



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Organisationsstrukturens betydelse

-en fallstudie av en omstrukturering

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT-2016
Kandidatuppsats

Författare: Nathalie Neiglick 931120
Malin Albihn 931119
Handledare: Sandra Samuelsson

Sammanfattning

Bakgrund

Teorier och trender kring organisationen och dess struktur har genom tiderna utvecklats till följd av teknisk utveckling och ökad globalisering. Dagens organisationer befinner sig i en hård och global konkurrensmässig situation vilket ställer krav på att uppnå hög effektivitet och att samtidigt strukturera sig på ett kostnadseffektivt sätt. Rekommendationer riktade till organisationer under tidigt 2000-tal har i flera kända fall varit att organisationer ska kostnadsbespara genom en centraliserad organisationsstruktur. Nu ser vi en ny trend; en platt och decentraliserad struktur. Studien är en fallstudie av ett företag inom fordonsbranschen som har genomgått en förändring från att vara en centraliserad organisation till att tillämpa en plattare och decentraliserad organisationsstruktur.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur den uppfattade och praktiska organisationsstrukturen ser ut på ett företag som genomgått en omstrukturering. Vidare syftar uppsatsen till att undersöka vilka faktorer som kan anses ha bidragit till utfallet av omstruktureringen.

Metod

Studiens tillvägagångssätt har varit en kvalitativ metod i form av sex utförda intervjuer. Samtliga respondenter är anställda på fallföretaget Modul-System. Det empiriska materialet har sedan analyserats utifrån den teoretiska referensramen.

Slutsats

Fallföretaget uppvisar tydligt förbättrade ekonomiska resultat då omsättningen ökat sedan den organisatoriska omstruktureringen genomfördes. Organisationsstrukturen i Modul-System har blivit plattare genom att antalet mellanchefer minskat. Företaget tillämpar en selektiv decentralisering då en del av beslutsfattandet delegeras nedåt i organisationen medan en del av beslutsfattandet centraliseras. De upptäckter som gjorts i samband med den utförda studien som förklarar varför omstruktureringen har varit lyckad i Modul-System är att har ett väl fungerande kontrollsystem i form av attestordningar och avstämningar, att personalen upplever sig ha fått mer ansvar och att detta i sin tur lett till ett ökat engagemang i bolaget och slutligen att kommunikationen.

Nyckelord

Decentralisering, centralisering, platt organisationsstruktur, beslutsfattande, organisationsstruktur.

Abstract

Background

Theories and trends regarding organizations and their structure have developed over time as a result of the technical development and globalization. Organizations of today are in a tough globally competitive situation resulting in a need of internal efficiency as well as cost-efficient structuring. In many known cases during the 21st century organizations have tried to become more cost-efficient by adapting a centralized structure. Now there is a new trend on the rise; the flat and decentralized organizational structure. This study is a case study of a company within the automotive industry that has transitioned from being a highly centralized organization to becoming more flat and decentralized.

Purpose

The purpose of this study is to examine what the perceived and actual organizational structure of a recently restructured company looks like. Furthermore the study examines what factors could have contributed to the outcome of the new organizational structure.

Method

This study is based on six interviews performed using a qualitative method. All respondents are currently employed at the studied company, Modul-System. The empirical data was then analyzed using the theoretical framework.

Findings

The studied company's turnover and result has improved over the years following the restructuring. The organizational structure of Modul-System has become more flat as a result of a drastic decrease in the number of managers. The company practices a selectively decentralized structure as part of the decision-making is delegated but many decisions such as pricing is centralized. Possible factors found that could explain the outcome of the restructuring at Modul-System is their control system that includes a formal as well as informal control, empowerment of the staff and finally, their internal communication.

Keywords

Decentralization, centralization, flat organizational structure, decision-making, organizational structure

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som medverkat under vårt uppsatsskrivande, utan er hade vi inte kunnat slutföra vår uppsats.

Vi vill börja med att tacka vår handledare Sandra Samuelsson för att hon hjälpt oss genom bra handledning i form av värdefulla synpunkter som har hjälpt oss att driva uppsatsen framåt.

Fortsättningsvis vill vi tacka samtliga respondenter på fallföretaget Modul-System för deras medverkan och för att de tagit sig tiden till att medverka i vår studie. Stort tack till; David Mickelsson, Thomas Johansson, Markus Bergström, Martin Larsson, Anders Karlsson samt Stefan Lundgren.

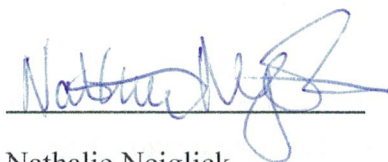
Slutligen vill vi rikta ett stort tack till varandra, våra familjer, vänner och bekanta som varit till stort stöd under uppsatsens intensiva period.

Författarna

3 juni 2016, Göteborg



Malin Albihn



Nathalie Neiglick

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND.....	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.3 SYFTE	7
1.4 FRÅGESTÄLLNING.....	7
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	7
2. TEORETISK REFERENS RAM	9
2.1 ORGANISATIONSSTRUKTUREN.....	9
2.1.1 DECENTRALISERING RESPEKTIVE CENTRALISERING	9
2.1.2 <i>Den platta organisationen</i>	10
2.2 BESLUTFATTANDE.....	11
2.2.1 <i>Delegering</i>	11
2.2.2 <i>Agentteori</i>	12
2.2.3 <i>Empowerment</i>	12
2.3 KOMMUNIKATION	13
2.3.1 <i>Media Richness Theory (MRT)</i>	13
2.4 SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENS RAM	13
3. METOD	15
3.1 KVANTITATIV RESPEKTIVE KVALITATIV METOD.....	15
3.2 DEDUKTIV RESPEKTIVE INDUKTIV METOD	15
3.3 URVAL.....	16
3.3.1 <i>Urval av företag</i>	16
3.3.2 <i>Urval av respondenter</i>	16
3.4 INTERVJUER.....	17
3.4.1 <i>Intervjuform</i>	17
3.5 BEARBETNING OCH ANALYS AV DATA.....	17
3.6 METODKRITIK.....	18
3.7 STUDIENS TROVÄRDIGHET	19
3.7.1 <i>Validitet</i>	19
3.7.2 <i>Reliabilitet</i>	19
4. EMPIRI	20
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING	20
4.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR	21
4.3.1 <i>Organisationsstruktur</i>	23
4.3.2 <i>Beslutfattande</i>	25
4.3.3 <i>Kommunikation</i>	27
5. ANALYS	30
5.1 ORGANISATIONSSTRUKTUREN.....	30
5.2 IDENTIFIERADE FAKTORER.....	33
6. SLUTSATSER	36
6.1 SLUTSATSER.....	36
6.2 VIDARE FORSKNING	37
7. KÄLLFÖRTECKNING	38
7.1 LITTERATUR.....	38
7.2 ARTIKLAR	38
7.5 ÅRSREDOVISNINGAR.....	40
8. BILAGOR	41
8.1 INTERVJUGUIDE	41

1. Inledning

I det inledande avsnittet introduceras ämnet för läsaren genom en bakgrundsbeskrivning som följs av en problemdiskussion. Vidare presenteras uppsatsens syfte samt frågeställning för att slutligen redogöra för uppsatsens avgränsningar samt fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Vi lever i en globaliserad värld som är under ständig förändring. Det är ett faktum att nya teknologiska uppfinningar och globaliseringen skapar nya utmaningar för organisationer att förhålla sig till. I samband med dessa förändringar och de nya krav som ställs på organisationer har det vuxit fram nya trender och idéer kring hur organisationer på bästa sätt bör struktureras.

Under det senaste århundradet har en mängd teorier rörande organisationen och dess struktur utvecklats. Huber och McDaniel (1986) menar att framtidens organisationer kommer att verka i en allt mer komplex och turbulent omvärld och att det därför kommer att krävas att organisationer kan ta beslut mer effektivt. Som ett resultat av detta kommer beslutsfattande att få en alltmer central roll i organisationer. För att kunna ta effektiva beslut behövs en organisationsstruktur som är flexibel och som kan hantera den komplexitet som uppstår (Huber & McDaniel, 1986). Som ett resultat av globaliseringen och den teknologiska utveckling har den postbyråkratiska organisationen vuxit fram (Johnson m.fl. 2009). Den postbyråkratiska organisationen kännetecknas av en platt, flexibel och decentraliserad organisationsstruktur (Harris m.fl., 2000; Andersen, 2004).

Södergren (1992) menar att många idag är positivt inställda till denna typ av decentraliserade organisationsstruktur, och som ett resultat av detta finns det ofta höga förväntningar kopplade till decentralisering. En decentralisering av organisationen förväntas öka effektiviteten genom att generera mer effektivt beslutsfattande. Decentralisering förväntas även motverka toppstyrning och byråkrati samtidigt som företagsledare får en bättre överblick över organisationen (Södergren, 1992).

Alla har inte lika höga förväntningar på den decentraliserade organisationsstrukturen. Under 2000-talet har ett antal konsultbyråer rådgivit sina kunder att istället centralisera verksamheten. Rövik (2008) menar att konsultföretag idag har fått ett stort inflytande när det kommer till hur organisationer väljer att organisera sig. Utbudet av idéer om hur organisationer bör struktureras har ökat sedan 1980-talet. En möjlig förklaring till ökningen menar han är att antalet konsultföretag har blivit fler samtidigt som de har blivit bättre på att producera och sälja sina organisationsidéer. Konsultföretagen skapar egna koncept som i många fall bygger på en föreställning om att alla organisationer är lika och att det finns en bästa praktik som kan tillämpas (Rövik, 2008).

McKinsey är ett exempel på ett konsultföretag som har ett stort globalt inflytande. Ett av de

mest omtalade fallen i Svensk historia är det då Volvokoncernen genomförde en omfattande organisatorisk omstrukturering år 2001 (Nudel, 2016). Omstruktureringen baserades på rekommendationer från McKinsey och innebar en sammanslagning av koncernens fyra lastbilsbolag till en central enhet. De positiva resultaten uteblev och omstruktureringen resulterade istället i att bolaget fick en försämrad position på marknaden samtidigt som omstruktureringen inneburit stora kostnader (Nudel, 2016). När nuvarande VD Martin Lundstedt tog över år 2015 valde han att frångå den centralisering som hade skapats utifrån McKinseys rekommendationer (Nudel, 2016). Lundstedt var tidigare verksam som VD på Scania, där man tillämpade en decentraliserad organisationsstruktur. Ett annat stort svenskt bolag som fått rådet av konsultbolag att centralisera sin organisationsstruktur men aldrig genomfört förändringen är koncernen Lifco AB (Fredrik Karlsson, 2016). Denna fallstudie kommer att undersöka ett av Lifco koncernens 133 dotterbolag (Lifco, 2016) Modul-System då de har gjort en omfattande omstrukturering av sin organisationsstruktur och numera tillämpar moderbolagets decentraliserade strategi.

1.2 Problemdiskussion

En förklaring till att implementeringar av organisationsstrukturella förändringar misslyckas skulle kunna vara att det inte finns en bästa praktik att tillämpa på alla organisationer. Jensen och Meckling (1995) menar att det är omöjligt att hitta endast en optimal organisationsstruktur som går att tillämpa på alla organisationer. Henri Fayol (1950) menade på att det är upp till varje organisation att hitta den grad av centralisering respektive decentralisering som passar för den enskilda organisationens behov och situation, inte att enbart utgå från det ena eller det andra. Alla implementeringar misslyckas dock inte. Vissa företag lyckas med sina omstruktureringar; Modul-System är ett av företagen som verkar ha lyckats med att omstrukturera sin verksamhet och hitta ett koncept som passar deras situation.

Modul-System har varit verksamma inom modulära inredningar för servicebilar sedan 1970 och säljer idag sina produkter i fler än 50 länder. Företaget köptes år 2002 upp av Carl Bennet Group och blev så småningom en del av Lifcokoncernen. År 2006 blev David Mickelson VD. Lågkonjunkturen år 2009 drabbade företaget hårt och resulterade i att cirka 60 medarbetare fick lämna. Detta ledde i sin tur till att organisationen blev plattare och att antalet mellanchefer minskade. Lifcos VD har alltid ställt sig kritisk till en centraliserad organisationsstruktur, trots att många konsultföretag rekommenderade andra aktörer att centralisera sina verksamheter (Fredrik Karlsson, 2016). Eftersom Modul-System ingår i Lifcokoncernen har bolaget tillämpat den decentraliserade organisationsstruktur som moderbolaget förespråkar. Idag, nästan 10 år efter omstruktureringen, har man en högre effektivitet, planerar en expansion och har slagit rekord omsättningsmässigt sett. Studien kommer att undersöka hur man uppfattar och faktiskt praktiserar organisationsstrukturen samt vilka faktorer som kan tänkas ligga bakom den lyckade omstruktureringen till en mer platt och decentraliserad organisationsstruktur.

1.3 Syfte

Då de internationella konsultföretagen fått problem med att validera sin kunskap på grund av kända fall av misslyckade implementeringar av koncept som bygger på att det finns en bästa praktik, så uppenbaras att det verkar finnas svårigheter med att hitta en framgångsrik organisationsstruktur. Syftet med denna uppsats är att undersöka hur den uppfattade och praktiska organisationsstrukturen ser ut på ett företag som genomgått en omstrukturering. Vidare syftar uppsatsen till att undersöka vilka faktorer som kan anses ha bidragit till utfallet av omstruktureringen.

1.4 Frågeställning

Genom att undersöka nedanstående frågeställningar hoppas författarna kunna bidra med insikter till andra företag som står inför en liknande omstrukturering. Författarna hoppas även bidra med insikter och idéer till det studerade fallföretaget.

- Hur ser Modul-Systems organisationsstruktur ut i praktiken?
- Vilka faktorer kan identifieras för att förklara utfallet av den nya organisationsstrukturen?

1.5 Avgränsningar

Modul-System har 133 dotterbolag runt om i världen, att endast fokusera på verksamheten i Sverige var ett medvetet val på grund de geografiska begränsningarna. Att just Modul-System valdes ut skedde i samråd med VD för Lifco AB som berättade om verksamheten och hur dess organisationsstrukturella resa sett ut. Att endast ett bolag valdes ut berodde på studiens begränsade omfattning. Tanken var att uppnå ett bättre djup snarare än bredd.

För att avgränsa undersökningen av organisationsstrukturen har ett syfte samt två frågeställningar formulerats för att hjälpa författarna att uppnå ett bra fokus i studien. Tre områden har vidare berörts djupare under intervjutillfällena genom att bygga upp en intervjuguide, dessa var; organisationsstruktur, beslutsfattande samt kommunikation. Även om fler upptäckter inom andra områden gjorts under studien har endast de relevanta resultaten för frågeställningarna och syftet inkluderats i studiens empiri och analys.

Vidare syftar inte studien till att beskriva alla faktorer som kan bidra till utfallet av en omstrukturering. Studien är en fallstudie av ett företag och deras unika situation och syftar inte till att ge en generell bild av hur en omstrukturering bör genomföras. Vidare har heller inte all teori inom organisationsstrukturell utveckling behandlats, utan endast teori som ansetts vara relevant för det studerade företaget har inkluderats i studien. Författarna har heller inte på grund av tidsbegränsningar haft möjlighet till att läsa all tillgänglig litteratur inom området, därför har välkända och klassiska verk fått utgöra en stor del av den teoretiska referensramen.

1.6 Disposition

Uppsatsens disposition ser ut på följande vis; i kapitel 1 presenteras uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, syfte och frågeställningar samt studiens avgränsningar. Kapitel 2 redogör för den teoretiska referensramen, som ligger till grund för analysen av det empiriska materialet. Kapitel 3 beskriver genomförandet av uppsatsen i form av de metodval och urval som gjorts. Kapitel 4 består av en sammanställning av det relevanta empiriska materialet. Kapitel 5 utgörs av en analys där empirin analyseras utifrån den teoretiska referensramen. Uppsatsen avslutas i kapitel 6 med en kortfattad slutsats som besvarar uppsatsens frågeställningar och ger förslag till fortsatt forskning.

2. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras de teorier som sedan kommer att användas för att analysera det empiriska materialet i analyskapitlet.

2.1 Organisationsstrukturen

Enligt kontingensperspektivet (Contingency Theory) finns det inte ett bästa sätt att organisera eller strukturera en organisation (Duncan, 1979). Organisationer betraktas enligt detta perspektiv som öppna system där krav på hur organisationen ska organiseras beror på situationen organisationen befinner sig i. För att en organisationsstruktur ska vara effektiv måste den kunna hantera osäkerhet i omgivningen (Pennings, 1975). Mintzberg (1980) menar att organisationsstruktur måste anpassas till den specifika situationen organisationen befinner sig i. Fayol (1950) menar i sin tur på att man inte skall se organisationens struktur som en fast form utan att den på grund av att företag och dess förutsättningar förändras även kan fluktuera och att man kan se på strukturen som en avvägning mellan decentralisering och centralisering.

Organisationsstruktur definieras av Duncan (1979) som den interaktion och samordning som binder samman teknologi, uppgifter och mänskliga komponenter i en organisation för att säkerställa att organisationen uppnår sitt syfte. Han redogör för att organisationsstrukturen i huvudsak har följande två syften. Det första är att underlätta informationsflödet inom organisationen för att minska osäkerheten vid beslutsfattande och på så sätt möjliggöra för organisationen att fatta så bra beslut som möjligt. Det andra syftet är att effektivisera samordning mellan organisationens olika funktioner (Duncan, 1979).

2.1.1 Decentralisering respektive centralisering

Decentralisering definieras som en organisationsstruktur där beslutsfattandet delegeras till individer längre ner i organisationen (Mintzberg, 1980; Malone, 1997; Harris m.fl., 2000). När beslutsfattande däremot sker på en högre nivå i organisationens hierarki anses organisationen vara centraliserad (Hirst m.fl., 2011; Duncan, 1979). Jensen och Meckling (1992) presenterar extremfallet av centralisering där en individ enväldigt fattar alla beslut. Henri Fayol (1950) menar att alla handlingar som ökar medarbetarens ansvar är en form av decentralisering, och att allt som minskar medarbetarens ansvar är en form av centralisering.

Andersen (2004) menar att decentralisering kan ses som ett system där mellanchefer ges möjlighet och mandat till att delta i beslutsfattandet. Mandatet till att ta beslut utan att konsultera med högre chefer kan dock vara begränsat, exempelvis till en tilldelad budget (Andersen, 2004). Fayol (1950) var en av de som tidigt påpekade att chefskap över för många medarbetare resulterade i försämrad effektivitet. Enligt honom skulle en chef endast utöva direkt styrning över 6-8 personer. Mintzberg (1980) argumenterar även han för att spridning av beslutsfattande och ansvar är nödvändigt i organisationer eftersom att det finns begränsningar när det kommer till hur mycket information varje individ klarar av att hantera. Harris m.fl. (2000) presenterar följande två syften med decentralisering. Det första är att organisationen ska kunna agera mer effektivt mot den externa miljön genom att minska antalet hierarkiska led och nivå av byråkrati. Det andra syftet är att minska kostnader och öka produktiviteten.

Rust (1919) menar att till fullo decentraliserade eller centraliserade organisationer inte existerar, istället ses organisationer som komplexa och har inslag av både centraliserade och decentraliserade idéer. Han ansåg att ju mer decentraliserad en organisation är, desto viktigare blir det att den centrala funktionen har kontroll över organisationen (Rust, 1919). Den centrala funktionen i organisationen krävs för att erhålla en helhetsbild av organisationen och på så sätt kunna kontrollera den (Rust, 1919). Även Södergren (1992) poängterar att det inte existerar någon renodlad decentralisering utan att den decentraliserade organisationen kräver en viss kontroll från den centrala funktionen. Begreppet decentralisering kan därför innebära en blandning av centralisering och decentralisering. Detta benämner hon som selektiv decentralisering. Den selektiva decentraliseringen innebär därmed att vissa beslut delegeras nedåt i organisationen medan andra beslut centraliseras (Södergren, 1992). Mintzberg (1980) studerar även han den selektiva decentraliseringen där beslutsfattande är delegerat till varierade nivåer i hierarkin beroende på vilket typ av beslutande det handlar om.

2.1.2 Den platta organisationen

Resultatet av att många företag under 1990-talet frångick den hierarkiska strukturen för att arbeta mer decentraliserat menar Malone (1997) blev att antalet mellanchefer minskade. De återstående cheferna delegerade därför ut mer ansvar och beslutsfattande till individer nedåt i organisationen. Organisationerna fick automatiskt en mer platt struktur där avståndet mellan ledning och medarbetare minskade (Malone, 1997). Enligt Røvik (2015) är avhierarkiseringen en av 2000-talets stora organisatoriska trender. Han menar att avhierarkiseringen sker då man gör företagets hierarkiska struktur mer platt genom att vertikalt sett minska antalet hierarkiska nivåer (Røvik, 2015).

Porter och Siegel (1965) beskrev att den platta organisationsstrukturen kännetecknas av få hierarkiska nivåer. En av de forskare som först började diskutera begreppet och idén kring den platta organisationen var James C. Worthy i sin artikel "*Organizational Structure and Employee Morale*" (Worthy, 1950) där han undersökte hur organisationsstrukturen påverkade de anställdas inställning till sitt arbete. Han fann att den platta organisationsstrukturen resulterar i större initiativförmåga och ansvarstagande hos medarbetarna. Mindre organisationer visade sig ha ett enklare socialt system där det även fanns färre hierarkiska nivåer. Det visade sig också vara lättare för individen att finna sin plats samt att känna sig värdefull i en platt organisation i förhållande till den hierarkiska organisationen (Worthy, 1950). Även Birgitta Södergren (1992) menar i likhet med Worthy (1950) att decentralisering kan fungera som motivationsinstrument då individen ges möjligheten att påverka sitt dagliga arbete i större utsträckning. Halsey och Jones (1969) genomförde en undersökning där de studerade hur antalet hierarkiska nivåer påverkade de anställda i en organisation. Av resultatet framgick att det i de organisationer med färre antal hierarkiska nivåer blev möjligt för de anställda att i en större grad vara med vid beslutsfattande. Dessutom visade det sig att kommunikationen var effektivare i de organisationerna med plattare struktur (Halsey & Jones, 1969).

Ohlsson och Rombach (1998) beskriver i sin bok "Res pyramiderna" den platta organisationen som ett organisatoriskt mode. De kritiserar den platta organisationen och antyder istället att den höga hierarkin är mer flexibel och förändringsbenägen. Författarna menar att den platta organisationsstrukturen inte är den rätta om man anser sig leva i en värld som förändras. I en föränderlig värld krävs enligt författarna att flera människors olika kompetenser utnyttjas i utvecklingsarbetet. De menar att det krävs fler medarbetare och därmed mer organisation. Ohlsson och Rombach (1998) anser att en platt organisationsstruktur är passande vid standardisering och när behovet av intern kommunikation är litet. Hur organisationer ska organiseras beror på respektive organisation, där den platta organisationen inte alltid är lösningen. Organisationer som inte behöver demokratiseras eller göras mer trivsamma kan däremot enligt författarna plattas ner.

2.2 Beslutsfattande

Huber och McDaniel (1986) presenterar beslutsfattarparadigmet (the decision-making paradigm) som utgår från att beslutsfattande har blivit en allt mer central aktivitet i organisationens struktur. Författarna poängterar att det är viktigt att skapa en organisationsstruktur som främjar och effektiviserar beslutsfattandet i organisationen. Huber (1990) har identifierat två typer av organisatoriska enheter. Den ena enheten definieras underenhet (subunit) som refererar till grupper i organisationen som består av individer vars uppgift är att utveckla, rekommendera och ta fram underlag för beslut. Den andra typen av enhet består av individer eller grupper av individer som är formellt ansvarig för de beslut som fattas i organisationen och benämns beslutsfattarenhet (decision unit). Under vissa omständigheter menar Malone (1997) att en centraliserad beslutsprocess kan vara att föredra då beslutsfattare har övergripande förståelse för organisationen och kan ta bättre beslut i jämförelse med någon som har mer specifik kunskap. När någon har specifik kunskap om problemet kan istället decentralisering av beslutsfattande vara att föredra (Malone, 1997).

2.2.1 Delegering

Delegering av befogenheter och beslutsfattande menar Birgitta Södergren (1992) är en viktig del av decentraliseringen i organisationen. Ansvar och befogenhet till att fatta beslut kan delegeras nedåt i organisationen och resultera i effektivare beslutsfattande. Däremot menar hon att vissa beslut behöver centraliseras; exempelvis beslut rörande den långsiktiga strategiska utvecklingen. Delegering syftar till att öka den lokala enhetens anpassningsförmåga och handlingsutrymme. Den ökade handlingsfriheten och ansvarstagandet kan i sin tur öka intresset hos de anställda och leda till att det växer fram nya idéer på lokal nivå. Som ett resultat ökar motivationen hos de anställda till arbetet vilket i sin tur leder till ökad effektivitet (Södergren, 1992).

Jensen och Meckling (1992) menar att det är omöjligt för en individ att erhålla all nödvändig kunskap och information för att fatta alla beslut på detaljnivå i en organisation. Istället krävs att befogenheter att fatta beslut delegeras ut till de underordnade (agents) i organisationen. För att delegering ska vara lyckad menar Jensen och Meckling (1992) att beslutsfattandet tilldelas de agenter i organisationer som har kunskap för att ta det specifika beslutet. Det kan handla om beslut som kräver specifik kunskap inom exempelvis marknadsföring, tillverkning eller utveckling. En risk med delegering av beslutsfattande är att det kan uppstå en intressekonflikt

då individer i organisationen inte handlar utifrån organisationens intresse utan sitt eget intresse (Jensen & Meckling, 1992).

2.2.2 Agentteori

Agevall (1994) belyser att en organisation som består av flera beslutsfattare kommer stöta på problem då de organisatoriska målen kan skilja sig från medarbetarnas individuella mål. Individen kan då behöva vara irrationell mot sin individuella rationalitet för att vara rationell utifrån organisationens mål. Till följd av att intressekonflikter internt i organisationer fick mer utrymme inom forskningen växte agentteori fram. Jensen och Meckling (1976) definierar agentrelationen som ett kontrakt mellan en överordnad (principal) och en underordnad (agenten). Den överordnade delegerar befogenheter och ansvar till den underordnade som utför arbetet. Det finns här en risk att den underordnade inte alltid kommer handla i den överordnades intresse under eget ansvar. Eisenhardt (1989) presenterar två problem som agentteori ämnar lösa vilka är. Agentproblemet (agency problem) uppstår då det finns en intressekonflikt mellan den överordnade och underordnade och det blir svårt för den överordnade att kontrollera vad den underordnade gör. Det andra problemet som uppstår enligt Eisenhardt (1989) är riskproblematiken (problem of risk sharing) som uppstår när överordnad och underordnad har skilda meningar om risktagande.

Agenten har ofta praktisk möjlighet att fatta snabbare och potentiellt bättre beslut än den överordnade (Jensen och Meckling, 1976). Denne har ofta större kunskap om det specifika problemet och beslutet som ska fattas; detta gör att det ligger i den överordnades intresse att behålla en god agentrelation. Jensen och Meckling (1976) menar att den överordnade kan införa olika typer av incitament för att minimera oönskat beteende. Genom att införa någon typ av kontrollsystem har den överordnade möjligheten att övervaka den underordnades handlingar. Nackdelen är att det i samband med övervakningen ofta tillkommer kostnader. Det gäller alltså för den överordnade att göra en avvägning när det kommer till hur mycket kontroll och övervakning som bör utövas på den underordnade för att inte kostnaderna skall överstiga nyttan (Jensen & Meckling, 1976).

2.2.3 Empowerment

Adrian Wilkinson presenterar i sin artikel "Empowerment: theory and practice" (Wilkinson, 1998) ett historiskt, samt sitt eget, synsätt på begreppet empowerment. Wilkinson beskriver att begreppet historiskt sett ansetts ha kopplats till en omdistribuering av makt. I praktiken har det dock i många fall snarare uppfattats som en strategi ovanifrån i organisationen för att öka bidraget från personalen till företaget. Slutligen identifierar han också fem stycken typer av empowerment. Informationsdelning handlar om att fler i organisationen får tillgång till information som möjliggör beslutsfattande och anses även bidra till att personalen känner sig mer insatt och engagerad i företagets utmaningar. Vidare identifieras uppåtgående problemlösning som en drivande faktor bakom ökat engagemang och empowerment genom att medarbetare själva belyser och identifierar problem som förmedlas upp i organisationen. Den tredje faktorn som Wilkinson identifierat handlar om att öka autonomi i uppgifterna för personalen. Det kan till exempel handla om att reducera övervakning eller att helt ta bort övervakande mellanchefer. Attitydformande beskrivs som ytterligare en central del i arbetet med empowerment i organisationer. I detta fall måste det inte handla om att faktiskt göra

några strukturella förändringar, utan snarare om att ledarna skapar en känsla hos personalen av att arbetet de gör är viktigt. Self-management handlar om att frångå att beslutsfattande endast involverar top-management och att även personal längre ned i organisationen får vara med i beslut och rådgivning. “*From the few to the many*” som Adrian benämner det i artikeln (Wilkinson, 1998).

2.3 Kommunikation

Den interna kommunikationen är den formella och informella kommunikationen som sker mellan organisationsmedlemmarna i en organisation (Heide m.fl., 2012). Erikson (1998) menar att kraven på den interna kommunikationen ökar när organisationer blir mer decentraliserade och i samband med att organisationen ger medarbetare större ansvar krävs att den interna kommunikationen fungerar väl. På så sätt blir beslutsfattandet effektivare och sker i linje med organisationens intresse. Den nya tekniken har enligt Jacobsen och Thorsvik (2013) förändrat hur kommunikationen ser ut i dagens organisationer och hur den praktiseras. Det krävs inte längre fysiska möten vilket gör att organisationer som är geografiskt spridda kan kommunicera på ett mer effektivt sätt. Duncan (1979) menar att organisationens allra viktigaste egenskap är att länka samman organisationen och dess medlemmar genom att förse organisationen med kommunikationskanaler där information kan förmedlas på ett effektivt sätt.

2.3.1 Media Richness Theory (MRT)

Daft och Lengel (1986) presenterar begreppet informationsrikedom (information richness) och definierar måttet som “informationens förmåga att förändra förståelse över ett visst tidsspänn” (s. 560). Graden av informationsrikedom (richness) en kommunikationskanal besitter beror på möjligheten till direkt återkoppling, språkvariation, att se kroppsspråk och att kunna anpassa budskapet till situationen. En kommunikationskanal som möjliggör detta har hög rikedom. Face-to-face rankas ha den högsta graden av informationsrikedom följt av telefonsamtal. Rice (1992) adderar, utöver de kommunikationskanaler som presenterats av Daft och Lengel, de nya kommunikationskanalerna; bland annat e-mail och videokonferens. Rice (1992) menar att det tillkommer kostnader som måste övervägas mot nyttan vid val av kommunikationskanal. Olika kommunikationskanaler kan variera i vilken grad de har möjlighet att överkomma begränsningar som tid, plats, avstånd, samt förmågan att förmedla kroppsspråk.

2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Organisationer betraktas enligt kontingensperspektivet (contingency theory) som öppna system där krav på hur organisationen ska organiseras beror på situationen organisationen befinner sig i (Duncan, 1979). Rust (1919) menar att till fullo decentraliserade eller centraliserade organisationer inte existerar. Decentralisering definieras som en organisationsstruktur där beslutsfattandet delegeras till individer längre ner i organisationen (Mintzberg, 1980; Malone, 1997; Harris m.fl., 2000). Centralisering innebär däremot att beslutsfattande är centrerat till en högre nivå i organisationen (Jensen & Meckling, 1992).

Rövik (2015) menar på att avhierarkiseringen är en av 2000-talets stora organisatoriska trender. Den platta organisationsstrukturen kännetecknas av få hierarkiska nivåer (Porter &

Siegel, 1965). James C. Worthy (1950) fann att den platta organisationsstrukturen resulterar i större initiativförmåga och ansvarstagande hos medarbetarna. Alla forskare ställer sig dock inte positiva till den platta organisationen. Olsson och Rombach (1998) anser att den platta organisationsstrukturen inte är den rätta om man anser sig leva i en föränderlig värld utan anser att det krävs att flera människors olika kompetenser utnyttjas i utvecklingsarbetet.

Huber och McDaniel (1986) menar att beslutsfattande har blivit en mer central aktivitet i organisationer. Författarna presenterar två typer av organisatoriska enheter, underenheter och beslutsfattarenheter. Då det är omöjligt för en individ att ha all nödvändig information för att ta alla beslut i en organisation krävs det enligt Jensen och Meckling (1992) att beslutsfattande delegeras ut till de individer i organisationen som har den specifika kunskapen om beslutet. Då de organisatoriska målen kan skilja sig från individens personliga mål kan det uppstå en intressekonflikt (Agevall, 1994). Jensen och Meckling (1976) menar att organisationer bör införa någon form av kontrollsystem för att kontrollera de underordnade i organisationen. Wilkinson (1998) menar att empowerment bidrar till att personalen blir mer engagerad i organisationen och sitt egna arbete.

Erikson (1992) menar att kraven på den interna kommunikationen ökar när organisationer blir mer decentraliserade. Daft och Lengel (1986) presenterar begreppet informationsrikedom (information richness) som behandlar om kommunikationskanalens möjliggör direkt återkoppling, språkpassning samt att kunna se kroppsspråk. De menar att fysiska möten har högst informationsrikedom följt av telefonsamtal och Rice (1992) presenterar även videokonferens som en kommunikationskanal med hög informationsrikedom.

3. Metod

I följande avsnitt presenteras de metodval som gjorts och tillvägagångssättet under genomförandet av uppsatsen. Vidare behandlas datainsamling och urval av det empiriska materialet. Därefter presenteras tillvägagångssättet vid analys av empirin och slutligen berörs metodkritik.

3.1 Kvantitativ respektive kvalitativ metod

I företagsekonomisk forskning skiljer man ofta mellan kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod. Kvantitativ forskning betonar kvantifiering vid insamling och analys av data och metoden används ofta inom naturvetenskap. Den kvalitativa metoden är däremot en metod som lägger fokus på ord, snarare än kvantifiering, vid insamling och analys av data. Den kvalitativa metoden handlar om hur individen uppfattar den sociala verkligheten som är under ständig förändring (Bryman & Bell, 2011). Enligt Holme och Solvang (1997) möjliggör den kvalitativa metoden att få en djupare förståelse av det studerade problemet då man etablerar en närhet till informationskällan. Syftet med metoden är att förstå individens situation och se den ur hennes perspektiv och genom analys kunna återge individens verklighet. Inför en undersökning anser Holme och Solvang (1997) att forskaren bör göra ett metodval; ett strategiskt val om vilken metod som ska användas baserat på de resurser som finns och den valda problemformuleringen. Inför uppsatsen gjordes valet att använda en kvalitativ metod. Anledningen till att valet föll på en kvalitativ metod är att uppsatsen syftar till att ge en djupare förståelse av individernas uppfattning av den sociala verkligheten i den studerade organisationen; vilket är något den kvalitativa forskningsmetoden möjliggör. För att nå den djupare förståelse som författarna eftersträvar är datainsamling i form av kvalitativa intervjuer lämplig. De personliga intervjuerna möjliggjorde en flexibel intervjusituation med variation av följdfrågor beroende på de svar som respektive respondent och situation gav.

3.2 Deduktiv respektive induktiv metod

När det kommer till vilken roll teori spelar i förhållande till forskningen skiljer Bryman & Bell (2011) på deduktiv och induktiv metod. Den deduktiva metoden utgår från teori inom det valda området som sedan ska undersökas i en empirisk granskning. Det induktiva angreppssättet innebär istället att teorin är resultatet av vad som framkommit under observationer och kopplas ofta till kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2011). Det första steget i den kvalitativa undersökning som genomförts i denna studie var att formulera en generell frågeställning om vad som skulle undersökas. Allt eftersom insamlingen av empiriskt material fortlöpte uppkom intressant information. Efter att tolkning gjorts av det empiriska materialet som samlats in kunde en mer specifik frågeställning formuleras. Teorier söktes sedan fram baserat på frågeställningen och det empiriska materialet. Studien har därmed baserats på en induktiv metod.

3.3 Urval

3.3.1 Urval av företag

En fallstudie innebär enligt Bryman och Bell (2011) att man genomför en detaljerad undersökning där man undersöker ett enskilt fall; exempelvis en organisation, person eller händelse. Det som utmärker en fallstudie är att forskaren är intresserad av att visa unika drag i det specifika fallet (Bryman & Bell, 2011). I studien undersöktes ett företag med en uttalat platt och decentraliserad organisationsstruktur. Syftet är att undersöka hur den uttalade och den faktiska organisationsstrukturen överensstämmer. Företaget som har valts för att utföra fallstudien på valdes delvis baserat på deras spännande organisationsstrukturella resa samt tips från författarnas kontaktnät. Företaget, Modul-System, har gjort en omstrukturering rent organisationsstrukturellt från att vara ett entreprenöriellt bolag med mycket central styrning till att idag vara uttalat platta och ägas av en stor global koncern. Denna resa fann författarna mycket intressant och relevant för studien.

3.3.2 Urval av respondenter

Namn	Antal år i organisationen	Arbetsplats	Arbetsområde
Thomas Johansson	18	Huvudkontoret	Vice VD
Markus Bergström	19	Mullsjö, fabrik	Produktionsledare
Martin Larsson	20	Mullsjö, fabrik	Produktionsplanering
Anders Karlsson	16	Huvudkontoret	Teknisk chef
Stefan Lundgren	16	Huvudkontoret	Ekonomichef
David Mickelsson	10	Huvudkontoret	VD

Figur 3.1 Tabell över respondenter

Urvalet av respondenter gjordes med hjälp av VD på Modul-System. Eftersom att författarna fick hjälp med urvalet av respondenter kan det innebära att VD har valt ut de respondenter han ansåg vara lämpliga att representera organisationen i undersökningen och att urvalet inte var fullkomligt representativt för hela organisationen. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) beror antalet respondenter man bör intervjua i en undersökning på vilken typ av studie man syftar till att utföra. Vidare menar de på att ett normalt antal respondenter för en intervju-baserad undersökning är 15 +/- 10 stycken, alltså ett spann mellan 5-25 stycken respondenter (Kvale & Brinkmann, 2014). Totalt valdes sex stycken respondenter, inklusive VD, ut till studien. Två av respondenterna är verksamma i fabriken i Mullsjö medan resterande jobbar på huvudkontoret i Mölndal. Tre av respondenterna sitter med i ledningsgruppen och de resterande tre respondenter har någon typ av mellancheftposition. På kontoret i Mölndal där det empiriska materialet samlades in arbetar cirka tjugo medarbetare, för att sätta antalet intervjuade medarbetare i perspektiv. Att sex respondenter användes baserades främst på studiens begränsade omfattning samt tillgänglighet för respondenterna då den empiriska studien utfördes på plats ute hos företaget. Totalt har de kvalitativa intervjuerna

resultat i cirka sju timmar empiriskt material vilket författarna anser resulterar i en godtycklig empirisk grund för studien.

3.4 Intervjuer

Intervjuerna genomfördes på Modul-Systems huvudkontor som är beläget i Mölndal. Anledningen var att underlätta för respondenterna och för att kunna genomföra intervjuerna så effektivt som möjligt. Vid första tillfället genomfördes fyra intervjuer. Två av dessa intervjuer genomfördes med hjälp av videosamtal med de respondenter som jobbar på fabriken i Mullsjö. Vid det andra tillfället, en vecka senare, genomfördes två intervjuer på huvudkontoret i Mölndal. Samtliga intervjuer genomfördes med hjälp av ljudupptagning som sedan transkriberades. Författarna är medvetna om att de intervjuerna som genomfördes med hjälp av videolänk kan ha haft en negativ effekt på det empiriska materialet. Dessa intervjuer blev ca 20 minuter långa medan materialet från intervjuerna som utfördes genom fysiska möten med respondenten blev ca 40 minuter lång. Om detta faktiskt beror på videolänken eller att de två respondenterna har andra roller i företaget, kan inte säkerställas. Författarna ansåg trots detta att intervjuerna med respondenterna från fabriken i Mullsjö var relevanta att inkludera i det empiriska materialet då det gav en djupare förståelse för företaget och dess organisation.

3.4.1 Intervjuform

Den kvalitativa intervjun kan enligt Bryman och Bell (2011) vara ostrukturerad eller semistrukturerad. Valet av intervjuform i undersökningen föll på semistrukturerad då författarna ville ha en guide att förhålla sig till under intervjuerna. Enligt Bryman och Bell (2011) behöver inte frågorna ställas i den nedskrivna ordningen, dessutom kan följdfrågor som uppkommer under intervjutillfället ställas. Metoden kan beskrivas som en vägledande konversation som utvecklas beroende på tidigare frågor och svar och lämpar sig då forskaren vill ha fylliga och detaljerade svar (Bryman & Bell, 2011). Inför intervjuerna utformades en intervjuguide (se bilaga 1). Bryman och Bell (2011) menar att intervjuguiden ska innehålla en lista över teman eller ämnen som ska beröras under intervjun. Syftet med frågorna som inkluderas är att göra det möjligt för den som intervjuar att få en bild av hur respondenten upplever sin sociala verklighet (Bryman & Bell, 2011). Vid utformningen av intervjuguiden diskuterade författarna vilka ämnen som huvudsakligen skulle lyftas under intervjuerna. Till slut valdes tre ämnesområden som ansågs relevanta i förhållande till undersökningens syfte. De tre ämnen var organisationsstrukturen, beslutsfattande samt kommunikation. För att inte förlora tråden kompletterades intervjuguiden med förslag på ett antal följdfrågor som berörde de olika ämnena. Författarna var medvetna om att inte vara allt för styrda kring intervjuguiden utan att vara flexibla och att ställa relevanta följdfrågor som uppkom under respektive intervjutillfälle. Fokus under intervjuerna var att respondenterna skulle få förmedla sin egen uppfattning om den sociala verkligheten de befinner sig i så stor utsträckning som möjligt. I takt med att mer information genererats och en bredare förståelse för verksamheten formades utvecklade författarna intervjuguiderna inför resterande intervjuer.

3.5 Bearbetning och analys av data

Efter att intervjuerna genomförts började arbetet med att lyssna igenom och transkribera det inspelade materialet. Transkribering ger enligt Dalen (2007) forskaren möjligheten att bekanta

sig mer ingående med det insamlade materialet. Bryman och Bell (2011) poängterar att det är viktigt att börja med kodningen så tidigt som möjligt. Eftersom att intervjuerna i undersökningen gjordes vid två tillfällen med en veckas mellanrum skedde transkribering och bearbetningen av materialet mellan och efter intervjutillfällena. Författarna läste igenom det transkriberade materialet ett antal gånger för att analysera och plocka ut intressant information som kommit upp under intervjuerna som sedan användes i analysen. Genom att identifiera ett antal kategorier kunde information grupperas och jämföras mellan vad de olika respondenterna hade svarat. Dalen (2007) menar att kodning är en viktig del i analysprocessen. Kodningen går ut på att systematiskt gå igenom materialet för att beskriva vad det handlar om och sedan hitta kategorier som gör det möjligt att organisera materialet. Målet är att komma fram till en förståelse av materialet och då bidra till teorigenerering om fenomenet (Dalen, 2007). När alla intervjuer transkriberats och bearbetats med hjälp av kodning började arbetet med att presentera resultatet i den empiriska delen av uppsatsen. Genom tematisering, som Dalen (2007) presenterar som en presentationsform som utgår ifrån intervjuguiden, presenteras det empiriska materialet i uppsatsen under de teman som valts ut baserat på huvudteman i intervjuguiden. I samband med detta gjordes även iakttagelser som resulterade i att uppsatsen fokus i studien skiftade från beslutsprocessen och kommunikation i företaget till delegering av ansvar och beslutsfattande. För att tillföra legitimitet till resultatet i empirin användes citat från det insamlade materialet.

3.6 Metodkritik

Den kvalitativa forskningen kritiserar för att vara subjektiv då individer uppfattar situationer olika. Resultatet blir att undersökningen ofta speglar forskarens uppfattning om vad som är betydelsefullt och viktigt av det som framkommer (Bryman & Bell, 2011). Vid intervjutillfällena diskuterades tre valda huvudteman med hjälp av en semistrukturerad intervjuguide. Intervjuerna utgick därmed delvis från hur respondenterna svarade, vilket resulterade i att intervjuerna tog olika riktningar. Tanken med detta var att intervjuerna på bästa sätt skulle belysa vad de individuella respondenterna ansåg var viktigt och därmed få ett så djupt och personligt empiriskt material som möjligt. Detta innebär alltså att studien delvis har präglats av den subjektivitet som Bryman & Bell (2011) nämner, det är svårt att komma ifrån. För att i så stor utsträckning som möjligt försöka motverka detta har studien transkriberats och sedan kodats baserat på transkriberingen för att kunna jämföra respondenternas olika svar på ett så objektivt sätt som möjligt.

Många av respondenterna sitter med i ledningsgruppen eller har någon form av en chefsposition i bolaget. Detta kan göra att svaren i studien styrs åt ett visst håll. Författarna anser sig dock ha fått en god förståelse för företagets utveckling och situation i dagsläget. Genom att intervjua nyckelpersoner från olika avdelningar i bolaget har en god överblick av bolaget genererats. Något som också togs i beaktning var att omstruktureringen resulterade i att endast nödvändiga nyckelpersoner blev kvar på företaget och att samtliga tillgängliga respondenter mer eller mindre kan anses inneha en chefsposition över specifika områden; en person har till exempel ofta ansvar för fler områden på företaget. Därmed ansågs inte just chefspositionerna utgöra en alltför avgörande roll i respondenternas svar i förhållande till hur organisationsstrukturen ser ut. Det går dock inte att komma ifrån att tre av respondenterna

sitter med i ledningsgruppen och att detta med stor sannolikhet har färgat de svar som framkommit under intervjuerna.

I studiens teoriavsnitt har en blandning av källor använts. Många av de använda källorna är äldre. Detta är ett medvetet val från författarnas sida då det finns många välkända, och på många sätt än idag relevanta källor, inom just organisationsstrukturell teori. Många av de äldre källorna, se till exempel Mintzberg och Fayol, återkommer i modernare texter. En nackdel med att använda äldre källor är att de inte är lika aktuella för moderna situationer, vilket måste tas i beaktande. Författarna tycker dock att dessa klassiska verk tillsammans med modernare teorier och händelser relaterade till organisationsstruktur utgör ett bra ramverk för studien.

3.7 Studiens trovärdighet

Bryman och Bell (2011) menar att två viktiga kvalitetskriterier för forskning inom företagsekonomi och management och dess trovärdighet är validitet och reliabilitet. Validitet innebär att undersökningen mäter det man avser att mäta medan reliabilitet istället syftar på om resultatet av en undersökning skulle bli det samma om den genomfördes på nytt (Bryman & Bell, 2011).

3.7.1 Validitet

Validitet inom den kvalitativa forskningen kan enligt Bryman och Bell (2011) delas in i intern och extern validitet. Den interna validitet mäter kvaliteten på hur väl slutsatser stämmer överens med verkligheten (Bryman & Bell, 2011). I uppsatsen studeras ett företag genom att utföra intervjuer med sex respondenter från företaget. För att uppsatsen skulle uppnå en sådan hög intern validitet som möjligt genomfördes sex intervjuer för att få en god uppfattning om den rådande verkligheten i företaget. Den externa validiteten handlar om huruvida den utförda studiens resultat kan generaliseras och tillämpas på andra situationer och sociala miljöer (Bryman & Bell, 2011). Den externa validiteten i denna studie blir relativt sett låg eftersom att det är en fallstudie som görs på ett specifikt företag. Resultatet som framkommer kan inte med säkerhet sägas bli det samma på andra organisationer.

3.7.2 Reliabilitet

Även reliabilitet kan enligt Bryman & Bell (2011) delas in i två delar i form av intern och extern reliabilitet. En hög extern reliabilitet innebär att undersökningen kan upprepas vid ett annat tillfälle. Författarna menar att det är mycket svårt att uppfylla den externa reliabiliteten i den kvalitativa forskningen då det är omöjligt att, som de uttrycker det, "frysa" den sociala miljön och kontexten (Bryman & Bell, 2011). Detta är även fallet för den utförda studien i uppsatsen då organisationen och dess omvärld är under ständig förändring. Den interna reliabiliteten syftar till att de forskare som ingår i forskarteamet kommer överens om hur det ska tolka insamlad data (Bryman & Bell, 2011). För att öka den interna reliabiliteten medverkade båda författarna vid samtliga intervjutillfällena samtidigt som de försökt vara så objektiva som möjligt.

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras resultatet av den empiriska undersökningen som ligger till grund för analysen i avsnitt fem. Inledningsvis presenteras en företagsbeskrivning för att ge en förståelse kring organisationen. Empirin är indelad i tre huvudområden vilka är: respondenternas uppfattning om organisationsstrukturen, en redogörelse över hur beslutsfattandet är delegerat i organisationen samt hur kommunikationen ser ut i det undersökta företaget.

4.1 Företagsbeskrivning

Modul-System bildades år 1970 och är idag världsledande inom modulära inredningar för servicebilar. År 1983 öppnades den första egna fabriken och sedan dess har utvecklingen gått framåt i verksamheten såväl vad gällande produkterna som omfattningen av verksamheten. Från början var företaget ett litet entreprenöriellt bolag med mycket central styrning, då ägaren tog alla beslut och bestämde. År 2000 såldes bolaget till ett riskkapitalbolag och då påbörjades en rad strukturella förändringar internt i bolaget. År 2002 köptes bolaget upp av Lifcokoncernen. (Modul-System, 2016). Lifcokoncernens affärsidé går ut på att förvärva och utveckla marknadsledande och nischade företag. Koncernen har förvärvat 133 bolag och är etablerade i 28 länder. De har en företagsfilosofi som fokuserar på lönsamhet och att utforma en decentraliserade organisationer. År 2015 omsatte koncernen 7,9 miljarder SEK (Lifco, 2016). År 2008 var Modul-Systems omsättning 178 miljoner kronor, i samband med lågkonjunkturen år 2009 sjönk omsättningen till 94 miljoner kronor vilket resulterade i en stor nedskärning av personal (Modul-System AB, 2010). Modul-System har sedan 2009 lyckats öka omsättningen och år 2014 var omsättningen 129 miljoner kronor och antalet anställda var 73 (Modul-System AB, 2015).

Modul-System har sitt huvudkontor i Mölndal, Sverige. De tillverkar alla sina produkter i fabriken i Mullsjö och exporterar produkter till över 50 olika länder världen över. Man har även så kallade service centers där en auktoriserad leverantör kan installera och sälja produkter såsom till exempel golv, väggbeklädnad, elsystem och tillbehör såsom varningsljus, inverters, lastsäkring och taktäckor. Företaget är representerat i hela Europa i form av dotterbolag i Norge, Danmark, Finland, Belgien, Frankrike, Nederländerna, Polen, Tyskland samt Storbritannien (Modul-System, 2016). VD David Mickelson (2016) berättar att det är tuff konkurrens i branschen och att man därför idag lägger mycket fokus på produktutveckling och helhetslösningar utöver modulsystemen som sådana. Två aktuella trender i branschen är lättvikt och teknikutveckling där företaget har placerat sig i framkant genom satsningar på produktutveckling. Under det första mötet med VD presenterades den strategiska visionen med hjälp av den nedanstående modellen som togs fram för drygt fyra år sedan som företaget idag jobbar efter.



Figur 4.1. Modul-Systems strategiska vision. (Internt material)

En annan viktig del i verksamheten är det effektiva arbetet med lagerhållning för att minimera kostnader samt säkerställa goda leveransmöjligheter mot kund.

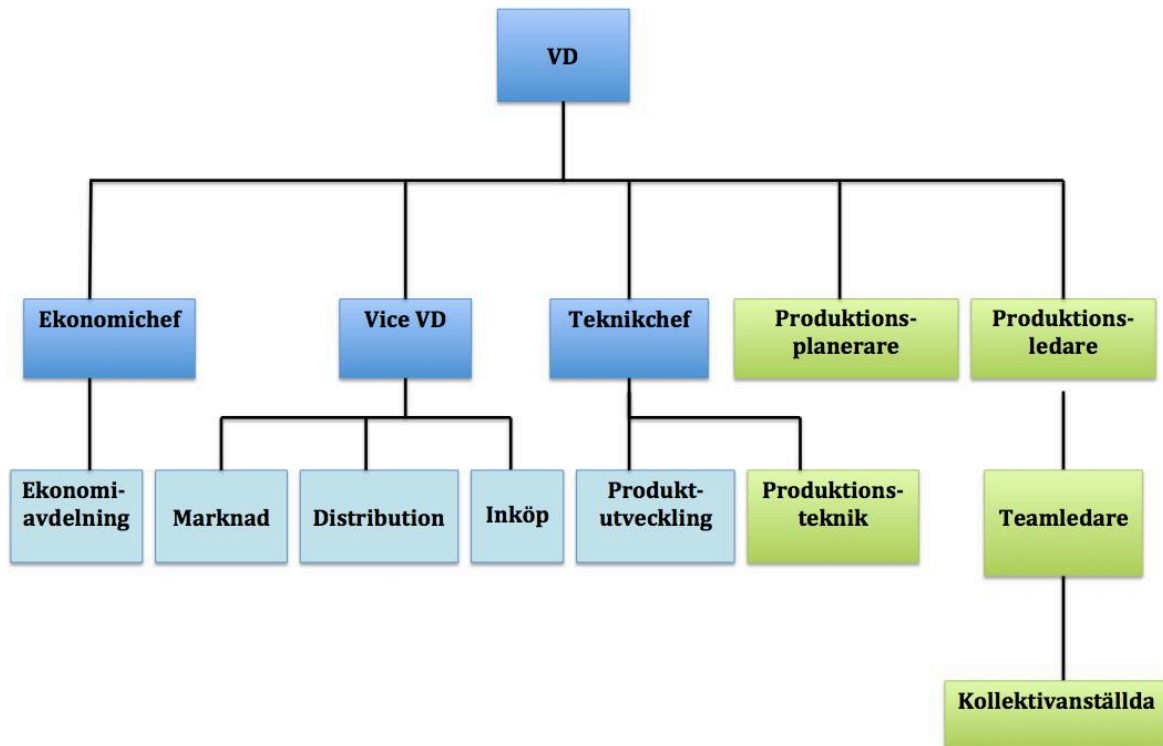
“Slöseri kostar ju bara pengar. Om någon behöver gå fram och tillbaka 15 gånger för att hämta något istället för att flytta grejerna dit så är det självklart så att det i slutändan kostar kunderna pengar. Antingen kommer grejerna senare eller så måste vi höja priset” - Vice VD

Vice VD berättar att fokus på service mot kund och effektivisering av produktionen resulterar i att fabriken i Mullsjö blir en mycket viktig del av verksamheten. Därför blir det viktigt att i att medarbetarnas vardag på fabriken i Mullsjö fungerar effektivt, kopplat till slutleverans mot kund.

4.2 Organisationsstruktur

För att ge läsaren en bättre förståelse för empirin och Modul-Systems organisationsstruktur presenteras här ett organisationsschema och en förklaring av det. Organisationsschemat består av respondenterna och de avdelningar som de talat om under intervjutillfällena. Stort fokus

ligger på samordningen mellan huvudkontoret i Mölndal och fabriken i Mullsjö. Respondenterna från huvudkontoret jobbar, förutom i den svenska organisationen, mycket mot de utländska dotterbolagen. Eftersom att avgränsningar har gjorts genom att fokusera på den svenska organisationen presenteras inte samordning mellan de utländska bolagen och den svenska organisationen i denna studie.



Figur 4.2. Organisationsschema baserat på empiriskt material, egen bild.

De blå boxarna representerar huvudkontoret i Mölndal och de gröna boxarna representerar fabriken i Mullsjö. VD, vice VD och ekonomichefen utgör Modul-Systems ledningsgrupp. Ekonomichefen har en ekonomiavdelning under sig som består av en anställd som jobbar med den svenska redovisningen. Det framkommer att vice VD har ansvar över två anställda som jobbar med distribution, inköpschefen samt en anställd på marknadsavdelningen. Den tekniska chefen har ansvar för en avdelning i Mölndal som jobbar med produktutveckling samt en avdelning på plats ute i Mullsjö som jobbar med produktionsteknik. I Mullsjö har den tekniska chefen en anställd som rapporterar till honom och som har ansvar för en grupp om tre medarbetare som jobbar med produktionsteknik. I Mullsjö är det produktionsplaneraren och produktionsledaren som rapporterar direkt till VD som även indirekt innehar rollen som fabrikschef. Produktionsplaneraren har inget personalansvar, men produktionsledaren har ansvar för fyra produktionsteam i fabriken. Han jobbar och kommunicerar mycket med teamledarna, som i sin tur har ansvar för respektive team av kollektivanställda. Totalt arbetar ett 40-tal medarbetare ute i fabriken.

4.3.1 Organisationsstruktur

Under de utförda intervjuerna framkom att det fanns en gemensam bild bland respondenterna av att organisationsstrukturen ses som platt med få hierarkiska nivåer. Graden av decentralisering och delegering av ansvar upplevs däremot olika bland respondenterna.

Produktionsledaren på plats i Mullsjö beskriver till exempel en organisationsstruktur där beslutsfattandet sker på lägre nivåer och ansvar är fördelat bland flera individer. Han anser inte att organisationen är toppstyrd. På huvudkontoret finns dock en annan syn på hur organisationsstrukturen ser ut. Vice VD menar på att han ser en tudelning internt i bolaget; man har decentraliserat beslutsfattandet på detaljnivå, men har en extrem toppstyrning vad gällande de större besluten och uttrycker sig på följande vis. *”Det är extremt decentraliserat /.../ Dels den här decentraliseringen, alltså på ena sidan kör vi toppstyrning men det är inte så, vi kör den på de stora besluten men inte i detaljer”*.

Det finns en skillnad i hur man uppfattar styrningen på olika platser i bolaget. Det framgår tydligt under samtliga intervjuer att det som är gemensamt för samtliga delar av verksamheten är att man delegerar ut mycket ansvar till individer i verksamheten. VD ser organisationen som decentraliserad till den grad att de knappt har några mellanchefer. I likhet med vice VD anser han att varje individ får stort personligt ansvar i organisationen. Däremot upplever han att det också förekommer centralisering då han själv ofta är central i beslutsfattandet.

Ekonomichefen säger sig uppleva organisationsstrukturen som mer centraliserad än decentraliserad. *”Om vi är decentraliserade eller centraliserade...men min åsikt är att vi är ganska centraliserade.”* Han menar att det finns ett fåtal personer som tar de sista besluten i organisationen och att det är ett resultat av att Modul-System är en platt organisation. Under samtliga intervjuer håller intervjuobjekten med ekonomichefen i avseendet att organisationen är platt.

Bolaget har genomgått tre ägarbyten över de senaste 16 åren vilket har resulterat i strukturmässiga förändringar. Det är framförallt under det senaste ägarbytet som respondenterna upplever att det har skett stora förändringar i verksamheten, då Modul-System blev en del av Lifcokoncernen och nuvarande VD kom in. Målet med omstruktureringen var att minska kostnaderna, efter finanskrisen som hade slagit hårt bolaget, och det gjorde man enligt VD genom nedskärningar av personal. Ett 60-tal anställda fick lämna Modul-System.

“(Om att skära ned på personalkostnaderna)/.../då sa vi såhär att då tar vi bort alla som inte tillför något. Då konstaterade vi egentligen att det var alla mellanchefer som man skulle kunna...som vi valde att ta bort då” – VD

VD menar att organisationen är väldigt platt eftersom att det inte längre finns några mellanchefer i Modul-System. *”På det sättet att vi inte har några mellanchefer, då blir det ju väldigt platt.”* Utöver att minska sina kostnader var ett mål med omstruktureringen att öka motivationen hos de anställda genom att dem större individuellt ansvar. Vice VD säger att Lifco har haft stort inflytande när det kommer till hur verksamheten ska styras och

struktureras. Han anser att organisationen är *“extremt platt”* och att det idag nästan inte finns några mellanchefer kvar. Detta leder istället till att ungefär 25 personer rapporterar direkt till VD och att VD genom denna förändring har fått en mer central position i företaget i förhållande till hur det tidigare sett ut på företaget.

På plats på fabriken i Mullsjö syns det tydligt hur den platta organisationen har tagit form och påverkat verksamheten. VD säger att man har valt att göra sig av med den tidigare fabrikschefen och att produktionsledaren idag kommunicerar direkt med honom. Produktionsledaren i Mullsjö berättar att det tidigare funnits hela tre led i kommunikationen från honom upp till VD under tidigare ägarförhållanden. Produktionsplaneraren rapporterade tidigare till en annan produktionsplanerare, som i sin tur rapporterade till fabrikschefen, som i sin tur rapporterade till dåvarande VD. Idag finns ingen av de två mellancheferna kvar. VD uppger att anledningen till avhierarkisering i just Mullsjö beror på att det tidigare har funnits problem med kommunikationen, då mycket information filtrerades samt att man ville öka känslan av ansvar och engagemang hos personalen. Sedan förändringarna i fabriken skett har effektiviteten ökat och kommunikationen upplevs fungera bättre enligt VD.

Produktionsledaren och produktionsplaneraren på plats ute i fabriken ser båda två positivt på förändringen som skett och produktionsplaneraren uttrycker sin uppskattning. *“Jag tycker att det är jättebra att man har den frihet under ansvar så att man får lägga upp det hur man vill.”*. Det blir däremot tydligt att inte alla mellanchefer faktiskt har försvunnit. Produktionsledaren i Mullsjö säger att organisationen har blivit plattare men att han har personalansvar över 40 kollektivanställda som jobbar i produktionsmiljön. Dessa utgör fyra produktionsteam som alla har minst en teamledare (se figur 4.2 för förtydligande). Produktionsledaren säger i sin tur att han för det mesta jobbar mot teamledarna.

Den platta organisationsstrukturen märks även av på huvudkontoret i Mölndal. Under intervjun med vice VD framkom att han har ansvar över tre områden; inköp, distribution och marknad. Han säger att han försöker stämma av med medarbetare från de olika avdelningarna dagligen, men att han även försöker ge dem frihet och litar på att de gör sitt jobb. Han medger att han har ett intensivt jobb och att det krävs att han gör avvägningar kring vad han ska fokusera beroende på var han behövs mest. Även den tekniska chefens ansvar sträcker sig över ett antal områden. På kontoret i Mölndal ansvarar han för en grupp som jobbar med produktutveckling och i Mullsjö ansvarar han för en grupp som jobbar med produktionsteknik. Mycket av den tekniska chefens arbete går ut på att stämma av med de olika avdelningarna han har ansvar för och se till att de har rätt förutsättningar för att kunna utföra sitt jobb.

Att man ger mycket eget ansvar och flexibilitet till de anställda i bolaget är ett medvetet val ledningen har gjort. Man är rädd för att sätta för strikta ramar kring hur de anställda bör bete sig eller bör utföra olika uppgifter. VD berättar att en av hans största farhågor är att det blir för administrativt och byråkratiskt i bolagets beslutsled så att man om det blir fel kan skylla på processen och förlorar effektivitet. Han uttrycker sig på följande sätt om administrativa processer.

“Jag är rädd för att det tar död på...jag vill att individen fortfarande ska känna ett eget ansvar och att du gör skillnad varje gång du går till jobbet. Jag vill inte att man ska säga att processen var fel och att man skyller på allt annat. Det är det jag vill undvika.” – VD

För att behålla kontroll i det fria landskapet bygger organisationsstrukturen istället på snabb feedback och höga informella prestationskrav. Vice VD berättar att man försöker ge uppskattning till de som presterar bra, även i lönekuvertet, samt att man är *“snabb på att meddela när det inte är good enough”*. Denna typ av miljö med snabb feedback och mycket eget ansvar tror även VD lockar en viss typ av person till bolaget. Vice VD uttrycker sig såhär om vilken typ av person som passar på företaget; *“vår styrelseordförande, han vill inte ha massor av chefer...tycker att det kostar pengar /.../ helt enkelt. Han vill ha människor som är operativa och gör saker själva”*. Mycket vikt läggs vid att man som anställd skall ha ett eget driv och gilla att ta ansvar i verksamhetens utveckling och resultat; om inte jag gör det så blir det inte gjort.

4.3.2 Beslutsfattande

Det framgår att beslutsfattandet i organisationen till stor del utgår från VD som har en mycket central roll framförallt gällande de större besluten i verksamheten och prissättningen. På bolagets fredagsmöten beskrivs VD ha en typ av mer tydligt formellt veto, medan det till vardags annars är mer informellt. Är inte VD på plats övergår detta mandat till vice VD. Samtliga intervjuobjekt vittnar om att det är VD som har det sista ordet när det kommer till beslutsfattandet i organisationen. Ekonomichefen beskriver att han har en controllerroll och att han arbetar nära VD. Gemensamt ser de över marginaler, prissättning och budgetarbetet. Prissättningen beskrivs som en mycket central del av verksamhetens lönsamhet eftersom att, som VD uttrycker det; *“det enklaste sättet att öka lönsamheten är ju att förändra priset och...man ska tänka på att ska man spara sig till motsvarande förbättring då, alltså det är väldigt svårt.”* Ekonomichefen menar på att han personligen inte tar några större beslut utan att han istället tar fram rekommendationer för exempelvis rabattsatser eller prissättning. Rekommendationerna kan han förmedla till VD, men han säger att det ofta är VD som tar de slutliga besluten. VD och vice VD talar även om risken med att det vid försäljning kan uppstå problem då säljarna jobbar för provision och på huvudkontoret vill man heller ha god marginal på få affärer än många med sämre marginal.

“Det här är ju intressant, det här är ju mänskligt egentligen/.../om man säger till en säljare såhär; du får ge upp till 30% rabatt så kommer det sluta med att alla hans kunden har 30% rabatt. För han vill ju sälja så mycket som möjligt, så för honom är det det enklaste man kan göra då. Så därför säger vi att du säljer och kommer du i rabattdiskussioner så får du stämna av det. Så att så jobbar vi med det, och det är egentligen bara för att hålla upp lönsamheten.” – VD

Man har alltså bestämt att prissättningsdiskussioner sker centralt i stor utsträckning. Vidare nämns att affärer som överstiger 500,000 € alltid prissätts centralt för att behålla bästa möjliga lönsamhet.

Vidare beskrivs att beslutsfattandet ofta sker i form av diskussioner i ledningsgruppen; VD, Vice VD och ekonomichefen sinsemellan. Flertalet gånger under de utförda intervjuerna beskrivs hur man bollar beslut, frågar om råd och för diskussioner då man kanske inte har samma ståndpunkt i en fråga. Vice VD säger att *“Jag och David pratar varje dag, flera gånger per dag. Är vi på kontoret så är det kanske en timme som i bollar saker.”* VD uttrycker även han att han bollar mycket idéer med vice VD och ekonomichefen *“Alltså jag skulle säga att de två jag bollar mest med det är Stefan och Thomas. Det är de två. Framför allt.”* Ekonomichefen säger att han bollar mycket idéer med kollegorna i ledningsgruppen då problemen som uppstår ofta måste lösas av någon med mandat till att göra förändring. *“Sen vet jag ju att de (inköpsavdelningen) i sin tur inte kommer att kunna ändra så..utan då blir det nästan mer en fråga man för vidare till David eventuellt Thomas då.”* Personalfrågor, eller frågor som på något sätt involverar människor diskuteras alltid med en annan kollega beskriver samtliga i ledningsgruppen.

Det framgår även under intervjuerna att strukturen med få beslutsfattare i organisationen ställer stora krav på tillgänglighet. Vice VD förklarar hur man arbetar med detta och vikten i att vara tillgänglig dygnet runt; *“vi försöker köra videokonferenser eller telefonsamtal, eftersom att vi är så få beslutsfattare så måste vi vara tillgängliga i stort sätt dygnet runt”*. Om ett problem uppstår eller ett snabbt beslut måste fattas görs detta oftast med hjälp av ett telefonsamtal till VD. Det framgår alltså att stor prioritet hos både VD och vice VD är att vara tillgängliga för sina medarbetare. Detta resulterar i att det ställs stora krav på deras kommunikativa förmågor. Det verkar dock som om att kommunikationen är något de anställda anser att de har lyckats med. Produktionsledaren i Mullsjö menar att det inte är några större problem att komma i kontakt med VD och att han upplever honom som lättillgänglig. *“Han (VD) är väldigt lättillgänglig och behöver man ett beslut eller svar på en fråga är det aldrig några bekymmer utan oftast bara ett telefonsamtal bort.”* Produktionsledaren upplever VD som lätt att kommunicera med samtidigt som det inte är några problem att ta en diskussion med honom. Även teknikchefen stödjer att det inte är några problem att kommunicera med VD då han upplever VD som mycket kommunikativ. Under intervjuerna framgår att samtliga intervjuobjekt upplever att beslutsfattandet i verksamheten blivit mer effektivt till följd av den mer platta strukturen. Genom det egna ansvaret som har delegerats till personalen i fabriken upplever man sig kunna fatta snabbare beslut när det kommer till den dagliga verksamheten på plats i fabriken.

På Modul-System finns ett antal begränsningar när det kommer till vem som får fatta beslut om vad i organisationen. Till stor del är varje individs beslutsfattande i organisationen kopplat till en attestordning där beloppen varierar beroende vilken position man har i verksamheten. VD har till exempel inget gränsbelopp, däremot involveras han ofta inte i beslutsfattande som berör summor som understiger 100,000 kronor. Han menar att det egentligen är relativt få beslut som han fattar; ungefär två beslut per land i veckan, men att det ändå blir cirka 20

beslut i veckan eftersom att de har dotterbolag i fler än 10 länder. VD tror själv att detta gör att personalen inte upplever att han är så detaljstyrande då han inte anser sig ta beslut åt dem utan att de anställda tillåts att ta de flesta besluten på egen hand. Produktionsledaren upplever, i linje med vad VD säger, att han får fatta mycket beslut om den dagliga driften i fabriken men säger att det finns begränsningar då beslutsfattandet är kopplat till kostnader och attestordningar.

“Jag fattar ju beslut om mycket dagliga, om vad vi ska köra i maskinerna, i vilket ordning vi ska köra det /.../ Jag har ju attesträtt på ett visst belopp där vet jag ju väldigt tydligt att om jag överskrider den gränsen måste jag ordnat ett godkännande från min chef /.../ Det är mycket kopplat till kostnader.” – Produktionsledaren

Produktionsledaren har exempelvis tillåtelse att hyra in personal till fabriken under en kortare period men om han däremot vill anställa mer personal till fabriken måste han kontakta VD. Produktionsplaneraren upplever i sin tur att organisationen är mindre detaljstyrd än vad den tidigare varit. Han anser i likhet med produktionsledaren att han har befogenheter att fatta mycket beslut om det dagliga arbetet i fabriken.

När vi frågar VD om hur mycket moderbolaget influerar den dagliga verksamheten skiljer sig hans svar sig kraftigt från övriga respondenters. Ekonomichefen som rapporterar till Lifco ger en bild av att det finns en rad krav och specifikationer från Lifcos sida. Han menar på att det tidigare var mer fritt men att Lifco idag är mer strikta med detaljer som ska rapporteras till följd av att de börsnoterades under 2015. Även vice VD talar om att det finns ett prestationsönskemål och beskriver att verksamhetens mål *“egentligen är att ge en kickback till investerarna i bolaget”*. VD beskriver relationen bolagen sinsemellan på ett lite annorlunda sätt. Han menar på att Lifco inte alls är involverat i bolagets beslut. De gör istället avstämningar under styrelsemöten som sker tre gånger per år där de rapporterar vad de gör på en övergripande nivå. Han menar på att de styr *“mer ekonomiskt än strategiskt och visionärt”*, det arbetet ligger istället hos bolaget självt. Dock framgår det under intervjuerna vid ett antal tillfällen att Lifco faktiskt har påverkat en del beslut som tagits i Modul-System. Vice VD berättar till exempel att Lifco till stor del har influerat upplägget med strukturen. *“Det är vad vår styrelse egentligen vill ha, det är Lifcos policy och kanske inte Carl Bennets, men i alla fall Lifcos, vår styrelseordförande, han vill inte ha massor av chefer”*. Det verkar finnas delade åsikter kring Lifcos inflytande.

4.3.3 Kommunikation

Under intervjuerna framgick att kommunikationen har en stor betydelse och är en central del av Modul-Systems organisationsstruktur och styrning. Samtliga respondenter påpekar att kommunikationsvägarna är korta internt i bolaget och att avstämningar sker frekvent. Ibland flera gånger om dagen. Vice VD delar med sig av hur viktigt han anser att det är med frekventa avstämningar:

“Jag tycker att det är ett problem när folk går in och sätter sig och gömmer sig i ett hörn och aldrig stämmer av någonting. De missar alltid något, det gör alla, jag med. David han stämmer av med alla som rapporterar till honom en gång per dag minst. Det är ett himla ringande såklart. Vi jobbar mycket. Det kräver att man jobbar mycket då, och då räcker inte 8-5. Å andra sidan får man, den som utför uppgifterna, känner sig faktiskt ganska viktig då.” - Vice VD

De främsta kommunikationskanalerna som idag används i Modul-System är videokonferens samt telefonsamtal. Produktionsledaren säger däremot att han använder sig av mail de gånger han inte får tag på någon via telefon, men att det inte är ofta. VD medger att även han använder sig av mail, men inte i lika stor utsträckning som han använder telefonen. Mailande beskrivs som livsfarligt och det värsta man kan göra om det är något negativt som ska framföras eller om man inte är överens över något. Om något är komplext och kräver en diskussion förespråkas istället att telefonen används. Anledningen till att ledningen försöker få alla i organisationen att använda sig av telefon är för att responsen ska bli så snabb som möjlig. Det framgår att samtliga respondenter ser telefonen som ett mycket bra verktyg som de använder sig av dagligen för avstämningar då det går snabbt och är effektivt. VD anser att telefonsamtal fungerar bra men att videokonferensen tillför mycket och jämför videokonferensen med ett fysiskt möte. *“Det är enorm skillnad när man ser varandra /.../ alltså det (videokonferensen) motsvarar nästa 80 % av ett mänskligt möte skulle jag vilja säga.”* VD menar i samband med detta att det blir tydligt om personen på andra sidan skärmen verkligen har förstått budskapet och det som diskuterats. De utländska dotterbolagen har alla videokonferens vilket gör att man enkelt kan koppla upp sig och delta i möten oavsett om man är i England, Tyskland eller Sverige. VD menar att videokonferensen har bidragit till en flexibilitet som gör att man kan vara delaktig även om man är på resande fot.

Den interna kommunikationen anses tidigare ha varit bristande i Modul-System. Den tekniska chefen säger att organisationen har fokuserat på att förbättra kommunikationen, framför allt de senaste två åren. Eftersom bolaget är globalt och alla i organisationen inte är samlade på samma geografiska plats lades tidigare mycket resurser och tid på resande. För att förbättra kommunikationen och öka effektiviteten installerades för två år sedan videokonferenssystemet på kontoret i Mölndal. Även om inte alla resor har försvunnit vittnar respondenterna om att kommunikationen har blivit bättre samtidigt som antalet resor har minskat. Innan upplevdes exempelvis resan på 1,5 timma till Mullsjö som ansträngande och tidskrävande. Idag kan man istället hålla möten över videokonferensen med fabriken som man har minst en gång i veckan och på så sätt minskat antalet resor. Varje fredag hålls ett möte med hjälp av videokonferensen där de ledande tjänstemännen i Sverige är delaktiga, som produktionsledaren ser som en förbättring *“Alla får samma information samtidigt snabba pucker, så det är väldigt levande information hela tiden.”* Tidigare har fredagsmötet varit ett forum endast för ledningsgruppen men man har idag valt att öppna upp för att alla ska få samma information direkt. Mötena är inte längre uppdelade per område som det var tidigare utan alla avdelningar är representerade i ett gemensamt möte. Under dessa möten *“kommuniceras allting”* i form av en genomgång av alla projekt och ärenden som berör

fabriken, produktutveckling, marknadsföring etc. Alla medverkande har chansen att ta del av information om vad som händer i företaget samtidigt.

5. Analys

Analyskapitlet lyfter fram resultatet av studien och redogör för relevanta kopplingar till teorier och studiens teoretiska referensram. Analysen avslutas med en kort sammanfattning.

5.1 Organisationsstrukturen

Modul-System har genomgått stora förändringar under de senaste 16 åren vad gällande såväl ägarbyten som organisationsstrukturen. När Lifco tog över som ägare och David kom in som VD blev bolaget mer decentraliserat och plattare då antalet mellanchefer minskade. Malone (1997) förklarar detta och menar att fenomenet att organisationer väljer att gå från en centraliserad organisationsstruktur till en mer decentraliserad struktur bidrar till att organisationen blir platt(are). Anledningen till att organisationen med automatik blir plattare är att antalet mellanchefer minskar och att ansvar då måste delegeras ut i organisationen (Malone, 1997).

Målet med omstruktureringen på Modul-System var enligt VD att minska kostnaderna i bolaget genom att minska antalet mellanchefer och samtidigt öka motivationen hos medarbetarna genom att mer ansvar skulle delegeras ut i organisationen. I likhet med detta resonemang menar Worthy (1950) att den platta organisationen faktiskt resulterar i större initiativförmåga och ansvarstagande hos de anställda genom att de känner sig mer värdefulla för organisationen (Worthy, 1950). Produktionsledaren berättar under intervjun att han uppskattar den frihet han har fått sedan organisationen blev plattare. Även vice VD och ekonomichefen uppskattar den frihet och ansvar de har idag. Målet med omstruktureringen verkar därmed ha uppnåtts; de anställda upplever mer ansvar och uttrycker uppskattning för det ökade ansvaret. Dock skall man ha i åtanke att denna information förmedlats från individer som alla har en ledande position i bolaget och på ett eller annat sätt har gynnats av de förändringar som gjorts. Det är därmed inte helt överraskande att de som är kvar i företaget är nöjda med förändringen. Bolaget visar dock samtidigt upp ett ökad omsättning och en högre effektivitet sedan omstruktureringen. Slutsatsen är baserat på att Modul-System, samtidigt som cirka 60 medarbetare sagts upp, lyckats prestera bättre resultat och idag har en högre omsättning än tidigare.

Det är efter att ha utfört studien tydligt att den bild av hur organisationsstrukturen ser ut inte helt överensstämmer med teorin och att åsikter kring strukturen är delade internt på företaget. Som högst har fyra hierarkiska nivåer identifierats på Modul-System; den mellan VD och de kollektivanställda i Mullsjö. På huvudkontoret i Mölndal har som högst tre hierarkiska nivåer identifierats. En platt organisation kännetecknas enligt Porter och Siegel (1965) av att organisationen har ett fåtal hierarkiska nivåer. Huruvida antalet hierarkiska nivåer i Modul-System kan anses vara ett fåtal kräver att man ställer det i perspektiv till någonting. Det framgår att respondenterna ser organisationsstrukturen på Modul-System som platt, eller som vice VD uttrycker organisationen som *“extremt platt”*. Organisationsstrukturen är idag i jämförelse med hur den tidigare såg ut betydligt mer platt och på så sätt kan det anses finnas ett färre antal hierarkiska nivåer kvar av den gamla strukturen. Att Modul-System *“inte har några mellanchefer”* som VD uttrycker sig verkar däremot inte stämma då relativt många

mellanchefer har identifierats i förhållande till bolagets storlek. Att organisationen enligt respondenterna skulle vara extremt platt är inte vad resultaten av studien visar på i förhållande till den teoretiska referensramen. Dock skall det påpekas att strukturen internt mycket väl kan upplevas som "extremt platt" i förhållande till den tidigare strukturen på företaget.

Att respondenternas uppfattning om att Modul-System idag är en extremt platt organisation inte överensstämmer med definitionen av en platt organisationsstruktur, en struktur med ett fåtal hierarkiska nivåer, behöver inte vara något negativt. Kontingensperspektivet säger att det inte finns ett bästa sätt för organisationer att organiseras utan att den bästa strukturen för en organisation istället beror på organisationens specifika situationen (Duncan, 1979). Även Mintzberg (1980) menar att organisationsstrukturen bör anpassas till den specifika situationen organisationen befinner sig. Modul-System visar på ökad omsättning och har med betydligt färre antal medarbetare lyckats hantera en ökad omsättning, vilket tyder på att de har hittat en organisationsstruktur som fungerar för företaget. I Modul-Systems fall kan det vara så att de fyra identifierade hierarkiska nivåerna behöver finnas för att bolaget ska vara effektivt och lönsamt. Det hierarkiska upplägget i Mullsjö går ut på att produktionsledaren inte utövar direkt chefskap över samtliga 40 kollektivanställda i fabriken utan främst jobbar mot de fem teamledarna i fabriken. Enligt Fayol (1950) bör inte en chef utöva direkt chefskap över fler än 8 individer då det finns en risk att chefskapet förlorar sin effektivitet. De hierarkierna som skapats i fabriken innebär att cheferna inte ansvarar för fler än 8 individer vilket stöts av teorin.

Ett resultat av att Modul-System har blivit en mer platt organisation är att de mellanchefer som idag är kvar har ansvar över dels fler individer, men också fler avdelningar än tidigare. Vice VD har idag ansvar över tre avdelningar i den svenska organisationen, även den tekniska chefen har ansvar för ett flertal avdelningar; en i Mölndal och en i Mullsjö. Till följd av att färre mellanchefer förväntas hantera samma mängd arbete idag krävs det att de delegerar ut ansvar till sina anställda då de själva inte har tid att sätta sig in i allt som händer och alla beslut som ska fattas. Malone (1997) menar att en platt organisation gör att de chefer som finns kvar behöver delegera ut mer ansvar. Det krävs att mellancheferna på Modul-System kan göra avvägningar om vart de behövs för att klara av arbetsbördan och det blir även viktigt att de kan lita på att de anställda gör ett bra jobb. Vice VD vittnar om att han behöver göra avvägningar i sitt dagliga arbete samtidigt som han har stort förtroende för sina medarbetare. Modul-System har alltså blivit en mer decentraliserad organisation som ett resultat av omorganisationen, då delegering av ansvar och beslutsfattande av Mintzberg (1980) definieras som decentralisering.

Det är tydligt att det finns delade uppfattningar respondenterna emellan om huruvida Modul-System är en decentraliserad eller centraliserad organisation. Överlag anses organisationen vara decentraliserad men det framgår även att organisationen är centraliserad. Det kan vara så att den delade uppfattningen grundar sig i det Birgitta Södergren (1992) benämner som selektiv decentralisering. Den selektiva decentraliseringen innebär att en del frågor delegeras nedåt i organisationen medan andra centraliseras. I Modul-Systems fall framkommer det att ansvar och beslutsfattande delegeras ut i organisationen i avseende till det dagliga arbetet men

att som vice VD uttrycker att "de stora besluten" centraliseras. Även om organisationen i Modul-System generellt uppfattas som decentraliserad av respondenterna finns tydliga inslag av centralisering. Detta är enligt teorin inte helt överraskande då det anses att decentraliserade organisationer kräver en viss kontroll från en central funktion (Rust, 1919; Södergren, 1992). VD har en mycket central roll i Modul-System och kan ses som organisationens beslutsfattarenhet som Huber (1990) presenterar, då det framkommer att han är formellt ansvarig för de slutliga besluten som fattas i organisationen. Resterande avdelningar skulle kunna ses som underenheter vilka Huber (1990) definierar som grupper vars uppgift är att ta fram rekommendationer som underlag för beslut. Ett exempel på en underenhet i Modul-System är ekonomichefen som säger att han ger rekommendationer till VD snarare än att han själv tar beslut. VDs centrala roll visar sig även då han dagligen utövar informell kontroll genom sina avstämningar med de 25 anställda som rapporterar direkt till honom. Avstämningarna gör det möjligt för honom att skapa sig en helhetsbild vilket kan ses som en positiv aspekt, men det kan också anses vara negativt med tanke på den styrning som faktiskt indirekt utövas genom rådgivningen över telefon. Risken med att en individ blir så pass styrande och central i en organisation är att man förlorar viktiga perspektiv och kunskap längsmed vägen. Ohlsson och Rombach (1998) menar att detta är en nackdel med den platta organisationen. De anser att så många människors kompetenser som möjligt bör utnyttjas i utvecklingsarbetet i en organisation, vilket Modul-Systems platta organisation inte möjliggör i dagsläget. Fördelen med att ha en VD som är såpass central och involverad i daglig kontakt med sina medarbetare och deras beslut är att beslutsfattandet blir mer effektivt när man undviker formell administration och istället utgår från en indirekt kontroll i form av muntliga avstämningar.

Respondenterna som ej tillhör ledningsgruppen uttrycker trots den till synes centrala styrningen från VDs sida att de får mycket frihet när det kommer till beslutsfattande. Det ansvar de anställda får visar på att Modul-System framför allt tillämpar det Wilkinson (1998) benämner som self-management, en typ av empowerment. Self-management innebär att beslutsfattande inte endast involverar top-management utan medarbetare längre ned i organisationen, vilket beslutsfattandet i Modul-System är ett exempel på. De två cheferna på plats i fabriken i Mullsjö upplever själva att de har mycket ansvar och att de får ta beslut rörande den dagliga driften i fabriken. Produktionsplaneraren tycker att han har frihet under ansvar och uppskattar att han får styra sitt arbete hur han vill. Värt att poängtera är också att produktionsplaneraren inte arbetar med beslut som har många mjuka värden, eftersom att han främst arbetar med planering av den tekniska biten av produktionen och inte har något personalansvar. Det är svårt att tyda vilka konkreta beslut de båda cheferna i fabriken faktiskt tar. Produktionsledaren nämner däremot att det exempelvis finns riktlinjer för honom när det kommer till rekrytering av personal. Han måste kontakta VD om han vill anställa fler till fabriken men han får hyra in extra personal om han anser att det behövs under en kortare period. Fabriken har ett kvalitetskrav från ledningen på 98 % som de ska leverera. Så länge de möter målet har de, som produktionsledaren uttrycker det, "fritt spelrum". Det framgick under intervjuerna att VD två gånger i veckan stämmer av med de två cheferna på plats i fabriken. Kvalitetskraven och avstämningarna tyder på att det finns en central styrning över fabriken samtidigt som en viss decentralisering sker eftersom att mellancheferna i fabriken fattar beslut

om den dagliga driften. Mintzberg (1980) argumenterar för att det är nödvändigt att sprida beslutsfattandet i organisationen då en person inte kan ha all den information som krävs för att fatta alla beslut. Det visar på att det är nödvändigt för Modul-System att delegera en del ansvar och beslutsfattande nedåt i organisation.

5.2 Identifierade faktorer

Rätt grundförutsättningar

En faktor som har varit viktig för att genomföra förändringen i strukturen på Modul-System är storleken på bolaget. Idag är man cirka 20 medarbetare på plats på huvudkontoret och totalt 73 anställda i organisationen. Karl E. Weick (1950) menade på att det är enklare för individer i mindre organisationer att finna motivation och en plats i det sociala systemet. Hade förändringen gjorts i ett större bolag hade samma struktur antagligen inte fungerat. VD har idag avstämningar med cirka 25 stycken medarbetare världen över, reser mycket och lägger generellt sett mycket av sin tid på att kommunicera med de anställda. Hade fler mellanchefer funnits i organisationen, vilket en större verksamhet kan förutsätta, hade denna typ av direkta chefskap inte varit möjlig i samma utsträckning. Prissättningen som beskrivs som en central del av verksamheten och dess lönsamhet involverar idag mycket kontroll från ledningsgruppens håll. Om organisationen varit större hade denna typ av engagemang i försäljningen inte varit möjligt i samma utsträckning. Under intervjuerna nämns till exempel problemet där säljaren vill ha provision och bolaget hellre vill ha god marginal på färre affärer. Det uppkommer i detta exempel ett agentproblem (Eisenhardt, 1989) då det uppstår en intressekonflikt mellan säljaren och ledningen i Modul-System. Kontrollen inom detta område är uppenbarligen viktig för verksamheten och om bolaget i framtiden ska expandera kan man behöva tänka över denna risk och kanske delegera ut prissättningskontrollen närmare säljarna lokalt.

Personalen som ursprungligen fanns på bolaget vid tidpunkten då cirka 60 medarbetare avskedades var också en viktig faktor för att lyckas. Många medarbetare som idag finns kvar på företaget har arbetat länge i organisationen och kan antas ha en god förståelse för verksamheten som sådan. Att denna interna kunskap fanns vid tidpunkten för omstruktureringen möjliggjorde att man tilldelade samtliga kvarstående medarbetare stort ansvar. Under intervjuerna framgår till exempel att man som anställd på bolaget tar mycket ansvar delvis för att man vet att ingen annan kommer att göra arbetet åt en och måste leverera för att det är det som får företaget att gå runt. Hade den interna kunskapen inte funnits vid tiden för omstruktureringen hade denna typ av direkta ansvarsfördelning blivit svår.

Kontroll

Modul-System är en selektivt decentraliserad organisation vilket innebär att en del beslut delegeras nedåt i organisationen medan andra centraliseras. VD och mellancheferna i Modul-System kan omöjligen ha den specifik information för alla beslut som behöver fattas vilket kräver delegering; detta är i linje med det Jensen och Meckling (1992) presenterar då de menar att delegering av beslutsfattande till underordnad är nödvändigt. Jensen och Meckling

(1979) menar att det tillkommer en risk i samband med delegering av beslutsfattande som organisationen måste hantera. Detta benämner de som agentproblemet, och det uppstår när det finns incitament för individen att handla i sitt eget intresse snarare än organisationens. För att organisationen ska hantera intressekonflikten bör kontrollsystem införas för att möjliggöra övervakning av de underordnade (Jensen och Meckling, 1976). Studien visar att Modul-System har två typer av interna system för att kontrollera de anställda och för att förebygga det agentproblem som kan uppstå vid delegering av beslutsfattande; detta är också en faktor som bidrar till att företagets organisationsstruktur fungerar väl.

Formellt kontrollsystem

Det finns en formell kontroll i form av attesträtter i Modul-Systems organisation. Detta innebär att ledningen har satt en gräns för hur stora belopp medarbetarna har befogenheter att hantera utan att konsultera med dem först. Andersen (2004) menar att begränsningar i form av en tilldelad budget kan vara ett sätt att kontrollera beslutsfattandet i en decentraliserad organisation. Genom attesträtter har man i Modul-System skapat en kontroll och en trygghet för ledningen gällande agentproblemet. Det kan även anses skapa en trygghet hos medarbetarna då de vet att de vid större affärer eller inköp ska kontakta en överordnad samtidigt som det blir tydligt för dem vilka beslut de faktiskt har befogenheter att fatta själva. Tydlighet i denna struktur bidrar naturligt till en bättre effektivitet när såväl chef som medarbetare vet vad de kan förvänta sig och vilka befogenheter de har.

Informellt kontrollsystem

Utöver den formella kontrollen i form av attesträtter som idag finns i Modul-System har även en informell typ av kontroll identifierats. Denna kontroll i form av dagliga avstämningar och kommunikationen i Modul-System ses som en faktor som förklarar varför beslutsfattandet fungerar väl i organisationen. Huber och McDaniel (1986) menar att det är viktigt för organisationer att skapa en organisationsstruktur som främjar beslutsfattandet, vilket Modul-System gjort genom att utveckla den interna kommunikationen. De dagliga avstämningarna med underordnade resulterar i att cheferna får en tydlig bild av vad som händer i organisationen. Erikson (1998) menar att kraven på den interna kommunikationen ökar i en decentraliserad organisation vilket utvecklingen i Modul-System tycks bekräfta då de anser att frekvent avstämning är nödvändigt i den decentraliserade organisationen de har idag.

En effekt av den informella styrningens fokus i organisationen är att även den dagliga kommunikationen i företaget förbättrats. VD säger att det större antalet hierarkiska nivåer som tidigare existerade i Modul-System bidrog till att mycket information filterades. Genom att göra organisationen plattare har kommunikationen vad gällande beslutsfattande effektiviserats i linje med vad Halsey och Jones (1969) förespråkar. Den teknikchefen säger att kommunikationen har förbättrats de senaste två åren mycket tack vare att de har infört videokonferens som kommunikationskanal. Framförallt ser han en förbättring i kommunikationen mellan huvudkontoret i Mölndal och fabriken i Mullsjö. Det framgår även att man inom Modul-System förespråkar att de anställda ska använda sig av telefon snarare än mail, då det ger möjligheten till direkt återkoppling och gör kommunikation mer effektiv. De valda kommunikationskanaler som används i Modul-System är framför allt telefon och

videokonferens som förespråkas av Rice (1992) då de har en hög informationsrikedom (Daft & Lengel, 1986). Avstämningarna med fabriken som idag till större del sker via videolänken sparar mycket tid då en enkel resa till Mullsjö tar 1,5 timma. Jacobsen och Thorsvik (2013) menar att den nya tekniken påverkar kommunikationen i dagens organisationer då det inte längre krävs fysiska möten för att kommunicera. Den nya tekniken har utnyttjats i Modul-System då man använder sig av videokonferens men även telefonsamtal för att minska antalet resor och effektivisera kommunikationen.

Motivation

Ett mål med omstruktureringen i Modul-System var att öka motivationen och engagemanget hos medarbetarna. Det empiriska materialet tyder på att man lyckats med denna målsättning. Det framkom under intervjuerna att man *“bara behöll de som bidrog med något”* i organisationen. Ett resultat av att antalet anställda blev färre är därmed att de som blev kvar fick dela på en lika stor arbetsbörda som tidigare, utslaget på färre medarbetare. Detta i sin tur ledde automatiskt inte bara till en känsla av mer ansvar, utan att de anställda dessutom blev tilldelad mer ansvar. Enligt Wilkinson (1998) kan man historiskt se att begreppet empowerment handlar om att omfördela makt, men att det i praktiken ofta ses som ett begrepp som uppfattas som en strategi ovanifrån i organisationen som skall förbättra effektiviteten. Studien resultat visar att Modul-System gjorde nedskärningar i personalen till följd av lågkonjunkturen och inte för att man initialt hade en tanke kring att öka ansvaret hos medarbetarna. På sådant sätt kan man initialt alltså se empowerment som en strategi från ledningen i organisation precis som Wilkinson (1998) diskuterar, men att det allt eftersom har blivit viktigare att involvera medarbetarna i arbetet. Utöver den mer mjuka indirekta empowerment-effekten av omstruktureringen jobbar Modul-System även med ekonomisk belöning. Som Vice VD uttrycker det försöker man *“ge uppskattning även i lönekuvertet”* till de anställda för deras utförda jobbprestationer.

Etisk reflektion

Modul-System har uppnått många positiva effekter tack vare den omstrukturering organisationen har gått igenom. Det är dock viktigt att kort reflektera över de kostnaderna som omstruktureringen har medfört. Finanskrisen som slog hårt mot Modul-System vilket ledde till att man fick göra sig av med cirka 60 medarbetare, ett till bolagets storlek sett stort antal människor. Ansvaret för de avskedade medarbetare bör absolut ses som en kostnad för att kunna genomföra omstruktureringen. Samtidigt hade bolaget vid denna tidpunkt också ett ansvar gentemot aktieägare som investerat kapital i bolaget. Hade omstruktureringen inte genomförts hade kanske Modul-System inte funnits kvar alls och resultatet av det hade blivit att samtliga medarbetare i organisationen hade drabbats.

6. Slutsatser

I detta avsnitt redogörs för de slutsatser som gjorts i analysen baserat på de ställda frågeställningarna. Vidare presenteras förslag till fortsatt forskning inom området.

6.1 Slutsatser

Hur ser Modul-Systems organisationsstruktur ut i praktiken?

Internt på Modul-System visar studien på att man upplever organisationen som mycket platt och decentraliserad. Samtidigt har dock ett led i organisationen om fyra hierarkiska nivåer identifierats i studien. En förklaring till detta skulle kunna vara att antalet hierarkiska nivåer i Modul-System har minskat i förhållande till hur organisationen såg ut innan omstruktureringen och att organisationen idag därför upplevs som ”extremt platt” internt i bolaget.

Enligt teorin har Modul-System definierats vara en selektivt decentraliserad organisation eftersom att det har visat sig att vissa delar av beslutsfattandet delegeras nedåt i organisationen medan andra centraliseras. Modul-Systems omsättning har ökat sedan omstruktureringen av organisationen och man har dessutom blivit betydligt färre anställda i samband med omstruktureringen; vilket borde innebära att man blivit mer effektiva. Slutsatsen studien påvisar är att Modul-System verkar ha hittat ett strukturellt upplägg som passar organisationen, i alla fall i jämförelse med hur det tidigare såg ut.

Vilka faktorer kan identifieras för att förklara utfallet av den nya organisationsstrukturen?

Ett antal faktorer som kan förklara varför organisationsstrukturen verkar ha fungerat bra för Modul-System har identifierats, däribland kontrollsystemen, empowerment och hur kommunikationen har utvecklats.

Attestordningarna förtydligar vilka belopp de anställda har befogenheter att fatta beslut inom och hantera. Det gör att beslutsfattande blir snabbare och effektivare samtidigt som ledningen får kontroll över vilka beslut de anställda tar. Utöver attestordningarna har även de frekventa avstämningarna identifierats som en faktor som bidragit till att ledningen har kontroll över vad som sker i organisationen. Den centrala roll VD har i Modul-System kan betraktas som ett bidrag till att organisationen fungerar väl. VD har kontroll genom att han har mandat att ta de slutliga besluten samtidigt som han har en överskådlig bild av vad som sker i organisationen genom att han har dagliga avstämningar med de anställda. Resultatet i studien tyder på att det kan vara klokt med en central funktion som har övergripande ansvar och förståelse för organisationen även i en decentraliserad organisation. Trots att VD har en central roll anser de anställda att de har mycket befogenheter och inflytande när det kommer till det dagliga arbetet. Empowerment kan alltså anses vara viktigt för att en organisation ska fungera. Till sist har även kommunikationen i Modul-System visat sig vara viktig för organisationens framgång. De kommunikationskanaler som ledningen förespråkar att de

anställda ska använda är telefon och videokonferens. Anledningen är att dessa kommunikationskanaler anses gynna kommunikationen då de möjliggör snabb respons.

Genom att ta del av studiens resultat om Modul-Systems organisationsstrukturella resa och vad det är som har gjort att den fungerat väl hoppas författarna att uppsatsen kan inspirera och ge andra organisationer förslag på hur de kan arbeta med sina organisationsstrukturer. Vidare hoppas författarna också att studien kan ge viktiga insikter till fallföretaget, Modul-System, inför framtida arbete.

6.2 Vidare forskning

Skulle vidare forskning göras inom området skulle ett förslag kunna vara att jämföra flera olika platta organisationer med varandra. Genom att undersöka en liknande frågeställning och därmed med större statistisk säkerhet kunna identifiera gemensamma, eller icke-gemensamma, nämnare organisationerna sinsemellan.

7. Källförteckning

7.1 Litteratur

- Agevall, L. (1994). *Beslutsfattandets rutinisering*. Växjö: ToreSäll InfoMedia AB.
- Bryman, A. & Bell E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. (Nilsson, B. Övers.) Stockholm: Liber.
- Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. (Kärnekull, B. & Kärnekull, E. Övers.) Malmö: Gleerups Utbildning.
- Erikson, P. (1998). *Planerad kommunikation*. Uppl. 2. Malmö: Liber.
- Fayol, H. (1950). *Industriell och allmän administration*. (Dahlgren, C. Övers.) Stockholm: Emil Kihlströms Tryckeri AB
- Heide, M., Johansson C. & Simonsson C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2 uppl. Stockholm: Liber.
- Holme, I. M. & Solvang B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl. (Nilsson, B. Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, I. J. & Thorsvik, T. (2013). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4 uppl. (Sandin, G. & Larson, P. Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Rövik, K.A. (2008). *Managementsamhället*. 2 uppl. (Anderson, S. Över.) Malmö: Liber.
- Södergren, B. (1992) *Decentralisering: Förändring i företag och arbetsliv*. Lic.-avh., Handelshögskolan i Stockholm.

7.2 Artiklar

- Andersen, T.J. (2004). Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No 8, s. 1271-1299.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, Vol. 32, No. 5, s. 554-571.
- Duncan, R. (1979). What Is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer. *Organizational Dynamics*, Winter 1979, s. 59-80.

- Halsey, R. & Jones, Jr. (1969) Study on Organizational Performance for Experimental Structure of Two, Three and Four Levels. *The Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 3, s. 351-365.
- Harris, M., Hill, S. & Marin, R (2000). Decentralization, Integration and the Post-Bureaucratic Organization: the Case of R&D. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 4, s. 563-585.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. & Sacramento, C.A. (2011) How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 3, s. 624-641.
- Huber, G.P. & McDaniel, R.R. (1986) The Decision-Making Paradigm of Organizational Design. *Management Science*, Vol. 32, No. 5, s. 572-589.
- Huber, G.P. (1990). A Theory of the Effect of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, s. 47-71.
- Jensen, M.C & Meckling, W.M. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, No 3, s. 305-360.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.M. (1992). Specific and General Knowledge and Organizational Structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 8, No 2, s. 4-18.
- Johnson, P., Wood, G., Brewster, C. & Brookes, M. (2009). The Rise of Post-Bureaucracy: Theories' Fancy or Organizational Praxis? *International Sociology*, Vol. 24, No. 1, s. 37-61.
- Malone, T.W. (1997). Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT. *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 2, s. 23-35.
- Mintzberg, H. (1980) Structure in 5's: a Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, Vol. 26, No 3, s. 322-341.
- Penning, J.M. (1975). The Relevance of the Structural-Contingency Model of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, s. 393-410.
- Porter, L.W. & Siegel, J. (1965). Relationship of Tall and Flat Organization Structures to the Satisfactions of Foreign Managers. *Personnel Psychology*, Vol. 18, No. 4, s. 379-392.
- Rice, E.R. (1992). Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: a Multi-Site Exploration of Media Richness. *Organization Science*, Vol 3, No 4, s. 475-500.
- Rust, E.G. (1919) Centralization versus Decentralisation in Management. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol 85, s. 100-109.

Weick, E. Karl (1976) Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, s. 1-19.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, Vol. 27 No. 1, s. 40 -56.

Worthy, J.C. (1950). Organizational Structure and Employee Morale. *American Sociological Review*, Vol. 15, No 2, s. 169-179.

7.3 Elektroniska källor

Lifco. 2016. <http://lifco.se> (Hämtad 25 april 2016).

Modul-System HH AB. 2016. *Bilinredningar till din arbetsbil, pickup eller arbetsfordon*. <http://www.modul-system.se/> (Hämtad 20 april 2016).

Nudel, L. (2016). McKinsey bakom Volvos misslyckade omorganisation. *Svenska Dagbladet*. 22 mars <http://www.svd.se/mckinsey-bakom-volvos-misslyckade-omorganisation> (Hämtad 13 maj 2016)

7.4 Muntliga Källor

Karlsson, Fredrik; VD Lifco koncernen. 2016. Telefonintervju 28 mars.

7.5 Årsredovisningar

Modul-System HH AB (2010). Årsredovisning 2009. Mölndal: Modul-System HH AB.

Modul-System HH AB (2015). Årsredovisning 2014. Mölndal: Modul-System HH AB.

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide

A – Inledning

- 1) Presentation av oss och syftet med uppsatsen
- 2) Respondentens roll i intervjun
- 3) Informera om rätten att vara anonym samt vad intervjumaterialet kommer att användas till, och hur.
- 4) Vi vill gärna spela in intervjun om det känns okej för respondenten. Endast vi som intervjuar kommer att ta del av detta material. Transkribering kommer att göras på det inspelade materialet för att underlätta analys.
- 5) Svara så ärligt som möjligt och känn ingen stress, ta dig tid att tänka igenom ditt svar.
- 6) Upplägg intervjun

B – Respondenten & organisation

- 1) Namn & ålder, din befattning, arbetsuppgift & ansvarsområde
- 2) Beskriv en typisk arbetsdag
- 3) Skulle du kunna beskriva hur organisationens struktur ser ut? Vad anser du om den?
- 4) Vilka är företagets mål och visioner? Upplever du att dessa genomsyrar verksamheten?

C – Kommunikation/information

- 1) Vad är kommunikation för dig?
- 2) Vilka kanaler används för att kommunicera internt i företaget?
- 3) Finns det några formella önskingar om hur ni ska kommunicera internt?
- 4) Tycker du att dessa förbättrar eller försämrar kommunikationen?
- 5) Vad anser du om dessa?
- 6) Vem får du kommunikation av och vem kommunicerar du till?
- 7) Vad handlar informationen om som kommuniceras?
- 8) Hur behandlar och hanterar du informationen?

D – Beslutsfattande

- 1) Vad är viktigt för dig när du ska fatta beslut?
- 2) Vad tar du beslut om i organisationen?
- 3) Hur ser din beslutsprocess ut, förklara? Hur fungerar den processen? Vad baserar du dina beslut på?
- 4) Om egen makt över struktur; varför detta val, har det funnits alternativ?
- 5) Anser du att du har tillgång till den information som krävs vid beslutsfattande? Vem kan du vända dig till för att få ytterligare information? (Osäkra beslut)

E - Avslutning

- 1) Har jag missat att fråga något?
- 2) Har du något du vill tillägga, något du tänkt på?

- 3) Ett stort tack för din medverkan!
- 4) Får vi ta kontakt med dig om något är oklart och hur vill du isfall bli kontaktad?
Vill du ta del av uppsatsen när den är färdig? Var skall denna skickas i sådana fall?