnad finns mellan de båda. Målen bestäms ofta av chefer medan strategin utarbetas av lägre nivåer i hierarkin enligt honom. Författarens definition av strategi är *hur* målen ska uppnås. Regnér (2003) menar att den framväxande strategin skapas i periferin (organisationens mellan och lägre hierarkiska nivåer) då mellanchefer tillsammans med medarbetare ofta är externt fokuserade, intresserade av nya marknader, och använder sig av tidigare erfarenheter samt nya kunskapsstrukturer. Centrum, som utgörs av ledningen, utgår ofta från siffror, tidigare strategier, befintlig kunskap samt aktuella marknader och står därmed för den avsiktliga strategin. Genom att utgå ifrån både periferin och centrum vid strategiskt skapande kan slutsatser dras från både erfarenheter och logiska resonemang (Regnér, 2003). Regnér (2003) som har studerat hur strategi fungerar i praktiken nämner att en balans mellan framväxande och avsiktlig strategi är nödvändig för att nå tillväxt.

För att nå en avsiktlig strategi, det vill säga där planerad strategi är den samma som realiserad strategi, bör tydlighet i vad som var avsett med strategin finnas för att undvika tvivel. Det ska också finnas en överenskommelse inom hela organisationen om vad strategin innebär. Detta eftersom strategin är ett kollektivt handlande, samspel mellan aktörer och ingen tvekan om vad

den avsiktliga strategin är får därmed förekomma. Strategins avsikt ska dessutom inte störas av extern miljö såsom marknaden, teknisk utveckling och politik. Mintzberg och Waters (1985) ifrågasätter om det möjligen kan finnas organisationer som når en avsiktlig strategi då de tre villkoren är svåruppnåeliga men påstår ändå att några organisationer kommit nära (Mintzberg och Waters, 1985).

Att lära sig av misstag är vanligt vid framväxande strategier, organisationerna testar sig fram och vidtar handling under strategiprocessens gång (Mintzberg och Waters, 1985). Framväxande strategier kan komma från oväntade händelser och problem som främst dykt upp i de lägre nivåerna i organisationen där strategin utförs (McGee, Thomas och Wilson, 2005). En framväxande strategi kan ses som ostrukturerad där det saknas ordning men det behöver inte innebära att ledningen saknar kontroll. Ledningen är istället öppen, flexibel och intresserad av åsikter och utveckling (Mintzberg och Waters, 1985). Även Lynch (2006) anser att framväxande strategi framställs genom försök som bidrar till att strategin blir flexibel. Miljöer som är komplexa efterfrågar en öppen och flexibel företagsledning som tar emot förslag och idéer. Ledningen har svårare att vara insatt i varje händelse och kontrollen läggs på dem som har mest information kring respektive situation för att kunna forma strategin (Mintzberg och Waters, 1985). Mintzberg (1994) menar att framväxande strategi innebär att finna mönster, vara kreativ och identifiera sammanhang i en föränderlig miljö.

Den så kallade Paraplystrategin är ett resultat av en studie som Mintzberg och Waters (1985) har gjort. Organisationer vars ledning arbetar som en mål- och gränssättare genom restriktioner som aktörerna fritt får röra sig inom anses arbeta under en Paraplystrategi. Dessa strategiska gränser och mål är både avsiktliga och framväxande under tidens gång. Det är en passande strategi för organisationer i en komplex och okontrollerbar miljö på grund av att det underlättar för organisationen att anpassa sig (Mintzberg och Waters, 1985).

### ***2.1.1.3 Strategisk flexibilitet***

*Att ha strategiska handlingsalternativ i en komplex och okontrollerbar miljö krävs, vilket resulterar i strategisk flexibilitet för organisationen. Att använda sina medarbetare och arbetsmetoder på ett sätt som främjar strategisk flexibilitet har visat sig vara lönsamt. För att en djupare förståelse ska erhållas om varför en avsiktlig organisationsstrategi bör förändras, efter*



*omständigheter i och utanför organisationen, presenteras i detta stycke forskning om strategisk flexibilitet.*

Organisationer som har flexibla resurser och förmågan att flexibelt tillämpa dessa resurser till alternativa tillvägagångsätt när det behövs anses vara strategiskt flexibla (MacKinnon, Grant och Cray, 2008). Även Aggarwal (1995) menar att flexibilitet bör tillföras till varje resurs för att uppnå högsta möjliga flexibla organisation. Detta gör det möjligt för organisationen att ha strategiska alternativ när de handlar i dynamiska miljöer enligt författaren. Studier som gjorts om strategisk flexibilitet visar att flexibilitet uppnås genom att fokusera på att utveckla färdigheter såsom kunskap, kapacitet och en flexibel organisationsstruktur, snarare än speciella tekniker eller arbetsmetoder. Utan kontinuerlig utbildning av personalen blir flexibilitet endast en slogan (Aggarwal, 1995). Organisationens huvudprocesser bör automatiseras och beslut bör tas på lägsta möjliga hierarkiska nivå. Flexibiliteten hos en organisation är ofta kopplad till decentraliserade processer (Aggarwal, 1995).

För att fasthålla flexibilitet bör hänsyn tas till människor och deras beteenden, organisationsstruktur, metoder och processer. Enligt Aggarwal (1995) är människan den mest flexibla tillgången då de har förmågan att känna, lära och anpassa sig. Då människor kan organisera sig själva när arbetsbördan ändras krävs viss tillit från ledningen då medarbetare är kreativa. Organisationsstrukturen kan också främja strategisk flexibilitet om den är anpassad till pågående problem. Strukturen fungerar bäst (i avseende att främja flexibilitet) när den är designad för att medarbetarna ständigt är engagerade i olika, icke-repetitiva och lättare uppgifter. Flexibilitet kräver mer än att relationen mellan organisationen och dess intressenter är förenklad, processer och policys ska också vara transparenta och kända av alla inblandade (Aggarwal, 1995).

Eftersom chefer är föremål för olika psykologiska och organisatoriska fördomar när utvärdering av tidigare strategiska beslut sker är det svårt att upprätthålla strategisk flexibilitet. Särskilt när resultaten av dessa beslut är oönskade. Osäkerheten påverkar beslutet om huruvida tidigare strategiska beslut ska fortgå eller om de ska ändras (Shimizu och Hitt, 2004).

Shimizu och Hitt (2004) anser att chefer bör ha vissa förmågor för att upprätthålla strategisk flexibilitet när de ska ta beslut. Att vid ett observeringsskede ha förmågan att uppmärksamma negativ feedback av marknaden är viktigt enligt författarna. I en dynamisk miljö kan även ett till synes bra projekt plötsligt förlora dess potentiella värde. Det krävs därför att organisationer reagerar på feedback i rätt tid. Forskningen visar att chefer ofta ignorerar tidiga tecken på strategiska misstag. Chefer som har förmågan att samla in och bedöma negativa data objektivt har i bedömningskedet möjlighet att upprätthålla strategisk flexibilitet. Även om chefer är vaksamma och inser negativa signaler vid ett tidigt stadium, gör de nödvändigtvis inte någon åtgärd. Många gånger är chefer ovilliga att erkänna att de gjort misstag. Ett misstag kan ge dåliga utfall på grund av externa faktorer, till exempel marknadens ekonomi. Alternativt kan cheferna beskriva de initiativ som organisationen tagit som en framgång. Att implementera och slutföra förändring i rätt tid, även i en osäker miljö, underlättar upprätthållning av strategisk flexibilitet vid handlingsstadiet. Även om chefer förstår de psykologiska och organisatoriska fördomarna de kan stå inför kan de stå fast vid sitt beslut för att de vill vara rationella. Men då dåligt fungerande initiativ inte enbart kan baseras på en ekonomisk kalkyl kan detta hindra strategisk flexibilitet. Med vetskap om osäkerheten om framtiden fastställs beslut och i den mån det går görs bedömningar baserade på prognoser och antaganden om framtidens miljö. Det är svårt att med säkerhet förutse ett resultat, speciellt vid förlustgenererande projekt. Förutsättningarna för projekt uppfattas ofta som osäkra eftersom det inte är enkelt att förutse förändringar i omvärlden, liksom chefernas egen inverkan på projektet (Shimizu och Hitt, 2004). Shimizu och Hitt (2004) menar att hinder för strategisk flexibilitet främst utgörs av motstånd till förändring och organisatorisk tröghet.

### **2.1.2 Strategisk implementering**

*I avsnittet ovan har en kort översikt av olika perspektiv på strategi och hur en strategi kan skapas presenterats. Avsnittet tar utgångspunkt i att den strategi organisationen planerar, inte alltid är den som i praktiken används. Med tidigare forskning om hur strategi utförs kan avsnittet återkoppla till båda studiens forskningsfrågor om hur en avsiktlig organisationsstrategi förändras när den går från formulering till handling och varför den förändras. Men ett viktigt moment i strategihantering är implementeringen. Det kommer därför i detta avsnitt presentera teori om strategisk implementering.*

### 2.1.2.1 Traditionell syn på implementering

En implementering ska genomgå olika steg enligt Hrebiniak och Joyce (1984), först planering och förberedelse därefter kan implementering i fysisk form starta. Det är när den fysiska implementeringen tas i bruk som hanteringen av den förändring som strategin innebär påbörjas. I detta steg börjar också den stora utmaningen med att nå en framgångsrik implementering (Hrebiniak och Joyce, 1984). Moran och Brightman (2001) menar att om målet för strategin inte överensstämmer med samtliga individers mål finns det stor chans att motverka till den strategiska implementeringen uppstår och implementeringen misslyckas.

Med en bra definierad strategi blir strategiimplementeringen enkel för ledningen då de vet vad de försöker skapa. De kan utifrån strategin kommunicera den till alla anställda i organisationen (Collis och Rukstad, 2008). Det krävs enligt Macmillan och Tampoe (2000) ett bra implementeringsarbete från ledningen för att nå framgång. Enligt Kaplan och Norton (2000) är ett vanligt misstag inom strategiimplementering att ledningen beskriver strategin "otydligt" vilket medför att medarbetare inte förstår dess syfte. Därför förstår de inte heller planen eller sin uppgift vilket gör att det blir svårt för dem att genomföra strategin (Kaplan och Norton, 2000).

Cheferna utformar strategin och tror därefter att strategin enkelt kan följas av medarbetarna. Många gånger är problemet dock att strategin säger *vad*, men inte *hur* målen ska uppnås (Hrebiniak, 2006). Problem uppstår när separation sker mellan de som formulerar strategin och de som utför den. Att stressa på genomförandet av strategiska beslut är enligt Hrebiniak (2006) dåligt för implementeringsprocessen. Därför rekommenderar forskaren en sekventiell förändring vilket menas att en stor förändring bryts ner i mindre delar under en längre implementeringsperiod. Varje del avslutas innan nästa påbörjas, det blir som en kedja med aktiviteter i olika steg (Hrebiniak, 2006).

Miller (1997) nämner faktorer som bidrar till en framgångsrik implementering. Dessa faktorer kan vara beslutsamhet, kunnighet, prioritering såsom stöttande och flexibilitet. I en studie av Moran och Brightman (2001) fann de att en lyckad implementering inte behövde bero på att det fanns en tydlig början eller slut av implementeringsprocessen. Men De Waal (2007) anser annat då han genom sin studie tagit fram fyra strategi-faser som påstås vara viktiga för en

strategiimplementering. Dessa faser är; inledning, förberedelse, implementering samt uppföljning.

### *2.1.2.2 Institutionell teori*

*Nu har det presenterats delar av den traditionella synen på strategiimplementering där det ofta kan läsas om chefers olika steg som gör implementeringsprocessen enklare. Dock har forskning visat att det finns informella regler och handlingar i alla organisationer. Trots chefers förmåga att framföra strategin kan den löskopplas från organisationens praktiska arbete.*

Institutionell teori utgår från att organisationer rättar sig efter vissa formella och informella regler. De formella reglerna innefattar beslut och information som sker på ett rationellt sätt och de informella reglerna utgör outtalade regler och rutiner som sker i det praktiska arbetet (Eriksson-Zetterquist, 2009). Informella regler har stor betydelse oavsett var människan befinner sig. De informella reglerna ligger ofta till stöd för organisationskulturen. Trots att det sker en förändring i de formella reglerna kan många aspekter av de informella reglerna överleva. De formella reglerna kan snabbt förändras medan de informella reglerna gör att de formella reglerna har svårt att slå igenom om dessa står i motsättning till varandra (North, 1993). Burns och Scapens (2000) menar att informell förändring bör ske före formell förändring.

Meyer och Rowan (1977) beskriver nyinstitutionell teori som en teori där organisationer handlar på ett rationellt sätt för att uppfattas som legitima av omgivningen. Däremot menar de att det rationella handlandet i själva verket är löskopplat inom organisationen för att det i praktiken ska fungera. Denna löskoppling sker för att tillfredsställa omgivningens förväntningar samt på grund av informella regler i den interna organisationens praktiska utförande (Meyer och Rowan, 1977).

### *2.1.2.3 Översättningsteori*

*Då informella regler är avgörande för hur organisationen agerar i det praktiska arbetet är alla aktörer i organisationen relevanta för hur en implementering översätts. Ett alternativt perspektiv på implementering är översättningsteorin.*

Att se implementering som en typ av översättning är ett perspektiv som har blivit vanligare inom organisationsstudier. Ofta associeras det till studier om organisatoriska förändringar.

Översättningsmodellen har sin grund i det socialkonstruktionistiska synsättet. Modellen ser förändringsarbete och idéspredning som något som skapas gemensamt i en process där idéspredningen inte sker av sig självt. Vad som skiljer översättningsteori från övrig forskning om implementering är att den tar fokus på betydelsen av alla de involverade aktörernas möjlighet att justera och anpassa en idé efter sina egna intressen. En misslyckad implementering skulle, utifrån det traditionella perspektivet, förklaras med brister i överföringsprocessen eller implementeringsaktörernas bristande förmåga att hantera sin uppgift. I kontrast till det traditionella perspektivet anser översättningsteoretiker att det istället är alla organisationens delaktiga aktörer som är centrala. Detta för att aktörerna måste vilja ta till sig ett koncept för att sprida det vidare. Men förutsättningen är att de kan anpassa konceptet efter eget intresse (Czarniawska, 2005).

Latour (1986) ser översättning som en process där idén sätts in i ett sammanhang och beroende på om mottagaren väljer att ta den i bruk sprids idén vidare. När idén mottagits av organisationen kommer den översättas och därefter att anpassas till respektive lokal nivå (Latour, 1986). Detta för att passa in i respektive avdelning och användare (Czarniawska och Joerges, 1996). Även Johansson (2002) menar att anpassning behövs för att idén ska leva vidare och att individen formar och förbättrar idén på sitt sätt. Czarniawska och Joerges (1996) menar att även om en idé är tydligt beskriven kommer idén påverkas och förändras beroende på organisation, vem som tolkar och implementerar den i praktiken. En idé är alltså föränderlig beroende på vilket sammanhang den dyker upp i. En förändring genereras när idén tolkas och sprids i mänsklig form (Czarniawska och Joerges, 1996).

Det är genom att individer har ett intresse för idén som den sprids vidare. En viktig tanke inom översättningsteorin är påståendet att en organisation är oförmögen att förändra sig själv.

Översättningsmodellen innebär att de idéer som sprids tolkas på olika sätt av olika individer. Tolkningen som sker anses som positiv då den genom friktion, i ett eventuellt motstånd, eller genom omformulering gör att ursprungsidén utvecklas och berikas (Czarniawska, 2005). Ett betydande inslag i översättningsteorin är alltså tanken om att aktörernas inflytande och tolkningsutrymme är en grundläggande förutsättning för konceptets spridning.

Översättningsteorin ger inga anvisningar på hur en lyckad implementering ska genomföras. Vad

teorifältet bidrar med är istället en beskrivning av hur en översättningsprocess går till (Czarniawska och Sevón, 1996).

Genom att hämta inspiration till en idé från en tid/plats till en annan tid/plats kan organisationer förändras. För att kunna omsätta idén till handling i organisationens lokala kontext måste idén översättas till en modell för att kunna föras vidare och möta den befintliga praktiken där den tillämpas. När idén till sist tas för givet av organisationen kan den kopplas loss och bli omtolkningsbar för att ännu en gång kunna resa i tid och rum. Utifrån översättningsteori kan man därmed definiera handlingsfrihet och tolkningsutrymme som gynnsamma faktorer för implementering av ett koncept. På motsvarande sätt kan brist på handlingsfrihet och tolkningsutrymme betraktas som begränsande faktorer (Czarniawska och Joerges, 1996).

### **2.1.3 Strategisk organisationsförändring**

*Utifrån översättningsteori kan förståelse erhållas om hur en avsiktlig organisationsstrategi förändras när den går från formulering till handling. Men oavsett hur idéer översätts i praktiken resulterar de i en förändring för organisationen. I detta avsnitt presenteras teori om vad som kan påverka strategisk organisationsförändring. Detta för att ge svar på vilka faktorer som kan vara bakomliggande orsak till att den avsiktliga organisationsstrategin förändras.*

#### **2.1.3.1 Organisationsförändring**

Organisationsförändring innebär ett avsiktligt försök att gå från ett önskat befintligt tillstånd i en organisation till ett nytt mer önskvärt tillstånd (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Vid en organisationsförändring är det ledningens uppgift att hålla en bra balans mellan de olika intressenterna som finns både i och utanför organisationen. Intressenterna som befinner sig i organisationen kan exempelvis vara medarbetare eller ägare av organisationen. Intressenter utanför organisationen som ledningen bör ta hänsyn till är dess kunder och konkurrenter. Det skall finnas en jämvikt i organisationen, när ledningen inte längre klarar av att balansera intressenternas krav leder det ofta till en organisationsförändring (Granberg, 2003).

En organisationsförändring kan ske av olika skäl, det kan till exempel handla om ny teknik som innebär att organisationen måste hitta nya sätt att arbeta på. En förändring i organisationens struktur kan medföra att arbetsuppgifterna delas upp på ett nytt sätt. Det kan även innebära en omställning för hur organisationen styrs och kontrolleras. Också organisationens kultur kan

komma att förändras vilket innebär ändrade antagande, normer och värderingar (Jacobsen och Thorsvik, 2002). De Wit och Meyer (2001) delar upp organisatorisk förändring som strukturell eller kulturell. Förändring av medarbetares uppfattning, åsikt och attityd hör till kulturförändring och förändring av den formella strukturen hör till den strukturella förändringen.

### *2.1.3.2 Förändring och motstånd*

*Att organisationsförändring är ett faktum vid implementering av en ny strategi kan ses som självklart. Men det är inte självklart att medarbetarna främjar förändring då motstånd ofta uppstår vid organisationsförändring. I tidigare avsnitt har studien berört forskning om att tröghet och motstånd är något som påverkar organisationen. Därför kan detta stycke om förändring och motstånd delvis besvara studiens forskningsfrågor om vilka faktorer som är bakomliggande orsak till att den avsiktliga organisationsstrategin förändras.*

Vid förändringar är det sociala samspelet som finns i organisationer relevant att ta hänsyn till. I organisationer finns det människor som arbetar och interagerar i grupp, dessa bildar sociala system. När en organisationsförändring genomförs förändras också förhållandet mellan människorna som befinner sig inom organisationen. Motstånd till förändring uppstår ofta vid förändring av grupper och sociala relationer. Dessa omgrupperingar upplever många individer som negativt och skrämmande (Jacobsen, 2005). Vid en organisationsförändring bryts fasta mönster och rutiner som funnits vilket är något medarbetare inte gärna lämnar. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att det beror på att medarbetaren känner osäkerhet då de ska gå från något bekvämt till något okänt vilket kan resultera i en känsla av identitetförlust (Jacobson och Thorsvik, 2008). I tidigt skede ska ledningen informera och kommunicera med medarbetarna om den förändringsprocess som ska ske. Detta ska medföra minskad osäkerhet, missförstånd och dåliga relationer mellan de berörda parterna (Alvesson och Sveningsson, 2008).

Armenakis och Bedian (1999) menar däremot att en anledning till att personer visar motstånd till förändring beror på en övertygelse om att förändringen kommer bidra till förlorat värde hos personen i fråga. Orsaken till detta är att personen väljer att se från sitt eget bästa och inte utifrån organisationens bästa. Människors motstånd till förändring menar Yukl (2005) är ett vanligt agerande hos individen då denne skyddar sitt egenintresse och vill ha förmågan att påverka och bestämma på egen hand. Regnér (2003) påpekar att det måste finnas en mening med de

strategiska aktiviteterna som medarbetarna förstår för att de ska bidra till förändringen. Likaså Ahrenfelt (1995) anser att det är nödvändigt att medarbetarna känner en övertygelse och har en klar uppfattning om förändringen för att inte visa motstånd. Att budskapet med förändringen når medarbetarna innan en förändring påbörjas är av största vikt och ska framstå som tillitsskapande. Budskapet ska även hjälpa till att förstå behovet av förändring enligt Armenakis, Harris och Mossholder (1993).

Översättningsprocessen kan påverka hur medarbetarna ser och upplever förändringen. Därför är det viktigt att låta de som befinner sig inom organisationen känna till om det finns problem eller om något bör förändras (Denton, 1996). Jacobsen (2004) anser att det finns ett större motstånd till kulturförändring än en strukturförändring. Det är viktigt att medarbetarna känner att de kan vara med och påverka samt att de kan bestämma takten på förändringen (Angelöw, 1991).

Om inte möjligheter finns att påverka medarbetarnas attityd finns det risk att organisationer möter motstånd enligt De Wit och Meyer (2001). Däremot måste inte motstånd ses som något negativt enligt Regnér (2003) som menar att om det finns oenighet och visst motstånd kan det vara avgörande för utvecklingen av strategin. Motstånd till förändring kan även enligt Ahrenfelt (1995) bidra till ett bättre förändringsarbete då kreativt ifrågasättande kan ge nya perspektiv. En annan föreliggande orsak till motstånd i positiv bemärkelse är att det med tiden leder till acceptans och förståelse till förändringen. Ahrenfelt (1995) menar att det bara finns äkta engagemang i en förändring där det finns motstånd då det framkallar motivation och medvetenhet hos inblandade personer.

### ***2.1.3.3 Förändring och nyanställning***

*I ovanstående stycke presenteras tidigare forskning om hur och varför motstånd vid förändring kan uppstå och te sig. Något som forskningen visar är att ifrågasättande i organisationen också kan leda till något positivt. Därför används avslutningsvis teori om hur nyanställning kan ses som en bakomliggande faktor till varför den avsiktliga organisationsstrategin förändras.*

Dalton och Todor (1979) anser att en av de viktigaste positiva effekterna av nyrekrytering är tillförseln av nya idéer och kritiskt tänkande. Ständigt ifrågasättande utvecklar företagets processer och arbetsmetoder samt möjliggör relativt snabba förändringar. Vilket behövs för



att möta en flexibel extern efterfrågan och är svårt att uppnå endast med internt förändringsarbete (Staw, 1980). Luminis (2004) belyser att inflöde av nya idéer är absolut avgörande för att undvika stagnation. En svårighet med detta ligger dock i att nyanställda kan ha svårt att komma till tals bland mer erfarna. De nya idéerna går dock inte helt förlorade eftersom de mer erfarna medarbetarna omedvetet tar intryck av de nyanställda och kan påverkas genom informella samtal (Price, 1977). Branscher som befinner sig i snabbt föränderliga miljöer och som måste agera efter dessa förändringar kan därför inte enbart rekrytera internt. Organisationer i dessa branscher gynnas av att utnyttja möjligheten till extern rekrytering för att naturligt få in nya idéer i organisationen. Både Molander och Winterton (1994) och Staw (1980) framhåller att denna externa rekrytering bör ske på alla nivåer för att organisationen ska kunna möta marknadens förändringar.

Yngre nyanställda medarbetare kan bidra till att organisationen som helhet presterar bättre då dess karaktär ofta har en högre grad av motivation än äldre medarbetare. Andra fördelar som nyanställning innebär är högre nivå av kunskap då yngre nyanställda ofta har en högre utbildning än sina äldre kollegor (Staw, 1980).

## **2.2 Syntes av relevant forskning för studien**

*Läsaren har nu fått en bred litteraturöversikt för att underlätta fortsatt läsning. Dock kan inte all tidigare forskning hjälpa till att finna svaren på studiens forskningsfrågor. Därför avslutas kapitlet med en sammanfattning av den teori som anses relevant för studien.*

### **2.2.1 Processuella perspektivet**

Studien kan styrkas av det processuella perspektivet på strategi vilket därför är relevant att använda som utgångspunkt i uppsatsen. Perspektivet utgår från att strategi utformas i praktiken genom misstag, lärande och kompromisser snarare än rationell planering. Strategin upptäcks i handlingar vilket är en kontinuerlig och anpassningsinriktad process (Whittington, 2002).

Mintzberg och Waters (1985) visar i sin modell, om framväxande och avsiktlig strategi, att den realiserade strategin inte alltid är densamma som den avsiktliga strategin. Att delar av eller hela den avsiktliga strategin kan förbli orealiserad är många gånger vad som sker i praktiken.

Författarna påpekar också strategins möjlighet att växa fram i praktiken för att tillsammans med den avsiktliga strategin bilda en realiserad strategi. Regnérs (2003) definition av strategi är *hur*

målen ska uppnås. Författaren anser att den framväxande strategin skapas i periferin medan centrum står för den avsiktliga strategin. Regnér (2003) som har studerat hur strategi fungerar i praktiken nämner att en balans mellan framväxande och avsiktlig strategi är nödvändig för att nå tillväxt.

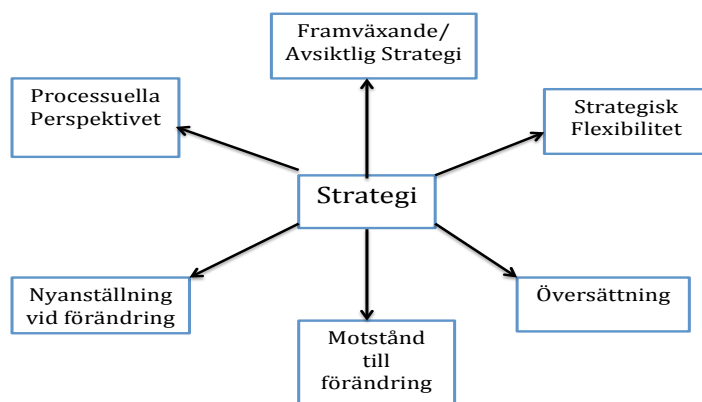
Lynch (2006) anser att framväxande strategi framställs genom försök som bidrar till att strategin blir flexibel. Miljöer som är komplexa efterfrågar en öppen och flexibel företagsledning som tar emot förslag och idéer. Därför är även avsnittet om strategisk flexibilitet relevant för hur en avsiktlig organisationsstrategi förändras.

### 2.2.2 Informella regler och översättningsteorin

Då informella regler avgör hur organisationen arbetar i praktiken är alla aktörer i organisationen avgörande för översättningsprocessen. Förändringsidéer tolkas olika beroende på vem som är mottagaren. Därför kommer studien utgå från översättningsteorin istället för den traditionella synvinkeln på implementering.

### 2.2.3 Organisationsförändring

I organisationer finns motstånd till förändring. Att motstånd försämrar möjligheterna till förändring är något som anses relevant för studien. Men också att motstånd till förändring kan bidra till ett kreativt förändringsarbete med hjälp av ifrågasättande (Ahrenfelt, 1995) är relevant för uppsatsens forskningsfrågor. I litteraturöversikten kan även teori om nyanställning vid förändring återfinnas vilket är relevant för studien.



*Tankekartan är till för läsaren för att denne ska få en överblick av den litteraturöversikt som är relevant för denna studie.*

### 3. METOD

*Uppsatsen baseras på en kvalitativ fallstudie med djupintervjuer innehållande semistrukturerade frågor. För att kunna tolka och förstå den strategiska utvecklingsprocessen har studien formats av ett hermeneutiskt perspektiv och abduktiv ansats. Vi har använt ett deskriptivt och förklarande syfte som stöd för att besvara forskningsfrågorna.*

#### 3.1.1 Hermeneutiskt perspektiv och abduktiv ansats

Studien har haft utgångspunkt i ett hermeneutiskt perspektiv. Begreppet hermeneutik betyder tolkningslära och fokuserar på att utifrån tolkning *beskriva* eller *förstå* mänskliga beteenden (Bryman och Bell, 2011). Vi har utgått från ett empiriskt material för att tolka en strategisk organisationsförändringsprocess utifrån respondenternas berättelser. Därmed har vi beskrivit och förklarat möjliga orsaker till handling. Vi har försökt tolka de “verkliga” svaren utifrån våra djupintervjuer. Vår subjektivitet bidrar till tolkningar och förståelse för andra individers upplevelser och handlingar. Tanken med detta perspektiv är att tolka respondenters mening och inte respondenternas ord (Bryman och Bell, 2011).

Vi har genomfört vår studie med en abduktiv ansats vilket avser att förklara orsaker till handling med hjälp av intervjuer och teori (Solér, vetenskapliga begrepp, metodveckan, 2014-03-27). Vi började med att samla in teori, därefter gjorde vi intervjuerna och parallellt med intervjuerna fortsatte vi att samla in och reducera den teoretiska referensram som vi använt oss av. Vi har samlat och analyserat data före, under och efter intervjuerna för att få en tydligare uppfattning om ämnet. Anledningen till att den abduktiva ansatsen var relevant för vår studie kan förklaras av Eriksson och Kovalainen (2008) som anser att forskaren söker förklarande orsaker till händelser med hänvisning från teori.

#### 3.1.2 Kvalitativ fallstudie

Vi har valt att göra en kvalitativ fallstudie som syftar på att förstå och beskriva sammanhang (Holme och Solvange, 1997). Fallstudien har genomförts på en organisation som för sex år sedan påbörjade en strategisk organisationsförändringsprocess. För att svara på våra forskningsfrågor har vi efterfrågat förklaringar, samband och orsaker till problemet. Genom att ställa frågor till personer i organisationen har vi kunnat tolka och förstå deras syn på den strategiska organisationsförändringen. En fördel med kvalitativa djupintervjuer har varit att vi fått tydliga

förklaringar och beskrivningar till problemet. Då vi ville veta hur verkligheten under den strategiska förändringen sett ut ansåg vi att kvalitativa djupintervjuer kunde ge svar på detta. Vi har använt ett tolkande synsätt vilket också Bryman och Bell (2011) anser kan göras utifrån djupintervjuer för att förstå hur den sociala verkligheten sett ut. Vi begränsade djupintervjuerna till tre teman; Strategi, Strategisk implementering och Strategisk organisationsförändring.

## **3.2 Metoder för datainsamling**

I vår uppsats har vi valt att använda både primär- och sekundärdata. Vi har haft tillgång till empiri från sex respondenter vilket representerar vår primärdata. Vi fick tillgång till intern dokumentation från den studerade organisationen samt extern sekundärdata såsom tidigare forskning.

### **3.2.1 Primärdata**

Studiens primärdata baseras på sex djupintervjuer med inslag av semistrukturerade frågor. Semistrukturerade intervjuer är när ett fåtal frågor ställs kring teman (Bryman och Bell, 2011). Vi valde att begränsa intervjuerna till tre teman för att begränsa respondentens berättelser. Vi ställde ostrukturerade öppna frågor där respondenten själv fick tolka frågorna vi ställde om varje tema. Vi gjorde på detta sätt för att inte leda in respondenternas svar på våra egna tankar och förutfattade meningar (Bryman och Bell, 2011). Vårt syfte var istället att få respondentens personliga uppfattning och syn på ämnet. Vi upptäckte att respondenterna följde olika mönster vilket Bryman och Bell (2011) anser gör att empirin blir djup och detaljerad.

### **3.2.2 Sekundärdata**

De sekundära data vi använt oss av är intern och extern dokumentation från Organisation Norden. Med hjälp av intern dokumentation har vi fått en bild av organisationens avsiktliga strategi. Den externa dokumentation vi använt oss av är hämtad från Organisation Nordens hemsida. Detta är information som vi anser varit nödvändig för att få en tydlig och klar uppfattning kring den avsiktliga organisationsförändringsstrategin. Den har också varit till hjälp för att kunna jämföra och styrka det respondenterna berättat om.

Vi hade tillgång till flera databaser via Göteborgs universitetsbibliotek där vi främst sökte kring tre teman: ”Strategy”, ”Strategy Implementing” och ”Organizational Change/Change Management”. För att säkerhetsställa kvalitén på artiklarna markerade vi sökningen ”Peer-

Review” i största möjliga mån. Vi kombinerade sökorden för att få fram specifik forskning om de tre ämnena. Men för att inledningsvis få bättre kunskap om de tre separata ämnena har vi också sökt på dem enskilt. Detta för att vi ville med hjälp av vår primärdata hitta relationer mellan dessa tre teman. Då vi till största del har befunnit oss på Handelshögskolan har vi haft tillgång till Göteborgs universitetsbibliotek. Vi har därmed kunnat använda den aktuella litteraturen som finns där.

### 3.1.4 Undersökningens syfte

Vår uppsats har haft två syften; *deskriptivt* och *förklarande*. Vi har framför allt arbetat med uppsatsens *deskriptiva syfte*, vilket enligt Andersen (1998) innebär att beskriva eller förstå något. Vi hade som avsikt att beskriva vad som hänt med hjälp av djupintervjuer. Därefter ville vi reflektera och jämföra empirin med tidigare forskning för att beskriva *hur* förändringen gått till.

*Förklarande syfte* kan beskrivas som hur något är och varför det förhåller sig på det sättet (Andersen, 1998). Då vi intresserade oss för att undersöka en strategisk organisationsförändringsprocess från implementering till handling ansåg vi att det fanns relevans att studera varför strategin utspelat sig på ett visst sätt. För att söka förklaringar till bakomliggande faktorer till *varför* den avsiktliga strategin har förändrats har vi tillämpat ett förklarande syfte. Vår avsikt med denna undersökning var därför att först kartlägga *hur* det gått till i praktiken och därefter analysera *varför* strategisk organisationsförändring fungerat på detta sätt.

### 3.3 Val av teoretisk referensram

Kapitlet ”Teoretisk referensram” börjar med en litteraturoversikt av tidigare forskning och avslutas med en syntes av den teori vi anser är relevant för vår studie för att läsaren lättare ska förstå var vi ville landa i uppsatsens diskussion.

De teorier vi har utgått ifrån är kopplade till strategi, strategisk implementering och strategisk organisationsförändring. Vi har valt att utgå ifrån dessa tre teman då vi ville att det empiriska resultatet skulle beröra dessa tre. Under strategi har vi valt att se på olika perspektiv på strategi för att sedan välja att fokusera på det processuella perspektivet. Vi ville belysa vad som händer i praktiken där strategin kan växa fram. Att vi har valt att koppla strategisk flexibilitet till

strategikapitlet beror på att vi ville ha större förståelse för *varför* en strategi bör anpassas vid en strategisk organisationsförändring. Samt förstå *hur* strategisk flexibilitet kan vara avgörande för hur strategin växer fram. Men också vad som kan vara avgörande för att strategier inte anpassas på sätt som bäst uppfyller målen i strategin. Strategisk implementering är ett av de teman vi studerat. För att få bättre kunskap om detta ämne har vi valt att först se på olika perspektiv på implementering för att sedan övergå till institutionell teori med inriktning på informella handlingar samt översättningsteori. Detta för att se vad som händer med en strategi eller idé när den tas emot av organisationen. Något vi ville ha teoretiskt stöd för då vi läste om översättningsteorin var informella regler. Vi upptäckte under intervjuerna att informellt handlande kunde vara avgörande för hur strategin togs emot av olika aktörer i organisationen. Ett tredje och sista tema var Strategisk organisationsförändring. Detta på grund av att en strategisk implementering ofta innebär förändring för organisationen. I detta kapitel valde vi att se på allmän teori om organisationsförändring för att mynna ut i forskning kring förändring och motstånd. Detta för att förstå varför förändring av avsiktliga strategier sker. Något vi ville veta mer om efter att intervjuerna utförts var om sambandet mellan förändring och nyanställning.

Löpande i litteraturöversikten underlättar vi för läsaren då vi inför varje nytt stycke återkopplar till våra forskningsfrågor. Vi vill på detta sätt motivera den tidigare forskning vi stödjer vår studie med. I en syntes i slutet av kapitlet sammanfattar vi den forskning vi anser är relevant för vår studie. För ytterligare tydlighet har vi gjort en tankekarta som sammanfattar relevant teori.

### **3.4 Urvalsmetod**

Vi har valt att göra en fallstudie av en internationell organisation inom tillverkningsbranschen. Att vi valde att utföra fallstudien på denna organisation var för att de för sex år sedan introducerade en förändringsstrategi. Då det var flera år sedan strategin infördes i organisationen kunde vi studera den strategiska processen och hur strategin hade förändrats från formulering till handling.

Vår avgränsning i studien har varit att enbart analysera hur strategin har utvecklats hos marknadsbolaget Organisation Norden. Vi gjorde detta dels för att studiens omfattning och tidsbegränsning passade in på Organisation Nordens storlek, dels för att Organisation Norden redan genomgått en förändring.

Studiens respondenter arbetar för Organisation Norden och hade anknytning till den strategiska organisationsförändringen. Vi gjorde ett fåtal men längre intervjuer. Vilket ger ett djup i undersökningen enligt Mc Cracken (1988). Vi har försökt kombinera djupet i intervjuerna med en bredd på intervjupersoner. Vi har därför intervjuat anställda ifrån tre hierarkiska nivåer. Dessa tre hierarkiska nivåer är medarbetare, mellanchefer samt ledningschef. På detta sätt menar vi att undersökningen har fått flera olika synvinklar på problemet.

### 3.5 Genomförande

Samtliga sex respondenter fick berätta och beskriva sin uppfattning kring våra teman som var strategi, strategisk implementering samt strategisk organisationsförändring. Samtliga intervjuer ägde rum mellan den 17:e april och 29:e april 2014 med en varierad intervjutid på 40 till 70 minuter.

Vi har inlett alla intervjuer med att berätta för respondenten vad vi har för avsikt med materialet samt att intervjun genomförs anonymt. Om forskaren förbereder respondenten genom att inleda intervjun med en tydlig förklarande till varför intervjun sker kan det minska nervositeten hos respondenten enligt Lantz (2003). För att säkerställa korrekthet i intervjun och för att underlätta vår analys spelade vi in samtliga. Enligt Dalen (2008) är inspelning av intervjuer bästa tekniken för att bearbeta och tolka data. Vi förklarade för respondenterna att inspelningen endast var för personligt bruk. Alla respondenter accepterade att vi spelade in intervjun och det har underlättat vår transkribering. Inför varje intervju delade vi upp ansvaret där en av oss ställde frågor och lyssnade delaktigt medan den andra satt tyst och antecknade under intervjusamtalet (Jacobsen, 1993). Att den ena personen lyssnade medan den andra antecknade underlättade när vi senare skulle diskutera och resonera fram olika antaganden och tolkningar (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2001).

Till varje intervju tog vi stöd av en intervjuguide (Bilaga 1) för att säkerställa att de teman vi sökte svar på inte skulle kringgå. Intervjuguiden var en trygghet för oss då vi lätt kunde avgöra om intervjuerna ledde in på områden som låg senare i intervjuguiden eller om respondenten gled in på ämnen som vi inte fann relevanta för vår studie. Intervjuguiden underlättade för oss då

ämnena som var relaterade till vår studie togs upp under intervjun. Det blev också ett hjälpmedel vid analysen då samtliga intervjuer rörde samma ämnen (Jacobsen, 1993).

Frågorna vi ställde var öppna och vi ställde ofta uppföljningsfrågor såsom "Hur menar du?", "Berätta hur?", "Ge Exempel". Enligt Lind och Lisper (1990) är detta ett bra tillvägagångssätt vid intervjuer för att få respondenten att känna sig uppmuntrad och svara på följdfrågor. För att stimulera minnet hos respondenten, då de första förändringarna ägde rum för ungefär sex år sedan har vi visat en uppritad tidslinje, som vi med hjälp av vår handledare på Organisation Norden ritat. Tidslinjen (Se bilaga 2) var uppritad på ett vanligt A4-papper där vi hade noterat år 2008 fram till 2014. Vid de olika åren fanns noteringar såsom Norden-förändringen, affärssystemet och nytt återförsäljarnät. Tidslinjen visades upp efter att respondenten hade berättat om den strategiska förändringsprocessen med begränsning till våra tre teman. Vi visade upp tidslinjen för att hjälpa respondenten att minnas och reflektera kring de förändringar som har gjorts. "Stimulated Recalls" är en metod som kan hjälpa respondenten att minnas där man med hjälp av bilder ber respondenten berätta (Ahsen, 1984).

Enligt Lantz (1993) kan nervositet i intervjun minskas om platsen där intervjun äger rum känns bekväm för respondenten. Alla intervjuer ägde rum i respondentens "hemmamiljö". I fem av sex fall har vi befunnit oss på respondentens egna kontor. En intervju utspelades i ett konferensrum i organisationens lokaler då personen annars satt i ett kontorslandskap. Överlag har det varit lugna miljöer dock har kunder eller kollegor ringt under alla intervjuer och då har bandinspelningen pausats. Vid en intervju blev respondenten avbruten av en anställd som kom med en fråga. Men vi upplevde ändå att intervjuerna flöt på och att vi lyckades åstadkomma avslappnade samtal. En faktor som kan ha bidragit till den avslappnade känslan i samtalen är att vi innan intervjuerna ägde rum haft möjlighet att befinna oss många timmar på Organisation Nordens kontor. Vi har varit med på personalfika och pratat med respondenterna någon gång innan intervjun. Vid varje avslutad intervju med har båda parter varit nöjda med vad som sagts.

### **3.6 Diskussion och tolkning**

För att underlätta diskussion av empirin har materialet sorterats efter de tre teman vår teori och intervjuguide följer. Vi har delat in varje respondents svar under respektive tema. Utifrån det har



vi analyserat och diskuterat olika mönster hos respondenterna. Därefter har vi analyserat mönster och motsägelser.

### 3.6.1 Bearbetning av empiri och diskussion

Då vi inte ansåg att respondenternas kön var av betydelse för vårt resultat har vi beslutat att respondenterna benämns med det könsneutrala ordet "hen". Då respondenterna ska vara anonyma har vi inte heller använt respondenternas namn. De fiktiva benämningar vi använt löpande genom hela uppsatsen kan återfinnas i bilaga 3 samt empirin. Vi valde också, med respekt för organisationen vi studerat och dess konfidentiella dokument, att inte benämna den vid namn. Den studerade organisationen har i uppsatsen fått den fiktiva benämningen "Organisation Norden" som ingår i "Organisation Europa".

Med hjälp av inspelning har vi fått bra dokumentation som underlättat vår analys av empirin då vi har haft möjlighet upprepa samtalet flera gånger. Direkt efter varje avklarad intervju började vi att transkribera samtalet. Detta gjorde vi för att snabbt se tillbaka på samtalet när det fortfarande var färskt i minnet och för att notera saker som reflekterats under intervjun. När transkriberingen var avklarad startade vi bearbetning av data där vi sammanställde varje intervju i tre teman. Samma tema som vår teoretiska referensram och intervjuguide följer. Empirin presenteras i dessa tre indelningar med förhoppningen att det skulle underlätta för läsaren. Vi inledde dock empirikapitlet med en verksamhetsbeskrivning och en beskrivning av den avsiktliga strategin som vi fått tillgång till genom interna dokument. Detta gjordes för att tydliggöra för läsaren vad Organisationen Nordens strategiska avsikt var. Men det har också varit en del av vår analys för att lyckas svara på forskningsfrågan.

Vårt diskussionskapitel gick ut på att finna mönster, likheter eller motsägelser i empirin som vi parallellt refererade till relevant tidigare forskning. Rubrikerna har delats in från dessa mönster som funnits. Att vi hade gjort ett grundligt förarbete gällande teori och empiri underlättade diskussionen. I diskussionen har vi hela tiden hållit oss till de tre teman vi utgått ifrån, därefter letat efter mönster. Vi ville hitta mönster och samband i vad som berättats ifrån varje enskild intervju. Efter det diskuterade vi liknande mönster, något som urskilde sig eller om det fanns samband mellan de olika intervjuerna. Om vi fann ett tydligt samband mellan medarbetarna blev vi mycket intresserade om detsamma även kunde bekräftas hos mellancheferna och

ledningschefen. Vad som särskilde bearbetning av temat *strategi*, från de andra två teman, var att vi gjorde en jämförelse med Organisation Nordens avsiktliga strategi. Då vi parallellt med intervjuerna fortsatt att leta teorimaterial såg vi ofta kopplingar och samband till teorin. Dessa noterades under uppsatsens gång för att underlätta diskussionen. Utifrån detta analyserade vi om den teoretiska referensramen kunde bekräfta eller dementera våra funna mönster.

### 3.7 Studiens trovärdighet, äkthet och tillförlitlighet

Vi är medvetna om att vi redan innan intervjuerna hade tidigare erfarenheter, uppfattningar och kunskap kring ämnet. Detta kan ha påverkat och format vår tolkning av respondenternas svar då vi tolkat individerna med vår egen uppfattning (Bryman och Bell, 2011).

Vi är medvetna om att respondenterna kan ha uppträtt på ett visst sätt för att ge ett bättre intryck av sig själva eller Organisation Norden vilket kan ha påverkat våra djupintervjuer. Men då vi haft långa samtal samt befunnit oss på Organisation Nordens huvudkontor tillsammans med respondenterna anser vi att vi lyckats presentera en sann bild av hur verkligheten ser ut. Ofta använder människor Impression Management-strategier för att styra andras reaktioner och ge en bild av dem själva eller organisationen som för dem närmare önskvärda mål (O'Callaghan och Doyle, 2001). Då Organisation Norden och respondenterna är anonyma kan det innebära att de inte haft lika stort behov av att uppträda på sätt som inte matchar verkligheten. Löpande genom forskningen har vi ifrågasatt och utvärderat vår uppsats och enligt Eriksson och Kovalainen (2008) är detta en viktig process genom hela uppsatsskrivandet. Vid bedömning av en kvalitativ undersökning måste hänsyn tas till uppsatsens *trovärdighet* samt *äkthet* (Bryman och Bell, 2011). Eftersom vi kontinuerligt granskat vår text anser vi att uppsatsen representerat ett pålitligt innehåll. Vi anser att det finns *äkthet* i vår uppsats då vi har uppvisat en rättvis bild av vad som sagts vid intervjuerna. Detta med hjälp av bland annat citat för att visa läsaren att empirins innehåll är pålitligt.

Vi har vid samtliga intervjuer försökt att med en så tydlig förklaring som möjligt spegla respondentens tolkning. Att vi hade möjlighet att spela in intervjuerna gör att empirin blir ännu mer tillförlitlig då vi haft möjlighet att lyssna på samtalen flera gånger. Syftet med en kvalitativ studie är hellre att nå en förståelse på djupet än att göra generella antaganden (Bryman och Bell, 2011). Vi har därför försökt att återberätta vårt tillvägagångsätt i metodavsnittet så tydligt som

möjligt för läsaren. Vi har även tillsammans resonerat kring hur vi två forskare tolkat intervjuerna för att styrka att vi båda uppfattat samtalet på samma sätt. Detta ska visa att vår studie är *tillförlitlig*. Däremot är vi medvetna om att det finns en subjektivitet i våra tolkningar. Vi vet att våra tidigare kunskaper, intressen och uppfattning kan varit en påverkande faktor till hur vi resonerat då vi nått en slutsats på problemet. Vi har under uppsatsens gång tänkt på att ifrågasätta respondenternas svar och inte tolka deras berättelser ordagrant. Detta för att vi känner till att respondenterna kan uppvisa en fasad för att skydda sin egen åsikt eller tolkning. Vi har också haft i åtanke att den strategiska förändringsprocessen påbörjades för omkring sex år sedan vilket kan medföra svårigheter att återberätta händelser. Vi valde därför att visa en tidslinje som hjälp att minnas tillbaka (Ahsen, 1984). Vi har varit medvetna om att en kvalitativ studie kan ha bristande  *trovärdighet* (Bryman och Bell, 2011). Vi har försökt stärka detta antagande genom att använda tillförlitliga källor såsom vetenskapliga artiklar, relevant teori och intern dokumentation från organisationen vi studerat.

Något som skulle kunna anses som bristande är vårt urval av respondenter då vi delvis använt oss av ett så kallat bekvämlighetsurval (Bryman och Bell, 2011). Vi hade en begränsad tid att utföra intervjuerna på och vår handledare på Organisation Norden koordinerade dem åt oss. Därför har de personer vi intervjuat valts ut genom ett bekvämlighetsurval då tillgänglig personal medverkat i undersökningen (Bryman och Bell, 2011). Vi kunde på grund av detta inte undgå att urvalet delvis berodde på tillfälligheter. Vi hade dock ett krav som uppfyllts av alla respondenter. Kravet var att respondenterna skulle ha deltagit i den strategiska förändringsprocessen på Organisation Norden.

Då vi redan i vår teoretiska referensram styrker tidigare forskning genom att sätta flera forskare mot varandra är vår teoretiska grund många sidor men pålitlig vilket gör att uppsatsens resultat är tillförlitligt.

## 4. EMPIRISKT RESULTAT

*Nedan presenteras djupintervjuer med 6 respondenter med olika befattningar från Organisation Norden. Intervjuer är utförda med tre medarbetare, två mellanchefer och en ledningschef.*

*Beteckning på intervjudeltagare, intervjudatum samt intervjulängd*

Medarbetare 1 (M1)	Mellanchefer 1 (MC1)
Intervjudatum: 2014-04-24	Intervjudatum: 2014-04-17
Intervjulängd: 70 minuter	Intervjulängd: 70 minuter
Medarbetare 2 (M2)	Mellanchefer 2 (MC2)
Intervjudatum: 2014-04-24	Intervjudatum: 2014-04-24
Intervjulängd: 45 minuter	Intervjulängd: 40 minuter
Medarbetare 3 (M3)	Ledningschef 1 (LC1)
Intervjudatum: 2014-04-24	Intervjudatum: 2014-04-30
Intervjulängd: 40 minuter	Intervjulängd: 40 minuter

### 4.1 Verksamhetsbeskrivning

Organisation Norden levererar motorer och drivsystem med inriktning på det marina och industriella användningsområdet. Produkterna levereras i hela världen och de är störst i världen inom dieselmotorer för fritidsbåtar. Dieselmotorerna används bland annat hos organisationer inom kustbevakning, färjebolag och skeppsvarv.

Organisation Norden är ett av åtta marknadsbolag som ingår i Organisation Europa. Organisation Europa är en del av en världsledande fordons- och motortillverkande Koncern. Huvudkontoret för organisation Norden ligger i Göteborg och marknadsbolaget har 55 anställda. År 2013 representerade marknadsbolaget Organisation Nordens försäljning tre procent av koncernens försäljning (Intern strategipresentation från Organisation Norden).

### 4.2 Bakgrund till Organisation Nordens strategiska organisationsförändring

Med hjälp av konsulter utarbetades en förändringsstrategi för Organisation Norden som var baserad på en studie gjord 2007. Då försäljningen visade goda siffror när studien gjordes såg framtiden ljus ut. 2008 presenterades "Project Scandinavia" och marknadsenheten för

Skandinavien, exklusive Finland, med sex segment skapades. Innan förändringen var Organisation Norden uppdelat efter länder, 2009 tillkom Finland och den gemensamma organisationen fick namnet Organisation Norden. I samband med att Organisation Norden skapades skulle en rad olika planerade förändringar genomföras. Avsiktliga organisationsförändringsstrategier, som kom från Organisation Nordens Europaledning samt koncernen, om ny organisationsstruktur, nytt affärssystem och nytt återförsäljarnät skulle implementeras. Organisation Nordens förändringsresa har dock inte tagit den spikraka vägen som var prognostiserat. Olika oförutsedda händelser har gjort att de fått anpassa sig under resans gång. 2009 såg verkligheten annorlunda ut jämfört med 2007, finanskrisen hade bland annat drabbat Organisation Nordens kunder vilket resulterade i sämre försäljningssiffror. Trots förändrade omständigheter gjordes ändå satsningen på den nya förändringsstrategin som sattes i bruk.

### **4.3 Avsiktig organisationsförändringsstrategi**

En ny ledning för Skandinavien skulle skapas, den nya organisationen skulle arbeta över ländernas gränser och antalet chefer i varje land skulle reduceras. Cheferna skulle istället placeras på huvudkontoret i Sverige. Den avsiktliga organisationsförändringsstrategin avsåg en gemensam skandinavisk organisation med olika segment och nyckelkundsteam. Den avsåg även att sammanföra administrationen, säkra teknisk kompetens och skapa lika processer där kundkvalitén skulle vara första prioritet i alla processer.

Målet och syftet med organisationsförändringsstrategin var att organisationen skulle vara kundorienterad, sträva efter gemensamma mål och effektivisera genom effektiv användning av gemensamma kompetenser och resurser. Administrationen skulle bli strukturerad efter försäljningstillväxt vilket innebar att de skulle kunna arbeta mer flexibelt mot marknaden. Förmågan att utveckla kunskaper och färdigheter skulle öka samt att organisationen skulle arbeta flexibelt för kund- och marknadsförändringar. En Matrix organisationsstruktur skulle strukturera beslutleden för en klar styrmodell.

Den nya strategin skulle resultera i bättre samordning gentemot kunder, öppen kommunikation över gränserna, gemensamma processer (t.ex. administration), fokus på lagarbete samt mindre antal chefer i jämförelse med medarbetare. Dessutom ville Europaledningen att den avsiktliga

strategin skulle leda till att kompetenser kunde utvecklas i respektive segment och i en skandinavisk ledningsgrupp.

Organisation Norden skulle delas upp i sex segment; Marine Lesure Sales, Marine Commercial Sales, Industrial Sales, Dealer Business Management, Market Support och Business Support. I samband med förändringen infördes en Matrix organisationsstruktur där medarbetarna skulle rapportera till två chefer. Koncernens ledning ville att alla marknadsenheter skulle arbeta i samma affärssystem. 2010 infördes ett nytt affärssystem på Organisation Norden för att främja liknande processer och likhet i organisationens system.

Istället för att försäljningen skulle ske från Organisation Nordens Huvudkontor i Göteborg skulle ett nytt återförsäljarnät skapas där olika Center stod för försäljningen. Det nya återförsäljarnätet skulle bestå av cirka en tiondel av deras tidigare återförsäljare som skulle bli Center och fungera som Business Partners till Organisation Norden. Under Centrena skulle Serviceorganisationer finnas. Huvudkontorens segment skulle fungera som ett stöd för de olika Centrena och bidra med strategiska riktlinjer, logistik och kompetens. Men huvudkontoret skulle fortfarande ha sina största kunder kvar som direktkunder. I samband med det nya återförsäljarnätet slogs segmenten Marine Leasure och Marine Commercial ihop.

#### 4.4 Strategi

Det finns en klar enighet bland fem av sex respondenter att syftet med strategin, som kom från ledningen, var att effektivisera och rationalisera organisationsstrukturen för att få bort onödig administration. Den avvikande respondenten svarar på frågan om varför den avsiktliga organisationsförändringsstrategin skulle genomföras att "Jag har ingen aning, detta får du fråga min chef". Finland tillkom 2009 då deras försäljning gått ner säger både MC1, M1 och M2. Att även Organisation Norden varit påverkad av finanskrisen framkommer då LC1 säger att; "Finland tillkom 2009 för att kostnadsstrukturen efter finanskrisen var tvungen att förändras ytterligare".

Av respondenterna ges olika exempel på hur effektivitet tillämpas inom Organisation Norden. Enligt MC2 har den ökade effektiviteten fått lösas genom att utnyttja nuvarande bemanning samt delegera ut uppgifter till andra. MC1 förklarar dock att viss ineffektivitet kan återfinnas i

Organisation Norden då organisationsförändringen medför att processer saktas ner. Vad respondenten menar är att de nya auktorisationsreglerna bromsar upp då LC1 måste godkänna alla kund-case. Men att en sådan process istället borde tas på plats för att nå effektivitet. Att auktorisationsreglerna infördes berodde på att avtal tecknades på ett bristfälligt sätt enligt respondenterna. Däremot tycker MC1 att det finns en tillit till säljarna idag och att regeln därför borde justeras. Mellanchefen uttrycker att; "Idag har medarbetarna ett annat tänk och jag tror att de skulle klara att godkänna kund-case själva på plats".

Tre av sex respondenter nämner att processer ska gå snabbt, då det är vad effektivitet innebär. Till exempel säger en medarbetare att hen ibland inte fyller i de blanketter som ska fyllas i. Respondenten "gör istället ett snabbt samtal till rätt person och så är det löst". Medarbetaren fortsätter;

*"Jag är dock ingen motståndare att göra saker efter rutin, då dokumenteras ju allt. Då flyter det på effektivast, det finns ju någon anledning att man gör en process som rutin. Men man får inte bli slav under rutinen."*

Alla medarbetare berättar att de utför uppgifter utanför deras dagliga arbete. Enligt dem är det effektivt. Medarbetarna hjälper ofta kunderna som ringer till dem på huvudkontoret även fast det är Centrena som ska ha den kontakten. M1 säger att; "Saker saktas ner när det ska godkännas av flera personer".

Medarbetarna är medvetna om att den avsiktliga strategin inte efterföljs. M2 säger till exempel att; "Vi kanske inte visste hur det skulle bli från början och vi tog en annan resa än vad som var tänkt då det hände andra saker på vägen". Men även mellancheferna är väl medvetna om att den avsiktliga strategin inte följs och att den förbättrats under tidens gång. MC1 säger att; "Organisationen följer strategin men slutvägen har blivit annorlunda".

#### **4.4.1 Anpassning och påverkan**

Enligt fem av sex respondenter finns det möjlighet till att inverka och förändra strategin. Till exempel säger MC1 att; "Det finns möjlighet till att övertyga LC1 om idéer, bara de motiveras väl". Vilket bekräftas av LC1 som framhåller att hen gärna har diskussioner med personalen om

något bör ändras och säger att; “De frågar om råd och vi bollar idéer”. Däremot är en respondent av annan åsikt. M1 säger att; “Cheferna lyssnar inte och ledningen gör som de vill”.

När det är något som inte fungerar brukar M2 direkt säga ifrån till chefen, framför allt när kunderna blir drabbade. Hen anser att det finns möjlighet till förändring bara förslaget presenteras med en genomtänkt lösning. Då de haft möjlighet att påverka strategin och utarbetat rutiner säger respondenten att; “Idag fungerar det perfekt”. MC1 uppskattar lösningar då en stor del i hens arbete går ut på detta. Däremot ett område som inte fungerat enligt samtliga medarbetares berättelser var då segmenten Marine Leisure och Marine Commercial slogs ihop. Till exempel säger M1 att; “Jag förstod aldrig varför hopslagningen gjordes utan den gjordes enbart av ondo”. När M1 berättar om hopslagningen har hen en frustrerad ton. Som en följd av att hopslagningen inte fungerat har de tvingats anpassa sig. Idag görs en uppdelning där olika personer arbetar med Marine Leisure och Marine Commercial, på samma sätt som de gjorde förr. Detta trots att strukturen på pappret fortfarande ser ut som att de båda avdelningarna är ett gemensamt segment.

MC2 säger att hen hade tryck på sig från ledningen att dra ner på sin personal med 20 procent men inte hur denne skulle göra detta. Trycket från ledningen kom då koncernen ställde kravet att minska kostnader och göra Organisation Norden mer koncentrerad, förklarar LC1.

Ledningschefen säger att;

*“Egentligen har ledningen inte lagt sig i hur dem har gjort i varje marknadsbolag, utan vi följer upp och ställer krav på styrelsemöten.”*

Fyra av sex respondenter anser att organisationsförändringsstrategin som rör återförsäljarnätet har anpassats på resans gång. En medarbetare tycker att det är bra att den avsiktliga strategin inte uppfyllts. “Ett feltänk för Sverige är så litet” säger hen. Respondenten förklarar att de därför har sagt upp kontrakt med ett flertal Center och nu har de bara ett Center kvar som de delvis äger själva. En mellanchefer förtydligade att anledningen till att det till slut bara var ett Center kvar i Sverige var att Organisation Norden hade krav på sina återförsäljare som inte uppnåddes. Sedan hen började sin anställning 2010 har antal Center i Norden halverats. LC1 menar att det är



kraven på Centrena som skärpts med resans gång med anledningen att; “Det fanns inte några krav som var 100 procent klart när vi började utan endast en tumregel fanns”. Att denna anpassning skett är mellancheferna medvetna om. Till exempel säger MC2 att; “Strategin har förädlats under tidens gång”.

Alla respondenter var eniga om att det nya affärssystemet inte fungerade som det skulle när det infördes. En blandad känsla av både frustration och glädje finns när respondenterna berättar om att de tagit sig igenom denna ”pärs” som tre av sex respondenter kallar det. Några medarbetare skrattar till och med förändringen kommer på tal. M1 berättar till exempel att;

*“När vi skulle föra in det nya datorsystemet var det kaos. Då behövdes extra resurser och det fick vi. Det var en topp vi tog oss igenom men systemet är inte bra och passar inte vår verksamhet.”*

Även mellancheferna MC1 säger att;

*“Vi stoppade in ett nytt affärssystem och det var fullständig katastrof. Konsulter fick komma in. Affärssystemet skulle göra oss ännu mer effektiva, men det blev vi verkligen inte till en början.”*

MC1 berättar att Organisation Norden känner av Koncernen som påverkar dem i olika processer. Ett exempel är att affärssystemet infördes vilket bestämdes av Koncernen och som medförde att Organisation Norden fick mer eller mindre acceptera detta beslut. Anledningen till att affärssystemet infördes var att Koncernen efterfrågade liknande processer i alla marknadsbolag. En anledning till att affärssystemet från början inte fungerade tror MC2 beror på att det var bristande delaktighet av relevanta personer i utformandet av det nya affärssystemet. Mellancheferna menar att; “Information kom in för sent och att därför hade utvecklarna redan bildat sig en uppfattning om vad som behövdes i det nya affärssystemet”. Men LC1 hävdar att medarbetare från alla marknadsbolag fanns med vid utformandet av systemet. Att affärssystemet ansågs som en katastrof berodde inte endast på att det orsakade interna skador och frustration. Till följd av att affärssystemet inte fungerade blev även kunderna lidande då produkter som skulle levereras kom inte eller saknades helt i systemet.

Att systemet fungerar bra idag finns det en blandad mening om. Till exempel är inte M3 nöjd som säger att "Det saknad funktioner i det nya systemet". M2 menar att de själva har fått utveckla systemet under tidens gång. LC1 bekräftar detta;

*"Vi har ju förändrat de saker som var fel i affärssystemet och förbättrat de processerna. Sedan har ju folk lärt sig det nya systemet. Så är det ju bara, så går man in och anpassar sig, hittar nya vägar att jobba."*

#### **4.4.2 Strategisk flexibilitet**

Medarbetarna och mellancheferna efterfrågar mer flexibilitet i det dagliga arbetet. Till exempel säger MC1 att hen; "Gärna skulle se en ännu mer flexibel arbetsmiljö". Ledningschefen menar dock att vissa huvudspår i ledningen är strategiska direktiv, visioner och mål där hen tycker att organisationen bör vara försiktig och inte alltför flexibel. Respondenten fortsätter och säger att; "Aktiviteter där organisationen agerar mot strategin kanske kan vara mer flexibla och organisationen kan göra på olika sätt". LC1 menar att så länge medarbetarna håller sig inom vissa gränser (hen visar med händerna) kan de göra som de vill; "De fick fria tyglar". LC1 försöker hålla sig till en; "Rimlig flexibilitet". Vad denne menar är att så länge Organisation Norden uppnår de resultat som efterfrågas är ledningen inte inne och detaljstyr. LC1 säger att tillsammans med ledningen gör de ekonomiska analyser, följer upp siffror och mäter resultat för att veta hur de ligger till. LC1 har förståelse för att Organisation Norden kan behöva flexibilitet och anpassning. Respondenten uttrycker;

*"Ledningen förmedlar hela tiden de övergripande målen och sedan tar mellancheferna ner de på varje marknadsbolag och anpassar dem. Alla marknader är ju inte lika."*

#### **4.4.3 Organisationsstruktur**

Mellancheferna och medarbetarna var överens om att det var ledningen som bestämde den nya organisationsstrukturen som kom i och med den nya förändringsstrategin, MC1 säger till exempel att; "Organisationsstrukturen bestämdes av ledningen så det fanns ingen annan möjlighet än att implementera den". LC1 hade 10 års erfarenhet av att arbeta i en Matrix organisationsstruktur då den fanns inom åtta andra marknadsbolag. Därför var det ett självklart

utfall för Organisation Norden organisationsstruktur. M1 menar att koncernen har tryckt på den nya organisationsstrukturen uppifrån även fast det inte passar. Medarbetaren menar att strukturen är samma i hela Europa och att den inte fungerar då kunderna är missnöjda och bittra. LC1 står på sig i vad som skett, och menar att valet att genomföra organisationsförändringsstrategin var det rätta valet.

#### 4.5 Strategisk implementering

LC1 säger att Europealedningen tillsammans med konsulter utformade strategin som sedan implementerades av MC1 med kollegor. MC1 säger att;

*“Förändringen spred sig till alla i Organisation Norden genom en turnéring som ledningsgruppen gjorde till kontoren i Danmark, Norge och Finland samt kontoret i Sverige där medarbetarna redan fanns på plats i samma hus som ledningen”.*

Mellanchefen menar dock att det var synd att under implementeringen fanns det tomma platser i ledningsgruppen. Mellancheferna berättar att de jobbade med sitt segment för att implementera förändringen genom egna möten. Många möten med kontoren i övriga Norden (kontoren som inte ligger i Sverige) sker genom Lynx som är ett digitalt kommunikationshjälpmedel. Att det blivit mindre bevakning i Norge, Danmark och Finland på grund av att cheferna sitter i Sverige är både mellancheferna och ledningschefen medvetna om. Däremot reser cheferna mycket och de berättar om sina regelbundna möten med personalen på de respektive kontoren. När implementeringen kommer på tal säger en medarbetare att; “Den har införts successivt under en längre tid och under olika perioder”. De tre medarbetarna gav komiska berättelser rörande frågan hur implementeringen av den nya organisationsförändringsstrategin mottagits, alla tre antingen log eller skrattade. Ett exempel är M3 som säger att;

*“När jag väl hörde om ”Norden-förändringen” skrattade jag och tänkte att, Jaha nu vänder vi blad igen, detta har vi sett tidigare.”*

Introduceringen av affärssystemet medförde stora problem för Organisation Norden vilket bidrog till att extra personal togs in för att det skulle fungera. För att underlätta för medarbetarna i implementeringen av affärssystemet låg fokus på att utbilda personalen. För att snabbt komma in

i det nya arbetet och fortsätta processen. Till exempel säger LC1 att; "Vi hade utbildningsseminarium på hur systemet fungerade och vad som skulle ändras i processerna". Sedan dess har affärssystemet visat goda framsteg. Även efter slutförd utbildning har så kallade interna utbildningar varit ett hjälpmedel för personalen till nya problem som dykt upp i affärssystemet. De medarbetarna med mest kunskap om affärssystemet har fått hjälpa sina kollegor. Lösningen blev helt enkelt att medarbetarna har hjälpt varandra över ländernas gränser. Att utbildning anses som viktigt bekräftas av fyra av sex respondenter. Ett citat från MC2;

*"Vissa arbetsuppgifter vill jag plocka bort, som är basic, som vi köper internt för att istället lägga fokus på relevanta områden. Som att lyfta tjänsten till Centrena från huvudkontoret så att den blir mer strategisk, jobba mer med utbildning och vidareutveckla våra Center där de ska vara specialister".*

M2 säger att hen inte har möjlighet att ta någon utbildning på grund av tidsbrist. Strukturförändringen har resulterat i att respondenten arbetar i ett nytt team. Då nödvändig information som krävs för respondentens arbete numera ligger i ett annat team har medarbetaren hittat en egen lösning genom att tjuvlyssna på det team som hen tidigare tillhörde. M2 säger att;

*"Jag sitter ner med dem i möte och för att få en uppdatering om nya produkter. Man måste vara frågvis här, för annars lär man sig inget. Vi får News letters men det är ingen som hinner läsa sånt. Alla är väldigt bra på att dela med sig här, så frågar man så får man veta. Jag sitter med säljarna när de gör ordrar, då lär jag mig."*

Det finns skilda åsikter om delaktighet och informationsspridningen vid implementeringen. En mellanchefer säger att de gick ut med informationen om den strategiska organisationsförändringen till samtliga anställda tidigt. En medarbetare anser dock motsatsen då hen menar att informationen kunde kommit ut tidigare för att underlätta implementeringen. Cheferna har försökt underlätta och förbättra implementeringen med hjälp av information och möten enligt dem själva. Däremot uppfattar medarbetarna det på annat sätt. M1 säger att; "Ledningen lägger ner för mycket tid på fina Power Points vilket enligt mig är helt onödigt. Det är inte sånt vi tjänar pengar på". Cheferna är medvetna om att information måste var tydlig och att det som sägs av en kan av en annan uppfattas på annat sätt. Till exempel säger LC1 att; "Det går inte att vara

övertydlig. För att den längst ut ska fatta måste man vara övertydlig. Förklara varför vi har fattat det beslut vi har fattat”.

MC1 tror inte att någon blev uppsagd vid hopslagningen av Marin Leisure och Marin Commercials. M1 säger däremot att; “De som käftade emot fick gå och min chef fick mer eller mindre sparken”.

#### **4.5.1 Informellt handlande**

Fem av sex respondenter verkar veta varför strategin skulle implementeras men M3 säger att hen inte vet och hänvisar istället till hens chef. M1 säger att “Jag vet vad ledningen sa men jag tycker att delar av strategin enbart implementerades av ondo”. Det sker informella handlingar för att förbättra denna situation enligt respondenten. Hen säger att “Vi har lite idéer, jag och min chef, om att förbättra Organisation Norden men detta är gerillasaker som vi gör i smyg”. Informella lösningar är, enligt medarbetaren, vanligt förekommande. Alla medarbetare berättar hur de “släcker bränder” genom tillfälliga lösningar i den dagliga verksamheten. Medarbetarna ser detta som delvis positivt och det uttrycks av M1 då hen säger att “Det är Organisation Nordens styrka och nackdel”.

Ju längre bort från huvudkontoret desto mer informellt handlande säger LC1. Dessutom nämner alla intervjuade chefer att ju längre från huvudkontoret kontoren ligger desto mindre kontroll finns det. Ledningschefen säger även att de borde varit tydligare med vad de förväntade sig av medarbetarna när de införde den nya strategin. För respondenten märkte att de olika kontoren formade arbetssätten efter eget tycke. Att det finns olika arbetssätt utanför den nya strategin bekräftar av medarbetarna. Alla tre medarbetare berättar att de tar samtal från kunder även fast det är Centrena som ska sköta den kontakten. M2 får fortfarande samtal från gamla kunder om support och menar att; ”Jag är från den gamla skolan och kunden ska alltid vara i fokus”. En av medarbetarna anser att den strategiska organisationsförändringen inte gynnade hens avdelning. Hen följer inte den nya Matrix strukturen. Istället rapporterar respondenten endast till en chef trots att hen egentligen ska rapportera till två chefer. M1 beskriver sitt arbete som att “Jag jobbar som jag alltid har gjort, inte som dem säger eller hur det står i min arbetsbeskrivning”.

M1 berättar att de inte alltid fyller i blanketter för att anmäla en skada utan att hen istället ringer personen som kan lösa det med en gång för att processen ska gå snabbare. LC1 säger att “Detta är ett mänskligt beteende”. Hen menar att medarbetarna lärt sig med strategins åldrande och därmed hittat nya vägar att arbeta på samt att en anpassning har skett. Alla respondenter nämner dock en brand som inträffade i huvudkontorets lokaler. Innan branden kunde medarbetarna i Göteborg gå över till LC1:s rum vid en fråga. Medarbetarna berättar om att den informella kommunikationen blivit lidande efter branden då stora delar av ledningen har flyttat till andra lokaler.

Mellancheferna förklarade att förändringen mottagits olika i de respektive länderna. Personalen i Sverige som haft sina chefer nära tog förändringen (gemensam organisation) bättre än de övriga länderna. Cheferna vet om att mer informella handlingar sker på de övriga kontoren som inte ligger i Sverige. Något som är en följd av att cheferna försvunnit. LC1 menar att; “Ja. Det blir ju mer så när du jobbar på distans”. Hen fortsätter att förklara att de som arbetar på distans för in egna regler och att tyglarna lättats hos dessa kontor men det ska finnas “balans” som hen uttrycker det.

#### 4.6 Strategisk organisationsförändring

Medarbetarna säger att det varit för stort fokus på de interna förändringarna vilket medfört att kunderna blivit drabbade. Det påpekas att förändringen infört nya processer som inte har varit bra för kunden. En av förändringarna som infördes vid den stora organisationsförändringen, affärssystemet, gjorde helt enkelt att kunderna blev arga. M2 säger att;

*“Ibland känns det som vi har varit så fokuserade av våra interna förändringar så att vi glömt kunderna. Vi har framför allt glömt slutkunderna då vi har haft stort fokus på våra Center. Vi har glömt att vi har kunder”.*

Medarbetarens tolkning av att försäljningen sjunkit är inte enbart beroende på finanskrisen. Hen säger att interna organisationsförändringen bidragit till att kunder släppts fria till konkurrenterna. Vilket inte styrks av ledningschefen som istället framhåller att organisationen inte tappat marknadsandelar. Däremot menar LC1 att den minskade försäljningen framförallt beror på finanskrisen. Hen anser att de har gjort rätt val av förändringar, trots den oväntade krisen. Fem

av sex respondenter tar upp kunden som en dåligt behandlad del i förändringsprocessen. Det beror, enligt respondenterna, på att kunderna fick dåligt med information och att den borde nått dem i ett tidigare skede. M1 tror inte på sättet som de arbetar på idag, en annan väg borde tagits och medarbetaren säger att; ”Parallellt med allt annat har vi saboterat vårt återförsäljningsnät som jag ser det”. Samtidigt finns det ett dilemma för medarbetarna då de är upplärda i ”gamla skolan” och de anser att kunden alltid ska vara första prioritering. Men eftersom M2 arbetar för Organisation Norden säger hen att; “Jag ska ju stå på Organisation Nordens sida”. M3 berättar att förändringen varit påfrestande för hen, att relationen med kunderna blivit lidande. Hen beskriver känslan av förändringen och säger; ”Att slå av benen på vissa kunder kändes jobbigt, vi jobbar inte längre mot kunderna”. Att kunden inte varit med i tankarna vid organisationsförändringen visar sig också när M1 berättar om det nya systemet som enligt hen är alldeles för standardiserat. Systemet saknade specialfunktioner som inte är anpassat för deras typ av bransch. Även senare i intervjun förklarar M1 att det nya återförsäljningsnätet inte var genomtänkt för att passa i Organisation Norden som är för litet för ett sådant arbetssätt.

#### **4.6.1 Kulturförändring**

Tre av sex respondenter säger att i början av förändringen, för att skapa en gemensam organisation i Norden, märktes en kulturell skillnad mellan länderna. En mellanchefer säger att; “En norrman inte vill jämföras med en dansk”. Tidigt i förändringen fick mellancheferen anpassa sig till de olika kulturerna för att lära känna personalen och stödja dem på det sätt hen trodde vara bäst. MC2 berättar att det varit lättare att införa strukturförändringen men att det varit svårare att förändra kulturen på de olika kontoren i Organisation Norden. MC1 arbetade istället efter ett positivt “mind-set” som hen anser medfört att förändringen lyckats. respondenten säger att; “Varje människa gör verkligen skillnad”. Detta bekräftas av M1 som säger att MC1 tror på positivt tänkande och att mellancheferen är otroligt positiv. Samtliga av de intervjuade medarbetarna pratar om att de tidigare varit med om många förändringar. Till exempel säger M1; “Förändringar sker ju alltid, det går inte att vara emot förändring, det förändras hela tiden”. Ju längre det talas om organisationsförändringarna ju mer positiv inställning visas. En medarbetare förklarar att hen är positiv så länge denne har kvar sin anställning.

#### 4.6.2 Omgruppering

Förändringarna har bidragit till att organisationen behövt göra neddragningar. Dessa neddragningar har påverkat medarbetarna negativt och de har varit oroliga om vad som ska hända. M2 säger till exempel att hen kände sig påverkad; ”Framst när kollegor fått lämna sina tjänster har det medfört en oro om att få stanna kvar som anställd”. En annan medarbetare har påverkats av att hens förra chef fått lämna avdelningen.

När Matrix organisationsstrukturen infördes fick varje segment egna säljare, vilket inte var uppskattat av medarbetarna då de ansåg sig hamna i nedre hierarkin säger MC1. Men hen nämner också att tidigare fanns det en känsla av “Vi” och “Dem” mellan ländernas kontor. Men samarbetet mellan segmenten är idag ”Helt fantastiskt” och idag kommunicerar de och “Backuppar” varandra vid bland annat semestertider. De hade en idé om att förmedla en “Organisation-Norden-känsla” och det har de lyckats med enligt MC1. M1 hävdar däremot att de arbetade mer fokuserat innan organisationsförändringen, då Marine Commercial var ett eget segment innan det slogs ihop med Marine Leisure.

#### 4.6.3 Återkommande förändringar

Alla tre medarbetare säger att de varit med om en likadan organisationsförändring. M3 minns att hen nyligen sett en broschyr från 1993 där samma struktur som idag användes i organisationen. Även om det skett många förändringar inom Organisation Norden säger M2 att; “Förändringar har införts successivt under längre tid och varje gång det ändrat sig har jag trott att nu ska det vara såhär men så har det ändrats igen”.

M1 måste tro på att det skall bli bättre men tycker att det är långt ifrån bra. Ändå säger M1 senare; “Bryt ut Marine Commercial och fixa en global grupp, det kommer jag aldrig sluta tro på”. M2 säger att hen måste vara positiv till förändringen när kunder ringer och övertyga dem att detta kommer bli bra. Likaså M3, pratar om ständiga förändringar.

#### 4.6.4 Delaktighet

Enligt M1 är transparens viktigt då alla medarbetare ska med i förändringen. Hen säger dock att; “Konsensus där alla är nöjda går ju inte men alla måste ju med”. M1 anser att personalen inte är mentalt redo för en förändring när chefen är det, då cheferna fått längre tid på sig att smälta



förändringen. Medarbetaren menar att alla måste vara med och delaktiga när förändringen arbetas fram och säger att mycket skedde i smyg. MC1 anser däremot att alla var tidigt med in i ”matchen”.

MC1 berättar om implementeringen av det nya återförsäljarnätet som infördes i hela Europa och att beslutet kom från Europaledningen. Detta medförde att det inte fanns stor inverkan till motsägelse menar hen. LC1 säger att man aldrig kan vara tillräckligt övertydlig då det som bestäms i ledningen hinner ändras många gånger innan de når medarbetarna längst ner i kedjan. Det bekräftas av en medarbetare som säger att;

*”Det som sägs längst upp är sällan det samma som sägs längst ner. Det hinner hända så mycket i informationskedjan.”*

Medarbetarna känner sig uttröttade av organisationsförändringen och förstår inte alltid de förändringar som genomförs. En medarbetare säger med ett leende att; “Jag sitter ju längst ner i näringskedjan, ”papperskorgen” så att säga, vilket gör att jag inte hör allt”.

#### **4.6.5 Nyanställning**

Inom Organisation Norden finns det både positiva och negativa åsikter till förändring. De personer som är negativa är exempel på dem som säger; “Men så har vi alltid gjort”. M2 kallar dem för; “Bromsklossar”. Däremot har ny personal kommit in i Organisation Norden som ifrågasätter dessa gamla sätt att arbeta på. Den nya personalen är inte bara ny utan det påpekas också att de är något yngre med annorlunda tankesätt. Då en stor del av tidigare personal varit inom samma bransch i 30 år tycker M2 att det är kul med lite yngre personer. LC1 har märkt av att inställningen till förändring blivit mer positiv sedan gammal personal ersatts av ny personal. Hen säger att; “Då det kommer in ny personal med andra befattningar har det blivit bättre”. Den yngre personalen anses vara glädjespridare och de skojar med den övriga personalen enligt respondenterna.

LC1 säger att; ”När ny personal anställs är det alltid några gamla anställda som försöker sätta käppar i hjulet”. Detta genom att försöka påverka den nya personalen att inte tycka om den förändring som ska genomföras. M2 anser att hen arbetar i en bra arbetsgrupp med olika åldrar.

Respondenten säger att det är bra att det finns gammal och ny personal som kan ge och ta ifrån varandra. Den nya personalen ifrågasätter och kommer med nya lösningar. MC1 är också inne på samma spår när hen ger exempel bra saker som ny personal har åstadkommit. Dock belyser MC1 problematiken i att det tar tid när ny personal ska lära sig alla datorsystem och rutiner som Organisation Norden har. MC2 har genom hela förändringen behövt dra ner på och bytt ut personal i sitt segment och menar att det är skönt att få in nya fläktar. M1 och M3 tyckte däremot att deras sätt att arbeta på var bättre för att de visste mer än de nyanställda som inte varit med lika länge som dem.

## 5. DISKUSSION

*I detta kapitel presenteras en diskussion utifrån den empiri vi har studerat och de teorier som presenterats i den teoretiska referensramen.*

### 5.1 Strategi

Vi vill inleda diskussionen med att poängtera att detta är en analys med utgångspunkt i hur en avsiktlig organisationsstrategi förändras efter att den har utformats. Vi vill också föra en diskussion om olika bakomliggande faktorer till att en avsiktlig organisationsstrategi förändras när den når det praktiska arbetet i organisationen. Med hjälp av denna analys kan vi besvara studiens syfte och forskningsfrågor.

Synvinklar såsom klassisk, evolutionistisk och systemteoretiska perspektiv på strategi är inte relevanta för vår studie då vi anser att vi med hjälp av det processuella perspektivet kan föra en bättre diskussion. Detta för att förklara det vi funnit i vår forskning. Att strategiskt arbete skapas genom misstag, kompromisser och lärande (Whittington, 2002) är något vår empiri styrker. Självklart kan vi finna små tecken i vår forskning som styrker att ledningen anser sig ha ansvaret över det strategiska skapandet (klassiska perspektivet). Men då en djupare analys av vårt empiriska material visar att strategi sker i praktiken landar vår diskussion i en samförståelse med det processuella perspektivet (Whittington, 2002). Vi vill dock dela med oss av en upptäckt vilket är; att oavsett vilket strategiskt perspektiv vi väljer att utgå från när vi analyserar empirin inser vi alltid att en förändring av strategin har gjorts. Om det inte är finansmarknaden som varit avgörande för förändringar i strategin (evolutionistiska perspektivet), är det medarbetarnas egna handlingar (systemteoretiska perspektivet) som påverkat (Whittington, 2002). Att en strategi förändras, bearbetas och anpassas efter marknaden och medarbetare finns det inget tvivel om. Detta trots att de olika perspektivens förespråkare har olika syn på varför förändring sker.

#### 5.1.1 Avsiktlig och framväxande strategi

Att ett strategiskt arbete ska ske i balans mellan ledning och medarbetare är något Regnér (2003) anser vilket också kan vara en förklaring till hur det strategiska arbetet ser ut i den organisation vi studerat. Då ledningen tillsammans med konsulter utformade den avsiktliga organisationsförändringsstrategin visar det att ledningen anser sig vara ansvariga för att utforma den avsiktliga strategin. Men att strategin växer fram i organisationens lägre hierarkiska nivåer är

också något vi finner då respondenterna till stor del anser att de har möjlighet att påverka organisationens dagliga processer (Mintzberg och Waters, 1985). Att ledningen utformat den avsiktliga strategin behöver inte innebära att Organisation Nordens strategiska arbete endast är av avsiktlig karaktär. Vår studie visar som ovan nämns att strategin växer fram genom praktiska handlingar (Mintzberg och Waters, 1985) vilket vi kan styrka. Detta genom att strategier enligt det processuella perspektivet skapas för att chefer vill ha ordning i en komplex värld (Whittington, 2002). Vilket även är Regnérs (2003) syn på centrum som utformar strategi baserat på logik, siffror och planering. Periferin där mellanchefer och medarbetare är aktiva tar däremot hjälp av tidigare erfarenhet för att skapa strategi i den dagliga verksamheten.

Med ett leende berättar medarbetarna om återkommande förändringsstrategier med fina Power Points presenterade av ledningen. Men ändå handlar mycket om att släcka bränder och hitta lösningar på problem som uppstår. Citatet av Ledningschefen; "Finland tillkom 2009 för att kostnadsstrukturen efter finanskrisen var tvungen att förändras ytterligare" visar att kompromisser har gjorts på grund av förändrad marknad och att strategin har förändrats. När gemensamma processer skulle införas genom nytt affärssystem fick medarbetarna lära sig av misstag. Ledningschefen hävdar dessutom att personalen nu har lärt sig systemet och hittat nya vägar att arbeta på. Då marknaden och interna hinder styr hur strategin förändras i Organisation Norden vill vi hävda att strategi utformas genom misstag, lärande och kompromisser snarare än genom rationell planering (Whittington, 2002).

Att en strategi anpassas i praktiken är något Mintzberg och Waters modell (1995) om avsiktlig och framväxande strategi visar. Att delar av strategin förblir orealiserad eller ändrar riktning och växer fram på ett annat sätt än vad strategin avsåg att göra styrks av vår studie på Organisation Norden. De skulle bli en gemensam organisation över ländernas gränser med kunden som första prioritet. Ett exempel på en olyckligt orealiserad del av den avsiktliga strategin är att kunden blivit glömd efter alltför många interna förändringar. Likaså de gemensamma processerna som påverkas av informella handlingar då M1 till exempel menar att hen arbetar som hen alltid gjort oavsett vad arbetsbeskrivningen säger.

Organisation Norden känner av Koncernen som påverkar dem i olika processer. Mellancheferna menar att de är påverkade av ledningen och lyder under dem. LC1 uttrycker att organisationen får agera fritt inom vissa gränser vilket tyder på att organisationen använder sig av en

Paraplystrategi där ledningen är mål- och gränssättare (Mintzberg och Waters, 1985). Detta styrks av ledningschefen som säger att hen inte lägger sig i hur varje marknadsbolag har gjort utan istället gör löpande uppföljningar och ställer krav.

En viss mån av avsiktlig strategi kan återfinnas i Organisation Norden men inte utan att starka tecken på framväxande strategi gör sig synlig. Enligt Mintzberg och Waters (1985) kan man genom att jämföra den avsiktliga strategin med den realiserade strategin se vilken grad av framväxande strategi som finns. Den avsiktliga strategin på Organisation Norden avsåg till exempel att det nya återförsäljarnätet skulle bestå av en större del av återförsäljarna. Men enligt MC2 har antalet Center i Norden halverats. Enligt MC1 beror det på att kraven inte uppnåddes. Däremot menar LC1 att kraven för att få vara ett Center blivit skärpta med tidens gång vilket är talande för en förändrad och anpassad strategi.

Något som Regnér (2003) framhåller är att mål och strategi ofta blandas ihop. När vi läser Organisation Nordens avsiktliga strategi som utformats av konsulter och ledning ser vi snarare mål än direktiv om hur organisationen bör agera för att uppnå dessa. LC1 menar att de anställda får handla inom vissa gränser, MC1 säger att de följer den avsedda strukturen men att slutvägen blivit annorlunda. MC2 berättar att strategin förädlats med tiden vilket tyder på framväxande strategi (Mintzberg och Waters, 1985). En framväxande strategi kan ses som ostrukturerad men det behöver inte innebära att ledningen saknar kontroll utan ledningen är istället öppen, flexibel och intresserad av åsikter och utveckling. Ledningen har svårare att vara insatt i varje händelse och kontrollen läggs på dem som har mest information kring respektive situation för att kunna forma strategin (Mintzberg och Waters, 1985). När affärssystemet hade implementerats nämner alla de intervjuade att det var kaos och att de fick utveckla och lösa problem allt eftersom. Detta skulle kunna ses som brist på kontroll. Men att de olika ländernas kontor har fått hjälpa varandra visar att de med mest information formade strategin. LC1 menar även att hen sällan lägger sig i detaljer vilket styrker att ledningen inte behöver vara insatt i varje händelse. Att personalen får vara med och utveckla är respondenterna nästintill överens om då fem av sex respondenter menar att det går att påverka det strategiska arbetet. Dock hävdar M1 att ledningen gör som de vill.

När ledningschefen pratar om strategi nämner hen nyckeltal, försäljningssiffror och ekonomiska analyser vilket stämmer överens med Regnérs (2003) forskning om att centrum ägnar sig åt logiska resonemang i det strategiska arbetet. Mellancheferna och medarbetarna pratar mycket om den externa marknaden då de tycker kunderna är bortglömda och arbetar utifrån tidigare erfarenheter. De berättar till exempel att de varit med om liknande förändringar. Därmed skulle vi vilja hävda att ledningen lutar sig tillbaka på logiska resonemang baserat på rationella siffror och analyser medan tidigare erfarenheter är vad som driver de lägre nivåerna i organisationen (Regné, 2003). LC1 vill inte att de strategiska direktiven ska ändras utan endast hur organisationen agerar mot strategin kan justeras. Men då Regné (2003) menar att strategi är *hur* organisationen gör betyder det enligt oss att strategin ändras när medarbetare agerar i den dagliga verksamheten.

### 5.1.2 Strategisk flexibilitet

Mellancheferna och ledningschefen ansåg att finanskrisen var avgörande för de minskade försäljningssiffrorna. Vilket kan innebära att cheferna hindrar strategisk flexibilitet då de inte ser sina egna val som misstag och påverkande för organisationens resultat (Shimizu och Hitt, 2004). Vi grundar detta i att ledningens beslut om att fokusera på intern förändring skulle kunna vara en anledning till minskad försäljning enligt medarbetarna. Att LC1 försvarade förändringen med uttalandet om att hen skulle genomföra samma förändring en gång till är något som visar att organisationen inte tillåter strategisk flexibilitet i bedömningsskedet (Shimizu och Hitt, 2004).

Mellancheferna och medarbetarna ser gärna mer strategisk flexibilitet i de dagliga aktiviteterna medan LC1 menar att försiktighet bör vidtas för att inte bli alltför flexibla. Då LC1 måste godkänna alla kund-case och MC1 menar att effektiviteten hindras i och med auktoritetsreglerna skulle det kunna ses som ett hinder för strategisk flexibilitet. Hindret utgörs av att beslutsfattandet inte tillämpas på lägsta möjliga nivå (Shimizu och Hitt, 2004). Men då vi anser att Organisation Norden lyder under en paraplystrategi (Mintzberg och Waters, 1985) och MC1 uppgift är att finna lösningar kan det påstås att alternativa tillvägagångssätt kan tillämpas vid behov vilket istället skulle kunna ses som främjande för strategisk flexibilitet (Shimizu och Hitt, 2004). Utan utbildning är strategisk flexibilitet endast en slogan enligt Aggarwal (1995) och på Organisation Norden finns ett stort fokus på utbildning. Likadana processer där olika människor kan "back-upa" varandra är något organisationen arbetar med vilket betyder att fokus ligger på

att alla ska kunna utföra processerna. Vilket också främjar flexibilitet (Aggarwal, 1995.). Men ibland görs vissa avvikelser i processerna då M1 uttrycker sig om att hen inte vill vara en slav under rutiner.

Att medarbetarna organiserar sig själva och ändrar på processer när arbetsbördan ändras (Aggarwal, 1995) styrks även av M2. Då hen inte hinner med att gå på formella utbildningar utan på eget bevåg utbildar sig genom interna möten med till exempel säljarna. Medarbetarna tycker dock att förändringen borde ha framgått till kunderna tidigare och de berättar om bristande transparens då ledningen bestämde saker i smyg. Det är enligt Aggarwal (1995) viktigt att organisationen är transparent till alla intressenter för att uppnå flexibilitet därför är detta något som kan ha hindrat strategisk flexibilitet i organisationen.

Shimizu och Hitt (2004) har gjort en studie som visar att hinder för strategisk flexibilitet vid en beslutfattningsprocess påträffas vid tre funktioner; observeringskedet, bedömningskedet och handlingsstadiet. I en dynamisk miljö kan även ett till synes bra projekt plötsligt förlora dess potentiella värde enligt forskarna. Organisation Nordens strategi utarbetades under en tid med bra försäljning, ändå infördes den trots sjunkande försäljningssiffror. Detta tolkar vi som ett hinder för strategisk flexibilitet då de inte uppmärksammade marknadens negativa feedback. Bristande förmåga vid observeringsstadiet skulle kunna vara bakomliggande för ett sådant beslut. M1 menar att Koncernen har tryckt på den nya organisationsstrukturen uppifrån även fast det inte passar. Men LC1 står på sig och menar att rätt val av förändringar har skett. Vi kan även tyda av våra djupintervjuer att affärssystemet var något som sågs som en katastrof till en början. Medarbetarna tycker att systemet är alltför standardiserat men ändå säger LC1 att affärssystemet idag är en stor framgång. Många chefer stöter på hinder vid bedömningskedet då de inte vill medge misstag trots att de upptäcks i tid. Att ledningschefen bedömer affärssystemet som en framgång kan vara tecken på ett hinder vid bedömningskedet. Otillräcklig information om framtiden gör det svårt att med säkerhet förutse ett resultat, speciellt vid förlustgenererande projekt (Shimizu och Hitt, 2004). Att ledningen inte hade fullständig information om framtiden är inget de hymlar om, LC1 säger själv att de omöjligtvis kunde se krisen komma. Alla intervjupersoner vi pratat med säger att den ofullständiga informationen om marknaden har ett finger i spelet då finanskrisen nämns som orsak. Men vi kan av intervjuerna med medarbetarna och mellancheferna förstå att vissa i organisationen anser att minskad försäljning kan bero på för

mycket internt fokus och fel strategiska val. Beslut som påverkas av otillräcklig information om framtiden kan ses som hinder i handlingskedet. Shimizu och Hitt (2004) menar att hinder för strategisk flexibilitet främst utgörs av motstånd till förändring och organisatorisk tröghet. Detta har påträffats i organisation Norden då M1 menar att hans chef fick sparken på grund av att chefen inte ville följa förändringen. Men då hindret eliminerades skulle det kunna påstås att organisationen ändå arbetar efter att uppnå strategisk flexibilitet.

Vi kan genom samtal med medarbetarna förstå att hopslagningen av segmenten Marine Leisure och Marine Commercial inte fungerat. De har nu gjort en uppdelning i segmenten trots att strukturen på pappret fortfarande ser ut som att de båda avdelningarna är ett gemensamt segment. Att se på strategi ur ett praktikperspektiv är en alternativ synvinkel till klassisk strategiforskning. Whittington (2006) menar att praktikperspektivet är intressant då man genom samtal med de som utför strategin kan få ett annorlunda perspektiv på strategin. Vi har genom våra intervjuer med medarbetare, mellanchefer och ledningschef förstått att Organisation Nordens strategi har påverkats av inre och yttre faktorer. Detta har gjort att den avsiktliga strategin har anpassats till pågående situation och problem vilket även är avgörande för strategisk flexibilitet. Om vi endast skulle studera organisationens avsiktliga strategi skulle vi på ett bristfälligt sätt studera hur organisationen uppnår sina mål. Men genom samtal med Organisation Nordens personal har vi nu lyckats nå en djupare förståelse om hur organisationen uppnår sina mål i praktiken. Detta styrker att anpassning och förändring av strategi sker i praktiken.

## 5.2 Strategisk implementering

Som Regnér (2003) nämner handlar strategi om *hur* mål ska uppnås. Forskning har visat att implementering är avgörande för *hur* strategin används (Macmillan och Tampoe, 2000). Vi har tidigare i diskussionen kommit fram till att den avsiktliga organisationsstrategin förändras och att strategin växer fram som ett resultat av praktiska handlingar. I och med att studien visar att strategi växer fram i praktiska handlingar av de anställda i organisationen skulle en traditionell syn på implementering inte hjälpa oss i en fortsatt diskussion. Dessutom skulle det kunna ifrågasättas om vi överhuvudtaget kan motivera en diskussion om hur implementeringen kan vara en bakomliggande faktor till att organisationsstrategin förändras. Detta på grund av att oavsett hur chefer implementerar en strategi kommer den ändå förändras i organisationens lägre hierarkiska nivåer. Men med hjälp av forskning kring översättningsteori kan vi finna att alla



aktörer är medverkande i hur en strategi implementeras. Översättningsteorin ser förändringsarbete och idéspredning som något som skapas gemensamt i en process där idéspredningen inte sker av sig självt (Czarniawska, 2005). Detta gör att en fortsatt diskussion kring implementering ur ett översättningsteoretiskt perspektiv är relevant för att besvara våra forskningsfrågor.

### 5.2.1 Översättning

Något vi, med hjälp av våra djupintervjuer, har upptäckt är att medarbetarna ”Gör som de alltid gjort” eller arbetar på ett sätt som skiljer sig från arbetsbeskrivningen. Dels är detta tecken på informellt handlande (Eriksson-Zetterquist, 2009), dels skulle det kunna betyda att medarbetarna gör en egen tolkning av organisationsförändringsstrategin (Czarniawska, 2005). Den tolkning som görs behöver inte bero på hur cheferna har förmedlat den nya strategin då tecken på informellt handlande finns inom organisationen. Detta är ytterligare något som styrker att översättningsteorin är en bra utgångspunkt när implementering ska studeras.

Medarbetarnas intervjuer visar att förändringar ofta sker i Organisation Norden vilket skulle kunna vara anledningen till att formella regler som förändras vid organisationsförändringen inte efterföljs. Att informella regler är avgörande för hur strategin växer fram är något vi upptäckt i vår studie. Informella lösningar är enligt respondenterna vanligt förekommande vilket vi anser skulle kunna vara avgörande för hur strategin översätts i organisationens lägre hierarkiska nivåer. Vi vill därför påstå att beroende på hur löskopplade formella regler är från informella (Meyer och Rowan, 1977) resulterar det i olika översättningar. Att uppföljningsmöten och analysering av arbetssätten görs för att utveckla organisationsförändringen skulle kunna innebära att skillnaden mellan de formella och informella reglerna minskas i organisation Norden. Respondenterna påpekar även branden som inträffade på huvudkontoret som bidragande till att informell kommunikation minskat. Men att det finns handlingsfrihet och tolkningsutrymme till idén som medför anpassning är dock en fördel till en lyckad implementering enligt Czarniawska (2005). Trots att empirin har visat att informella regler motverkas tyder intervjuerna med medarbetarna på att de gör som de alltid gjort, något som visar att informellt handlande sker oavsett hur cheferna förmedlar och följer upp den nya strategin. Vilket också styrker att medarbetarna har en avgörande roll för implementeringen.

LC1 menar att hens tydlighet i de strategiska direktiven är avgörande för hur strategin implementeras. Men Czarniawska och Joerges (1996) menar att även om en idé är tydligt beskriven kommer idén påverkas och förändras beroende på vem som tolkar och implementerar den i praktiken. Vilket också skulle kunna förklara att den avsiktliga organisationsförändringsstrategin har tagit en annan väg än vad som var tänkt från början.

Ledningschefens intervju visar att marknadsandelar och högre försäljningssiffror är de mål som är i fokus enligt ledningen. Däremot förstår vi när intervjuerna med medarbetarna genomförs att deras mål skiljer sig från ledningens mål. Medarbetarna har fokus på varje enskild avdelning och ser enbart till sin egen arbetsuppgift. Detta för att de ska uppfylla sina egna intressen såsom att finnas till för kunderna eller driva sin egen avdelning framåt. Att alla aktörer i organisationen påverkar förändringsprocessen och tolkar nya idéer utifrån egenintresse är avgörande för implementeringen enligt Czarniawska (2005). Att idéer om förändring anpassas till lokal nivå är något som Latour (1986) belyser vilket kan förklara varför fokus hos medarbetare enbart finns på sin egen avdelning.

Johansson (2002) menar att anpassning behövs för att idén ska leva vidare och att individen formar och förbättrar idén på sitt sätt. Att medarbetarna har hjälpt varandra över ländernas gränser för att utveckla det nya affärssystemet har enligt oss gjort att processer har anpassats för att fungera på varje lokal nivå (Latour, 1986). Vi vill hävda att när medarbetarna hjälper varandra innebär det att medarbetarna själva sprider sina egna processer vidare vilket gör att ledningens avsiktliga organisationsstrategi har anpassats många gånger på vägen. En bakomliggande faktor till att den avsiktliga organisationsstrategin förändrats är därmed de anställdas översättning av grundidén.

Något vi vill belysa är dock respondenternas förklaring av implementeringen som har skett vilket oftast resulterar i berättelser om typiska möten, uppföljningar, telefonsamtal, turnéer och chefernas förmedlingsmetoder. Detta har gjort att vi istället funnit svar om översättning i respondenternas handlingar som kan förklaras av översättningsteorin. Enligt Czarniawska (2005) är det genom att individer har ett intresse för en idé som den sprids vidare vilket skulle kunna styrkas då MC2 vill plocka bort arbetsuppgifter som hen inte tycker behövs.

På grund av mellanchefens eget intresse bestäms fokus vilket gör att förändring genereras utifrån mellanchefens tolkning. Ett betydande inslag i översättningsteorin är just tanken om aktörernas inflytande och tolkningsutrymme som grundläggande förutsättning för konceptets spridning (Czarniawska och Joerges, 1996). Vilket också återfinns i vår studie.

I våra intervjuer finner vi att ledningen presenterade idéer om förändring som utformats på högre nivå med hjälp av konsulter. Idéer förändras beroende på vilket sammanhang de används i enligt Czarniawska och Joerges (1996). Vi vill därför hävda att implementeringen försvårades då ledningen skapade förändringsidéerna i ett sammanhang med syftet att använda dem i ett annat sammanhang. Detta skulle kunna förklara varför Organisation Nordens realiserade strategi inte är densamma som deras avsiktliga organisationsförändringsstrategi.

### 5.3 Strategisk organisationsförändring

Jacobsen och Thorsvik (2002) anser att organisationsförändring genomförs för att förbättra ett tillstånd som inte är önskvärt. Respondenterna har till största del en bra uppfattning om varför organisationsförändringsstrategin infördes. Det finns däremot en enighet bland medarbetarna att strategins första prioritering, det vill säga bättre fokus på kunderna, inte har uppnåtts. Något som också bekräftas av MC1. Vår tolkning är därför att organisationens tillstånd idag inte är önskvärt. Att vi nått detta resultat är en intressant upptäckt för vår fortsatta diskussion. Detta motiverar en fortsatt analys av organisationsförändringen för att få en förklararing till vad som medfört att strategin i praktiken skiljer sig från den avsiktliga strategin.

Enligt Granberg (2003) svarar ledningen för balansen mellan intressenterna i en organisationsförändring. En viktig extern intressent är kunden som ledningen måste ta hänsyn till i en organisationsförändring (Granberg, 2003). I enlighet med vår studie hade den avsiktliga organisationsförändringsstrategin en första prioritet; kunderna. Men medarbetarna och MC1 menar att kunderna istället blivit drabbade i förändringsprocessen. M2 uttrycker sig om att kunderna inte fått information i tid och att det funnits mycket bitterhet bland kunderna. En medarbetare tycker att organisationen inte längre arbetar mot kund. Att affärssystemet har bristande funktioner, som kunder efterfrågar, gör att systemet inte är anpassat till kunders specialfunktioner enligt M2. Anledningen till minskad kundfokus är enligt medarbetarna ett för stort fokus på interna förändringar. Att medarbetarna och MC1 berättar att kunderna har blivit

lidande i förändringsprocessen ser vi som en bekräftelse på ledningens brist i att balansera interna och externa intressenter.

### 5.3.1 Förändring och motstånd

Intervjuerna med medarbetarna har påvisat att deras tidigare kunder fortfarande får hjälp av dem. Ett sådant supportarbete ska numera enligt den avsiktliga organisationsförändringsstrategin ligga externt på Centrena då organisationen istället ska fungera som stöd till Centrena. Att medarbetarna fortfarande inte släppt sina gamla rutiner och arbetsuppgifter beror på, enligt dem, att de är såpass kundfokuserade att de inte klarar av att säga ”nej” när kunder hör av sig. Vi vill dock hävda att då den nya strukturen inte följs av medarbetarna resulterar det i att förändringen inte fortgår som planerat. Vi anser att detta är ett motstånd till förändringen trots att de bidrar till goda relationer. Men också att medarbetarna ignorerar att de inte längre har samma ansvar och rutiner som de tidigare haft framhålls i intervjuerna med medarbetarna. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att medarbetare inte gärna ändrar rutiner och mönster. Skäl till det är medarbetarens osäkerhet om identitetsförlust. Dessa rutiner och mönster är något som M1 inte valt att ändra på som säger att hen; “Gör som hen alltid gjort”. Att alla medarbetarna identifierar sig med kunderna finns det ingen tvekan om. Att släppa denna arbetsroll har för dem varit svårt då de ännu inte har släppt sina gamla roller.

En medarbetare (M1) anser att organisationsstrukturen inte passar Organisation Norden. Vi tolkar detta som brist på förståelse för de strategiska aktiviteterna (Regner, 2003). M1 menar att bristen på delaktighet har medfört att hen inte kunnat påverka strategin då hen inte fått information om förändringen i tid, något vi kan koppla till Armenakis, Harris och Mossholder, (1993). Forskarna menar att medarbetarnas kännedom om förändring måste finnas innan förändringsprocessen påbörjas för att få en framgång i förändringen. Vi har funnit skilda svar, dels MC1 som tycker att medarbetarna fanns med i förändringen i tidigt skede, dels M1 som ansåg att förändringsarbetet skett i smyg. LC1 berättar om att flera personer från olika marknadsbolag var med och utvecklade affärssystemet vilket styrker att personalen varit delaktig. Vi kan dock även här se en motsättning då MC2 menar att det fanns för lite delaktighet av relevanta personer. Att budskapet med förändringen inte nått medarbetarna innan förändringen påbörjades skulle kunna vara en bakomliggande faktor till att motståndet på grund av bristande transparens gjort sig till kännat och påverkade strategin i praktiken. Vilket också

medfört att den realiserade strategin inte är densamma som den avsiktliga (Mintzberg och Waters, 1985).

Att en organisationsförändring kan innebära kulturella förändringar är något Jacobsen (2004) framställer vilket också MC2 påpekar. MC2 belyser svårigheten i att förändra kulturen då Organisation Nordens kontor skiljer sig i dess kultur. Jacobsen (2004) åsyftar att det finns ett större motstånd till kulturförändring än en strukturförändring vilket styrker MC2:s dilemma. Det sociala samspelet är viktigt att ta hänsyn till vid förändring (Jacobsen, 2005). Vilket vi anser att MC2 gör då hen tycker det är viktigt att besöka kontoren i övriga Norden för att lära känna personalen där. Vi vill hävda att detta är ett sätt för att få en klar bild av de olika sociala samspel hen kan behöva ta hänsyn till. Genom att lära sig vilka olika sociala samspel det finns kan hen påverka översättningen av strategin och därmed motståndet till förändring. MC1 anser däremot att känslan av "Vi" och "Dem" mellan länderna blivit bättre och att arbetet mellan länderna idag är "Fantastiskt". Att det funnits motstånd till kulturförändring är därför inget vi med säkerhet kan bekräfta.

Jacobsen och Thorsvik (2002) anser att organisationskulturen kan förändras vid en organisationsförändring och nämner begreppen antagande, normer och värderingar som rör kulturförändringar. MC1 säger att ett positivt mind-set har hjälpt till vid förändringen. Däremot finns det tecken på att gamla normer finns kvar hos medarbetarna. M2 berättar att det finns dem som motsätter sig förändringen. LC1 och M2 tycker dock att ny personal bidragit till en bättre inställning och M2 menar att det är positivt att ny personal ifrågasätter. Att det finns frågesättning inom organisationen kopplar vi till Ahrenfelt (1995) som menar att frågesättning är ett kreativt sätt att förbättra situationen och att det ger nya perspektiv.

Jacobsen (2005) menar att omgruppering i organisationer får medarbetare att uppleva förändringen som negativ och skrämmande då de förlorar kontakt med tidigare kollegor. M1 tycker att segmentfördelningen var bättre före förändringen. Detta har MC1 märkt av som berättar att hen observerat att säljarna vid förändringen inte uppskattade det då de upplevde att de hamnat längre ner i hierarkin. Enligt Armenakis och Bedian (1999) finns ett motstånd till förändring där det finns övertygelse om att förändringen ska ge ett förlorat värde hos personen.

M2 förklarade att hen hade en oroskänsla till förändringen då neddragningar skett och att hen upplevde separationen från gamla kollegor som jobbig och konstig. M2 var däremot bara positiv om hen fick behålla sin anställning. Detta tolkar vi som att motstånd till förändring utspelas för att skydda sitt egenintresse (Yukl, 2005). Vilket också påverkar hur den avsiktliga strategin förändras och anpassas som följd av motstånd till förändring.

Ahrenfelt (1995) anser att motstånd till förändring kan vara i positiv bemärkelse då det kan bidra till kreativitet och förbättringar. M2 berättade att hen säger ifrån till chefen om något inte fungerar och att hen då gör en förbättring. M1 som under intervjun gav oss otaliga förslag på förbättringar skulle kunna tolkas som en kreativ motståndare till förändringen då hen inte tycker om nuvarande struktur. Motstånd till förändring kan också med tiden resultera i acceptans och förståelse enligt Ahrenfelt (1995). Att acceptans av förändring har skett visar sig när både M1 och M2 säger att det ständigt sker förändringar som de måste anpassa sig till.

Enligt Angelöw (1991) vill medarbetarna vara med och påverka hastigheten i förändringen. Vi har tolkat respondenternas svar på frågor rörande Organisation Nordens förändringar som att ständiga förändringar medför att personalen endast ser förändringarna som tillfälliga. Det finns därför ett informellt handlande bland medarbetarna som främjar tillfälliga lösningar till pågående förändring. Informellt handlande ser vi hos medarbetare som uttryckt att hen inte följer arbetsbeskrivningen. Vi vill hävda att informellt handlande skulle kunna bidra till motstånd till förändring. Därmed skulle informellt handlande även kunna ligga till grund för att en strategi förändras och anpassas efter medarbetarna i organisationen. Att tydliga tecken på framväxande strategi gör sig till känna visar att en avsiktlig strategi förändras och anpassas när den hanteras i praktiken.

### **5.3.2 Nyanställning och förändring**

Avslutningsvis vill vi diskutera hur nyanställning kan förhindra motstånd till förändring. Något alla respondenter kommenterade när vi bad dem berätta om organisationsförändringen var hur ny personal påverkade förändringens riktning. Två medarbetare visade på motstånd till förändring då de tyckte att den nya personalen inte bidrog till utveckling medan resterande respondenter var överens om att ny personal hade en positiv effekt på förändringen. Dalton och Todor (1979) anser att en av de viktigaste positiva effekterna av personalomsättning är tillförseln av nya idéer

och kritiskt tänkande. Detta kan styrkas genom M2 och MC1 uttryck om att den nya personalen ifrågasatt och kommit med nya lösningar. Att möta en flexibel extern efterfrågan kan inte endast genomföras genom internt förändringsarbete enligt Staw (1980). Författaren menar att ständigt ifrågasättande är nyckeln till snabba förändringar vilket också kan styrkas av de flesta respondenterna. Dock kunde vi se att det fanns personal som inte värdesatte ny personal lika mycket vilket likaså är en bekräftelse på LC1 citat om att "När ny personal anställs är det alltid några gamla anställda som försöker sätta käppar i hjulet". Detta visar att motstånd till förändring finns i organisationen vilket kan ha haft större inverkan om inte ny personal hade anställts. Luminis (2004) belyser nämligen att inflöde av nya idéer är absolut avgörande för att undvika stagnation i organisationen.

## 6. SLUTSATS

*Studiens bidrag till forskningen har varit att beskriva vad den avsiktliga strategin avsåg, hur strategisk organisationsförändring introduceras och vad som händer med den avsiktliga strategin efter att den implementerats. Utifrån detta kan uppsatsens forskningsfrågor besvaras.*

Information om uppsatsens tre teman; Strategi, Strategisk implementering och Strategisk organisationsförändring är avgörande för att förstå en strategisk utvecklingsprocess. I vår studie finner vi att den avsiktliga organisationsstrategin förändras och delvis växer fram i organisationens lägre nivåer.

De fyra faktorerna; informella handlingar, organisationens tillåtelse till flexibilitet, motståndets kreativitet samt nyanställning vid förändring gör att strategin växer fram i praktiska handlingar. Vilka är avgörande för den strategiska utvecklingsprocessen. Den avsiktliga strategin förändras till följd av dessa fyra faktorer i ett samspel.

I nedanstående modell visar vi uppsatsens slutliga poäng:



### Hur förändras en avsiktig organisationsstrategi när den går från formulering till handling?

Vi har genom djupintervjuer med medarbetare, mellanchefer och ledningschef kommit fram till att Organisation Nordens strategi har påverkats av inre och yttre faktorer. Detta har gjort att den avsiktliga strategin har anpassats till pågående situation och problem. Om vi endast skulle studera organisationens avsiktliga strategi skulle vi på ett bristfälligt sätt studera hur



organisationen uppnår sina mål. Men genom samtal med Organisation Nordens personal har vi lyckats uppnå en djupare förståelse om organisationens strategi i praktiken.

Vår studie visar att en avsiktlig organisationsstrategi anpassas till interna och externa omständigheter vilket leder till att strategin förändras. Vår slutsats är att strategin anpassas då både ledningen och medarbetare agerar efter pågående problem. Beroende på hur de fyra faktorerna samspelar förändras strategin. Vi har funnit att strategin anpassas efter vem som agerar då det avgör vilka handlingar som utförs.

Det vi funnit som svar på nästa forskningsfråga ger oss en ännu djupare förståelse för hur en organisationsstrategi förändras och anpassas i praktiken.

### *Vilka bakomliggande faktorer kan vara orsak till att en avsiktlig organisationsstrategi förändras?*

#### *Faktor 1: Informella handlingar*

Vi har upptäckt att medarbetare, mellanchefer och ledningschef är avgörande för hur strategin växer fram. För att upprätta flexibilitet och föra förändring framåt vid strategiskt arbete bör organisationer ta hänsyn till människor och dess beteende. Detta är även något vi vill belysa som avgörande för hur strategin faktiskt utformas i praktiken. Vi vill påstå att de anställda som utför handlingar i organisationer också skapar strategin på ett sätt som faller denne specifika personen i smaken. Strategin växer därmed delvis fram i organisationens lägre hierarkiska nivåer. Att det finns lika många översättare som anställda i organisationen är något vår studie visar då informella regler gör att den avsiktliga strategin inte efterföljs. Därmed är alla aktörer i organisationen avgörande vid översättning av nya idéer.

Att informella regler är avgörande för hur strategin växer fram är något vi upptäckt i vår studie. Vi har kommit fram till att informellt handlande skulle kunna vara avgörande för hur strategin översätts i praktiken. Vi anser därför att beroende på hur löskopplade formella regler är från informella resulterar det i olika översättningar.

Vi vill hävda att när medarbetarna hjälper varandra innebär det att medarbetarna själva sprider sina egna processer vidare vilket gör att ledningens avsiktliga organisationsstrategi har anpassats många gånger på vägen. En bakomliggande faktor till att den avsiktliga organisationsstrategin förändrats är därmed de anställdas informella handlingar som resulterar i olika översättningar av grundidén.

#### *Faktor 2: Organisationens tillåtelse till flexibilitet*

Att framväxande strategi har visats i vår studie kan bekräftas av att vi kommit fram till att strategisk flexibilitet är avgörande för hur strategin förändras. Trots att hinder till strategisk flexibilitet har påträffats i vår studie har vi upptäckt att förändring i den avsiktliga organisationsstrategin ändå orsakas av strategisk flexibilitet. Den avsiktliga strategins önskan om att arbeta flexibelt mot marknaden gör att de hela tiden ändrar på *hur* de agerar för att uppnå mål. Då vi har kommit fram till att strategi är *hur* man agerar i praktiken visar vårt resultat att beroende på hur strategiskt flexibla organisationer är leder det till att en ny strategi växer fram i praktiken.

#### *Faktor 3: Motståndets kreativitet*

Vi har kommit fram till att en avsiktlig organisationsstrategi inte enbart förändras till det negativa då motstånd visas. Idéer om förändring sprids med hjälp av motståndet till förändringen. Motståndet är inte bara ett hinder utan också lokal anpassning vilket är avgörande för förändringsstrategins framgång. Vår studie har visat att interna anpassningar görs vilket kan ses som dels motstånd till förändring, dels ett kreativt sätt att förbättra organisationens möjlighet att uppnå mål. Vår studie visar att det finns motstånd till förändring i organisationen vilket resulterar i en översättning av den avsiktliga strategin som anpassas efter aktörens eget intresse. Vår slutsats är att medarbetare ifrågasätter strategin och att det finns en svårighet i att släppa gamla rutiner och uppgifter. Detta förändrar och anpassar det som i strategin inte fungerar i praktiken. Kreativt handlande och därmed motstånd anser vi är en bidragande faktor till att strategin växer fram i praktiken.

#### *Faktor 4: Nyanställning vid förändring*

Vi har i vår studie funnit att nyrekrytering kan vara en bidragande faktor till att en strategi växer

fram. Ny personal har vid tidigare forskning visat sig vara av ifrågasättande karaktär vilket också vår studie visar. Vi har därmed kommit fram till att nyanställda bidrar till nya lösningar vilket motverkar motstånd vid förändring. Nyanställning kan medföra att strategin i praktiken får ett bättre utfall än den avsiktliga strategin. Att en strategi anpassas efter att den översätts är något vi redan presenterat men att strategin även anpassas efter nyanställd personal är ytterligare en slutsats vi kommit fram till.

Vi har lärt oss att organisationers förändringsstrategi växer fram i praktiken på grund av ett samspel mellan dessa fyra faktorer. Informella handlingar, organisationers tillåtelse till flexibilitet, motståndets kreativitet och nyanställning har varit avgörande för hur den avsiktliga organisationsstrategin översatts i praktiska handlingar. Faktorerna har därmed påverkat hur strategin har förändrats. Motståndet som kan minskas av nyanställning samt öka kreativiteten påverkar hur strategiskt flexibla organisationen är vilket också påverkar informella handlingar. Motstånd kan resultera i informella handlingar vilket ofta upplevs som okontrollerade. Men då framväxande strategi främjas av okontrollerade aktiviteter och nyanställning bidrar till kreativitet vill vi framhålla att alla fyra faktorer bidrar till varandra. Genom att vi funnit att dessa faktorer i ett samspel gör att strategin växer fram visar det att studien delvis fyller forskningsgapet om hur organisationers strategiska arbete ser ut i praktiken, efter att finanskrisen bröt ut 2009.

## 6.1 Förslag till framtida forskning

*Vi har upptäckt fler forskningsgap som kan påverka den strategiska utvecklingsprocessen under studiens gång. Vi vill därför ge förslag om framtida forskning inom ämnet strategiskt arbete.*

Under studiens gång har intressanta ämnen upptäckts som kan bidra till framtida kunskaper och även ge en bättre förståelse i vad som kan vara en bidragande orsak till vårt resultat. En sådan studie kan handla om att fördjupa sig i konsulter inverkan på organisationers strategiarbete. Ett annat förslag på framtida forskning är att forska kring ideologins påverkan på organisationers tröghet. Då vi i vår studie har sett tecken på att det finns ett samband mellan tröghet till förändring och stark ideologi. Vi har inte heller kunnat bekräfta att det skulle finnas större motstånd till kulturförändring än vid strukturförändring vilket också skulle kunna vara ett intressant forskningsområde. Avslutningsvis skulle det vara intressant att göra en studie om hur en Matrix organisationsstruktur påverkar strategiska val.

## 7. REFERENSLISTA

*I följande kapitel redogörs de referenser vi använt i vår studie. De presenteras som följer; teorilitteratur, akademiska artiklar och teorilitteratur.*

### 7.1 Teorilitteratur

Ahrenfelt, B. (1995). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber AB.

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet – om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, H.I., Declerk, R.P. och Hayes, R.L. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. London: Wiley.

Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Czarniawska, B. och Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska and G. Sevón (eds.) *Translating Organizational Change*. New York and Berlin: Walter De Gruyter.

Czarniawska, B. och Sevón, G. (1996). Introduction. In Czarniawska, Barbara och Sevón, Guje (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter De Gruyter.

Cyert, R.M. och March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

De Waal, A. (2007). *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioural Approach*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

De Wit, B. och Meyer, R. (2001). *Strategy – Process, content, context*. London: Thomson Learning.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.

Granberg, O. (2003). *PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Jacobsen, D. (2004). *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D.I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Jacobsen, D. och Thorsvik, J. (2002) och (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, R. (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. och Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hrebiniak, L.G. och Joyce, W.F. (1984). *Implementing strategy*. New York: Macmillan.
- Hussey, D.E. (1998). *Strategic Management: from Theory to Implementation*. 4.e Upplagan, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Latour, B. (1986). The Power of association. In Law, J. (red.) *Power, action and belief*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Ljungberg, A. och Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Luminis, (2004). *Costing Attrition – White paper*, Luminis pty ltd.
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy*. 4.e Upplagan. Harlow: FT Prentice Hall.
- Macmillan, H. och Tampoe, M. (2000). *Strategic management*. Oxford: University Press.
- McGee, J., Thomas, H. and Wilson, D. (2005). *Strategy: Analysis & practice*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Molander, C. och Winterton, J. (1994). *Managing Human Resources*. New York: Routledge.
- North, D.C. (1993). *Institutionerna, tillväxten och välbefindandet*. Stockholm: SNS Förlag.
- Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Ames, Iowa: The Iowa State University Press.
- Rövik, K.A. (2008) *Managementsamhället*. Malmö: Liber.
- Whittington, R. (2002). *Vad är strategi – och spelar det någon roll?*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations*. 6.e Upplagan. New Jersey: Pearson Education, Inc.

## 7.2 Akademiska artiklar

- Aggarwal, S. (1995). Flexibility management: The ultimate strategy. *Industrial Management* 37 (6):20-26.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., och Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46:681-703.

- Armenakis, A.A. och Bedian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3): 293-315.
- Beer, M. och Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. 3:133-141.
- Burns, J. och Scapens, R. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework, *Management Accounting Research*, Volume 11, Issue 1:3-25.
- Collins, D.J. och Montgomery, C.A. (2008). Competing on Resources: How do you create and sustain a competitive strategy. *Harvard Business review*, July-August 1995. Vol. 86 Issue 7/8:140-150.
- Collis, D. J. och Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86:p9.
- Dalton, D.R., och Todor, W.D. 1979. Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4:225-235.
- Denton, D. K. (1996). 9 Ways to create an atmosphere for change. *HRMagasine*. Volym 41, Nr 10: p76.
- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate communications*, 10.2:129-138.
- Farjoun, M. (2007). The end of strategy? *Strategic Organization*, 5 (3):197–210.
- Gottschalk, P. (2008). Organizational structure as predictor of intelligence strategy implementation in policing, *International Journal of Law, Crime and Justice*, Vol. 36:184-195.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *The American Journal of Sociology*. 91(3):481–510.
- Hannan, M. och Freeman, J. (1977): The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*. 82(5):929-64.
- Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*. 35, 1:12-31.
- Jarzabkowski, P. och Spee, .P (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*. 11.1:69-95.
- Jarzabkowski, P. och Whittington, R. (2008c). Directions for a Troubled Discipline: Strategy Research, Teaching, and Practice--Introduction to the Dialog. *Journal of Management Inquiry*, 17 (4):266-268.

- Kaplan, R.S. och Norton, D.P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78:167-176.
- Kotter, J.P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* (March-April):59-67.
- Leana, C.R. och Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life, *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4:735-9.
- MacKinnon, W., Grant, G. och Cray, D. (2008). Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility, *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. 1-9.
- Meyer, J.W. och Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83.2:340-63.
- Miller, S. (1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. *Organization Studies*, 18, 4:577-602.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic-Planning. *Harvard Business Review*, January-February. Vol :72 Iss.1:107-114.
- Mintzberg, H. och Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6:257-272.
- Moran, J.W. och Brightman, B.K. (2001), Leading organizational change, *Career Development International*, 6, 2:111 – 119.
- O'Callaghan, F. och Doyle, J. (2001), What is the role of impression management in adolescent cigarette smoking?. *Journal of Substance Abuse*, 13:459-470.
- Porter, M. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review* (November-December 1996):61-78.
- Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making, *Journal of Management Studies*, 40.1:57–82.
- Shimizu, K. och Hitt, M.A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18.4:44–58.
- Staw, B. (1980) The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*. 1:253-273.
- Upton, DM. (1995). What really makes factories flexible? *Harvard Business Review*, 73.4:74-84.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy. *Research Organization*

*Studies*. Vol. 27. No. 5:613-634.

### 7.3 Bild

Mintzberg, H. och Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6:257-272.

### 7.4 Metoddokumentation

Ahrne, G. och Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Ahsen, A. (1984). ISM: The triple-code model for imagery and psychophysiology. *Journal of Mental Imagery* 8:15-42.

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. och Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning.

Eriksson, L.T. och Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber.

Eriksson, P. och Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications.

Holme, I.M. och Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, J.K. (1993). *Intervju – Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Lindh, G. och Lisper, H.O. (1990). *Samtal för förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Löwstedts, J. och Stjernberg, T. (eds.) (2006). Knowledge production in management - a messy practice I Löwstedt, Jan och Stjernberg, Torbjörn (2006) *Producing management knowledge. Research as practice*, London: Routledge, sid 6-20.

McCracken G. (1988). The long interview. *Qualitative Research Methods* 13. London: Sage Publications.

Solér, Föreläsning 7, Metodveckan ”Vetenskapliga begrepp – hur kan de användas i uppsatsen?”, 27/3-2014.

Thurén, T. (1999). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.



## 8. BILAGA

*I följande kapitel som också är det sista presenteras tre bilagor som finns refererade i metodkapitlet. Först redogörs Intervjuguiden med dess frågor som ställdes och därefter visas den tidslinje vi använde oss av vid intervjuerna. Slutligen presenteras intervjudeltagarna med fiktiva benämningar samt intervjulängder.*

### Bilaga 1. - Intervjuguide

#### Inledning

Vad är din befattning?

Hur länge har du arbetat inom Organisation Norden?

#### Tema 1 - Strategi

Vad var bakgrunden till förändringen?

Vad var idén med att göra Norden-förändringen?

*-Förklara, ge exempel, berättelser om varför..*

#### Tema 2 – Strategisk implementering

Hur framfördes idén?

Hur genomfördes implementeringen?

Fanns det utrymme av förändring i beslut?

*-Förklara, ge exempel, berättelser om hur..*

#### Tema 3 – Strategisk organisationsförändring

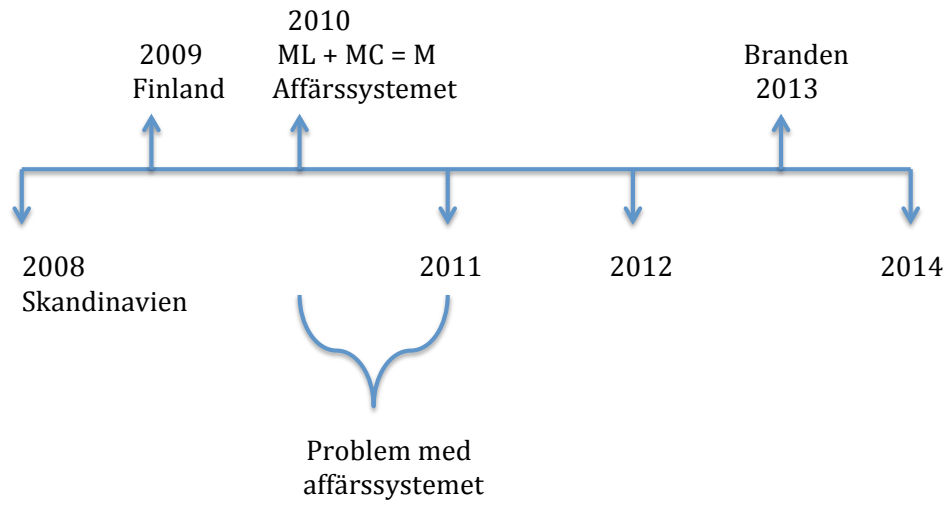
Vilka förändringar har gjorts inom Organisation Norden?

Vad innebar förändringarna för dig?

Hur arbetar du idag?

*-Förklara, ge exempel, berättelser om hur..*

## Bilaga 2. - Tidslinje



### **Bilaga 3. - Intervjudeltagare**

*Beteckning på intervjudeltagare där beteckningen inom parantes används i empiri och diskussion, intervjudatum samt intervjulängd.*

Medarbetare 1 (M1)

Intervjudatum: 2014-04-24

Intervjulängd: 70 minuter

Medarbetare 2 (M2)

Intervjudatum: 2014-04-24

Intervjulängd: 45 minuter

Medarbetare 3 (M3)

Intervjudatum: 2014-04-24

Intervjulängd: 40 minuter

Mellanchef 1 (MC1)

Intervjudatum: 2014-04-17

Intervjulängd: 70 minuter

Mellanchef 2 (MC2)

Intervjudatum: 2014-04-24

Intervjulängd: 40 minuter

Ledningschef 1 (LC1)

Intervjudatum: 2014-04-30

Intervjulängd: 40 minuter