



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Varför är det så svårt att gå ihop?

En fallstudie om samverkande och konkurrerande logiker i praktiken

Management kandidatuppsats 15 HP FEG316

Höstterminen 2016

Författare:

Josefin Pihl Wengander 940327

Kristina Raad 931125

Handledare: Kajsa Lindberg

Sammanfattning

Denna rapport ämnar att undersöka hur institutionella logiker påverkar i praktiken genom en fallstudie i bolag x, ett butik-designföretag lokaliserat i Tyskland. Det har gjorts semi-strukturerade intervjuer med nästan 50 % av företagets medarbetare i alla företagets avdelningar där tre valdes ut för att representera företaget. Genom intervjuerna har författarna identifierat existerande logiker utifrån en uppsättning ideal logiker och egenskaper. Det visas i resultatet hur logikerna påverkar avdelningarna och vägleder dem i deras vardagliga arbete. Studiens resultat visar också att mer än en logik kan dominera i en avdelning och att nästan alla ideal logikerna influerar avdelningarna i utförandet av uppgifterna. Därifrån visas det hur multipla logiker kan samverka eller konkurrera och vad det har för effekt för respektive avdelning. Genom medarbetarnas berättelser kan man koppla konkurrerande logiker och konflikter till varandra och på sätt få en förklaring bakom varför meningsskiljaktigheter uppstår. Till sist sammanfattas tolkningarna av de styrande logikerna i respektive avdelning till studier om institutionell logik för att kunna besvara hur bolag x influeras av logiker i praktiken. I resultatet framgår det att företaget påverkas enormt av institutionella logiker som både hindrar och möjliggör handling för medarbetarna. Det framgår att det är hur kompatibla logikerna är som avgör hur framgångsrikt de kan utföra sina uppgifter. I studien påstås det att en anledning till varför företaget är så splittrat idag är på grund utav att respektive avdelningen följer ett syfte utifrån sin dominanta logik istället för ett gemensamt syfte för företaget. Det föreslås att ett gemensamt mål och syfte tillsammans med medvetenhet kring avdelningarnas logiker kan göra logikerna mer kompatibla med varandra och därigenom underlätta arbetet för företaget. Studien har alltså inte bara visat vilka logiker som identifierats i bolag x och hur de påverkat utan har också gett förslag på hur företaget genom institutionella logiker möjligtvis kan förbättra det vardagliga arbetet.

Abstract

This study aims to examine how practice is influenced by institutional logics through a case study of company x, a store design company located in Germany. Semi-structured interviews have been made with nearly 50 % of the company's employees across all departments of which three were chosen to represent the company in the study. Through the interviews, the authors have identified existing logics based on a set of ideal logics and characteristics. The results show how logics affect the departments guide them in their everyday work. Study results also show that more than one logic can dominate in one area and that almost all ideal logics influence a department in its assignments. From this it is shown how multiple logics cooperate or compete and what effect this has for each department. Through the employees' stories one can connect competing logics and conflicts to each other and by that explain why disagreements arise. Finally, the interpretations of the governing logics in each department are compared to other studies on institutional logic in order to be able to answer how company x is influenced by logics in practice. The results show that the company is affected enormously by institutional logics that both enable and constrain action for employees. It appears that the compatibility of the logics determines how successfully they can perform their tasks. In the study, it is suggested that one reason for why the company is so fragmented today, is because each department follows an aim based on their dominant logic, instead of a shared aim within the company. Furthermore, it is suggested that a common goal and aim along with awareness of the logics shown in each of the departments could make the logics more compatible with each other and thereby facilitate the work of the company. The study has not only shown the identified logics in company x and their influence, but has also given suggestions on how the company could possibly improve their everyday work through institutional logics.

Innehållsförteckning

| | |
|--------------------------------------|----|
| Sammanfattning..... | 1 |
| Abstract..... | 2 |
| 1. Inledning..... | 5 |
| 1.1 Problemdiskussion | 6 |
| 1.2 Syfte..... | 8 |
| 1.3 Frågeställning | 8 |
| 2. Teori | 9 |
| 2.1 Institutionell logik..... | 9 |
| 2.2 Idealtyp..... | 12 |
| 2.3 Multipla logiker | 14 |
| 2.4 Egenskaper | 16 |
| 3. Metod..... | 18 |
| 3.1 Val av undersökningsmetod | 18 |
| 3.2 Datainsamling..... | 19 |
| 3.3 Databearbetning | 21 |
| 3.4 Etik..... | 23 |
| 3.5 Avgränsningar..... | 23 |
| 4. Empiri | 24 |
| 4.1 Organisationen | 24 |
| 4.2 Administrationsavdelningen | 25 |
| 4.2.1 Funktion och tillväxt..... | 25 |
| 4.2.2 Ledarskap..... | 27 |
| 4.2.3 Kommunikation | 28 |
| 4.2.4 Vision | 29 |
| 4.2.5 Diskussion | 29 |
| 4.3 Designavdelningen | 31 |
| 4.3.1 Funktion och tillväxt..... | 31 |
| 4.3.2 Ledarskap..... | 32 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| 4.3.3 Kommunikation | 32 |
| 4.3.4 Vision | 33 |
| 4.3.5 Diskussion | 35 |
| 4.4 Verkstadsavdelningen | 36 |
| 4.4.1 Funktion och tillväxt | 36 |
| 4.4.2 Ledarskap | 38 |
| 4.4.3 Kommunikation | 38 |
| 4.4.4 Vision | 39 |
| 4.4.5 Diskussion | 40 |
| 5. Diskussion..... | 42 |
| 6. Slutsats | 48 |
| 7. Referenslista..... | 51 |
| 8. Bilagor | 54 |

1. Inledning

Ett viktigt beslut är på väg att tas i administrationsavdelningen. Diskussionerna pågår mellan VD:n och de anställda ekonomerna. Frågan gäller bokföringen. Medan ekonomerna insisterar på att bokföra årets kostnader enligt periodiseringens principer insisterar VD:n på att företaget detta år borde undvika fler kostnader för att resultatet kommer bli för lågt.

Den ovan beskrivna situationen är hämtad från vårt empiriska material och visar på en vanlig konfliktartad situation i bolag x. Moderna organisationer är indelade i olika avdelningar med olika funktioner (Simon et al. 1979). Det kan liknas med att företag skiljer sig åt inom en bransch vilket är implicit och påverkningarna från olika institutionella logiker har tidigare studerats på branchnivån för att förklara dessa skillnader. Simon et al. (1979) skriver i sin artikel om hur konflikter kan uppstå vid två olika funktioner i företaget. I forskarnas exempel skriver dem om ett bolag som består av anställda som arbetar direkt med produktionen, alltså på rullande band och anställda som jobbar som ett stöd till de vid produktionen alltså ekonomer och inköpare.

Simon et al. (1979) skriver att de ekonomerna och inköparna inte har auktoritet till produktionsmedarbetare men trots det finns det en underliggande konflikt om makt. I de studerade bolaget är ekonomernas uppgift att hitta fel samt rapportera detta till deras chefer. Felen kan vara exempelvis att produktionsmedarbetarna inte har tillverkat enligt målsättningen. Genom att vara i den sitsen att rapportera andras fel skriver Simon et al. (1979) att det bildar en form av tillfredställelse. En annan intressant aspekt som är skriven i artikeln (Simon et al. 1979) är att när ekonomerna och inköparna fick en liten auktoritet i form av att bestämma en del över produktionen kämpade produktionsmedarbetarna ännu mer emot dem än tidigare.

Institutionella logiker kan därför förklara genom hur de konkurrerar eller samverkar, hur människor agerar utifrån logikerna eller vilka konsekvenser de har i praktiken för företaget varför konfliktartade situationer som den ovan beskrivna uppstår.

Institutionell logik har blivit alltmer intressant inom forskningsvärlden och det skrivs mer och mer artiklar om det sedan Alford och Friedland (1991) gav definitionen av det som ”symboliska system, ett sätt att prioritera verkligheten och därmed göra upplevelser av tid och utrymme meningsfulla” (1991, s. 243). En enklare förklaring av deras definition är att institutionella logiker förklarar utifrån olika definierade logiker vilken praxis vi följer och som därför influerar vårt arbete. Utifrån exempelvis vår arbetsuppgift blir särskilda logiker viktiga för oss och påverkar därför våra handlingar och synsätt i en situation. Det är alltså ett generaliserat system som kan användas för att analysera hur beslut grundas och varför vi handlar på ett visst sätt i en situation. Det finns ett antal olika logiker, och flertalet definitioner där vi kommer utforska ett urval av dessa i uppsatsen. Närmare bestämt kommer vi utgå ifrån de logiker Goodrick och Reay presenterar (2011) som yttligt kan beskrivas som: statliglogik, vilken är den logiken som följs i organisationen som är baserat på lagar, företagslogik som refererar till logiken som följs inom organisationer där chefer eller själva bolaget gör besluten, marknadslogik som refererar till logiken där marknaden och kunderna sätter gränser genom preferenser och professionell logik som refererar till där själva yrkesgruppen bestämmer. Tidigare studier har visat att olika företag, eller i vårt fall avdelningar, inte behöver förhålla sig till endast en enda logik utan det kan finnas ett antal logiker som samexisterar eller konkurrerar (Lindberg, 2014) och det är därför intressant att undersöka logikers influenser och konsekvenser i praktiken.

En organisation eller företag behöver inte endast innehålla en ideallogik utan kan ha ett flertal logiker som samverkar i organisationen (Greenwood m.fl., 2009). Det logiska vore att organisationer använder den logiken eller samverkar mellan de logikerna som ger bäst prestation i bolaget. Den intressanta frågan är om så är fallet i verkligheten eller om institutionella logiker kan förklara varför det uppstår brister i företaget gällande exempelvis kommunikation och förväntningar.

1.1 Problemdiskussion

Det kan se olika ut i avdelningarna inom en organisation. Handlingar och värderingar kan skapa problem inom kommunikation, förtroende och kunskap för ett företag. Detta kan vara svårt att förebygga och reparera.

Multipla logiker är till för att utforska om avdelningarna inom vår studerade organisation har krav från flera samexisterande logiker. Vi kan vidare, om vi upptäcker att avdelningarna har

multipla logiker, med hjälp av Goodrick och Reay (2011) undersöka om de samexisterande logikerna i så fall är konkurrerande eller samverkande. Skulle logikerna vara samverkande kan vi även se hur logikerna förhåller sig till varandra, om det fungerar som underlättande eller som tillsats. Reay och Hinings (2009) skriver i sin artikel om hur institutionella logiker kan samexistera under en lång period, även om dem är konkurrerande. I artikeln beskriver dem både den medicinska professionella logiken och företagslogiken som konkurrerar i den kanadensiska sjukvården genom att läkare tros enligt regeringen vara anledningen till de höga kostnaderna. De två logikerna konkurrerade med varandra genom att läkarna inte tyckte att rätt sätt att behandla patienter var genom att låta sjukvården fungera som ett företag och följa företagslogiken utan det rätta sättet var det sätt som arbetades på innan alltså att följa den medicinska professionella logiken. Men hur kan dessa två konkurrerande logiker bli hanterade? Forskarna kom fram till att läkarna och ledarna använde fyra olika mekanismer för att hantera de konkurrerande logikerna. Detta gjorde det möjligt för att de två logikerna skulle kunna samexistera även om de konkurrerade med varandra. Eftersom budgeten redan blivit beslutad tvingades läkarna att arbeta på ett kosteffektivt sätt men ändå vägledades av sin professionella logik samtidigt som de höll sin budget för att det inte fanns någon annan utväg, vilket forskarna kallar för ”pragmatic collaboration” (2009, s. 632).

Institutionella logiker kan hjälpa oss förstå logikerna bakom handlande och olika värderingar inom organisationer (Reay och Hinings 2009).

Om en ny logik skulle introduceras i en organisation skulle denna logik kunna bli dominant inom organisationen och på så sätt påverka alla anställda och organisationen i sin helhet för att man uniformerar idéer och handlingar enligt den nya logiken (Kitchener 2002; Hensemans 2003; Scott et al. 2000). På så sätt kan konflikter och meningsskiljningar minska dramatiskt inom en organisation.

Med relation till vårt problem om hur handlingar och värderingar inom en organisation kan skapa konsekvenser för organisation på olika nivåer, så kommer vi med hjälp av forskning om institutionella logiker undersöka om bolag X påverkas av en eller flera logiker och hur dessa kan samexistera eller konkurrera, och i sin tur bidra till bolagets framgång eller motgångar gällande konflikter relaterat till värderingar och handlingar.

1.2 Syfte

Enligt Lindberg (2014, s. 2) så är det “relativt få studier som tagit organisationer som en nivå för analys” där hon vidare beskriver att de frånser mikro-nivåns betydelse eftersom de inte går in på det vardagliga arbetet för människor i organisationer. Enligt hennes mening tillför därför dessa tidigare artiklar inte till vår “förståelse av hur logiker fungerar i praktiken; på vilket sätt logiker konkurrerar eller samverkar, hur människor agerar utifrån dem och vilka konsekvenser detta har i praktiken” (s. 2). Hon skriver att tidigare studier mer har studerat branscher där institutionella logiker blivit ett perspektiv som bara går åt ett håll, institutionella logiker föregår handlingar varigenom organisationer blir mottagare av och reagerar på stabila logiker. Få studier förklarar alltså hur praktiken påverkar institutionerna och hur logikerna konstrueras i praktiken. Det därför relevant att undersöka hur logiker översätts och utspelar sig i praktiken där få studier har riktat sin uppmärksamhet. Även Boch-Waldorff med flera (2013) skriver att det finns mycket mer att lära om hur logiker påverkar varför aktörer beter sig på ett specifikt sätt. Därför är det intressant att se hur avdelningarna påverkas av logiker och på så sätt tolka hur de påverkar deras arbete.

Vi kommer till skillnad från tidigare studier se hur avdelningarna med dess olika yrkesgrupper påverkas av institutionella logiker i dagsläget. Vi vill undersöka om multipla logiker påverkar företaget och om det till och med kan vara multipla logiker som styr avdelningarna. Vi vill också genom det se vilka logiker som existerar och i vilka konstellationer logikerna förekommer. Vi kommer vidare göra en tolkning av hur logikerna påverkar och vad de kan ha för konsekvenser för avdelningarna och företaget i stort.

Den här studien syftar till att skildra hur institutionell logik kan se ut i praktiken. Genom avdelningarna i vårt valda bolag kan vi:

- Se vilka logiker som dominerar i de olika avdelningarna.
- Se om logiker samverkar eller konkurrerar inom avdelningarna

Med ovanstående punkter kan vi bidra till den existerande kunskapen om institutionella logiker genom att fylla gapet om dess praktiska påverkan inom avdelningar i en organisation.

1.3 Frågeställning

Hur är praktiken influerad av olika institutionella logiker i bolag x och dess avdelningar?

2. Teori

2.1 Institutionell logik

Med hjälp av institutionella logiker kan vi analysera vårt insamlade data för att undersöka hur institutionella logiker påverkar avdelningar inom ett företag i sin vardagliga verksamhet. Mycket har tidigare skrivits om institutionella logiker. Enligt Reay och Jones (2015) har hela "601 artiklar publicerats mellan 1991 och 2014" inom ämnet (s. 1) Thornton och Ocasio (2008) skriver till och med i sin artikel "Institutional logic" att frasen med samma namn har blivit ett "buzz-word" (s. 99). De menar att begreppet blivit överanvänt vilket gör att frasens mening kan bli förvrängd. Dessutom förklarar Lindberg (2014) att det över det senaste decenniet framförallt gjorts studier om institutionella logiker som är på branschnivå istället för hur aktörer agerar på dessa i sin vardagliga verksamhet. Studier kring institutionella logiker har alltså undersökts i allt från mellan länder till inom ett företag över tid men där den praktiska delen av forskningen framkommit senare och därför är smalare.

Institutionell logik presenterades av Friedland och Alford (1991) som en del av att påvisa hur viktig den sociala kontexten är inom en organisation. De menade att olika delar av samhället kunde kännetecknas av en specifik logik som associeras med "en uppsättning materiell praxis och symboliska konstruktioner" vilket formar och begränsar urvalet av beteenden som sociala aktörer har (1991, s. 248). Thornton, Ocasio, och Lounsbury (2012, s. 10) förklarar den materiella aspekten som att ge strukturer och den symboliska som att skapa en föreställning eller ge en betydelse. Praxis förklaras av Jones, Boxenbaum och Anthony (2013) som exempelvis de aktiviteter, färdigheter och kunskaper som en roll innebär. Friedland och Alfords (1991) definition var att institutionell logik grundades i tre sociala pelare vilket formar den institutionella ordningar, vilket var och sig har olika påverkan på individen i praktiken och i värderingar. Dessa tre pelare är kapitalism, statlig byråkrati och politisk demokrati. Konceptet för institutionell logik utvecklades vidare av Friedland och Alford där de utforskade relationerna mellan individer, organisationer och samhälle. De ansåg att institutioner var de grundläggande förespråkarna för de mönster både individer och organisationer följer som grundas i materiella handlingar. Dessa materiella handlingar och symboliska system som skapas av institutionerna är något som individen och organisationerna producerar och återskapar för att uppfylla ett eget förklarat syfte. Friedland och Alford syftar på att de olika

institutionella ordningarna har en central logik i vilken ger sociala aktörer ett motiv och en identitet. Dessa centrala logiker hindrar och vägleder individer och organisationer i sitt agerande då de följer normen.

Ytterligare en definition av konceptet gavs av Jackall (1988), som i sin etnografiska analys av etiska konflikter inom företag, förklarade institutionell logik som ett komplicerat och erfarenhetsbaserat koncept som innebär att de normer och regler som män och kvinnor skapar och återskapar gör människor och organisationers handlingar någorlunda förutsägbara.

Thornton & Ocasio (2008) utgav en liknande definition på institutionell logik. Deras definition är att institutionell logik är ” de formella och informella regler av aktioner, interaktioner och tolkningar som guidar och begränsar beslutsfattare” (2008, s. 804). Institutionella logiker är, enligt deras definition, socialt konstruerat och grundat i historiska mönster av materiella handlingar, påståenden, värderingar, tro och regler som individer producerar och återskapar för att skapa en mening till deras sociala verklighet. Logik enligt denna definition skapar en koppling mellan individen och socialt konstruerade institutionella värderingar och strukturer. Genom Thornton och Ocasios definition blir det enklare att förstå vad institutionella logiker handlar om. Det framkommer genom deras definition att institutionella logiker förklarar vad det är som får oss att handla på ett specifikt sätt i en given situation. Vi följer det vi tror är bäst utifrån vår historia, våra värderingar, vår sociala omgivning vilket formar hur vi handlar.

Greenwood et.al (2010) utforskar institutionell logik i marknaden och bygger sin teori och hypotes på arbetet av Thornton och Ocasio (2008). I Greenwood med fleras forskning har de utforskat hur grenar av institutionell logik påverkar organisationers beteende och värderingar. Dessa grenar är regional logik och familj logik. Regional logik fokuserar på hur ett företag agerar beroende på hur många regioner och hur inflytande regionerna de har sin verksamhet i medan familj logik fokuserar på värderingen inom familjer som driver företag och hur dessa skiljer sig ifrån andra företag. Resultaten visade att regional logik är väldigt närvarande i större företag vars verksamhet styrs ifrån ett område och där deras inflytande är starkt. Men också där deras påverkan på regionen är kraftig. Familj logik påverkar mer än regional logik, reduceringen av personal. Detta sker ofta i mindre företag där en eller flera medlemmar av familjen har ett inflytande och kan föra igenom sina idéer och värderingar utan något motargument. Greenwood et.al visar i sin studie att marknaden är styrd av institutionell logiker

vars grenar påverkar organisationers beteende. Dessa beteenden kan därför undersökas och analyseras för att kunna förutse hur organisationer och därför marknaden kommer bete sig.

Boch-Waldorff, Reay och Goodrick (2013) undersöker i sin artikel "A tale of two countries: How different constellations of logics impact action" förhållandet mellan institutionella logiker och handling genom en jämförande fallstudie av initiativen i primärvården inom Danmark och Kanada. De anser att det är viktigt i genomförandet för att förstå ett komplext problem, såsom institutionella logiker, att undersöka hur de uppkommer och behandlas i olika kontexter. De har därför både data från mikro- och makronivå i studien för att påvisa hur både arrangemanget och förhållandet mellan logiker påverkar initiativen för de båda länderna. Genom deras studie presenterar de fem olika mekanismer genom vilka logiker kan begränsa eller möjliggöra för handling samtidigt. För det första kan närvaron av en inflytelserik logik begränsa handling genom att aktörerna bara kan handla inom ramen för logiken. I de fall då de finns flera inflytelserika logiker som samverkar visas den andra mekanismen där handling begränsas genom att man måste uppfylla kraven från fler än en logik samtidigt. De fann vidare tre mekanismer som möjliggör handling där den första de beskriver är när en konkurrerande logik stärks. Den andra mekanismen som möjliggör handling är när logiker segmenteras. Lindberg (2014) förklarar segmentering av logiker som en mekanism som möjliggör det för konkurrerande logiker att samexistera genom att vissa dimensioner av arbetet speglar en logik och andra dimensioner andra logiker. Multipla logiker kan då samexistera eftersom kraven delas upp på olika aktörer. Den sista mekanismen möjliggör handling när en styrkt logik stärker en annan logik. I artikeln använder de sig genomgående utav Goodrick och Reays logiker de presenterade 2011. Studiens resultat visar på hur olika kombinationer eller konstellationer av logiker kan kopplas till sociala aktörer.

Lindberg antar i sin artikel (2014) ett perspektiv ur organisationsnivån där hon fokuserar på vad som händer med väletablerade livsmedelsaffärer när de börjar sälja receptfria läkemedel. Hon visar i artikeln på att processen för att översätta logiker till en ny praktik avgörs av materiella arrangemang och objekt. Vidare beskriver hon hur förmågan att utföra multipla logiker i praktiken skapar ett nytt mönster för etablerade och nya procedurer. Hon såg i sin studie att logikerna för den nya delen av arbetet inte implementeras direkt utan var tvungna att översättas för att passa in med de existerande procedurerna. Hennes slutsats är att det bara genom

utförandet logiker kan bli en del av praktiken vilket betyder att logiker inte existerar i sig utan måste utövas för att vara.

Den tidigare forskningen om institutionella logiker har visat på hur logiker påverkar beteendet enligt Goodrick och Reay (2011, s. 377). De påpekar dock att det inte har framtagits en systematisk förklaring till de logiker som mest troligen avspeglas i professionellt arbete eftersom den tidigare forskningen främst har fokuserat på samhällsaktörer eller institutionella sektorer. Vi har därför valt att använda framförallt deras artikel som grund för vår studie eftersom de identifierar institutionella logiker som kan användas i den professionella miljön som vi undersöker.

2.2 Idealtyp

Idealtyp är en teoretisk konstruktion av verkligheten som representerar “ett klart fall där relevanta kännetecken är distinkta och entydiga” (Weber, 1949, s. 88). Genom att ge en stabil grund så underlättar idealtyperna när man ska göra en systematisk jämförelse av variationer i empiriskt material (Freidson, 2001). (Goodrick & Reay, 2011, s. 378). Idealtyper är en metod som granskar vad aktörer investerar och förväntar sig av sina handlingar. Med andra ord, vad deras agenda är bakom deras beteende (Thornton & Ocasio 2008)

Goodrick och Reay (2011) förklarar fyra logikers idealtyper som kan avspeglas i professionellt arbete:

1. Professionell logik

Professionell logik som idealtyp skulle innebära att enbart yrkesgruppen själva skulle kontrollera vad arbetet innebär och hur det organiseras (Freidson, 2001). Här agerar yrkesgruppen som experter inom arbetet som vet bäst och använder sin kunskap för att fatta beslut. De skulle enligt denna logik ensamma eller tillsammans med någon från samma yrkesgrupp kontrollera alla aspekter av arbetet. Allt ifrån vilken utbildning som krävs till kvalitetssäkringen av arbetet kontrolleras av gruppen. De förlitar sig på sin kunskap för att genomföra sina uppdrag och sätter upp sina egna standarder för arbetet. Samhällets roll skulle enligt professionell logik bli att genomdriva yrkesgruppens beslut och medla mellan konkurrerande yrkesgrupper för att avgöra hur eller till vilken utsträckning respektives standarder ska gälla (Larson, 1977).

2. Företagslogik

En idealtyp för företagslogik skulle innebära att arbetet styrs av företagets rutiner och svarar till cheferna inom en hierarki som har den administrativa kontrollen (Thornton, 2004). Här är experterna underordnade företaget där istället cheferna avgör arbetets karaktär och hur det bör organiseras. Det är cheferna som avgör vilken utbildning som krävs för arbetet och utvärderar hur alla medarbetarna presterar. De är också de som bestämmer vad som förväntas av arbetet och vilken kvalitet det bör ha. Cheferna tar besluten om vilka medarbetare som gör vad och vilka rutiner och standarder de ska följa.

3. Statliglogik

Inom samhälles logik skulle en idealtyp istället innebära att samhället avgör hur arbetet organiseras. Här har samhället ett direkt ansvar över arbetarnas uppgifter där experterna arbetar för samhället. Istället för att samhället bekräftar experternas önskan, kontrollerar samhället alltså experternas kunskap. Det är cheferna inom samhället som bestämmer arbetets karaktär och kvalitetsstandarder där de också ansvarar för att kvaliteten hålls.

4. Marknadslogik

Slutligen är den ideala typen på en marknadslogik en fri och oreglerad konkurrerande miljö där konsumenternas val avgör framgången (Freidson, 2001). Det finns alltså ingen specifik karaktär av arbetet eller krav på utbildning som någon avgör. Det är snarare frånvaron av kontroll som utmärker logiken. Experternas kunskap är allmänt tillgängliga och man får fritt själv organisera sitt arbete utifrån vad man tror att marknaden efterfrågar. Marknaden har den enda restriktionen då det är deras val som avgör om aktören kommer lyckas.

Dessa olika logiker kan enligt Goodrick och Reay (2011, s. 379) organisera de som utför professionellt arbete i olika situationer såsom geografiska platser, typer av organisationer eller som i vårt fall avdelningar inom en organisation. Genom ovanstående logiker kan vi därför identifiera vilka logiker som finns inom den studerade organisationen och undersöka hur de skiljer sig mellan avdelningarna inom organisationen. Thornton (2004) skriver att vi kan genom att skapa typologier utforska empirisk data i relation till idealtyperna, vilket vi därför utgår ifrån.

2.3 Multipla logiker

De flesta studier inom institutionell logik erkänner att flera logiker kan existera samtidigt (Thornton & Ocasio, 2008). Denna samexistens kan yttra sig som konflikter mellan de samexisterande logikerna eller som samverkan inom samma fält.

Besharov och Smith (2013) undersöker hur flera logiker kan påverka organisationer i hopp om att kunna skilja mellan alla logiker och vilka som påverkar vad inom organisationen. Besharov och Smith föreslog en grund för hur olika dimensioner av flera logiker kan manifesteras inom en organisation. Den första dimensionen beskriver graden av kompatibilitet mellan de olika institutionella logikerna inom organisationen. Den andra dimensionen beskriver vilken utbredning de olika logikerna manifesterar sig i de grundläggande och centrala funktionerna inom företaget. Kompatibilitet av flera olika logiker kan vara svårt att undersöka. Besharov och Smith använder sig av tidigare forskning för att besvara problemet. Enligt Greenwood et.al (2010) kan det inte finnas fler logiker för de inte är kompatibla med varandra medan annan forskning föreslår motsatsen. Det finns ett flertal artiklar som föreslår att det kan finnas flera logiker inom en organisation och Besharov och Smith ansåg att kompatibiliteten beror mer på målet av en organisations handlingar och inte hur man når detta mål. Detta är för att målet reflekterar de grundvärderingar som företaget har medan resan dit ofta kan vara fylld av konflikter. Besharov och Smith föreslår att en organisation ofta har flera olika centrala områden de fokuserar på. Ett krav inom organisationen får inte hela organisationen att centreras runt just detta krav, utan en organisation har alltid flera fokus men ibland i periferi. Dessa olika centrala områden kan ha annorlunda institutionella logiker än de huvudsakliga fokus och därför kan ett företag ha flera logiker som påverkar deras beteende och handlingar och därför påverka marknaden.

Det kan alltså finnas flera logiker som bara påverkar vissa särskilda handlingar samtidigt inom ett fält, vilket kan skapa konkurrerande logiker som potentiellt kan leda till att en logik blir mer dominant än en annan. Konflikterna uppstår på grund utav olika värderingar, övertygelser och synsätt hos aktörerna. Uppgifterna eller rollerna inom fältet påverkas alltså av olika logiker på ett sätt som gör att när en logik ökar i styrka måste den andra minskas. Det förklaras exempelvis genom Goodrick och Reay (2011) studie om apotekare där de visade på att vissa uppgifter var styrda av till exempel professionell logik medan andra var styrda av en företagslogik. De förklarade att det blev en konkurrens mellan logikerna eftersom vissa aspekter av arbetet styrdes

av en logik medan andra av en alternativ där förhållandena innebar att när den ena logiken ökar i styrka måste den alternativa minska motsvarande vilket i sin tur blir en konflikt mellan logikerna.

Enligt Goodrick och Reay (2011) kan logikerna också samverka via flertalet olika logiker som tillsammans påverkar arbetssätt. Goodrick och Reay (2011) har identifierat två skilda sätt i vilket denna samverkan kan ses; som underlättande eller som tillsats. Ett underlättande förhållande mellan logiker betyder att en förändring i arbetssätt, som relateras till en specifik logik, kan främja förändring i ett alternativ arbetssätt som relateras till en annan logik. Det betyder att det inte behöver bli en dominans av en logik över en annan där den ena logiken minskar sitt inflytande utan istället kan den ökade påverkan av en logik stärka inverkan av den andra logiken. Ett förhållande som fungerar som tillsats mellan logiker föreslår att en ensam uppgift påverkas av fler än en logik, alltså måste en praxis uppfylla kraven från flera olika logiker.

Goodrick och Reay utforskade 2011 hur institutionella logiker influerar i praktiken över tid i deras artikel ”Constellations of institutional logics: changes in the professional work of pharmacists”. De ville förstå hur arbetet från en ensam yrkesgrupp kollektivt kan påverkas av olika institutionella logiker. De utvecklade en teori för hur arbetet kan avspegla multipla logiker genom en analys av hur yrket har förändrats över tid. De genomförde en fallstudie där de undersökte amerikanska apotekare mellan 1852 till 2011 där de applicerade utvalda logikerna. De visar i sin artikel på att både konkurrerande och samverkande förhållanden mellan logikerna möjliggör för den simultana påverkan multipla logiker har för yrket och dess arbete. Författarna utvecklade även konceptet ”constellation of institutional logics” (s. 403) som innebär “en uppsättning logiker i ett igenkänningsbart mönster” där det är kombinationen av logiker som påverkar arbetet. De identifierade vidare tre olika konstellationer av logiker:

1. En konstellation där en logik är dominant över de andra
2. En konstellation där två logiker utövas relativt lika
3. En konstellation där en logik visar måttlig påverkan och de andra något men inte lika mycket påverkan.

Genom konstellationerna såg de vikten utav att inte enbart fokusera på den dominanta logiken utan på hela uppsättningen relevanta logiker som påverkar för att förstå arbetet.

2.4 Egenskaper

För att ovanstående analys med idealtyper ska vara möjlig skriver Goodrick och Reay (2011) att de specificerade ett antal egenskaper av det yrkesmässiga beteendet. Genom att specificera egenskaper kunde de beskriva hur deras observerade data förhöll sig till de fyra logikerna (Thornton, 2004). Goodrick och Reay (2011 p. 382-384) specificerade nio egenskaper som kunde ses parallellt över alla fyra logikerna:

1. Kontroll över kunskap

Huruvida den specifika kunskapen som krävs för uppgiften är begränsad till en viss grupp. Här besvaras exempelvis vem som har kunskapen, vem som äger den kunskapen och hur den kunskapen regleras. Kunskapen kan exempelvis finnas tillgänglig för allmänheten eller endast erhållas genom specifika utbildningar.

2. Uppgiftens omfattning

Hänvisar till innehållet de särskilda uppgifter som utförs av en expert och vem som sätter begränsningarna på de uppgifterna. Exempelvis kan kunderna sätta en gräns för uppgifterna genom sina preferenser.

3. Nödvändig meriter

Visar vilken grupp som avgör de nödvändiga meriterna för arbetet. En grupp som kan ha den typen av makt är exempelvis ett förbund.

4. Utbildning/träning

Fokuserar på om en specifik grupp kontrollerar vad för utbildning som krävs för att utföra arbetsuppgiften. Egenskapen berättar om vem som avgör vilken utbildning som krävs och om det behövs mer träning. Till exempel kan det vara cheferna, trots att de inte är experter inom området, som helt bestämmer när utbildningar ska hållas och för vem.

5. Kontroll av arbetsprocess

Indikerar vem som bestämmer hur arbetet ska utföras och organiseras. Egenskapen berättar exempelvis vem som bestämmer innehållet i uppgifterna eller vems standarder alternativt krav som avgör ordning uppgifterna utförs i. Det kan bland annat vara

samhället som genom regleringar kontrollerar arbetets innehåll och hur det ska genomföras.

6. Anställningsstatus

Berättar under vilken kategori gruppen är anställd under. Om de fungerar som egenföretagare eller om de är anställda under någon överordnad.

7. Prestering standard

Sättet som kvaliteten på arbetet bedöms. Vem avgör prestationens kvalitet? Det kan exempelvis vara cheferna i företaget som avgör huruvida din prestation varit tillräcklig eller inte.

8. Kvalitetssäkring

Vem är ansvarig för kvalitetssäkringen av de utförda uppgifterna. Det kan bland annat vara samhället som kvalitetssäkrar uppgiftens resultat genom att den uppfyller krav från lagar och förordningar.

9. Prissättning

Egenskapen berättar om vem som avgör priserna och om det finns någon specifik mekanism för den processen. Sätts exempelvis priset utifrån marknadens efterfrågan eller kontrolleras priset av experterna själva.

Genom ett urval av ovanstående egenskaper kan vi analysera data från vår studie och på så sätt gör det möjligt att dra slutsatser om hur institutionella logiker påverkar praktiken i avdelningarna inom en organisation.

3. Metod

3.1 Val av undersökningsmetod

För att på bästa sätt besvara vår frågeställning angående institutionella logiker i praktiken kommer studien utgå från kvalitativ data som samlats in genom semi-strukturerade intervjuer. Enligt Reay och Jones (2015) är det, utav de 601 artiklarna som skrivits inom ämnet mellan 1991-2014, 66 % som bygger på kvalitativ data vilket gör det relevant att använda den metoden. Eftersom vi i vår frågeställning försöker ta reda på hur avdelningarna influeras av institutionella logiker i deras vardagliga arbete lämpar det sig att samla in bred data som minskar restriktionerna i svaren för att få en ärlig helhetsbild av bolaget och respektive avdelning.

Vi valde vidare kvalitativ metod eftersom att vi genom att ha djupgående intervjuer med de anställda i bolaget kan få en bra inblick företagets vardag. Den insamlade data blir bred och omfattande vilket behövs för att kunna se hur avdelningarna influeras av de olika institutionella logikerna.

Semistrukturerade intervjuer som metod lämpade sig eftersom de underlättar intervjuprocessen genom att man kan formulera samma fråga på olika sätt beroende på vem respondenten är. Det möjliggör att en respondent lättare kan förstå vad som menas med frågeställningen och på så sätt ge ett mer utförligt svar på frågan. Metoden gör det också möjligt för en respondent som behöver en mer ansträngande förklaring till frågeställningen att få det genom följdfrågor och omformuleringar.

Reay och Jones (2015) skriver i sin artikel ”Qualitevely capturing institutional logics” om hur lite information det finns angående hur man ska noggrant studera institutionell logik. Det finns inte tillräckligt med information om vilka metoder som kan användas för att identifiera och beskriva logikerna men med hjälp av Reay och Jones (2015) finns det nu en vägledning till vilken metod man kan använda sig av för att identifiera logikerna i sina studier. Det är tre olika metoder som författarna kom fram till kan existera för att kunna identifiera och beskriva logikerna *pattern deducing*, *pattern matching* och *pattern inducing*. Författarna menar dock inte att inte att de tre metoderna exkluderar varandra utan dem kan samexistera.

1. *Pattern deducing* används ofta vid stora volymer av data genom dessa enorma texter kan författaren resonera och hitta en logik i texterna som kan leda hen till att identifiera vilka logiker som appliceras i fallet.
2. *Pattern matching* är metoden som gäller när författaren jämför ens egna data till vad idealtypen av logiken skulle vara. Genom denna jämförelse kan hen hitta en matchning mellan ens egen data och vilken logik som passar bäst in.
3. *Pattern inducing* görs genom en analys nerifrån och upp i texten. Texten är oftast insamlad från intervjuer eller observation. Genom en analys eller kodning av texten kan ett resonemang göras för att identifiera vilken logik råder i studien.

Vi kommer i vår studie använda oss utav framförallt *pattern matching* som metod. Metoden kommer användas för att analysera den insamlade datan mot teorin om idealtyper som presenterats ovan. *Pattern matching* passar bäst för vår studie eftersom vi önskar att jämföra just med idealtyper och eftersom vi inte har enormt mycket data att analysera. Analysen kommer även till viss del göras utifrån *pattern inducing* eftersom vi resonerar utifrån våra insamlade anteckningar vilken logik som gäller.

3.2 Datainsamling

Under en tremånadersperiod sommaren 2016 genomfördes intervjuer med totalt 23 respondenter med en av författarna till denna uppsats. Respondenterna i intervjuerna varierade från VD till anställda. Variationen av respondenterna skulle ge oss en helhetsbild av företaget. Respondenterna var villiga att dela med sig och verkade ha få restriktioner i sina svar vilket gjorde att de hade mycket att berätta för intervjuaren.

Bolaget där datainsamlingen genomfördes valdes eftersom det var ett bolag som en av uppsatsförfattare jobbade för som konsult under sommaren 2016 och därigenom fick materialet. Bland de 23 intervjuerna som gjordes under denna period är sex stycken intervjuer med olika avdelningschefer, en med VD:n och resterande med medarbetare i företagets alla sex avdelningar. Variationen i respondenterna skedde för att få så mycket bredd i data som möjligt för att på så sätt täcka så många perspektiv från företaget som möjligt.

Intervjuerna ägde rum efter medarbetarnas schema där alla är gjorda individuellt och med omsorg. Intervjuerna var utan tidsbegränsning för att ge respondenten utrymme att uttrycka sina

åsikter inom varje frågeställning och möjligheten att prata fritt. Genom den intervjumetoden kunde vi få en större förståelse för respondenternas perspektiv och få en bra information bas att bygga vår uppsats på.

I intervjuerna ställdes ca 40 standardiserade frågor inom fyra kategorier och flertalet följdfrågor vid behov. Alla svar antecknades men transkriberades inte som följd av en förfrågan från företaget. De fyra kategorierna som användes som grundmall vid intervjuerna var funktion och tillväxt, ledarskap, kommunikation och vision. Anledningen till det höga antalet frågor var att för att få ett utvecklat perspektiv på vad respondenterna hade att säga och få en djupgående bild av deras åsikter och kommentarer.

Frågorna kring funktion och tillväxt handlade om att respondenterna skulle beskriva statusen på bolaget just nu- sett från deras egna perspektiv. Vi ville även veta kring hur medvetna de anställda var av deras egen funktion i bolaget, samt andras. Det hjälpte oss att förstå av vem och hur deras arbetsuppgifter styrs. Vi var ute efter att veta vad respondenterna tyckte om bland annat bolagets svagheter, styrkor och företagsstruktur. Vi var inne på vad för organisationsstruktur som existerade och vilken struktur dem själva ansåg var bäst för bolaget. Genom att fråga hur bolaget fungerar utifrån de anställdas perspektiv och deras uppfattningar om funktionerna i bolaget kunde vi se hur de anställda ser på bolagets struktur, de olika avdelningarnas funktioner och det positiva och negativa med bolaget. Frågorna kring funktion och tillväxt hjälper oss förstå hur företaget och respektive avdelningar är uppbyggda så vi mellan raderna kan urskilja vilka logiker som påverkar avdelningarna.

Vi valde även att använda oss av frågor som cirkulerar kring ledarskap och ledare. Som ledare menar vi de tillsatta cheferna i bolaget och ledarskapet är hur cheferna agerar i vardagen. Denna kategori av frågor blev relativt kort jämfört med det andra ovanstående kategorierna. Vad vi ville få ut av dessa frågor var att veta hur ledarskapet fungerar- eller inte fungerar i bolag X, sett från de anställdas perspektiv. Cheferna fick frågan “beskriv dig själv som en ledare” medan de anställda fick frågan “beskriv din chef som ledare”. Genom svaren kan vi se vem de leds utav och vad de anser om att bli ledda, hur det påverkar deras arbete. Ledarskap frågorna innehöll även frågor kring i vilken mån cheferna bestämmer och påverka olika beslut i bolaget. Kommunikationskategorin innehöll frågor som är relativt enkla att besvara tyckte vi eftersom många var ja eller nej frågor. Det var samt frågor om vem de kommunicerar med varje dag,

med vem de önskar att kommunicera med varje dag och hur informationsflödet i bolaget fungerar. Genom att ställa dessa frågor kunde vi enkelt illustrera en bild för oss själva om vem som säger vad och när. Det gick att få en uppfattning om informationen utbyts och vem som fick denna värdefulla information. Vi gick även in på frågor kring feedback och hur cheferna hanterar olika konflikter som kan uppstå bland personalen. Vi pratade om motivation och respondenterna förklarade för oss vad som motiverar dem och varför dem anser motivation är så viktigt. Vi valde att använda oss av den här kategorin för att få en bredare syn på hur de anställda i företaget kommunicerar med varandra, hur informationsflödet går till och vad de anställda anser om exempelvis vilken feedback dem nu får. I kommunikationen kan vi urskilja vem avdelningarna svarar till och vilka de behöver kommunicera med i sitt vardagliga arbete. Sista kategorin- vilket kanske är den mest abstrakta och övergripande- handlar om framtiden och vision. Vi frågade respondenterna om dem kunde uppge visionen av bolaget. Därefter gick vi in på frågorna kring målen och målmedvetenheten i bolaget och hur kortsiktigt samt långsiktigt bolaget har satt sina mål. Poängen med denna kategori är att försöka förstå om bolaget X ens har någon vision att sträva efter- därefter utreda om det var något angeläget hos de anställda.

Eftersom en insamlade data inte är formad specifikt efter vår uppsats frågeställning finns det delar av datainsamlingen som visat sig irrelevanta för frågeställningen. Vi kommer därför bara presentera den delen av den intervjuerna som var fruktbar för att besvara vår frågeställning och genom det utesluta delar av den insamlade data.

3.3 Databearbetning

De samlade anteckningarna från intervjuerna sammanfattades av båda författarna enskilt för att säkerställa att den insamlade data tolkades så korrekt som möjligt. Sammanfattningarna av materialet var baserad på de olika kategorier av frågor som beskrivs i ovanstående rubrik. Sammanfattningen skedde vidare utifrån varje avdelning för sig. När materialet sammanfattades genomfördes en jämförelse av vardera författarens sammanfattning för att få en klar och gemensam tolkning av materialet.

Efter att intervjuerna gjordes valde vi ut tre avdelningarna att använda oss av i studien. Valet gjordes utifrån avdelningarnas differenta funktioner. Genom att välja design-, administration- och verkstadsavdelningen fick vi en unik variation av avdelningar som har helt olika funktioner

och bakgrund. Meningen är att få svar från avdelningar med helt skilda funktioner och roller i företaget för att se om avdelningar inom ett företag styrs av olika logiker.

För att analysera den insamlade datan mot de institutionella logikerna använde vi oss utav tabellen som presenterats av Goodrick och Reay (2011, p. 383). Vi valde vidare fem av de egenskaper som vi beskrivit tidigare som vi kommer analysera datan utifrån för att koppla ihop dem med respektive logik. De fem egenskaperna är:

1. Kontroll av kunskap
2. Uppgiftens omfattning
3. Kontroll av arbetsprocess
4. Prestering standard
5. Kvalitetssäkring

Egenskaperna valdes utifrån vår tolkning av relevans för företaget och framförallt för avdelningarnas uppgifter. Med tidsbristen i åtanke valde vi att bara analysera utifrån fem egenskaper och valde därför bort fyra. De fyra egenskaperna som valdes bort ansåg vi hade mindre eller ingen nytta för oss i analysen.

Egenskaperna kommer sedan tillsammans med logikerna att användas som grund för analysen. Genom en tolkning av det empiriska materialet kommer vi fylla i tabellen nedan som ett verktyg för oss att kategorisera materialet. Det kommer göras genom att en skala från noll till fem appliceras, där noll innebär att logiken inte existerar alls inom egenskapen och fem att logiken påverkar helt inom egenskapen. Utifrån tabellerna (se bilaga) grundar vi diskussionen kring respektive avdelnings existerande logiker och dess påverkningar för det vardagliga arbetet. Diskussionen kring avdelningarnas logiker kommer presenteras som en sammanfattande del-diskussion efter respektive empiripresentation. Diskussionsavsnittet kommer vidareutveckla del-diskussionerna genom att dra kopplingar till hur logikerna påverkar företaget.

| Logiker/ Egenskaper | Professionell logik | Företagslogik | Statliglogik | Marknadslogik |
|---------------------------|------------------------|---------------|--------------|---------------|
| Kontroll av kunskap | | | | |
| Uppgiftens omfattning | | | | |
| Kontroll av arbetsprocess | | | | |
| Prestering standard | | | | |
| Kvalitetssäkring | | | | |
| Totalt | | | | |

3.4 Etik

Bolag x är ett relativt litet företag och de flesta känner varandra väl. Vissa av svaren är känsliga för respondenterna och vi valde därför att inte namnge respondenter eller bolaget självt i studien. Respondenterna ville dessutom inte heller att vi skulle spela in samtalen, utan efterfrågade att vi istället anteckna svaren- vilket vi respekterade.

3.5 Avgränsningar

Eftersom den insamlade data är väldigt bred har vi valt att begränsa oss i ett antal aspekter:

- Vi valde att intervjua cirka hälften av företagets personal på grund av tidsbrist och eftersom vi ansåg att datan skulle räcka för att kunna få en helhetsbild av företaget.
- Vidare togs ett beslut om att avgränsa oss till att redovisa tre av sex avdelningar inom bolaget. Avdelningarna som valdes var administrations-, design- och verkstadsavdelningen eftersom deras funktioner i företaget är de som varierar mest vilket genererade fler synvinklar i svaren.
- Vi har vidare fokuserat på medarbetarnas svar från de olika avdelningarna vid sammanfattning av datainsamlingen. Detta för att få en mer enhetlig och representativ bild från respektive avdelning som möjliggör en tydligare jämförelse av data.

4. Empiri

4.1 Organisationen

Bolaget som studeras i uppsatsen är ett kreativt företag som funnits i drygt 10 år och har verksamheter över hela Europa. Bolaget ägnar sig till att designa, tillverka och montera upp butiker, montrar till modeföretag och skyltar.

Företaget har sitt huvudkontor i Bochum, Tyskland men är aktivt över hela Europa. Företaget har kontrakt med bolag bland annat i Italien, England och Frankrike. Företaget har totalt 43 anställda varav hälften av dessa har använts i uppsatsen. Bolaget består av sex avdelningar:

- Logistik
- Designers/Arkitekter
- Verkstad för tillverkning av skyltar
- Snickeri
- Projektledare
- Administration

Varje avdelning har en tydlig hierarki, de har platschefer och alla rapporterar uppåt till Vd:n som i sin tur bestämmer över samtliga avdelningar. För att företaget skall fungera utan förhinder så måste varje avdelning kunna kommunicera och arbeta tillsammans för att vara så produktiva som möjligt.

Processen och produktionen fungerar som följande; Projektledarna får ett uppdrag/projekt att utföra, exempelvis ett företag som har anlitat designföretaget för att de vill öppna en butik. Uppdraget är då att designa och tillverka denna butik både på pappret och i verkligheten. Projektledarna börjar processen genom att diskutera med kunden och klargöra emellan varandra om vilka uppgifter som ska fullgöras. Detta leder i sin tur till att designavdelningen blir involverad i projektet och kan lägga fram en plan hur uppdraget skall designas och utföras. Dessa ritningar och designer kommer i sin tur till snickeriet och skyltmakeriet där ritningarna tar form i verkligheten. När produktionen av samtliga varor är fulländad så involveras logistikavdelningen som i sin tur ser till att produkten kommer dit den ska genom bästa möjliga transport. Hela processen överses av ekonomiavdelningen som både bestämmer budgeten och ser till att processen flyter på ekonomiskt.

I teorin är detta produktionsflöde väldigt logiskt och hierarkin är en självklarhet för de flesta företag. I praktiken är det dock alltid en viss skillnad mellan vad som står på papper och vad som händer i produktionen. Förhinder kan förekomma i form av kommunikationsproblem, budgetproblem, eller misstag i produktionen. Dessa förhinder ligger oftast grundat i internkommunikationen i företaget och spelar stor roll i att varje uppdrag blir avklarat på det mest optimala sätt.

4.2 Administrationsavdelningen

4.2.1 Funktion och tillväxt

Administrationsavdelningen består av tre anställda intervjuerna har skett med samtliga. Avdelningen sköter allt ekonomiskt i bolaget från bokföring och bokslut till controlling och revision. Alla på avdelningen är utbildade ekonomer vilket var ett krav från företaget vid anställning. Kunskapen de har handlar framförallt om lagar kring redovisning och handel samt ett tillvägagångssätt för att skapa olika typer av rapporter vilket erhålls genom ekonomutbildningen. Kunskapen är alltså sluten inom yrkesgruppen där de säger att de bara kan ta hjälp av varandra. De måste ha en särskild kunskap om exempelvis lagar för att kunna genomföra sitt vardagliga arbete då majoriteten av deras arbete är kontrollerat av dessa lagar till exempel. Visst läser exempelvis intressenter även deras rapporter men det är samhället som kontrollerar deras arbete. Även tillvägagångssättet i deras arbete justeras av exempelvis redovisningsseden vilket gör kunskapen än mer viktig enligt avdelningen. En vanlig dag för en medarbetare på administrationsavdelningen går ut på att skapa och skicka fakturor, göra budgetar för de pågående projekten och redovisade senaste inköpen. Avdelningen arbetar direkt under VD:n till vilken de också rapporterar och tar direktiv från.

I sin funktion i företaget uttryckte de anställda inom administrationsavdelningen att de känner sig viktiga när de blev tillfrågade. De upplevde att de bidrog mycket till företaget och hade klara roller. Med sina klara roller vet de också vad företaget förväntar ifrån dem som anställda och de känner också att de kan förmedla vad administrationen gör.

Det var däremot en blandad respons när de blev frågade om deras fulla potential användes där vissa kände att deras kunskap och förmåga utnyttjades till företagets fördel medan vissa tyckte att de kunde hämta mer och bidra ännu mer. Vissa medarbetare såg det som sin uppgift att lära

VD:n och företaget hur uppgiften borde gå till och på så sätt kunna bidra ännu mer till företaget. De som ansåg att deras kunskap utnyttjades menade på att företaget eller framförallt VD:n beordrade dem att göra sin uppgifter på ett visst sätt som stred mot deras värderingar eller kunskap. Det fanns till och med fall då "VD:n gav direktiv om hur uppgiften skulle göras som direkt stred mot de lagar som vi måste följa" enligt en av medarbetarna. De finns situationer där de anställda i avdelningen exempelvis vet hur en bokföringsorder borde göras men där VD:n inte anser att den ska göras alls för att den exempelvis skulle sänka resultatet vilket ser dåligt ut för intressenterna enligt VD:ns mening. I de situationerna diskuterar de att de brukar kunna lösa det gemensamt tillslut men att det skapar onödigt extra arbete. De berättar att VD:n inte bara efterfrågar rapporter utan också försöker påverka vad de ska göra och när. Dessutom har han ibland enligt personalen för mycket att säga om deras arbetes kvalitet trots att han inte har någon kunskap om hur de borde se ut. Avdelningen tror att det bara beror på att VD:n vill ha kontroll och att det är hans sätt att kvalitetssäkra.

De stora misstagen som de anställda inom administrationsavdelningen uttryckte skedde inom företaget var kommunikation, planering och kostnader. De anställda tyckte bland annat att det inte är acceptabelt att projekt tar mer än en vecka då det kostar företaget extra pengar, något som "cheferna inte verkar förstå eller ta till sig." De anser också att de måste bli hårdare gällande sina 14 dagars fakturor och med uppföljning av betalningar men inte får tillräckligt med resurser för att kunna göra det. En situation som existerade under intervjutillfället var att det fanns kunder med obetalda fakturor vilket bidragit till en hårdare ekonomi men där de anställda inom administrationsavdelning fått "skulden" trots att de inte kunnat göra något åt situationen. De anställdas respons på situationen var hopplös "det visar verkligen på ledningens okunskap, och det är orättvist att vi ska behöva ta skulden för det". En annan medarbetare antydde att det hade varit enklare om de kunde få sköta sina uppgifter på sitt sätt eftersom de stämmer bättre överens med verkligheten. "Det är ju vi som har kunskapen. Vi anställdes på grund utav den, så jag förstår inte varför han lägger sig i så" förklarade en medarbetare och syftade till de begränsningar VD:n gör för de anställdas arbete. De anställda uttryckte att de ansåg att arbetet hade blivit mer effektivt och haft bättre kvalitet om de fick kontrollen själva. Kommunikationen mellan de anställda i företaget är också bristande, meddelanden når inte fram eller glöms bort vilket skapar en förvirring i arbetsuppgifterna enligt avdelningen. Ytterligare en bidragande faktor till svårigheter inom avdelningen är att fakturor och kvitton tappas bort, detta är inte acceptabelt och skapar situationer i onödan. "Ibland känns det som att företaget

inte respekterar vårt jobb” uppger en av medarbetarna i avdelningen och förklarar vidare att cheferna i företaget inte heller gör något för att förändra situationen men fortsätter kräva att uppgiften görs korrekt. Mer möten med projektledarna är en punkt som uttrycks upprepat, För att kunna diskutera budgeten, skapa fakturorna, och få fram synpunkter direkt till projektledarna hade enligt avdelningen underlättat deras arbete och antagligen företagets effektivitet.

4.2.2 Ledarskap

Administrationsavdelningen har en egen ekonomichef men eftersom avdelningen jobbar väldigt nära VD:n har han en större kontroll och säger sig själv vara avdelningens chef. Ekonomichefen har alltså därför inte större inflytande än de andra medarbetarna i avdelningen från vare sig VD:n eller de anställdas perspektiv. Administrationsavdelningen som kanske är den avdelning som jobbar närmast med VD:n berättar att han är väldigt passionerad om företaget. Han beskrivs som oerhört kreativ och de berättar att han är närvarande i hela företaget och en väldigt hjälpsam chef. Dessvärre är inte alltid detta positivt eftersom VD:n inte har en ekonomibakgrund och förstår inte alltid varför man ska bokföra på ett visst sätt. VD:n har inte heller koll på de siffror som han borde känna till eller en förståelse utav hur det fungerar enligt avdelningen.

Ekonomichefen beskriver vidare problem som kan uppstå genom att VD:n engagerar sig i smådetaljer, vilket är en situation som enligt alla medarbetare verkar uppkomma ofta. Hon tycker att han engagerar sig i situationer som är obetydliga och inte engagerar sig tillräckligt i situationer som kräver en lösning där han behöver vara involverad. Ekonomichefen ger oss ett exempel på ett tillfälle då en fransk kund vägra att betala sin faktura utan att få rabatter som företaget i fråga inte skulle ha egentligen. VD:n löste problemet genom att ge rabatterna till den franska kunden men förstod inte att bolag x genom den handlingen gick mycket minus på affären. “om VD:n bara skulle lyssna på oss ibland skulle så många problem lösas” uppger en av medarbetarna. Ekonomichefen avslöjar att liknande situationer hänt flera gånger, vilket i sin tur gjort att de varit tvungna att sänka lönerna en aning för att företaget inte tjänar tillräckligt för att täcka sina kostnader. Han hjälper kunderna för mycket och avdelningen vill se att han blir hårdare mot kunderna. “han måste se vad som är bäst för företaget och förstå hur saker hänger ihop” uppger ekonomichefen.

De anställda anser att han är för kreativ, vill alltid ha nya idéer, och att hans närvaro blir en ständig övervakning vilket ger ett stressat arbetsklimat. De tycker att VD:n har för mycket ansvar för en person och att han därför måste lära sig att kommunicera och delegera samt acceptera att inte ha den kunskapen som krävs för att ha controlling eller ekonomiansvar. VD:n motiverar inte vidare avdelningen utan dem drivs av sig själva. De uppger att de får sin motivation från sig själva och den fina atmosfären utöver VD:ns mikroledning som skapar glädje att slutföra arbetsuppgifter. De får ingen motivation från VD:n, därifrån säger de att kommer bara negativ feedback vilket även det kommer ytterst sällan. Det framgår också tydligt att de vill ha mer stöttning och uppskattning från VD:n men inte verkar tro att det är möjligt och skulle därför helst vilja att VD:n inte involveras i deras arbete alls.

4.2.3 Kommunikation

Inom administrationsavdelningen pratar de dagligen med varandra, projektledarna och VD:n, med undantag för avdelningens gruppchef som kommunicerar med alla avdelningar. På avdelningens kontor kommuniceras det mestadels via face to face och till övriga avdelningar via mejl. Även om saker händer fort inom företaget försöker de på avdelningen informera VD:n så fort informationen nått dem.

Avdelningen själv vill dock hellre ha information face to face än mejl, speciellt angående viktig information, så det finns möjlighet att diskutera och ställa frågor. Administrationsavdelningen anser att det inte hålls tillräckligt med möten och att VD:n borde ta upp viktig information med cheferna för respektive avdelning då de behöver prata om problemen face to face, “det är så mycket information som försvinner i ett mejl” säger en av medarbetarna. Administrationsavdelning måste även närvara på dessa möten och prata mer med projektledarna för att se vad det är som händer och för att få information om de olika projekten vilket skulle göra att de kan stoppa projekt i tid. “Det är vi som har koll” uppger ekonomichefen och tycker därför att mer kommunikation ska ske med dem direkt istället för med VD:n. Administrationsavdelningen tycker i stort att VD:n inte förstår deras arbete och att han borde lyssna mer på deras direktiv samt ge feedback och respons på problemen de tar upp. Det är medarbetarna på avdelningen som har kunskapen och de skulle helst se att VD:n inte lägger sig i deras arbete och istället ger personalen mer utbildningar för att bättre tackla problemen. Utbildningar har enligt personalen i avdelningen efterfrågats ofta för att kunna hänga med i förändringarna. VD:n tror enligt avdelningen att utbildningar bara innebär kostnader när det i

själva verket kan vara “missade möjligheter” där nya lagar kan exempelvis kan öppna dörrar som tidigare var stängda.

4.2.4 Vision

Intervjuer med administrationsavdelningen framhäver vissa styrkor och svagheter inom företaget. Angående framtiden så har ledarna en självklar vision om kreativitet och en säkerhet för de anställda. De visar också en stolthet i sin produkt då de flesta kunder visar sig vara nöjda med tjänsterna. Visionen och målet är två olika sidor på myntet, när det kommer till målet om att fullfölja visionen så tycker de anställda att de saknas en viss struktur. Mycket onödiga pengar spenderas på saker som inte behövs, så som resor och rent slarv då företaget följer en modell som inte är så lönsam som den borde och kan vara. Detta uttrycker de intervjuade i avdelningen tydligt i sina svar då de inte tycker företaget tänker på att tjäna pengar vilket leder till konsekvenser så som minskade löner till vilket de måste ta skulden. Något som framkommer i svaren är att visionen och målet inte är gemensamt, de pratas väldigt sällan om vad visionen är och de flesta jobbar bara på projekt till projekt utan någon tanke om helhet eller framtid.

De anställda tycker att det försiggår en del onödiga och slarviga misstag på avdelningen, fakturor och kvitton försvinner, möten om alla projekt är väldigt få och för långt ifrån varandra. Det gör att administrationen inte har någon koll på vart projekten ligger till i tidsplan och budget på grund utav den bristande kommunikationen mellan projektansvariga och administrationen. Även om svagheter kan vara en irritation så visar de också en stolthet i sina egna produkter och att de gör allting själv, från skyltmakeri till att bygga upp affärer. De är också nöjda över att deras företag sprider sig över Europa och tillhör en del av marknaden som är väldigt ”up and coming” vilket bidrar till en god företagskänsla.

4.2.5 Diskussion

Det framkommer tydligt genom intervjuerna att medarbetarna inom administrationsavdelningen har en kunskap som de anser cheferna i företaget borde låta dem kontrollera själva. Medarbetarna inom avdelningen försöker i så stor utsträckning de kan förlita sig på sin kunskap när de utför sina arbetsuppgifter, eller kunskapen från andra inom avdelningen. Enligt avdelningen hade arbetet blivit mer effektivt och haft bättre kvalitet om de fått kontrollera sina uppgifter mot staten utan företagets inverkan.

Staten kontrollerar en stor del av kunskapen eftersom det är deras lagar och förordningar medarbetarnas kunskap handlar om. Ändras en lag måste också medarbetarna utveckla sin kunskap, vilket är något som de efterfrågar. Många utav avdelningens uppgifter utgår ifrån en efterfrågan av staten där det är de som kräver att det görs och även på vilket sätt det skall göras. Det är även staten som kontrollerar deras arbete då det är till dem majoriteten av rapporterna skickas som avdelningens medarbetare skapar. Det är exempelvis staten som har satt upp hur en god redovisningssed genomförs och därigenom sättet som kvaliteten på arbetet bedöms. Därför är det också samhället som ansvarar för kvalitetssäkringen och vars riktlinjer avdelningen måste följa.

VD:n kan ibland sätta dem i situationer där de måste gå emot sin egen kunskap om statens efterfrågningar för att tillgodose en förfrågan. Medarbetarna berättar dessutom att VD:n inte borde lägga sig i deras arbete alls eftersom han inte har den kunskapen som krävs för att förstå deras uppgifter. Att VD:n försöker styra innehållet i deras arbete när han själv inte har någon kunskap om vad samhället efterfrågar sker ofta enligt medarbetarna och gör dem frustrerade eftersom det försvårar deras arbete i onödan. Trots VD:ns brist på kunskap måste de ändå följa hans restriktioner vilket gör företagets inflytande stort. Företaget har även genom standarder och efterfrågningar kontroll över deras uppgifter, vilket medarbetarna ogillar. VD:n påverkar också hur de ska organisera sitt arbete då han ständigt efterfrågar specifika rapporter och trots sin okunskap om ekonomiarbete dirigerar dem om vad de bör göra, när det ska göras samt bedömer medarbetarnas arbetsinsats.

Hur marknadens preferenser påverkar avdelningen däremot är ingenting någon av medarbetarna nämner och verkar därför helt irrelevant. Intressenterna får se rapporterna men kan bara tycka till om dess innehåll, de avgör alltså inte dess kvalité eller omfattning på något sätt enligt avdelningen.

Avdelningen verkar därför sammanfattningsvis påverkas främst av stats- och företagslogiken om man utgår från Goodrick och Reay's (2011) beskrivningar av logiker. Statslogiken är dominerande för avdelningen eftersom de hela tiden måste förhålla sig till deras riktlinjer men genom att VD:n ständigt, om än oönskat, lägger sig i deras arbete är påverkan från företagslogiken stor. Det framgår tydligt att företags- och statslogiken konkurrerar i många fall för medarbetarna vilket har effekter i deras vardagliga arbete som försvårar det för dem och

leder till meningssjiljaktigheter. De önskar att de kunde styras mer utav en professionell logik eftersom deras kunskap samverkar med den statliga vilket istället hade underlättat i deras vardagliga arbete. Marknadslogiken verkar dock inte närvarande för avdelningen i deras uppgifter då kunderna inte tar del av deras arbete.

4.3 Designavdelningen

4.3.1 Funktion och tillväxt

På designavdelningen arbetar fyra medarbetare varav vi har intervjuat alla. Medarbetarnas arbetsuppgifter går ut på att tillsammans med projektledare och kund designa exempelvis butiken som ska uppföras och sedan skicka ritningarna till verkstaden för utförande. Ofta är det dock VD:n som tar de initiala kundmötena enligt medarbetarna på avdelningen vilket gör att de ofta bara blir delegerad projektet med en rad direktiv att följa i sin design. För att skapa sina designar arbetar de framförallt individuellt och frågar eventuellt någon av sina kollegor på avdelningen om smakråd. För avdelningen är det kunden som står i centrum då det är för dem de designar. I många fall efterfrågar dock kunderna efter deras kunskap och smak vilket gör arbetet mer som ett samarbete mellan avdelningen och kund. Kundernas preferenser måste tas i åtanke hela tiden och det är från deras respons de utvecklas och kontrolleras.

De intervjuade på designavdelningen tycker att de är viktiga för företaget då de bidrar med en essentiell roll enligt dem själva. "Hela syftet med företaget är att designa vilket är vad vi gör" berättar en av medarbetarna. De känner att de har mycket mer att bidra med men ges inte utrymme för att utföra det däremot ibland. Enligt avdelningen tar ledningen sällan något intresse i vad de vet och kan utan vill istället bara ha sin vilja igenom oavsett om det är problematiskt eller inte. De tycker också att VD:n mikroleder för många projekt och uppgifter och borde istället visa förtroende för sina anställda och ta hand om sina saker inom företaget. Det gör att medarbetarna ibland känner att deras fulla potential inte alltid tas tillvara. Ökad utbildning är något som är önskat, samt bättre hård och mjukvara för att underlätta och förbättra prestationerna. Att uppgifter delegeras mer planerat och i detalj är väldigt önskat då deras uppgifter blir väldigt kaosartade och i otakt med projekten då de måste hantera flera olika saker samtidigt som inte hänger ihop. Det bidrar till en struktur som inte håller för att hinna med deadlines "VD:n delegerar utan att tänka, vilket gör det svårt för oss att följa hans direktiv och samtidigt hålla deadlines" uppger medarbetarna. Ofta så delegerar han ut uppgiften men det är

upp till medarbetarna att förstå och avgöra vad, hur och när uppgiften ska göras. Exempelvis kan avdelningen få preferenser från kund om att resultatet ska se exklusivt ut samtidigt som de har fått direktiv från cheferna om en tajt budget de måste följa. I sådana fall uppger medarbetarna att de måste använda sin egen kunskap för att lösa dilemman. De förklarar att efter delegeringen har skett lämnas de ofta ensamma att sköta jobbet. De har många krav på sig men har möjligheten att organisera sitt eget arbete.

4.3.2 Ledarskap

Designavdelningen anser att VD:n i sina vardagliga sysslor är kompetent, rättvis och intelligent. Han är närvarande och upptäcker samt löser problem fort. De beskriver honom som en person som gillar att göra saker själv och som tar tag i saker men som glömmer att kommunicera om det.

Problemet avdelningen tar upp är att ledarskap inte är en av VD:ns vardagliga sysslor även om de anser att han i sin roll måste leda. De uttrycker att han inte är närvarande som chef och ifrågasätter om han leder överhuvudtaget. VD:n tar de inledande kundmötena och delegerar ut arbetsuppgifter men medarbetarna i avdelningen förväntar sig att en ledare också har koll på processen, ger feedback och motivation. De påpekar att han måste bli bättre på att ge feedback då det inte ges alls i dagsläget. Han måste lyssna mer till sina anställda och inte vara så svårövertalad att gå från sitt sätt. En medarbetare uttryckte att “det är som han inte litar på oss ibland” och syftade då till deras minskade påverkan i designen eftersom VD:n tar många av kundmötena exempelvis. VD:n måste vidare reagera och kommunicera med sina känslor för att inte upplevas så känslökall. De förklarar slutligen att de inte motiveras alls utav VD:n utan finner sin motivation i arbetsuppgiften eftersom de jobbar med det de älskar.

4.3.3 Kommunikation

Designavdelningen har daglig kommunikation med varandra, kunder, leverantörer och projektledare. De kommunicerar då framförallt face to face, vilket de också föredrar, men ibland har de mejl kommunikation eftersom det kan vara viktigt att de har viss information skriftligt. De har även en projektmapp där all information läggs in så alla har möjlighet att läsa. Det blir ibland problem i kommunikationen mellan avdelningarna när kommunikationen blir otydlig. Det är framförallt viktigt enligt avdelningen att ha en bra kommunikation med kund så inga missuppfattningar sker. De berättar att kunderna flera gånger haft orimliga förväntningar så

som tidsramar för företaget att följa vilket gör att kunderna ofta blir missnöjda eftersom företaget inte mötte deras förväntningar. Medarbetarna på avdelningen tror att anledningen till sådana situationer grundar sig i kommunikationen, där det tidigare och tydligare kan förmedlas till kund vad de bör förvänta sig, vilket är något som inte ligger på designavdelningens bord att göra. I nuläget förklarar de att "kunden har alltid rätt" och att de därför förväntas möta dessa orimliga förväntningar.

Avdelningen anser dock att mer kommunikation borde gå via VD:n, de tycker att han borde veta allt och att alla inom företaget ska kunna veta att de alltid kan prata med honom. VD:n ska också uppdatera medarbetarna om progression eller annan viktig information om företaget enligt designavdelningen, vilket är något han gör ibland till vissa men aldrig förmedlar officiellt som gör att andra inte får någon uppdatering alls. Medarbetarna på avdelningen tycker det är viktigt att bli uppdaterade både om företaget och om de olika projekten som bearbetas. De anser att eftersom Bolag x är ett litet företag vill man veta vad som händer. Uppdaterad aktuell information skulle ge en överblick på vad som behöver göras i företaget vilket enligt avdelningen skulle skapa en känsla av säkerhet. Avdelningen berättar vidare att det inte finns någon plattform där medarbetare kan uttrycka idéer utan att de i så fall skickar mejl till den berörda vilket aldrig ger resultat. Vid situationer där problem uppstår tycker avdelningen att de tar upp problemen men att det inte finns någon respons då det enligt dem inte känns som personer i företaget bryr sig om problemen.

Den största bidragande faktorn till den negativa prestationen i avdelningen är kommunikationen enligt medarbetarna. Det följs sällan upp av ledningen när mindmaps har skapats eller generellt efter möten. VD:n ignorerar de akuta problemen och detta har skapat en känsla av meningslöshet att prata med ledningen då det sällan leder till förändring. Ett flertal gånger uttrycks känslan att "VD:n måste släppa denna avdelning" på grund utav att han inte lyssnar eller bidrar med något som underlättar, de vill istället ha möten utan honom så alla kan få fritt uttrycka sina idéer och bidra med lösningar, i nuläget så får de oftast negativ feedback så fort de tar upp ett problem inom avdelningen och en lösning ges aldrig.

4.3.4 Vision

De anställda tycker att företaget inte har en fast vision och istället skapar de sin egna, den kreativa avdelningen tycker att de skapar en bra miljö inte bara för sin egen vinning men utan

för kunderna med en chans att utveckla sig själv och företaget på vägen. Designavdelningen följer trenderna angående marknaden för att skapa sina idéer och för att hålla sig uppdaterade på vad som är aktuellt och på så vis tycker de att visionen för företaget ändras med tiden, men det finns en brist på en fast företagsvision. Företaget ser över alla deras ritningar för kontrollera att de följer den standard och stil som företaget vill bli förknippade med. Utöver det får medarbetarna fria tyglar att skapa utifrån sin individuella stil och smak så länge det uppfyller kundernas krav och preferenser. Det är viktigt för medarbetarna på avdelningen att de kan representera sin design och vara stolta över vad de gjort.

Likt administrationen så tycker designavdelningen att det är viktigt med en bättre struktur inom företaget för att nå sitt mål och uppfylla visionen. För de anställda inom designavdelningen innebär det stabilare kontrakt, löner och arbetstider men de är också väldigt glada och vill gärna stanna kvar på företaget. Även om de uttrycker positiva tankar om sina personliga mål så finns det en enorm brist i vad företaget vill ha ut av sina anställda angående framtiden. De anställda får ingen information angående framtiden och uttrycker en viss oro då de får arbeta mer för mindre pengar vilket de ser som en nedgång i företaget. Den lilla struktur de har gör att det blir svårt att hantera alla projekt då kommunikationen mellan administrations- och designavdelningen är svag.

Som på de andra avdelningarna uttrycker de anställda att det inte pratas om vad målet för företaget är utan alla skapar sina egna mål vilket de tycker bidrar till en minskad gemenskap inom företaget. Med detta i åtanke så ökar också oron för framtiden och den personliga säkerheten om sitt jobb. Bidragande faktorer till detta uttrycker de anställda är att den lilla information de får ifrån ledningen är oftast genom ett brev men inget i detta brev utförs eller blir förmedlat. Orotänkandet gör att de anställda tar emotionella beslut vilket ibland inte följer tanken som företaget har, detta kan skapa situationer eller förvirring inom avdelningarna.

Trots närvaron av denna framtidsoro så uttrycker de anställda att de är väldigt lyckliga med sitt yrke, de känner att de kan uttrycka sig och har fria händer med det kreativa. De har också bra kundkontakt med varierande arbetsuppgifter. Infrastrukturen är utmärkt då arbetsytan är väldigt uppskattad. De största nackdelar som de anställda känner av är att det kan ibland bli lite familjärt vilket kan vara en negativ faktor inom ett kreativt yrke, den dåliga strukturen och koordinationen mellan avdelningar och inom projekten försvårar uppgifterna och framkallar

stressmoment. Den ostrukturerade arbetsmodellen tvingar arbetarna att jobba över och ibland spendera extra tid på projekten för att hinna med deadline. De anställda säger att ett stort stressmoment är att det ofta är events eller föreläsningar som de får veta av för sent och ibland inte kan gå på. De få som lyckas ta sig ifrån sina projekt och gå till dessa delar sällan med sig av kunskapen de har lärt sig vilket gör att hela avdelningen är i obalans. Den hårda tidspressen bidrar också till att de sällan tar tid för projektmöten vilket i sig bidrar till ännu hårdare tidspress.

4.3.5 Diskussion

Medarbetarnas kunskap på designavdelningen är abstrakt och handlar mycket om en individuell stil som de själva kontrollerar. De utgår från sin kunskap och stil vid utförandet av en design och frågar möjligen om råd från andra designers. Designavdelningen kontrollerar sin egen arbetsprocess efter att de har fått sina direktiv från kunder och chefer. De anställda i avdelningen har sin egen dagordning och genom sin kreativitet utformar dem egna designs och planerar sin tid individuellt. Kontrollen av deras arbetsprocess påverkas vare sig av kunderna eller staten utan designerna har fria händer att organisera upp sitt arbete utifrån företagets direktiv.

Cheferna har ett stort inflytande på kunskapen då företaget som helhet har en stil och en kunskap hur uppgifterna ska genomföras som cheferna förmedlar och de individuella medarbetarna måste arbeta efter. Företaget har genom deadlines och direktiv en påverkan på deras arbete när det gäller tidsramen och kostnadskalkyler. I själva arbetsmomenten avgör cheferna till stor del också om de anser att medarbetarna gör en bra prestation. Medarbetarna uppfattar dock ändå att de får mycket fria tyglar så länge de rör sig inom företagets ramar och kan därför arbeta utefter sin stil och företagets samtidigt. Oftast är det, enligt designavdelningen, VD:n som tar de inledande kundmötena vilket innebär att det blir hans prägel som styr designen då han delegerar ut arbetet. Visserligen sätter designerna sin egen prägel på varje uppgift men de är ständigt kontrollerade så att de följer direktiven för uppgiften. Men även om företaget har en stor påverkan är det alltid kunden som har sista ordet för uppgiftens innehåll, det är dem som bestämmer.

Avdelningens arbete går ut på att möta kundernas behov där preferenserna från marknaden påverkar medarbetarnas kunskap eftersom medarbetarna måste anpassa sin stil efter kundens efterfrågan. Denna påverkan varierar dock i styrka eftersom kunderna enligt medarbetarna ibland efterfrågar designernas kunskap vilket stärker dem som experter istället. När det kommer

till uppgiftens omfattning för avdelningen är det framförallt marknaden som styr. Det är marknadens preferenser som avgör arbetets innehåll och det är kunderna som genom sina förfrågningar sätter gränserna för uppgiften. Det är även marknaden som avgör vilka premisser som gör uppgiftens resultat bra eller dåligt. Kundens preferenser kring designen och hur de anser, oavsett om det är rimligt eller inte, att resultatet borde vara vad avgör om avdelningen presterat bra eller inte.

Någon påverkan från staten verkar oexisterande. Samhällets möjliga restriktioner för arbetet är ingenting någon i designavdelningen nämner, och enligt verkstadsavdelningen något som de inte bryr sig om.

För designavdelningen verkar sammanfattningsvis den dominanta logiken utifrån Goodrick och Reay (2011) vara både marknads- och företagslogiken. Respektive logik är mer eller mindre styrande i specifika situationer och i olika avseende på avdelningens vardagliga arbete. Avdelningen styrs mer av marknadslogiken egentligen indirekt men eftersom VD:n tar många utav kundmötena och delegerar ut uppgifter blir det chefen som styr för medarbetarna istället för kunden. Påverkan från deras professionella logik syns till stor utsträckning genom att de applicerar sin personliga stil och får organisera arbetet själva. I många fall verkar alla dessa logiker samverka då de har ett gemensamt mål, att få en nöjd kund. Men ibland kan vägen till målet skilja sig då cheferna och medarbetarna inte är överens om vad som vore bäst vilket gör logikerna konkurrerande eftersom den professionella logiken i de situationerna ofta får minska det företagslogiken ökar i påverkan. Ibland kan även, enligt medarbetarnas förklaringar, den professionella- och marknadslogiken konkurrera då kunderna efterfrågar något som medarbetarna anser orimligt vilket även där leder till att den professionella logiken måste minska.

4.4 Verkstadsavdelningen

4.4.1 Funktion och tillväxt

Verkstadsavdelningen består mestadels av män. På avdelningen fanns det endast en tjej, och hon var fortfarande en praktikant. Totalt arbetar sju personer i avdelningen varav fyra deltog i våra intervjuer, en utav dessa var den kvinnliga praktikanten.

Verkstadsavdelningen har en tydlig struktur utifrån att varje person är specialiserad på någonting. En av medarbetarna är exempelvis specialiserade på en viss maskin där det bara finns tre till personer i världen som har samma kunskap. Varje person i avdelningen har sin roll och vet mycket väl vad dem behöver göra inom sin roll för att göra färdigt avdelningens arbete. De utgår alltså från sin specialistkunskap när de utför sina arbetsuppgifter och frågar möjligen om hjälp från andra på avdelningen men oftast sker det individuellt.

I deras vardagliga arbete ger designavdelningen och cheferna specifikationer och direktiv om vad som ska göras och vem som ska göra det men utifrån de organiserar de arbetet själva. Är det något som medarbetarna inte håller med om från den ursprungliga planen ändras även det efter deras tycke. "Vi vet bäst" var något som uttrycket flertalet gånger från medarbetarna och som verkade guida dem i sitt arbete. De antydde också med citatet att kunderna inte var så viktiga för avdelningen då de inte förstår vad som är bäst för dem. Det gör att de avgör själva arbetets innehåll i detalj utifrån vad de anser är bäst, vilket inte alltid överensstämmer med den ursprungliga planen.

Eftersom de arbetar i en verkstad finns det restriktioner och säkerhetsanvisningar som företaget har satt upp de måste följa. Medarbetarna berättar att det handlat om lagar de måste följa och standarder företaget har satt upp för att det ska se bra ut utåt. I verkligheten verkar inte medarbetarna bry sig särskilt mycket om dessa restriktioner även om de egentligen måste utan följer sin egen väg som då ibland kan gå en annan än företagets. Det finns även restriktioner och lagar som företaget inte känner till men som medarbetarna måste följa i sitt arbete såsom exempelvis miljö och stadsplaneringar.

När de anställda blev frågade om de känner sig viktiga på företaget så tvekade de flesta och förklarade att de kände sig viktiga till en viss del då företaget hade tagit sig an ett stort projekt. På samma sätt uttrycker de inte att de känner sig särskilt uppskattade då de sällan får feedback från ledningen och att de ofta inte utnyttjar sin fulla potential då tidspressen inte låter dem. Tidspressen och kommunikationen är de stora faktorerna som bidrar till misstag i avdelningen och de anställda känner att detta minskar deras motivation och deras prestation.

4.4.2 Ledarskap

De anställda nere på verkstaden ser VD:n som en bra och respekterad man, utav både kunder och anställda. De berättar att han är bra på att prata med kunder, speciellt när något är fel, och att de upplever honom som en social man som är bra på att kommunicera. I VD:ns roll som ledare är de däremot mer osäkra och vet inte riktigt om han uppfyller kraven de har på en ledare då han inte är så närvarande. De berättar att de inte får någon feedback, förutom ibland då negativ feedback kommuniceras, och att de behöver mer positiv feedback för att balansera den negativa. De påpekar också att de inte får någon motivation alls av VD:n och att det är ett problem.

VD:n och mellancheferna delegerar till avdelningen vem som ska göra vad och berättar genom det vad de förväntar sig för resultat. Deras direktiv är något avdelningen måste följa enligt sin arbetsbeskrivning men inte alltid gör då de anser att de vet bättre. Cheferna kollar även över avdelningens skyltar när de är klara för att se om de uppfyller de kraven företaget har. Processen verkar dock ofta mest symbolisk då det enligt avdelning är de som bestämmer om jobbet är bra eller inte. Däremot sätter cheferna och administrationsavdelningen en budget som de tvingas följa även om den ibland är orimlig. Det gör arbetet svårare för avdelningen och de önskar att det skulle diskuteras med dem mer eftersom de har kunskapen och inte dem.

4.4.3 Kommunikation

Verkstadsavdelningen pratar dagligen med varandra, projektledarna samt cheferna för designavdelningen, administrationsavdelningen och trä-verkstaden. De tar kontakt med de som de behöver kommunicera med vilket beror på jobbet som görs för tillfället. Kommunikationen framförs på alla sätt men medarbetarna på avdelningen föredrar face to face, framförallt när viktig information förmedlas, då mejl lätt kan missuppfattas vilket kan skapa onödiga problem. Enligt verkstadsavdelningen hade möten för de berörda inom varje projekt varit bra för att alla uppdateras samtidigt med samma information vilket inte görs i dagsläget. Mötena de har idag handlar bara om delegering av uppgifter. Angående att lägga fram problem och idéer tycker medarbetarna inom avdelningen att de kan göra det och att människor lyssnar, problemet är bara att det inte ges någon feedback vilket får det att kännas meningslöst att ta upp problemen eller idéerna från första början. De anser vidare att deras kunskap blir förkastad och att företaget förlorar pengar på grund av det då projekten som en konsekvens blir dyrare än vad de behöver vara. De påpekar att det problemet hade undvikits om personerna inom företaget pratar med varandra istället för att bara ta instruktioner från chefer.

En annan viktig del i informationen i detta bolag gäller såklart projekten. För att bolaget ska fungera så effektivt som möjligt krävs det att alla är på samma bana och tar över ett arbete och gör om den enligt sin profession för att sedan ge den vidare. Just verkstadsarbetarna känner att eftersom dem just arbetar i en verkstad sätts dem inte in i den ekonomiska och kreativa processen. Varför detta sker vet dem inte exakt, kanske för att dem inte har den samma respekt som dem “Där uppe på kontoret” som en av medarbetarna uttryckte det. Arbetarna säger att dem vill ha ett bättre engagemang från de andra avdelningarna för att kunna göra ett bättre jobb själva och undvika dem små misstagen som annars görs. Ett exempel flertalet anställda sa var att dem skulle vilja se själva designen och de preliminära bilderna för att sedan kunna ge sin egna professionella åsikt om detta och visa hur det går till att skapa detta i verkligheten. Det skulle även göra att avdelningen får en direkt kontakt till kunden och diskutera varför förändringar måste ske. Då skulle exempelvis problem med byte av materialval inte bli ett lika stort problem eftersom det grundas på att kunderna inte förstår varför deras förväntningar inte kunde mötas. De anställda uttrycker att genom att veta hur kunden vill ha sitt projekt, kundens vision är det enklare att se hur dem ska bygga ihop projektet i verkligheten. De känner alltså att speciellt design avdelningen inte har den kunskapen om praktiken som just dem själva har eftersom designerna tenderar att gå överstyr med sina kreativa skapelser istället för att mer se det som är ekonomiskt effektivt och praktiskt att utföra.

4.4.4 Vision

I verkstaden saknas det en bild av vart företaget är på väg och vilka mål samt vision bolaget har. De anställda uttryckte att eftersom själva arbetsplatsen är “där nere” medan kontoret är “där uppe” når inte de stora orden dit ner. De anställda känner att dem inte får samma information om visionen och målen i bolaget som dem andra avdelningarna som ägnar sin tid inne på kontoret. Respondenterna anser att det saknas en bild på vad företagets vision är och eftersom de inte har något mål eller vision att sträva efter är det svårt att hålla igång motivationen och standarden. Det som dem anställda i verkstaden säger att dem känner till om hur företaget vill bilda sin bild om sig själva genom att företaget producerar allting själva, alltså från design till de konkreta produkterna samt att det är inom inredning/fashion branschen men utöver det verkar de sväva i det blå.

När de anställda blir frågade om vad dem ansåg om dessa mål, alltså vilka konkreta mål företaget har satt för bolaget blev respondenterna till och med förvånade över att ledningen tänkt i dem banorna. Faktumet är att varje dag är en separat dag för att med varje deadline uppstår ett nytt projekt utan någon som helst långsiktig väg att gå på. Dock var respondenterna medvetna om ett par mål vilket är att kunderna måste bli nöjda och att projekten kommer ut med en god kvalite, vilket är relativt självklart i deras ögon eftersom det är inom deras profession. Bortsett från bolagets mål uttrycker de anställda sedan sina egna mål och missnöje om högre löner och om tidspress. De känner att de inte har tiden att producera den kvalitet de är kapabla till och att företaget tar för låga priser för de produkter de producerar. De uttrycker också att företaget inte ger de anställda någon information om företagets mål utan ger dem bara arbetsuppgifterna. På grund av det så tycker de anställda att det är en stor negativ faktor till företagets prestation. De känner att man inte kan uttrycka sina åsikter eller idéer och om man väl har chansen får man ingen feedback. De få tillfällen de har chansen att prata med cheferna så får de aldrig någon plan för vad de ska åstadkomma utan jobbar uppgift till uppgift. Detta har bidragit till en minskad motivation inom avdelningen.

Ytterligare ett problem de anställda uttrycker är kommunikationen med kunderna, det förekommer situationer då kunderna inte eller är väldigt långsamma med att bekräfta om de behöver beställa vissa material till de olika projekten, detta bidrar till att tidspressen ökar och försvårar uppgiften, det bidrar också ofta till en sämre kvalitet än vad företaget är kapabla till. Avdelningen uttrycker en medkänsla och god kamratskap vilket underlättar arbetet markant.

4.4.5 Diskussion

Medarbetarna i avdelningen kontrollerar sin kunskap själva med väldigt liten påverkan från andra. De anställda i verkstaden får en arbetsuppgift att utföra och gör sedan sin uppgift utifrån sin kunskap utan någon extern påverkan. Medarbetarna gör uppgiften på det sätt som de anser bäst, eller så rådfrågar de alternativt någon inom samma yrkesgrupp vid behov. När det gäller uppgiftens omfattning för verkstadsavdelningen så verkar de utifrån sina berättelser avgöra till stor del själva. De får direktiv från chefer och ritningar från designavdelningen med det är medarbetarna individuellt som väljer att följa företagets direktiv eller om de går sin egen väg vilket de ofta verkar göra. Det är även till viss del utifrån deras kunskap kvalitetssäkringen görs då de ofta avgör själva om resultatet är bra eller inte.

Kunderna påverkar också till viss del kvalitetssäkringen eftersom avdelningens slutprodukt blir bedömd av kunden. Även avdelningens uppgiftspecifikationer kommer indirekt från kunderna men kunderna berör inte avdelningen direkt eller uppgiftens omfattning eftersom det framkommer att medarbetarna själva väljer vad utav specifikationerna de väljer att göra

Företaget har en inverkan till en viss del på avdelningens arbete genom att cheferna delegerar ut uppgifterna och därför avgör vem som får vilken uppgift och vad dom förväntar sig för resultat. Verkstadsavdelningen har krav på sig från cheferna att slutprodukten håller en viss standard företaget vill förknippas med. Direktiven från cheferna är något medarbetarna måste följa, även om de i praktiken inte alltid gör det. Cheferna har även kontroll över budgeten som däremot påverkar medarbetarnas arbete enormt. Företaget har vidare standarder på hur verkstadsarbete ska fungera som är framtagna för att följa de lagar som finns från staten och som medarbetarna ska följa.

Staten har lagar som avdelningen måste följa som inte bara handlar om verkstadsarbete och arbetsmiljö. Medarbetarna från verkstaden måste även ta hänsyn till statens restriktioner angående stadsplanering och miljöpåverkningar vilket är kunskap som bara medarbetarna i verkstadsavdelningen har enligt dem själva.

Sammanfattningsvis är den professionella logiken dominerande för verkstadsavdelningen. Utifrån Goodrick och Reay (2011) förklaringar av egenskaper och ideal logiker kan man även utläsa att både marknads- och statslogik existerar till en liten del men också att i de fall då de konkurrerar med den professionella logiken minskas tills de är näst intill obefintliga. Likaså är det för företagslogiken som har en större inverkan för avdelningen. I det fall konkurrens sker mellan logiker väljer avdelningen så gott som alltid att följa sin egen väg och därigenom stärka den professionella logiken. I de situationer då de övriga logikerna däremot sammanfaller med den professionella kan alla logikerna samverka.

5. Diskussion

Institutionella logiker är socialt konstruerade och grundat i historiska mönster av materiella handlingar, påståenden, värderingar, tro och regler som individer producerar och återskapar för att skapa en mening till deras sociala verklighet. (Thornton & Ocasio 2008) Vi kan genom vårt empiriska material och del-diskussionerna se för respektive avdelning att olika logiker påverkar i olika styrka utifrån vad Thornton och Ocasio skriver. Respektive avdelning har olika regler, värderingar och materiella handlingar som formar vilken logik som dominerar deras arbete. Greenwood et.al (2010) visar i sin studie att marknaden är styrd av institutionella logiker vars grenar påverkar organisationers beteende. Dessa beteenden kan därför undersökas och analyseras för att kunna förutse hur organisationer kommer bete sig. Utifrån vårt resultat kan man utläsa att de institutionella logikerna existerar och påverkar avdelningarnas beteende som gör att man kan anta hur respektive kommer handla i en given situation. Att institutionella logiker påverkar bolag x är alltså tydligt men på vilket sätt och vilka konsekvenser det medför är vad som är intressant.

Friedland och Alford (1991) skriver att de olika institutionella ordningarna har en central logik i vilken ger sociala aktörer ett motiv och en identitet. De säger att dessa centrala logiker hindrar och vägleder individer och organisationer i sitt agerande då de följer normen. I vårt resultat kan vi se tydligt hur logikerna vägleder medarbetarna i exempelvis verkstadsavdelningen som har professionell logik som sin dominanta centrala logik. Ur vårt empiriska material kan vi utläsa att medarbetarna i avdelningen ofta följer sin egen kunskap oavsett vilka direktiv de fått och är övertygade om att det dom gör är det rätta. Logiken vägleder medarbetarna i avdelningens synsätt och skapar genom det en norm som de följer strikt. Men som Friedland och Alford påpekar kan logiken också hindra handlande vilket syns i exempelvis designavdelningen där medarbetarnas fulla potential inte alltid tas tillvara för att avdelningen måste följa direktiven från cheferna och kunder. I och med att avdelningens medarbetare följer företags- och marknadslogiken tillåter inte alltid normen att deras kunskaper och talanger kommer fram vilket påverkar medarbetarna negativt och möjligheten till ett kanske ännu bättre slutresultat missas.

Vi kan tydligt se genom del-diskussionerna att bolag x innehåller flera logiker samtidigt vilket överensstämmer med vad Thornton och Ocasio (2008) sa om att de flesta studier inom institutionell logik erkänner att flera logiker kan existera samtidigt. I respektive avdelning är nästan alla de fyra logikerna som presenterades av Goodrick och Reay (2011) representerade om än i varierande styrka. Bolag x i sin helhet styrs alltså av flera logiker samtidigt vilket överensstämmer till viss del med vad Friedland och Alford sa (1991) om att olika delar av samhället kunde kännetecknas av en specifik logik. Om vi för kopplingen att samhället i vårt fall är bolag x skulle samhällets olika delar i vårt fall syfta till avdelningarna inom företaget. De olika delarna i bolag x styrs och kännetecknas av olika logiker men enligt våra resultat så behöver det inte vara en specifik logik som kännetecknar avdelningen. Designavdelningen exempelvis kännetecknas av både en marknads- och en företagslogik där det skulle vara svårt att ta ett beslut om vilken som kännetecknar avdelningen mest vilket gör att Friedland och Alford förklaring bara stämmer till viss del med vad vi funnit.

Enligt Greenwood et.al (2010) kan det inte finnas fler logiker för de inte är kompatibla med varandra men enligt våra resultat finns flera logiker representerade i bolag x. Designavdelningen kan i vissa situationer möta kraven från flera logiker samtidigt. Där medarbetarna och cheferna kommer överens med kunden om resultatet kan avdelningen möta kundernas preferenser, följa chefernas direktiv och samtidigt utgå ifrån sin kunskap när de utför uppgiften. Vi kan då tydligt se att flera logiker visas, till och med i en situation där logikerna kan samverka med varandra och blir därför kompatibla. Däremot finns det situationer där logiker kolliderar vilket medför problem för företaget. Administrationsavdelningen pratar exempelvis om hur mycket mer effektivt deras arbete hade varit om VD:n inte la sig i deras arbete eftersom det är medarbetarna i avdelningen som har kunskapen om vad staten efterfrågar. De finns situationer där de anställda i avdelningen exempelvis vet hur en bokföringsorder borde göras men där VD:n inte anser att den ska göras alls för att den exempelvis skulle sänka resultatet vilket ser dåligt ut för intressenterna enligt VD:ns mening. Den statligalogiken spelar en stor roll här då lagar inom revision och bokföring måste följas men enligt VD:n är inte det alltid det viktigaste eftersom han inte vet hur betydande detta är för avdelningens arbete. Genom dessa olika synsätt kan konsekvenserna allvarliga inte bara för de anställda men för företaget i sin helhet. Det beskrivna exemplet visar på en situation på där den professionella logiken konkurrerar med företagslogiken, alltså när det existerar två logiker som inte är kompatibla. Konsekvensen av det är att arbetet inte utförs lika effektivt som det skulle kunna göras om den

professionella logiken i det här fallet fick styra ensam eftersom den är kompatibel med den statligalogiken. Det kan också vidare innebära att avdelningen prestation värderas sämre eller att de faktiskt gör något olaglig vilket kan ha stora konsekvenser för företaget. Det betyder att icke kompatibla logiker kan finnas inom ett företag men att de kan ha kostsamma konsekvenser som kunde undvikits med kompatibla logiker.

Vad som är kompatibla och icke-kompatibla logiker kan förklaras utifrån de fem mekanismer genom vilka logiker kan begränsa eller möjliggöra för handling som Boch-Waldorff, Reay och Goodrick presenterar 2013. Den första mekanismen återkopplar till problemet Friedland och Alford (1991) skrev om, att centrala logiker kan hindra handling genom att man följer normen vilket visades genom verkstadsavdelningen exempelvis i bolag x. Boch-Waldorff, Reay och Goodricks andra mekanism som hindrar handlande genom att man måste uppfylla kraven från flera logiker samtidigt överensstämmer inte med det exemplet vi presenterade ovan om designavdelningen som i vissa situationer kan möta kraven från både marknads-, företags och den professionella logiken. I det exemplet framkommer det att avdelningens handlingar inte begränsas utan snarare stärks även om de måste uppfylla krav från flera logiker. Däremot visar exemplet med administrationsavdelningen ovan att handling hindras på grund utav att de inte kan uppfylla kraven från de olika logikerna samtidigt. Det avgörande för om handling hindras handlar därför snarare om hur kompatibla kraven är än om hur många krav som finns representerade. Så länge kraven går ihop eller stärker varandra kan logikerna samverka utan att hindra handling även om många olika krav existerar. Den förklaringen går in i den sista mekanismen som möjliggör handling de förklarar där en styrkt logik stärker en annan logik. Att olika logiker har medföljande krav har beskrivits men dessa krav behöver inte vara samma för att bli kompatibla och stärka varandra. Designavdelningen exempelvis kan få preferenser från kund om att resultatet ska se exklusivt ut samtidigt som de har fått direktiv från cheferna om en tajt budget de måste följa. Kraven från marknads-, respektive företagslogiken är här inte kompatibla men stärker ändå den professionella logiken genom att de får använda sin kunskap för att lösa dilemmat vilket ger ett resultat där alla krav tillgodoses trots att de är motsägelsefulla. De två andra mekanismerna som möjliggör handling finns båda representerade i företaget. Den första, när en konkurrerande logik stärks visas i de situationer där logiker konkurrerar och den ena tillslut måste lägga sig vilket gör att den andra stärks. Som exempelvis där medarbetarna i administrationsavdelningens kunskap och chefens direktiv går emot varandra vilket gör det omöjligt att tillmötesgå båda kraven. I de här fallen måste medarbetarna

fatta ett beslut och i och med att en logik väljs bort stärks den andra. Den andra mekanismen om att handling möjliggörs när logiker segmenteras visas framförallt genom att avdelningarna inom bolag x har olika funktioner vilket gör att logikerna delas upp på dess olika funktioner vilket stämmer överens med Lindbergs förklaring (2014). Designavdelningens arbete speglar exempelvis marknadslogiken eftersom det är den avdelningen som har den främsta kundkontakten medan administrationsavdelningen ser över restriktionerna från staten och därför speglar satslogiken. Genom uppdelningen av funktion mellan avdelningarna segmenteras logikerna och handling möjliggörs.

Även Besharov och Smiths (2013) första dimension beskriver graden av kompatibilitet mellan de olika institutionella logikerna inom organisationen. Författarna styrker ytterligare att det är hur kompatibla logikerna är som är avgörande vilket även representeras i vårt material. Den andra dimensionen de beskriver är vilken utbredning de olika logikerna manifesterar sig i de grundläggande och centrala funktionerna inom företaget vilket är en annan viktig aspekt. Ur våra del-diskussionerna för respektive avdelning och i tabellerna (se bilaga) kan vi se hur de olika logikerna manifesterar sig i varje avdelning, i vilken utbredning och vad de har för effekt på deras funktion. Varje avdelning i bolag x har en central funktion för företaget och utifrån vår del-diskussion kan vi uttyda att avdelningar med olika funktioner styrs av olika logiker. Besharov och Smith (2013) föreslår också att en organisation ofta har flera olika centrala områden de fokuserar på vilket representeras genom exempelvis ett företags avdelningar. De skriver att ett krav inom organisationen inte får hela organisationen att centreras runt just detta krav, utan en organisation har alltid flera fokus i periferin. Dessa olika centrala områden kan ha annorlunda institutionella logiker än de huvudsakliga fokus och därför kan ett företag ha flera logiker som påverkar deras beteende och handlingar. Vad Besharov och Smith skriver stämmer onekligen in i bolag x's vardag där alla logiker finns representerade i de olika avdelningarna. Företagets huvudsakliga fokus kan däremot diskuteras. Å ena sidan kan företagets mål tolkas som att få nöjda kunder vilket innebär att de måste följa deras preferenser och inrikta sig på en marknadslogik. Det synsättet verkar Besharov och Smith (2013) dela eftersom de ansåg att kompatibiliteten beror mer på målet av en organisations handlingar och inte hur man når detta mål. Detta är för att målet reflekterar de grundvärderingar som företaget har medan resan dit ofta kan vara fylld av konflikter. Å andra sidan kan man då också se omsättning som företagets mål och nöjda kunder som vägen för att nå dit. Frågan om vad som gör en nöjd kund var onekligen ett konfliktartat ämne. Eftersom visionen och målen inte stod klara för någon av

medarbetarna i bolag x är det svårt att avgöra utifrån deras perspektiv. För VD:n i bolag x som äger och styr hela företaget verkar företagslogiken vara mest betydande eftersom det är viktigt för honom att vara delaktig i alla processerna och därför microleder. Han tar många av de inledande kundmötena och gör upp planen för företaget som han sedan delegerar ut och övervakar. Som beskrivet i empirin påstår medarbetarna i företaget att det är svårt att få honom att ändra sig även om det hade varit bättre för kunden och företaget. Det skulle tyda på att bolag x har ett huvudfokus på företagslogiken genom att VD:n styr men att alla andra logiker finns i periferin. Det visas också genom att alla avdelningar påverkas starkt av en företagslogik även då den tydligt ofta konkurrerar med deras huvudfokus.

Eftersom de olika avdelningarna har olika huvudfokus och logiker som påverkar i olika styrka, som exempelvis administrationsavdelningen som domineras av en statslogik men inte har någon påverkan från marknadslogiken och designavdelningen som har det tvärt om, kan man fråga hur en ledare för båda avdelningarna ska agera. Logiker är individuellt såväl som institutionellt där det kan tyckas att ledaren borde anpassa sin logik och sitt sätt att leda utifrån vem han pratar med. Men som Lindberg (2014) såg i sin studie kan inte nya logiker implementeras direkt utan måste översättas för att passa in med de existerande procedurerna. Även om Lindberg pratar om hur två branscher med olika logiker slås ihop kan det till viss del vara överförbart på ledarskapet. Ledaren har en logik individuellt han följer som måste anpassas till logikerna i respektive avdelning, likaså mellan avdelningar eftersom de kommunicerar med varandra. Eftersom logiker inte kan implementeras direkt utan måste översättas först skapar det en brist i företaget, de förstår varandra helt enkelt inte. Lindbergs (2014) slutsats om att det bara genom utförandet logiker kan bli en del av praktiken vilket betyder att logiker inte existerar i sig utan måste utövas för att vara betydel i vår synvinkel att individerna i bolag x måste bli medvetna om sina och andras logiker för att kunna förändra och anpassa och på så sätt bli mer kompatibla.

Friedland och Alford (1991) ansåg att institutioner var de grundläggande förespråkarna för de mönster både individer och organisationer följer som grundas i materiella handlingar. Dessa materiella handlingar och symboliska system som skapas av institutionerna är något som individen och organisationerna producerar och återskapar för att uppfylla ett eget förklarad syfte. Bolag x följer alltså mönster som uppkommit genom deras sätt att handla och som upprepas för att uppfylla ett eget förklarad syfte. Företaget och avdelningarna har blivit

splittrade då de följer olika mönster för att uppnå olika syften. Påverkan av institutionella logiker för bolag x har alltså kostsamma konsekvenser eftersom de ofta inte är kompatibla. Men genom att få ett gemensamt syfte och översätta avdelningarnas huvudfokus till det syftet tror vi att logikerna i bolag x skulle bli mer kompatibla och leda till mindre konflikter med bättre effektivitet.

6. Slutsats

Avdelningarna i bolag x verkar utan tvekan influerats av institutionella logiker i sitt vardagliga arbete. Vilka och till vilken grad de fyra logikerna påverkar avdelningarna varierar också mellan avdelningarna samt till vilken egenskap och uppgift vi undersökt. Det framgår att det till och med kan vara individuellt vilken logik man påverkas mest av på grund utav individens värderingar och synsätt. En slutsats är i vilket fall att avdelningarna och företaget vägleds av logiker.

För administrationsavdelningen är det statslogiken som är den dominanta och som påverkar dem allra mest i sitt vardagliga arbete då de både styr och kvalitet försäkrar deras arbete. Det finns även både företags- och professionell logik inom avdelningen. Professionell- och stats logik fungerar samverkande medan företagslogiken konkurrerar med dem båda. Detta leder till dålig kommunikation och dåliga arbetsrelationer, samt en lägre motivation och i vissa fall en frustration bland medarbetarna. Administrationsavdelningen som är en sådan essentiell del av företaget saknar en handlingsstruktur som skulle kunna förbättra företagets effektivitet. Med tanke på att logikerna konkurrerar och visar sig vara ungefär lika dominanta måste en av dessa logiker ge vika och låta den andra logiken styra avdelningen. Om statslogiken som innehåller både lagar och de institutionella logiker som sätter både kvalitetssäkring och presteringsstandarden för inte bara företag x, men för alla företag hade varit den dominanta skulle en struktur formars på avdelningen. Detta innebär att i verkligheten bör VD:n förlita sig på sina skickliga medarbetare som har både utbildning och erfarenhet inom området. VD:n borde följa samma statslogik som sina egna arbetare för företagets bästa. Det visar sig också tydligt i studien att konkurrerande logiker i uppgiften ofta leder till meningskiljaktigheter och sämre effektivitet genom att antingen sakta ner arbetsprocesser eller sänka kvaliteten på slutprodukten. För designavdelningen finns det ingen tydlig skillnad mellan de styrande logikerna utan medarbetarna verkar kunna anpassa sig efter den givna situationen. Visst förekommer det krockar även på denna avdelning men inte alls i samma magnitud som hos administrationsavdelningen. Det kreativa arbetet förhåller sig någorlunda till vad man kan förvänta sig och handlingarna som kan skapa problem inom denna avdelning är inte lika drastiska som i administrationsavdelningen. För verkstadsavdelningen var det däremot tydligt att den dominanta logiken var den professionella men med starka påverkningar från

företagslogiken. Dessa två logiker konkurrerade som oftast, vilket syns i avdelningens vardagliga arbete eftersom den avdelningen fungerar sämst i bolaget. Att bristen på respekt både ifrån arbetslaget och ledarna leder till handlingar som kan skapa konsekvenser både ifrån kvaliteten på produkten till hantering av avfall är bara några av de problemområden vi vill framlyfta. Återigen så förlitar sig inte ledningen på sina arbetare utan följer en företagslogik som ignorerar den professionella logiken av sina hantverkare. De konkurrerande logikerna leder till kommunikationsfel och i vissa fall även till att en order från ledningen ignoreras och flyttas om innan arbetslaget tar hand om den.

Inom företaget finns alltså alla tre konstellationer av logiker, och alla de olika ideal logikerna är närvarande företaget. I diskussionen kan vi se samband mellan konkurrerande logiker och meningsskiljaktigheter som verkar leda till sämre effektivitet i företaget. Samverkande logiker verkar istället ha en höjd effekt på effektivitet och samtidigt leda till ett bättre arbetsklimate. Vårt resultat visar alltså att det är hur kompatibla logikerna är avgörande för hur framgångsrikt de kan utföra sin uppgifter. Med det menar vi att sålänge kraven som respektive logik innebär går ihop eller stärker varandra kan logiker samverka utan att hindra handling för företaget. Så enligt den tolkningen har logiker en tydlig påverkan på företagets handlingar med iakttagbara konsekvenser. Handlingar och värderingar ifrån alla avdelningarna skiljer sig inte bara från avdelning till avdelning men också ibland ifrån person till person. Detta problem är tydligt grundat i den konstellation av logiker som existerar och företaget behöver hitta ett sätt att kunna forma en och samma värdering för att nå en riktig struktur och lösa sina existerande problem. Meningsskillnader i värderingar skapar handlingar som inte bara försvårar arbetet men ibland till och med leder till att stora fel görs på alla avdelningar, så som att administrationsavdelningen inte följer lagarna till punkt och pricka, att verkstadsavdelningen inte uppfyller önskan som kunderna har eller att designavdelningens fulla potential inte utnyttjas. Enligt vårt resultat skapas meningsskiljaktigheterna eftersom de anställda följer olika logiker och i och med det har olika mönster och syften för sitt arbete. Vi därför vidare att en tydlig gemensam vision och mål för bolag x hade kunnat sammanföra logikerna till att bli mer kompatibla. De anställda och VD:n måste vidare bli medvetna om hur logiker påverkade dem för att förstå varandra och på så sätt förändra och anpassa sina arbetssätt.

Det hade varit intressant för vidare studier att observera effekterna av påverkningarna av logiker i de anställdas beteende för att se konsekvenserna och inverkningarna tydligt, istället för att de tolkas genom svar. Det kan vara en skillnad mellan det upplevda läget och det faktiska vilket kan vara tänkvärt i kommande studier. Det hade vidare också varit intressant att se om medvetenhet kring logiker som styr hade haft någon påverkan i företagets handlingar.

7. Referenslista

- Besharov, M.L. and Smith, W.K. (2013) Multiple institutional Logics in organizations: Explaining their varied nature and implications', *Academy of Management Review*, 39(3), s. 364–381.
- Boch Waldorff, S., & Reay, T., & Goodrick, E. (2013) A tale of two countries: How different constellations of logics impact action. *Institutional logics in action, Part A, Research in the Sociology of Organizations, Volume 39A*, (s. 99-129). Emerald Group Publishing Limited. Web. 29 December 2016
- Boxenbaum, E., & Lounsbury, M. (2013) *Research in the Sociology of Organizations: Institutional Logics in Action*. Bingley, GB: Emerald Group Publishing Limited. ProQuest ebrary. Web. 21 December 2016.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 232-263). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Change in the professional work of pharmacists. *Work and Occupation*, 38, (s. 372-416)
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521-539.
- Hensmans, M., 2003. Social movement organizations: A metaphor for strategic actors in institutional fields. *Organization studies*, 24(3), pp.355-381.
- Jackall, Robert (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford university press

Kitchener, M., 2002. Mobilizing the logic of managerialism in professional fields: The case of academic health centre mergers. *Organization Studies*, 23(3), pp.391-420.

Larson, M. S. (1977). *The rise of professionalism*. Berkeley: University of California Press.

Lindberg, K. (2014). Performing multiple logics in practice. *Scandinavian journal of management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.007>

Reay, T., & Jones, C. (2015). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic organisation* (s. 1-14), Sage

Reay, T. and Hinings, C.R., 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization studies*, 30(6), pp.629-652.

Scott, W.R., 2000. *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. University of Chicago Press.

Simon, J.R., Norton, C. and Lonergan, N.J., 1979. Accounting for the conflict between line management and the controller's office. *SAM advanced management journal*, 44, pp.4-14.

Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture*. Stanford, CA: Stanford Business Books.

Thornton, H.P., Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990', *American Journal of Sociology*, Vol. 105, No. 3.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (s. 99-129). London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. New York, NY: Oxford University Press.

Weber, M. (1949). Max Weber on the methodology of the social science (E. A. Shils & H. A. Finch, Eds. & Trans.). Glencoe, IL: Free Press.

8. Bilagor

Administrationsavdelningen:

| Logiker/ Egenskaper | Professionell logik | Företagslogik | Statliglogik | Marknadslogik |
|---------------------------|---------------------|---------------|--------------|---------------|
| Kontroll av kunskap | 5 | 2 | 4 | 0 |
| Uppgiftens omfattning | 2 | 4 | 4 | 0 |
| Kontroll av arbetsprocess | 2 | 4 | 3 | 0 |
| Prestering standard | 3 | 4 | 4 | 0 |
| Kvalitetssäkring | 2 | 3 | 4 | 0 |
| Totalt | 14/25 | 17/25 | 19/25 | 0/25 |

Designavdelningen:

| Logiker/ Egenskaper | Professionell logik | Företagslogik | statliglogik | Marknadslogik |
|---------------------------|---------------------|---------------|--------------|---------------|
| Kontroll av kunskap | 4 | 4 | 0 | 2 |
| Uppgiftens omfattning | 2 | 3 | 0 | 5 |
| Kontroll av arbetsprocess | 5 | 4 | 0 | 0 |
| Prestering standard | 2 | 3 | 0 | 5 |
| Kvalitetssäkring | 2 | 3 | 0 | 5 |
| Totalt | 15/25 | 17/25 | 0/25 | 17/25 |

Verkstadsavdelningen:

| Logiker/ Egenskaper | Professionell logik | Företagslogik | statliglogik | Marknadslogik |
|---------------------------|---------------------|---------------|--------------|---------------|
| Kontroll av kunskap | 5 | 1 | 0 | 0 |
| Uppgiftens omfattning | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kontroll av arbetsprocess | 4 | 4 | 2 | 0 |
| Prestering standard | 4 | 4 | 0 | 4 |
| Kvalitetssäkring | 4 | 4 | 0 | 4 |
| Totalt | 21/25 | 16/25 | 4/25 | 9/25 |