

Organisering som mode

En fallstudie av ett startup-företag som tillämpar självorganisering

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT 2017

Kandidatuppsats

Markus Anderberg 19881112

John Olsson 19920511

Handledare: Anna Grzelec

ABSTRACT

The global climate of both competition and environment intensifies as time goes. How do new organizations compete with already existing global companies? One way is to listen to the increasing demands from stakeholders that organizations raise their awareness concerning new forms of organization. Research suggests the organizations often listen to their stakeholders and apply new organizational fashions to stay up to date with what is considered modern in the organizational world.

The purpose of this study is to examine what autonomy looks like in a real life case but also what drives organizations to apply organizational fashions like autonomy and what consequences it might have. One organizational fashion that is looked into to in this thesis help understand autonomy in a better way is the Teal paradigm where autonomy plays a big part.

The authors of this thesis conducted interviews with three employees from different sectors in a company to broaden the spectrum of answers revolving around the firm's organisation. The name of the Gothenburg located company, where the authors conducted a qualitative research, is TRINE.

We found that the studied organization's way of organizing correlated on a lot of levels with the theories used. We high levels of autonomy within the company but also some forms of power structures, even though the respondents said that there practically were none.

Keywords: Organizing, fintech, the Teal paradigm, startup, leadership, management, autonomy

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 Bakgrund	4
1.1.1 Managementmoden inom organisering	4
1.2 Problematisering	5
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställning	6
2. TEORETISK REFERENSRAM	7
2.1 Det studerade fenomenet - Teal-paradigmet	7
2.1.1 Ben ett - Autonomi - Själstyrande team	8
2.1.2 Ben två - Helhet	9
2.1.3 Ben tre - Evolutionär mening	9
2.2 Managementmoden	10
2.2.1 Introduktion till managementmoden	10
2.2.2 Syftet med managementmoden	11
2.2.3 Processen	12
2.2.4 Utbud och efterfrågan	12
2.2.5 Idéströmingar under 2000-talet	15
2.2.6 Översättning	16
2.2.7 Kritik mot managementforskningen	17
3. METOD	18
3.1 Val av metod	18
3.2 Forskningsdesign	18
3.3 Valt företag	18
3.3.1 Introduktion till valt företag	18
3.3.2 Motivering till val av företag	19
3.4 Metod för datainsamling	20
3.4.1 Intervjuer	20
3.4.2 Val av respondenter	20
3.4.3 Egna observationer och informella samtal	21
3.5 Bearbetning och analys av data	21
3.5.1 Grundad teori	21
3.5.2 Bearbetning och analys	21
3.6 Validitet och reliabilitet	22
3.6.1 Reliabilitet	22
3.6.2 Validitet	22
3.7 Insamling av källor och källkritik	23
3.8 Etik	23
4.1 Intrycket av företaget och kontoret	24
4.2 Autonoma poddar	25

4.3 Genomskinlighet	27
4.4 Beslutsprocess	28
4.5 Evolutionär mening	29
4.6 Ömsesidig strävan	30
5. ANALYS	32
5.1 Självorganisering i praktiken	32
5.2 Drivkrafter för företag att tillämpa självorganisering	33
5.3 Konsekvenser av att tillämpa självorganisering	36
6. SLUTSATS & DISKUSSION	38
6.1 Vad innebär självorganisering i praktiken?	38
6.2 Vad driver företag att tillämpa självorganisering?	39
6.3 Vilka konsekvenser får självorganisering för företaget och dess medarbetare?	41
6.4 Vidare forskning	42
7. REFERENSER	44
Bilaga 1 - INTERVJUGUIDE	47

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

1.1.1 Managementmoden inom organisering

Organisering, management och organisationers försök till förbättring har funnits sedan människan började organisera sig i samhällen. Trots detta har organisations- och organiseringsforskningen enbart strax över hundra år på nacken (Oxford Bibliographies, 2015). Forskningen har sedan dess lett fram till en utveckling av flertalet organiseringsidéer och managementmoden. Dessa med syftet att internt göra organisationer bättre på att hantera yttre förändringar, liksom de också ämnar effektivisera företagsprocesser (Management Study Guide, 2017). Ur dessa idéer och moden har bland annat Six Sigma, McKinseys 7S-modell och Agile Project Management uppstått, vars popularitet under de senaste decennierna haft sin topp (McKinsey, 2008; Bloomberg, 2007; Forbes, 2015).

Ett mode inom organisering och management som hittills varit populärt under 2000-talet är självorganisering (Ticoll, 2004; Wrike, 2012), vilket står i stark kontrast till hierarki och byråkrati som under 1900-talet haft en dominerande ställning inom organisationer (Western, 2013; Grey, 2009). Detta har lett till olika självorganiseringkoncept, däribland Teal-paradigmet som förutom den ena delen; självorganisering, består av två andra ben; helhet och evolutionär mening. Dessa två element är enligt Barrett (2013) tillsammans med miljömässigt förvalterskap och socialt ansvar grundläggande för ökad produktivitet och kreativitet i framtidens organisationer. Tidiga former av organisering har kännetecknats av hierarkier och i synnerhet byråkrati för att i modern tid gå mer mot en mer autonom och adhokratisk organisationsstruktur. Denna autonoma organiseringsform, självorganisering, har varit en naturlig del av vår värld genom de ekosystem som finns där, och i det mänskliga samhället i form av exempelvis språk och kulturer (Ticoll, 2004). Det är först nu i modern tid som självorganisering har letat sig in i organisationer och det har som tidigare nämnt utvecklats till ett managementmode (ibid). Innebörden av självorganisering består enligt Núñez & León (2015) av tre beståndsdelar; en individuell upplevelse av att agera efter sitt eget beteende, en spontan tendens av kunna tänka öppet kring intern och extern utveckling vilket möjliggör självkänedom och självförståelse, samt frånvaro av intern och extern press.

Teal-paradigmet är ett managementmode utvecklat av Frederic Laloux och presenteras i hans bok "Reinventing Organizations" från 2014. Modet är en vidareutveckling av Spiral Dynamics, som redan 1996 utvecklades av Beck och Cowan och som menar att individer kan delas upp i hur olika

personlighetstyper ser världen (Cacioppe & Edwards, 2005). Laloux menar att människors sätt att organisera sig historiskt sett genomgått olika paradigmer av organisering, där olika värderingar och trender dominerat. Laloux (2014) delar upp människors sätt att organisera sig i fyra olika paradigmer som följer en slags kronologisk ordning allt eftersom de historiskt sett uppstått. Alla har namngetts efter respektive dominerande attribut och en färg för att enklare kunna skilja dem åt. Dessa är impulsiv-röd, konformist-bärnsten, prestations-orange och pluralistiskt-grön. Alla dessa har enligt Laloux samexisterat i samhället sedan respektive paradigms uppkomst och har evolutionärt utvecklats, vilket också innebär att de senare paradigmen är mer dominerande än de tidigare formerna av organisering. Laloux (2014) skriver att det efter det pluralistiskt-gröna paradigmet håller på att formas ett nytt paradigm, ett framtidens paradigm, vilket han kallar Teal-paradigmet. Det innefattar att som människa finna sin sanna natur och den sanna bilden av sig själv. Att ära sina gåvor, sitt kall och att genom dem ge ett bidrag till världen. Teal-paradigmet är ett paradigm där organisationer ses, liksom människor, som levande ting eller organismer som lever sitt eget liv (Laloux, 2014). Efter att Laloux (2014) fullbordat studien av organisationerna i sin bok, kunde han utkristallisera tre drag; självorganisering, helhet och evolutionär mening. Som tidigare nämnts bildar dessa tre drag tillsammans vad Laloux kallar "Teal-paradigmet".

1.2 Problematisering

En drivkraft för organisationer att tillämpa självorganisering är enligt Kieser (1997) ökad produktivitet och flexibilitet, och det har blivit tydligt för många ledare att självorganisering kan förbättra ett företags konkurrenskraft (Ticoll, 2004). Det kan finnas andra anledningar till att organisationer tillämpar managementmoden och självorganisering i synnerhet. Viljan hos organisationer att tillämpa moden för att uppnå mer produktivitet och flexibilitet kan göra att organisationer inte tar oförutsedda effekter av tillämpningen i beaktande.

En av de tre delar som utgör Laloux (2014) Teal-paradigm är självorganisering. Han menar att en organisation endast behöver uppfylla ett av de tre benen; självorganisering, helhet eller evolutionär mening, för att kunna kallas en Teal-organisation. Laloux (2014) beskriver Teal-paradigmet som en universell lösning och att det är applicerbart på alla typer av organisationer. Att mena att det inte finns några större hinder för att en organisation enkelt ska kunna applicera Teal-paradigmet i sin verksamhet är problematiskt eftersom den inte är beprövad i studier med ett stort urval. Bernstein, Bunch, Canner & Lee (2016) är några av de som anser att självorganisering varit en fluga och att det, trots dess påstådda användbarhet, kan vara svårt att implementera i företag. Att tillämpa managementmoden på ett enkelt sätt förefaller inte helt oproblematiskt och är något organisationer

bör ta i beaktande när en implementering av ett mode stundar. Därför bör självorganisering och managementmoden undersökas och diskuteras, vilket denna uppsats ämnar göra.

1.3 Syfte

Att skapa en fördjupad förståelse för hur managementmoden översätts i praktiken genom att studera ett företag som säger sig tillämpa självorganisering.

1.4 Frågeställning

- Vad innebär självorganisering i praktiken?
- Vad driver företag att tillämpa självorganisering?
- Vilka konsekvenser får självorganisering för företaget och dess medarbetare?

2. TEORETISK REFERENSRAM

2.1 Det studerade fenomenet - Teal-paradigmet

Organisationskonsulten och forskaren Frederic Laloux har under många år studerat företag och deras sätt att organisera sig på. I sin bok "Reinventing Organizations" från 2014 presenterar han sin studie av tolv organisationer som han menar har mycket gemensamt i sitt sätt att organisera sig. Han presenterar likheterna under tre huvudkategorier; självorganisering, helhet och evolutionär mening. Organisationerna kallar han för Teal-organisationer eftersom de, helt eller till viss del passar in i det organiseringsparadigm (Teal-paradigmet) han i framtiden menar kommer vara det dominerande. (Laloux, 2014).

Enligt Laloux (2014) finns det, bortsett från Teal-paradigmet, fyra andra paradigmen som existerar sida vid sida och som dominerat människors sätt att organisera sig på. Även om vissa av paradigmen inte längre är lika dominanta som de en gång varit kan de inom diverse organisationer fortfarande skönjas. Det impulsiv-röda paradigmet betonar auktoritet och kan idag ses hos flockdjur och i maffior där en undersåte kan ersätta en ledare om undersåten blivit starkare än ledaren. Det konformist-bärnstensfärgade paradigmet finns kvar inom militären, katolska kyrkan och skolsystemet där planering, hierarki och byråkrati är centrala begrepp. Det prestation-orangea paradigmet är sprunget ur industrialiseringen och finns ofta i globala storbolag. Detta paradigm har fokus på innovation, entreprenörskap och effektivitet. Slutligen har det pluralistiskt-gröna paradigmet dominerat de senaste decennierna med sitt fokus på icke-monetära värden, konsensus och bemyndigande där *familjen* används som beskrivande metafor. Det röda paradigmet inträdde för cirka 10 000 år sedan, det bärnstensfärgade cirka 4000 f.Kr., det orangea började dominera efter andra världskriget och det gröna har haft sin storhetstid de senaste decennierna. Teal-paradigmet tar vid där det gröna paradigmet slutar och är framtidens sätt att organisera sig på, enligt Laloux (2014). Teal-paradigmet handlar om att både som företag och individ finna sin sanna natur, ära sina gåvor och ge ett bidrag till världen. Detta sker genom de tre benen; självorganisering, helhet och evolutionär mening. Dessa tre förklaras mer ingående under kommande underrubriker.

Laloux (2014) skriver att Teal-paradigmet kan appliceras på alla typer av organisationer så länge VD och ledning står bakom tillämpningen av managementmodet. En implementering av Teal-paradigmet kommer innebära att VD:n paradoxalt nog får mindre makt men också att denne, med mindre makt, måste inspirera och motivera övriga individer i organisationen. Ledningen får, liksom VD:n, mindre

makt och inflytande på grund av den ökade graden av autonomi bland organisationens anställda och just därför är det viktigt att ledningen står bakom en applicering av Teal-paradigmet. Att VD och ledning är överens om detta säkrar att organisationen i framtiden fortsätter vara en Teal-organisation och att ledningen, om de måste anställa en ny VD, tillsätter en person som också står bakom denna organisatoriska förändring en implementering av Teal-paradigmet innebär. Att Teal-paradigmet kan appliceras på alla typer av organisationer styrker Laloux (2014) genom att påvisa att de studerade organisationerna är relativt olika när det kommer till storlek, typ av verksamhet, ägandestruktur och lokalisering. Ett axplock av de olika verksamheter Laloux studerat är; äldreomsorg i Nederländerna, skolväsende i Tyskland, metallindustri i Frankrike, livsmedelsindustri i USA och ett energibolag på ett globalt plan. Vissa av dessa organisationer är familjeägda, andra är aktiebolag och några är icke-vinstdrivande bolag. Den organisation som hade det minsta antalet anställda Laloux studerat i sin bok var 90 anställda och det största var 40 000 anställda. De tolv studerade organisationerna har enligt Laloux egenskaper i sin organisering för att bli kallade Teal-organisationer, och för att vara en fulländad sådan ska minst ett av de tre benen kunna urskönjas.

2.1.1 Ben ett - Autonomi - Självstyrande team

Problemet med en hierarkisk struktur är att människor delas in i de som bestämmer och de som det bestäms över, vilket hämmar arbetares motivation. För att lösa detta problem utelämnar en Teal-organisation makthierarki och är istället starkt autonom. Organisationen är indelad i enheter där det saknas en hierarki mellan de anställda i enheten. Detta innebär att det inte finns några förutbestämda titlar, utan snarare rollbeskrivningar av vad som ska göras. Rollerna kan vara permanenta eller tillfälliga, och hur ofta de förändras och byter individ skiljer sig åt i de studerade organisationerna. (Laloux, 2014.)

Teal-organisationer är inte hierarkiska, till skillnad från traditionella organisationer, vilket innebär att organisationer som önskar tillämpa Teal-paradigmet måste omvärdera sina processer då dessa inte är anpassade till en autonom organisering. Exempel på processer kan vara beslutsfattning, lönesättning, rollfördelning, konflikthantering, motivering och feedback. (Laloux, 2014). Det finns forskning som visar på att anställda generellt sett är mer proaktiva när det råder större autonomi i organisationen (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996). Laloux (2014) menar att hierarkiska organisationer traditionellt sett ser de anställda som lata och att de inte är intelligenta nog att fatta goda beslut. Teal-organisationer å andra sidan ser de anställda som goda, tillitsfulla och tror på att det finns en korrelation mellan glädje och prestation. Detta gör att all information, inklusive löner, är tillgänglig för alla i organisationen, vilket motiverar de anställda. Gagné & Deci (2005) bekräftar denna ansats

genom att säga att ett ledarskap som främjar autonomi är en av de viktigaste förlöparna för individers psykologiska tillfredsställelse.

Vidare utvärderar de anställda varandra på ett konstruktivt och kärleksfullt sätt. När det inte finns en chef att prestera inför eller titlar att förtjäna försvaras lönesättningen, men bidrar också till att de anställda till fullo kan fokusera på sitt arbete. Några av de studerade företagen låter till och med de anställda sätta sin egen lön och erbjuder också möjligheten att öppet observera den anställdes kollegors egensatta löner. Andra låter kollegorna utvärdera varandra, och sedan räknar en dator ut lönen utifrån deras betygssättning. (Laloux, 2014.)

2.1.2 Ben två - Helhet

Organisationer tenderar att värdera samma klassiskt maskulina och rationella egenskaper över klassiskt feminina och ombesörjande. Traditionellt sett gör det att människor lämnar sina personliga jag hemma och träder på arbetsplatsen in i sina professionella jag. Men för att bli "hela" människor behöver de anställda ta med sina jag till arbetsplatsen, vilket inkluderar både drömmar, brister, intressen och personligheter. Eftersom Teal-organisationer saknar titlar och en chef att prestera inför, ges mer tid för de anställda att bli hela, tid som annars skulle läggas på att klättra i karriären (Laloux, 2014). För att detta ska kunna bli möjligt för de anställda behöver organisationer skapa en miljö där individer vågar öppna upp sig och känner sig sedda. Organisationer kan göra detta exempelvis genom att ge tid för reflektion, samtal och berättelser så de anställda lär känna varandra på djupet. Detta gör de genom att lyssna på varandras förflutna, privatliv, sorger och tacksamhet. Något annat som speglar organisationens atmosfär är kontorsbyggnadens utformning, då den är en konkretisering av organisationens kultur. Hur den är utformad är viktigt för att de anställda ska våga ta med sig sitt inre till arbetsplatsen (Laloux, 2014). Rekryteringsprocessen lyfts fram som exempel där Laloux (2014) skriver att det i Teal-organisationer inte är en HR-avdelning som med standardiserade frågor intervjuar den som ska anställas, utan det är istället kollegorna som intervjuar, vilket gör att de lär känna kandidaten och kan ge en rättvis presentation av arbetsplatsen.

2.1.3 Ben tre - Evolutionär mening

Detta ben står i stark kontrast till dagens tid då det till synes handlar om att lyckas, att vinna och om att göra stora vinster. Evolutionär mening handlar istället om att hitta ett syfte bortom det ytliga och att fylla det. Enligt Laloux (2014) är det först när organisationer hittar sin mening som de slutar se andra organisationer med samma mål som konkurrenter. Vinst är inte längre det enda målet, men ses som en god biprodukt av att organisationens mening uppfylls. (Laloux, 2014).

Organisationen ses som en organism som hela tiden växer och utvecklas och den reflekterar ständigt över vad den har för syfte och vad som är den sanna meningen. Denna sanna mening ämnar spridas från organisationen till leverantörer och kunder. Vidare använder sig Teal-organisationer inte av övergripande mål, även om enheterna kan skapa egna mål. Budgetar, prognosverktyg och andra kontrollmekanismer används sparsamt eller inte alls. Enkla kassaflöden kan användas för att organisationerna ska vara varsamma med att investera i för många projekt samtidigt och enkla budgetar för att kunna förvärva råmaterial i tid. (Laloux, 2014).

2.2 Managementmoden

2.2.1 Introduktion till managementmoden

Abrahamson & Fairchild (1999) definierar ett managementmode som ”a relatively transitory collective belief, disseminated by the discourse of management knowledge entrepreneurs, that a management technique is at the forefront of rational management process”, vilket på svenska kan översättas till “en relativt övergående gemensam tro, spridd av managemententreprenörers diskurser, att organiserings tekniker är grunden till rationella organiseringsprocesser”.

I forskningslitteraturen används termerna mode, trend och fluga för att förklara samma fenomen, alltså moden inom managementidéer. Huczynski (1993) definierar en fluga som ”en kortlivad, men entusiastisk praktik eller intresse”. Vidare definierar han en managementidé som ”en stabil stomme av kunskap om vad managers ska göra” (Huczynski, 1993). Huczynski (1993) menar att det finns fyra förklaringar till att managementmoden uppstår. Först och främst kan nya tekniker lösa kritiska problem i organisationen. För det andra kan en ny idé användas som motivationsdrivare internt, likt Mayo visade i Hawthornestudien (Huczynski, 1993) där de anställdas prestation ökade när de uppmärksammades. För det tredje kan det lösa gamla återkommande problem på nya sätt, då det gamla tillvägagångssättet ses som tråkigt eller uttjatat. Slutligen kan managementmoden driva förändring i en organisation.

Managementmoden skiljer sig enligt Abrahamson (1996) gentemot estetiska moden såsom exempelvis klämoden, då managementmoden har en djupare dimension och måste framstå som rationella och progressiva. De måste uppfattas som effektivare och bättre än tidigare moden, vare sig de är helt nya eller en påbyggnad av gamla. Abrahamson (1996) argumenterar vidare att managementmoden, likt estetiska moden, endast fäster sig hos individer genom socio-psykologiska krafter, men managementmoden välkomna också utöver dessa krafter eftersom de kan ge konkurrenskraftiga fördelar för de organisationer som tillämpar modena.

2.2.2 Syftet med managementmoden

Birnbaum (2000) skriver att utvecklingen och förespråkandet av nya managementmoden ökar i en allt snabbare takt, samtidigt som forskning inom ämnet sedan slutet av 1990-talet blivit ett allt mer populärt studieområde (Røvik, 2011; Van Rossem & Van Veen, 2011). Det finns emellertid olika åsikter kring huruvida managementtrender är bra eller dåliga. Vissa menar att de är kontraproduktiva och distraherar managers från att driva företag, medan andra anser att det är positivt och modigt att våga experimentera (Huczynski, 1993).

Det finns flera angivna anledningar till varför forskningen har ökat och antalet managementmoden blivit fler. Røvik (2011) ger egenintressen hos konsulter och managers som en tänkbar anledning. Huczynski (1993) ger anledningarna att antalet organisationer och Masters in Business Administration-program blivit fler, organisationer blivit mer homogena och att världen blivit mer globaliserad, vilket sätter högre krav på konkurrenskraften (Røvik, 2008).

Ett annat syfte som ämnar uppfyllas när organisationer tillämpar managementmoden presenteras i Meyer & Rowans (1977) forskning om legitimitet. Den säger att organisationer skapar sig en bild av att de är rationella, även om det är osant, för att tillgodose sina intresser. Abrahamson (1996) menar att denna bildkning av intresser också gäller för managementmoden, eftersom samhället förväntar sig att managers och organisationer ska använda sig av de mest effektiva och rationella metoderna i sin organisering. Genom att organisationer tillämpar managementmoden ger det sken av att de är rationella och de anses av sina kunder hålla hög kvalitet. Att tillämpa moden gör således att både organisationer och managers behåller sin popularitet (Abrahamson, 1996). Ett exempel är hållbarhetsarbete som senaste åren har det varit en trend företag måste följa för att legitimeras som rationella (Lang & Ohana, 2012). Røvik (2008) menar att det kan bli kostsamt att låta bli som organisation att engagera sig i hållbarhet och således de moden som anses legitima och Lang och Ohana (2012) tillägger att även fast det är dyrt och tidskrävande att implementera en managementförändring, överskrider de potentiella vinsterna för ett lyckat tillämpat mode ofta kostnaderna för de misslyckande implementeringarna. För att få mer information kring ett mode kan ett företag se hur andra företag gör för att sedan imitera deras applicerade mode. Dock gör imitationer att moden blir urvattnade och tappar sitt nyhetsvärde och sin popularitet, ”Mode måste vara nytt: att följa mode är modernt” (Czarniawska, 2015).

2.2.3 Processen

Abrahamson (1996) skriver att managementmodens livscykel kan liknas vid en snabb klockformad kurva, vilket han baserar på studier av managementmoden som existerat det senaste seklet. Kieser (1997) samt Lang & Ohana (2012) beskriver kurvan som att det till en början finns en grupp pionjärer som försöker främja en managementmetod, de vinner följare som imiterar modet tills det inte längre är modernt, vilket resulterar i att det sjunker i popularitet.

Hur kurvan rör sig är olika mellan moden, vissa moden blir omoderna omgående efter deras popularitetstopp och andra kan ha långsamt sjunkande popularitet i tiotals år innan de blir helt omoderna (Abrahamson & Fairchild, 1999). Enligt Lang och Ohana (2012) går managementtrender likt estetiska trender i vågor. Kieser (1997) menar att dagens managementmoden generellt är mer kortlivade än vad de var förr. Att managementmoden stagnerar och blir impopulära har flera anledningar. Dels ses de inte som nytänkande när de har existerat ett tag och inte heller som progressiva när alla många har imiterat dem (Kieser, 1997). Moderna döms ut som omoderna och värdelösa av forskare och konsulter i samband med att konsulterna kommer med nya modeller och metoder (Lang & Ohana, 2012).

2.2.4 Utbud och efterfrågan

Liksom inom andra marknader finns det två sidor av marknaden för managementmoden, en utbudssida och en efterfrågesida (Abrahamson, 1996). Utbudssidan består av så kallade managementtrendsättare; exempelvis konsulter, gurus, media och handelshögskolor. Efterfrågesidan består av organisationer och managers (Abrahamson, 1996; Lang & Ohana, 2012). Det finns enligt (Røvik, 2008) mycket som tyder på att efterfrågan på idéer ökar och gällande utbudssidan finns det inget som tyder på att antalet populariserade böcker om organisering och ledarskap skulle minska.

Kieser (1997) beskriver managementmoden som en arena, där både managementtrendsättare, managers och organisationer deltar. Dessa kämpar med att nå egna mål såsom vinst, image, makt eller karriärskliv. Arenans valuta är retorik och aktörerna på utbuds- respektive efterfrågesidan behöver inte bara varandra för att marknaden ska fungera, utan behöver också varandra för att legitimera den andre och arbetar därför ofta tillsammans (Kieser, 1997). Lang & Ohana (2012) menar att det är viktigt för konsulter att ha riktiga managers att arbeta med och hänvisa till, och managers gynnas av att ha konsulter att lita sig tillbaka mot. Andra aktörer som konsulter gynnas av är exempelvis bokförläggare, finansiella analytiker och forskare (Lang & Ohana, 2012).

Ett genomgående tema i forskningen inom managementmoden är att dessa inte uppstår av sig själva utan det finns en eller flera skapare bakom. Denne eller dessa använder en viss retorik, marknadsför och sprider vidare idéerna. Røvik (2011) menar att konsulter fungerar likt fabriker för att producera managementteorier. Birnbaum (2000) beskriver en femstegsprocess över hur managementidéer skapas och rör sig. I det första steget hävdas en kris i organisationen där en managementmodell föreslås som lösning. Konsulter arbetar in metoden i organisationen i det andra steget och lockar fler följare genom publikationer, presentationer och böcker. Det tredje steget är en tidsfördröjning där lyckade implementeringar börjar uppstå, även om dessa i det fjärde steget visas vara inte helt okomplicerade, vilket innebär att också också misslyckade implementeringar uppstår. När idén sjunkit i popularitet i det femte steget påvisar konsulterna en mängd anledningar till varför det inte fungerade. Det kan gälla externa oförutsedda händelser, dåligt ledarskap eller andra organisatoriska brister. Utifrån detta formar konsulterna en reviderad idé med justeringar och tillägg och på så sätt skapas ännu en ny managementidé.

Abrahamson (1996) beskriver en liknande process innehållandes fyra steg; skapande, val, bearbetning och spridning. Poängerna stämmer överens med Birnbaums, men Abrahamsons artikel har ett djupare fokus på vilka strategier som trendsättande konsulter använder sig av. Han menar att de har en press på sig att leverera olika modeller och att de måste anpassa dem efter managers preferenser och efterfrågan. Abrahamson (1996) trycker också på retorikens roll som används för att övertyga managers, där han uttrycker det som att ”sälja gammalt vin i nya flaskor”. Huczynski (1993) menar dock att kopplingen till vetenskap sällan är stark, och att det anekdotiska sättet som konsulter använder sig av kväver den statistiskt sanna informationen.

Kieser (1997) visar i tio punkter vilken retorik konsulter använder sig av om de vill bli så kallade bästsäljare, det vill säga att de lyckas sälja många av sina managementböcker. Konsulter presenterar externa allvarliga hot som organisationer kan vara offer för och menar att dessa problem kan lösas genom tillämpning av ett nytt managementmode. Modet löser inte bara problemet utan ger andra framgångsrika konsekvenser som hög kundnöjdhet, flexibilitet och konkurrenskraft. Konsulten gör det klart för managers att det inte är de som managers som misskött arbetet kring tillämpningen av modet utan det handlar om att förutsättningarna för att tillämpa det ändrats markant. Managementkonsulterna blandar enkelhet och osäkerhet, då den nya metoden presenteras på ett enkelt genomförbart sätt och lösningarna presenteras för managern. Men konsulterna ger dåligt med instruktioner om hur man tillämpar deras managementmode på bästa sätt till managerna, eftersom detta skulle innebära att konsulterna själva inte längre skulle behövas. Konsulterna menar på att det är en utmaning för en organisation att tillämpa ett managementmode, men om de skulle lyckas så handlar det minst om en

50-procentig ökning i produktivitet och vinst. Böckerna konsulterna skriver är ofta lättlästa och legitimeras då och då genom att de kopplar till forskning och empiri. Det viktigaste för att modet ska slå igenom är att modets ämne ligger i tiden. (Kieser, 1997.)

Även Lang och Ohana (2012) beskriver att konsulter sällan förklarar hur modena ska implementeras och att de maskerar risker och överdriver fördelar. Birnbaum (2000) menar att idéerna presenteras som universellt applicerbara, att de snabbt löser problemet och att det kräver smarta managers. Både Røvik (2008) och Kieser (1997) betonar vikten av att idéerna sprids av andra än konsulterna själva för att idéerna ska kunna bli mer tillförlitliga för organisationer som önskar tillämpa dem. De legitimeras om de förknippas med inflytelserika aktörer såsom forskare, managers, universitetsprofessorer och magasin (Røvik, 2008).

Inom litteraturen på ämnesområdet anges flera anledningar till varför managers väljer att testa olika managementmoden. Abrahamson (1996) hänvisar till Pascales (1991) forskning om att företag tenderar att experimentera med nya idéer när det går dåligt och menar att managers tillämpar moden när de är besvikna eller möter motgångar. Røvik (2008) pratar om att managers ibland är så kallade "rational shoppers" då de endast väljer ut vissa delar av flertalet managementmoden och skapar sig därigenom en egenformad organisering utifrån de delar av modena de väljer ut. Abrahamson (1996) menar vidare att externa faktorer såsom makroekonomi och graden av centralisering eller decentralisering påverkar modenas genomslag i organisationen. Enligt Huczynski (1993) finns det en förväntan från intressenter på managers som yrkesgrupp att visa att de gör något som bringar nytta till organisationen de arbetar för, men också att de väljer att tillämpa nya moden för att öka sin konkurrenskraft på marknaden. Organisationens kunder gillar nytänkande och det medför att managers hela tiden måste vara alerta och i framkant gällande sitt yrke.

Kieser (1997) ställer sig frågan om hur, annars rationella och högutbildade managers går på myter. Han menar att vissa organisationer tror på managementkonsulternas löften om en ökning av produktiviteten till upp mot 100 procent och att endast riktigt vanskötta företag skulle kunna göra en sådan stor procentuell förbättring vid implementering av ett managementmode. Lang och Ohana (2012) menar att en fara för organisationer uppstår när modena kväver det kritiska tänkandet.

Røvik (2008) skriver att efterfrågesidan växer i samband med att fler företag, förvaltningar och föreningar faktiskt börjar se sig själva som organisationer och att, liksom produktion av varor behöver en massmarknad för att kunna överleva, behöver managementidéer en massmarknad full av organisationer för att kunna överleva. Han menar dock att det inte måste vara så att alla

sammanslutningar eller förvaltningar är just organisationer och kan därför heller inte applicera alla managementidéer som är avsedda för just organisationer. Røvik (2008) påstår vidare att organisationsteorin själv har bidragit till konstruktionen och institutionaliseringen av det system som den studerar och att det skiljer sig från exempelvis biologisk vetenskap där det inte skapas fler celler bara för att biologer ökar i antal.

Det kan i ovanstående text låta som att managers testat olika moden för att av olika anledningar göra det som är bäst för företaget, men flera forskare menar att managers också har egenintressen av att tillämpa managementmoden. Managers kan klättra i karriären och använda managementmoderna som försvar om de misslyckas (Huczynski, 1993) och genom att tillämpa managementmoden legitimerar enligt Kieser (1997) toppledarskapet sin makt. Detta gäller också på utbudssidan där konsulter behöver utmärka sig för varandra (Lang & Ohana, 2012). Birnbaum (2000) tillägger att det är svårt att argumentera mot managementmoden, för att om de misslyckas kan konsulter och managers säga att det fungerat för andra och menar på att det kräver mer tid och resurser för att uppnå en lyckad implementering av valt mode. Røvik (2008) anser också att det finns brister med metaforen mode när den tillämpas på organisationsidéer, metaforen virus passar enligt honom bättre. Han menar att idéer liksom virus kan ha en lång inkubationstid och att de liksom virus kan försvinna igen. Moden kan liksom virus mutera och inaktiveras för att sedan reaktiveras och moden kan även liksom virus ha massiva effekter.

2.2.5 Idéströmningar under 2000-talet

En idéströmning som hittills har varit inflytelserik under 2000-talet sammanfattar Røvik (2008) som "avbyråkratisering", vilket innefattar idéer, recept och begrepp som skiljer sig från den klassiska byråkratiska organisationsstrukturen. Denna avbyråkratisering har pågått under en längre period, men har blivit ett ideal för den effektiva organisationen först under 2000-talet. Ett resultat av avbyråkratiseringen är flexibilitet, vilket innebär att organisationer tenderar att snabbare bygga om sina formella strukturer. Detta utmanar de grundläggande byråkratiska principerna som är stabilitet och varaktighet. (Røvik, 2008.)

Stabila förutsägbara former har fått ge vika för projektteam och andra ad-hokratiska former, där löst sammanfogade nätverk ständigt ombildas. Det som är gemensamt för formerna är att de är temporära och att de finns för ett avgränsat syfte. Enheten, som innehåller medlemmar från olika avdelningar och hierarkiska skikt, läggs ner eller blir vilande när dess uppdrag är slutfört (Røvik, 2008).

Något annat som kan ses som en trend under 2000-talet är så kallade "platta organisationer". Två tredjedelar av alla tillfrågade personer i de företag Røvik (2008) undersökte i sin forskning skulle

beskriva sin idealorganisation som "platt". Røvik (2008) menar vidare att en platt organisation blivit normen för effektiv organisering. Med platt menas en organisationsstruktur där ledning och arbetare befinner sig på samma plan i den hierarkiska pyramiden. Att platta till organisationen och rensa bort mellanchefer har två starka argument från ledningens håll; dels att man som ledning kan tillämpa en direktare styrning och dels de ekonomiska incitament som en nedbantning av styrkan av välbetalda mellanchefer innebär. Vidare blir styrning mer populärt än ledning menar Røvik (2008) på. Ledning i denna kontext är decentraliserat och innefattar direkt dialog mellan chef och arbetare.

2.2.6 Översättning

Enligt Czarniawska (2015) behöver idéer materialiseras till att bli objekt för att kunna förflytta sig mellan platser. Detta innefattar allt från texter, ritningar och modeller, till att de färdas i en hjärna eller genom händerna på en människa. Røvik (2008) skriver att fysiskt avstånd betyder allt mindre för idéers spridning. Ett centralt begrepps som Czarniawska (2015) använder sig av är "glokalisering", som utgörs av begreppen; globalisering och lokalisering. Globalisering kan betyda att en organisationsform eller praktik har färdats från en plats till en annan och har översatts till en abstrakt idé. Lokalisering kan betyda att det skapats en lokal identitet, alltså att det abstrakta konceptet översatts till en konkret handling. Glokalisering översätter globala moden till lokala tillämpningar, det vill säga, de tas ur en kontext och bäddas in i en annan. Røvik (2008) beskriver detta i termer av dekontextualisering och kontextualisering, vilket betyder att de organisatoriska grundidéerna förändras i och med glokaliseringen och blir nya unika idéer. Enkelt uttryckt så skapas det fler versioner av samma grundidé ju mer den sprids (Czarniawska, 2015). Enligt Røvik (2008) är den överföring som sker mycket mer än bara transport, eftersom den inbegriper translation och transformation. Han betonar vikten av att göra goda översättningar om man inte vill att idéer ska tappa sina poänger och sitt värde. Ju mer lika organisationerna är, desto större är chansen att översättningen lyckas. Røvik (2008) talar också om begreppen "addering" och "subtrahering" eller bara "omvandling", vilka innebär tillägg eller bortplockning av vissa element i samband med att idéerna översatts. Däremot när en managementidé omvandlas istället för att kopieras rakt av, finns risken att översättningsfel uppstår (Røvik, 2008).

Røvik (2008) anser att det finns en hierarki över hur idéer blir verklighet i organisationer och att idéerna kommer in i organisationen genom det översta skiktet i hierarkin. Detta eftersom det översta skiktet eller ledningen förväntas ha kännedom om problemen i organisationen. Ledningen har även i de flesta fall en klar bild över hur idéerna bör implementeras i andra delar av organisationen, vilket ger begränsad frihet för andra avdelningar i sin lokala översättning. Idéerna sprids sedan etappvis och trots att de till en början verkar svåra att tillämpa, får avdelningarna allt mer material och instruktioner

under implementeringens gång. Idéerna omarbetas därefter på sikt för att passa varje avdelning. Røvik (2008) menar omvänt att risken med idéerna om de istället skulle komma underifrån, är att det på sikt kan bli spretigt gällande hur individerna inom organisationen organiserar sig.

2.2.7 Kritik mot managementforskningen

Mellan författarna som nämnts ovan finns det en viss kritik. Exempelvis håller inte Kieser (1997) med Abrahamsons (1996) påstående om att managementmoden är så definitivt annorlunda än estetiska moden, och tycker att det är rent av komiskt att Abrahamson säger att retorik är en av grunderna i managementmode, då retorik enligt Kieser är just ett estetiskt mode. Van Rossem och Van Veen (2011) lyfter kritiken att managers enligt annan forskning ofta ses som en homogen grupp som antingen väljer eller inte väljer att följa moden, men menar att det är mycket mer komplext än att bara välja. Beroende på deras utbildning, erfarenhet, kön, position och sektor har managers olika mängd kännedom om olika moden och kan således inte ses som en homogen grupp. Abrahamson och Fairchild (1999) ger samma kritik fast gällande organisationer och skriver att de ofta kategoriseras en homogen grupp såsom ”amerikanska företag” och att detta får det att låta som att de står inför samma problem och som att samma lösningar skulle gälla för samtliga amerikanska företag, en kritik som också delas av Røvik (2008).

När det gäller kritik gentemot managementforskningen generellt är det Røvik (2011) som kritiserar flitigast. Han menar att övrig managementforskning lägger fram moden som att de inte är aktuella längre efter att de har slutat vara populära, fastän studier visar på att managementmoden fått mer tekniskt och konkret innehåll sedan de blivit omoderna. Vidare menar han att annan forskning inom managementmoden ofta missar att ta med vad som händer när idéer färdas in i organisationer. Han menar att annan forskning också missar att det faktiskt finns managementmoden som implementeras på ett framgångsrikt sätt i organisationer. (Røvik, 2011). Managementforskningen beskriver modena som dekorationer och inte som verktyg, att modena använder trendig retorik som egentligen inte influerar organisatorisk praxis och att de sällan beskrivs som autentiska utan som opålitliga, oförutsägbara och godtyckliga. (Røvik, 2011).

3. METOD

3.1 Val av metod

Följande studie är en kvalitativ fallstudie där TRINE, ett socialt finans-teknologiskt startupföretag undersöks för att förstå hur de tillämpar managementmodet Teal-paradigmet och den självorganisering som detta paradigm innefattar. En fallstudie valdes för att fånga respondenternas åsikter och upplevelser av företagets sätt att organisera sig nu och framöver i sin förväntade fortsatta uppskalningsfas, samtidigt som det kan ge mångfasetterade och nyansrika beskrivningar av det studerade fenomenet.

3.2 Forskningsdesign

Den typ av forskningsdesign som används för uppsatsen är fallstudie, vilken Bryman & Bell (2013) skriver är att fördra om ens val är att studera ett endaste företag. En fallstudie behandlar de speciella och komplicerade omständigheter som det undersökta företaget exponerar. Kvalitativa undersökningar är också ofta, däremot inte alltid, associerade med fallstudier, då de som väljer att genomföra en kvalitativ studie främjar att genomföra en fallstudie. Detta för att observationer kombineras med halvstrukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2013).

En induktiv forskningsansats valdes eftersom den gör det möjligt att dra slutsatser som kan appliceras generellt utifrån observationer och intervjuer. Med detta angreppssätt är forskningsansatsen resultatet av teorin som valts. Ett induktivt angreppssätt är valt då det inte finns någon förutfattad mening eller tes kring vad resultatet skulle ge på förhand. (Bryman & Bell 2013.)

3.3 Valt företag

3.3.1 Introduktion till valt företag

Det studerade företaget i uppsatsen heter TRINE och är ett socialt startupföretag verksamt i branschen för finansiell teknologi, ofta kallat fintech. Att det är socialt innebär att de har hållbarhetsaspekter integrerade i sin affärsmodell (Yunus, 2008). Att de är ett startupföretag innebär att de har en repeterbar produkt och en snabb tillväxttakt i sin affärsmodell (Ries, 2011).

Företaget grundades 2015 och har idag tio anställda, varav alla utom två som är lokaliserade i Nairobi, arbetar på kontoret i Göteborg (TRINE, 2017). TRINE är en digital investeringsplattform som gör det möjligt för investerare att hitta och finansiera projekt inom solenergi i utvecklingsländer.

Affärsmodellen bygger på att identifiera afrikanska solenergibolag som söker finansiering i form av lån. Både investerare, solenergiföretag och i slutändan de som får tillgång till solenergin ses som kunder. TRINE undersöker det lokala energibolagets finanser, marknadsposition, organisation och teknologi. Efter att de har blivit granskade som objekt för backning kategoriseras de med en bokstav från A till D beroende på risken en investering i det lokala företaget innebär, där A är låg risk och D är hög risk. Innan det lokala företaget blir godkänt sker en sista besiktning av TRINE där de besöker och intervjuar energibolaget på plats i afrika för att få kännedom om företagets kundbas och bekräfta den tidigare insamlade informationen (TRINE, 2017). Efter godkännandet är projektet öppet för investeringar. Privatpersoner och företag erbjuds att investera projektet genom "crowdinvesting", det vill säga, de investerar i andelar av projektet genom TRINEs hemsida. Projekten varierar i såväl storlek, risk, minskat koldioxidutsläpp, avkastningsprocent som antal personer som kan dra nytta av den miljövänliga elen. När den investerande kunden investerar i ett projekt överförs det investerade beloppet till en digital plånbok som TRINE tillhandahåller och dessa finansiella medel stannar där tills projektet blivit fullfinansierat. Därefter överförs investeringarna till det låntagande solenergiföretaget i form av ett lån. Energiföretaget börjar betala tillbaka lånet inom en period mellan ett halvår till fem år. Investerare får notiser när återbetalningarna blir tillgängliga i deras digitala plånböcker. (TRINE, 2017.)

TRINE har en tripple-bottom-line-approach, vilket innebär att de har tre ansatser som i alla sina beslut ständigt är närvarande. Dessa är; ekonomisk hållbarhet, miljömässig hållbarhet och social hållbarhet som alla är av samma vikt för TRINE. Den sociala hållbarhetsaspekten syftar till att det afrikanska solenergiföretagets kunder erbjuds en lägre elkostnad än alternativen diesel och fotogen, som är de vanligaste energikällorna på landsbygden i de afrikanska länderna TRINE har kunder i. Denna övergång till solenergi gör att kundernas kostnader hålls nere samtidigt som de slipper andas in giftiga avgaser. Den miljömässigt hållbara aspekten är att solenergi är förnyelsebart till skillnad från de koldioxidutsläppande alternativen. Slutligen får investerarna och TRINE själva finansiell vinst från utlåningsräntan. (TRINE, 2017.)

3.3.2 Motivering till val av företag

Huvudanledningen till varför TRINE valdes som fallföretag är att de tillämpar autonomi och har reflekterat över användandet av Teal-paradigmet samt andra självorganiseringsmoden, vilket framkom redan vid det första kontakttillfället. Vad som mer gör TRINE intressant att studera är att det är ett mindre företag, i kontrast till de större företag som forskningen kring managementmoden ofta inriktar sig mot. Att TRINE är beläget i Göteborg underlättade även vid intervjuer och observationstillfällen, då det var möjligt att träffa respondenterna personligen.

3.4 Metod för datainsamling

För att få en bredd i datainsamlingen så har halvstrukturerade intervjuer kombinerats med egna observationer och primära källor.

3.4.1 Intervjuer

Intervjumetoden för intervjuerna är halvstrukturerade, vilket är en strukturform som valdes då de på förhand skrivna nyckelfrågorna är flexibla för följdfrågor beroende på respondentens svar, vilket i sin tur ger möjlighet till ett mer detaljerat svar (Bryman & Bell, 2013). Med informationen som dessa intervjuer föranleder ämnar författarna skapa ett helhetsintryck av företaget för att kunna jämföra respondenternas svar. Intervjuguiden som användes vid intervjuerna skrevs utifrån boken Metodpraktikan (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud, 2012) och är bifogad som Bilaga 1. För att göra uppsatsen pålitligare spelades intervjuerna in och transkriberades.

Fyra intervjuer hölls med tre personer, varav en intervjuades vid två tillfällen. Den första intervjun hölls i början av studien, de andra två personerna intervjuades vid ett andra intervjutillfälle och slutligen intervjuades den första personen igen vid ett tredje tillfälle. Den första intervjun var cirka 45 minuter medan de resterande tre var 35-45 minuter vardera. Merparten av intervjufrågorna var gemensamma för samtliga respondenter för att se hur deras uppfattningar skiljdes åt och för att täcka så brett område som möjligt. Respondenterna fick också några specifika frågor riktade till deras arbetsområde eller tidsperiod i företaget, vilka står beskrivna i Bilaga 1.

Syftet med det första intervjutillfället var att få en överskådlig bild av företaget och deras verksamhet, bestämma hur information skulle utbytas framöver och för att tillsammans forma ett ämne som var intressant för båda parter. Vid det andra och tredje intervjutillfället hölls mer djupgående intervjuer med samtliga respondenter enskilt, varav personen som intervjuades vid det första tillfället fick utveckla vissa av sina svar från det tillfället vidare under det tredje intervjutillfället.

3.4.2 Val av respondenter

De tre som intervjuades var TRINEs VD Sam, Hanna som är kommunikationsmanager och Jon som är kodare på företaget. Sam valdes eftersom han är en av medgrundarna samt eftersom det studerade fenomenet berör VD:ns roll i företaget. Hanna valdes eftersom hon varit med sedan ett tidigt skede, men inte från starten, samt att hon var vår första kontakt med TRINE. Slutligen valdes Jon i huvudsak för att han är det senaste tillskottet i bolaget.

Anledningen till att tre respondenter valdes beror dels på access, men anses vara tillräckligt dels för att det utgör en tredjedel av bolagets anställda och kan i och kan därför tillsammans med spridningen av deras verksamhetsområden ge en tillförlitlig och nyanserad bild av uppfattningarna och åsikterna, men också eftersom Trost (2010) skriver att fyra till åtta djupgående intervjuer är tillräckligt för en studie på kandidatnivå.

3.4.3 Egna observationer och informella samtal

Under studien observerades TRINE vid fyra tillfällen. Det första var i samband med den inledande intervjun med Hanna. Intervjun hölls i ett samtalsrum och därefter besöktes kontoret. Det andra intervjutillfället med Jon och Sam skedde i ett gemensamt konferensrum för de företag som sitter på Stena Center, där TRINEs kontor i Göteborg är beläget. Dagen därpå intervjuades Hanna en andra gång och då besöktes kontoret ytterligare en gång. Slutligen spenderades en halvdag på TRINEs kontor som bestod av att sitta med på deras måndagsmöte med åtta av de anställda och slutligen tre timmar ute i deras kontorslandskap för att observera hur de interagerade med varandra. Mellan det första och sista observationstillfället var det 40 dagar.

3.5 Bearbetning och analys av data

3.5.1 Grundad teori

För att bearbeta och analysera insamlad data användes grundad teori som analysmetod. Denna valdes eftersom den är lämplig för att förstå ett socialt fenomen då den tar sitt ursprung i empirin snarare än i teorin (Glaser & Strauss, 1967), vilket går i linje med en induktiv forskningsansats. Metoden använder öppen kodning för att bryta ner, undersöka och kategorisera data. Syftet med grundad teori är inte att pröva en redan existerande teori utan att utveckla teori på ett induktivt sätt. Kodningen som görs är kort och används för att kunna hitta likheter och olikheter, vilket ligger till grund för analysen. (Bryman & Bell, 2013).

3.5.2 Bearbetning och analys

Efter de inspelade intervjuerna transkriberats markerades citat som svarade på forskningsfrågorna eller syftet. Dessa kodades efter respondentens första bokstav och ett nummer, som sedan fördes in under olika kategorier och områden. De initiala kategorierna var; "processer", "organisationsstruktur", "information & kommunikation", "Teal-paradigmet", vilka skapades utifrån intervjufrågorna. Koderna avkodades där de svar som liknande varandra sammanfogades medan de unika skrevs för sig. Därefter skrevs de avkodade svaren samt de egna observationerna in under rubrikerna "autonoma poddar", "genomskinlighet", "beslutsprocess", "evolutionär mening" och "ömsesidig strävan" i empirin. Dessa rubriker formades alltefter processens gång. Empirin analyserades genom att använda

fenomenet Teal-paradigmet och genom forskningen kring managementmoden, därefter analyserades Teal-paradigmet genom forskningen kring managementmoden för att ge ett ytterligare djup i analysen.

3.6 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är viktigt för trovärdigheten i en uppsats. I en kvalitativ studie används dessa begrepp för att förklara hela forskningsprocessen snarare än endast för insamlandet av data. Forskare inom kvalitativ forskning har skilda åsikter om hur relevanta dessa begrepp egentligen är för kvalitativ forskning, och därför har de anpassats från den kvantitativa till den kvalitativa forskningen. (Bryman & Bell, 2013).

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om graden av pålitlighet hos den information som ges. Alltså om testet (intervjuerna) skulle ge samma resultat i upprepade mätningar (Esaiasson et al., 2012.) Observationerna ska vara så pass stabila att de över tid inte förändras, de ska vara internt reliabla, det vill säga respondentens svar i två frågor ska kunna aggregeras för att tillsammans utgöra en poäng och slutligen ska observatörens tolkningar av observationerna stämma överens (Bryman & Bell 2013).

Eftersom intervjuerna bygger på de anställdas egna upplevelser, skiljer sig svaren mellan de olika undersökningsgrupperna (respondenterna). Det är därför tänkbart att respondenterna i TRINE skulle ge ett liknande svar om de skulle intervjuas vid ett annat tillfälle, ceteris paribus - alla annat lika, om respondenterna gav sin ärliga åsikt under intervjun. Att intervjuerna har transkriberats ökar också reliabiliteten (Bryman & Bell, 2013). Det Allan (2003) presenterar som en kritik till grundad teori är ett kritiskt förhållningssätt till de semistrukturerade intervjuerna, då de ibland innehöll ledande frågor, vilket kan ha påverkat respondenternas svar. Författarna är medvetna om att vissa av frågorna varit ledande, men att dessa ställts för att bekräfta vad som uppfattats vara respondenternas svar.

3.6.2 Validitet

Validiteten är korrelationen av hur bra svar som ges mellan respondenterna och den teoretisk information som ges (Esaiasson et al. 2012). Validiteten visar på om studien mäter vad den ämnar att mäta genom tillvägagångssättet (Bryman & Bell, 2013). Esaiasson et al. (2012) skriver att det är viktigt att det inte sker några översättningsproblem, eftersom dessa kan tillkomma om feltolkning görs av en respondents svar eller om det förändras under bearbetningsprocessen. Intervjuernas semistrukturerade form i uppsatsen med följdfrågor och klagörande frågor borde således minska risken för missförstånd. Bearbetnings- och analysmetoden bör också bidra till en minskning av

systematiska fel i samband med kodningen och översättningen. Gällande teorierna finns det en översättningsrisk eftersom dessa ursprungligen är skrivna på engelska och omtolkade till svenska.

Esaiasson et al. (2012) skriver att överförbarhet innebär hur bra den data som samlats in kan appliceras på ett annat område. Bryman och Bell (2013) skriver att överförbarhet inom kvalitativ forskning likställs med extern validitet. De skriver också att kvalitativ forskning ofta innebär att en liten grupp studeras och att det ger ett djup snarare än en bredd, vilket gör forskningen kontextuell och minskar överförbarheten. Eftersom endast ett företag studerats i uppsatsen är det svårt att kunna generalisera. Allan (2003) skriver att detta är en kritik till grundad teori är att det är svårt att generalisera, även om det också presenteras att syftet med en grundad teori är att förstå den riktiga världen.

3.7 Insamling av källor och källkritik

Information har i huvudsak hämtats genom databaserna ”Business Source Premier”, ”Libris” och ”Google Scholar” vilka är kopplade till Göteborgs Universitetsbiblioteks databas. Det finns också artiklar från Harvard Business Reviews (HBR) hemsida. Dessa har genomgått en aning kortare granskning än deras tryckta publikationer, men har utvärderas efter tunga kriterier (Harvard Business Review, 2017). Harvard Business Reviews artiklar är därför ofta up-to-date, och är ofta skrivna som fallstudier. Annan information hämtad från olika hemsidor rör i huvudsak uppsatsens inledande kapitel, och används för att definiera olika nyckelbegrepp inom uppsatsen. TRINEs hemsida används för att ge en bild av deras affärsidé och vilka de är. All information har reflekteras över och bedömts som relevant och trovärdig.

3.8 Etik

Det är av vikt att rapporten följer etiska riktlinjer för att skydda de personer som är inblandade i studiens omfattning. Personerna som intervjuades erbjöds anonymitet i enlighet med konfidentialitetskravet, men gav tillåtelse att använda deras namn och yrkesbefattningar i uppsatsen. Samtliga som observerades gav tillåtelse till det, men eftersom att författarna inte frågade om deras namn fick användas så skrivs inte några andra namn än Hanna, Sam och Jons. Enligt informationskravet så informerades personerna som intervjuades om studiens syfte innan de intervjuades och gavs möjlighet, att när som helst, avbryta sitt deltagande efter samtyckeskravet. Den insamlade datan kommer endast av författarna användas för uppsatsen, enligt nyttjandekravet (Bryman & Bell, 2013.)

4. EMPIRI

4.1 Intrycket av företaget och kontoret

TRINEs kontor är beläget i Stena Center, bredvid Chalmers tekniska högskola i Göteborg. I korridoren innan man kliver in på kontoret tar man av sig skorna och hänger av sig jackan. Solpaneler står lutade mot en av väggarna utanför kontoret och där står även en roll-up med TRINEs logga och en bild av ett afrikanskt barn på. Väl inne i lokalen, som är utformad som ett öppet kontorslandskap med plats för cirka tio skrivbord, är det ljust då både väggar, tak och trägolv är vitmålade. Även skrivborden är vita, men kontorsstolarna är svarta och utgör således en kontrast mot den annars ljusa inredningen. På golvet vid varje kontorsplats står en vit box med varje anställds namn på och i mitten av rummet står en stor växt intill två av skrivborden. I närheten av kaffebryggarna i ett av rummen på kontoret står ett paket med ekologiskt och Fairtrademärkt kaffe. Fönstrena pryds sedan vårt tredje besökstillfälle av små oljelampor som tidigare använts som ljuskällor i Kenya. På golvet står en ännu ej upphängd tavla som föreställer en karta över Kenya. I samtliga rum finns ouppackade lådor, tomma plastflaskor, odiskade kaffekoppar lite varstans samt tavlor utplacerade på golvet, vilket ger ett startup-intryck. Det finns en pappersåtervinning, men övrigt avfall kastas i en vanlig soptunna. Att företaget jobbar för människorna och miljön i Afrika, finns det vid besökstillfällena få indikatorer på, vilket är förståeligt då vi får berättat för oss att TRINE bara varit inflyttade i dessa kontorslokaler i cirka en månad.

Atmosfären på kontoret är avspänd då det är lugnt och inget sorl. Även klädkoden verkar vara avspänd, och ingen av de anställda bär exempelvis kostym under de tillfällen vi besöker företaget. Merparten av dem står och arbetar vid datorerna med musik i öronen, men andra sitter på sin plats utan hörlurar inkopplade. Någon annan sitter i soffan i ett av rummen med sin laptop i knät och musik i öronen. När det ringer i någons mobiltelefon, går berörd person ibland ut ur rummet och pratar, medan andra stannar kvar och tar samtalet vid sin dator. Då vi äntrar kontoret möts vi av handslag från alla på kontoret, som har rest sig upp för att hälsa på sina gäster. Alla på kontoret är således måna om att hälsa oss välkomna vid det första besöket, men efter att de hälsat på oss återgår de snabbt till sina datorer. Likaså efter intervjuerna återgår respondenterna omedelbart till, vad vi tror är, arbetsrelaterade uppgifter. Vid det första intervjutillfället hälsas vi med en handskakning av Hanna och också av de andra på kontoret. Efter det tredje besökstillfället säger Hanna adjö med en kram, som hon kallar en "TRINE-kram". Under det fjärde och sista observationstillfället hälsas vi välkomna med kramar även av några av de andra anställda, och också Sam kramade oss hejdå då han lämnade kontoret innan oss under det sista observationstillfället. Vid mötesobservationen blev vi återigen

bemötta med idel kramar från personerna på TRINE, vilket ingav en vänskapligare känsla än ett distanserat handslag.

4.2 Autonoma poddar

Efter den första intervjun med Jon, men knappt en vecka innan de andra intervjuerna med övriga respondenter ägde rum, omvärderade TRINE sin organisationsstruktur så att de organiserar sig genom "poddar". En podd är, enligt respondenterna, en mindre gruppering och en problemlösande enhet, bestående av minst en person, för att lösa ett större problem. Sam säger att begreppet poddar kommer från andra managementmoden såsom Agile Project Management och Scrum. Alla poddar arbetar på det sätt podden själv känner är lämpligast. Under intervjun med Jon berättar han att TRINE tidigare hade två team där det ena fokuserade på investerarna och det andra fokuserade på solenergibolagen i Afrika. Han berättar vidare att det största problemet med att ha två team var att det uppstod för många frågor mellan teamen och att de därför var osynkade och inte helt införstådda gällande varandras prioriteringar. Enligt Jon hade personer i företaget svårt att skiljas från vad de i början hade haft ansvar för, och beskrev det som att de hade svårt "att våga släppa på sina barn". Vissa på företaget ville gärna också fortsätta ge feedback på saker de tidigare haft, men inte längre har, ansvar för. Hanna gav ett liknande svar under sin intervju där hon sade att alla var och "pillade i allt", men att detta stadigt försvunnit i takt med att företaget vuxit.

I den organisationsstrukturen; poddarna, görs en åtskillnad mellan roller och personer. Det betyder att personen inte är ansvarig, utan att dennes roll är det. En person kan ingå i flera poddar och att man avskaffar en roll innebär inte att man avskedar personen som för tillfället innehar rollen. Vidare är rollerna i poddarna inte fördefinierade, utan de kan förändras med tid efter individernas förmågor eller tycke. Poddarna är tänkta att kunna vara både permanenta eller också finnas till över en begränsad tid. Jon uttrycker tydligt att han tror att både företaget och individerna på detta sätt har möjligheten att växa. Sam berättar att TRINE tillämpar hög grad av självorganisering, vilket innebär att poddarna i grund och botten är autonoma. Han förklarar att varje podd har en ledare vars mål är att podden når sina mål. Enligt Hanna har ledaren i podden både ett budgetansvar och ett ansvar att samordna individerna i podden till att ta itu med intressekonflikter mellan sin egen och andra poddar. Det hon tror lär hända är att poddarna kommer att dela sig ju större de blir och ju tydligare områdena inom en podd skiljer sig åt. Jon håller med om det och tillägger att han tror att poddarnas mål kommer att förändras jämfört med hur de ser ut idag. Den övriga strukturen, säger han, måste få stötas och blötas och organiskt få växa fram.

Sams ansvarsområde är att leda ledningsgruppen, styrelsen, rådgivningsgruppen och ägargruppen. För Jon är Sam grundare och någon slags ledarfigur för företaget. Han berättar vidare att Sam tidigare har sagt att “om det visar sig att någon annan är bättre lämpad för den här ledarrollen i våra poddar, då får de jättegärna gå in och ta det.” Han är ledare och bestämmer, men påverkar inte det dagliga arbetet eftersom poddarna själva har bättre koll på sina områden än vad han själv har. Sam är ledare i ledarpodden som består av TRINEs fyra grundare. I sin roll som VD för företaget ser han sin roll som att leda de anställda mot en evigt högre prestanda. Sam beskriver vidare att det är han själv som är ålagd att sköta organiseringen i organisationen, han förtydligar att det är han som “har satt tonläget” och att det är han som “driver ramverket” gällande organisering. Hans inställning till organisering är att det finns två delar; “ultra-command-and-control” och “ultra-anarki” och menar vidare på att “så fort mer än en person ska hjälpas åt så måste man ha någon form av organisering, annars fallerar det”. Sam tror att de andra också har svårt att köra över honom gällande beslut eftersom han varit med längst i företaget. Han beskriver att detta potentiellt skulle kunna vara farligt då många i företaget har bättre kompetens inom områden han själv inte har. Därför är det enligt honom viktigt att skapa en miljö där de andra kan köra över honom utan att de känner att de gör just det. Sam tillägger att hans uppfattning är att “VD:ns roll alltid ska vara att leda hela bolaget”. Ledarpodden har mandat att påverka andra poddar, men poddarna i sig har en egen inneboende beslutsdomän, vilket betyder att podden är autonom. Ledarpodden har ett övergripande strategiskt ansvar, men det är inget Hanna märker av i den dagliga verksamheten. Vid Hannas första intervju uttrycker hon en förutfattad mening om att företag blir mer hierarkiska när de blir större. Företaget har behandlat och utvärderat en organiseringsmodell som heter “Holacracy”, en modell som föreslagits av en av de anställda, men hon menar att den var för auktoritär för TRINE. Sam berättar att han har efterforskat Teal-paradigmet men anser att det finns mycket i det som han inte tycker han kan identifiera i TRINE. Sam utvecklar vidare att “det måste ändå vara en hundra procentig applicering på TRINE” i slutändan.

Gällande rekryteringsprocessen finns det många likheter mellan de tre respondenternas svar, men också vissa olikheter. Om en nyrekrytering behövs är det i dagsläget viktigt att så många som möjligt på TRINE i Göteborg får träffa kandidaten och på så sätt skapa sig en egen uppfattning om huruvida denne passar in i kulturen eller ej. Den podd som kandidaten eventuellt ska rekryteras till har veto gällande om denne ska rekryteras. Hanna menar att den podd som behöver rekrytera någon påbörjar rekryteringsprocessen, medan Jon säger att det först är ledarpodden som identifierar behovet av en nyrekrytering och även var det behövs nya roller. Sam poängterar att han inte kan påverka vem podden i slutet av dagen anställer.

4.3 Genomskinlighet

“Det viktigaste är nog transparensen”, svarar Jon på frågan om vad som är viktigast att behålla i en uppskalningsfas, och för honom betyder det att all information ska finnas tillgänglig för alla personer. Det mest essentiella för TRINEs organisering i framtiden tror han således är att man behåller transparensen i företaget. Det finns en transparens från hans egen podd till de andra i företaget och denna ansats till eventuella meningsskiljaktigheter gör att konflikter på företaget inte får en chans att gro. “Det är ju inte någonting jag sett är ett problem i form av en konflikt, det är inte så mycket som groer här”. Han poängterar även att det är viktigt att vara transparent gentemot TRINEs kunder. När Jon blev anställd på TRINE var det som överraskade honom mest, hur tillgänglig all information var för alla på företaget. Vad han vet ligger all information, inklusive allas löner, på en delad hårddisk samtliga på företaget har tillgång till. Vidare är lönerna i företaget i dagsläget satta kollektivt och alla har fortfarande samma lön. Gällande lönesättning tror Hanna att TRINE i framtiden med största sannolikhet kommer röra sig mot differentierade löner.

Tidigare kommunicerades ett färdiginvesterat projekt tydligt ut bland medlemmarna i företaget, men i samband med att TRINE har vuxit och projekt blir färdiginvesterade med tätare intervall, har denna kommunikation falnat. Detta bekräftas också av Jon som säger att företaget gått från en “push”- till en “pull”-kommunikation. Sam bekräftar också under sin intervju att det råder brutal transparens gällande ovan nämnda saker, men att personligt känslig information, såsom anställdas mående, inte per automatik finns tillgänglig för alla.

Jon påtalar återigen att transparensen när man tar beslut är viktig för att inte misskommunikation ska uppkomma. Med det menar han att hans podd tar beslut utifrån prioriteringar baserat på “cost of delay”, vilket gör att kollegorna, på ett transparent sätt, enkelt kan se hur just Jons podd prioriterar. I hans podd arbetar man med retrospektiv, vilket innebär att man utvärderar vad som fungerar och inte, vilket han beskriver som en del av ett vanligt sätt för programmerare att organisera sig på. Han upplever att en konflikt inte kan existera om man bara kan presentera hur man tänkt när man prioriterat; “Ska vi göra det här som ger oss 300 000 kronor eller ska vi göra det här som ger oss 20 kronor?”. Om en kollega frågar varför något denne har bett Jon att genomföra ännu inte har hanterats av Jons podd, har de alltid rationell information tillgänglig för att visa hur de har tänkt gällande ordning av prioriteringar, vilket vi också fick se prov på under vår sista observation då Jon och en kollega diskuterade prioritetsordningen gällande två projekt och kom överens om att prioritera det projekt som kostade företaget minst pengar. Jon berättar även under intervjun att TRINE behöver ett enkelt måttetal i verksamheten eftersom det i slutändan är affärer man mäter, vilket mäts i finansiella

termer. Hanna bekräftar att det behövs ett neutralt och objektivt beslutsunderlag i form av data. Jon tillägger att deras prioriteringar inte har med personliga åsikter att göra, utan att det påverkas av vad kostnaden är.

4.4 Beslutsprocess

Företagets processer och arbetsmetoder är enligt Hanna inte särskilt formella, utan hon menar på att det istället handlar mycket om att skapa tillsammans. Alla tre respondenterna är överens om att processerna de tillämpar i företaget måste ge ett värde för TRINE, annars finns det ingen mening med att ha processerna överhuvudtaget. Idag är TRINEs processer extremt flexibla och är i dagsläget inte nedskrivna, men det är något Sam tror att han kan komma att behöva göra i framtiden i samband med att företaget blir större. I takt med att företaget växer kommer också poddarna att bestå av fler personer än vad de gör idag, vilket kommer att medföra att en cementserad beslutsprocess behövs.

På måndagar hålls alltid ett lunchmöte med hela TRINE så kallade "hot topics" går igenom. Dessutom berättar Hanna att respektive podd rapporterar hur dagsläget ser ut för de andra poddarna. Hon tror vidare att det är viktigt att delaktigheten som erhålls under dessa möten behålls. Mötena har enligt henne en fast struktur, där samtliga deltagare får chansen att berätta om sin helg och vad som är viktigt för ens podd. Samtidigt tror hon att det säkert i framtiden blir svårare, i enlighet med att företaget växer, för alla att kunna känna denna delaktighet. Hon tillägger att det emellertid är viktigt att man behåller någon form av avstämning där alla på företaget deltar.

Gällande möten med olika typer av intressenter, säger Sam att TRINE avvarar endast den eller de personer som har med detta möte att göra. De personer som inte har någon nytta av att vara med på mötet är således heller inte med på mötet. Att ha inställningen att man inte gillar möten tror Hanna leder till att man har färre möten. I framtiden ska man försöka sätta sig i så få "spontanmöten" som möjligt, och hon tror att antalet möten på sikt kommer minska och att beslut, mer och mer, kommer att övertas av poddarna själva. När Sam pratar med anställda i företaget tillämpar han så kallade walk-n-talk-möten som modell, vilket innebär att de är ute och promenerar i 45 minuter till en timme där de djupgående behandlar individens personliga utveckling. Sam har även veckomöten med sin ledarpodd, vilka kommer behållas även i framtiden.

Vid behov, från var tredje till var sjätte månad, hålls en så kallad "cabin week", som i dagsläget innebär att hela den svenska företagsdelen samlas och så sitter de en hel vecka och fokuserar djupt på företagets anda snarare än på företagets dagliga verksamhet. Sam tror att dessa "cabin weeks" är viktiga att behålla i framtiden. Jon säger att Sam brukar skämta om att han inte kommer vara VD för

företaget efter en “cabin week”. TRINE använder sig också av något som de kallar “TRINE-days”, berättar Jon. Dessa dagar infaller varje vecka, oftast på fredagar, och innebär att de anställda tillåts göra egna projekt, läsa rapporter eller forska om något.

Vidare jobbar TRINE jobbar med hypoteser, berättar Hanna. Det innebär att om de lägger kapital på en reklamkampanj frågar de alltid sig själva, innan genomförandet, vad de får ut av den och om de kan göra något annat som ger mer till företaget för samma nedlagda tid och kapital. De tänker lösningsorienterat och i möjligheter på TRINE. Det är få saker som är statiska och det gör det lättare att hitta en förändring. När beslut behöver tas i företaget säger Sam att personen som behöver ta beslutet, tar det själv. Det är extremt många beslut som aldrig når Sam och det betyder, enligt honom själv, att poddarna fungerar. Trots det är det många beslut som idag tas av ledarpodden, menar han. Hanna poängterar samtidigt att det är viktigt om man, från företaget uttalat, har mandat för att ta ett beslut, ska man också ha resurser därtill.

4.5 Evolutionär mening

Om ett annat konkurrerande företag skulle kopiera TRINEs företagsidé tycker Hanna att det hade varit tråkigt om det hände, men “so be it”. Hon tror emellertid ändå att TRINE är inne på rätt spår och att vara rädd för konkurrens är “waste of time”. Hon anser att man som företag blir sämre på det man är bra på om fokusera på den rädslan. Sam är inne på samma linje, dock aningen mer dramatisk, då han förklarar att han initialt skulle bli förbannad, men efter att ha tagit en löptur på en timme skulle han efteråt inse att det finns 1,2 miljarder människor som inte har tillgång till energi. Konkurrens är positivt som han ser det, och det sporrar TRINE att göra en bättre produkt, vilket kommer att bli bättre för alla. Jon å andra sidan skulle inte bli ledsen över att en konkurrent antror marknaden alls; “Jag tror fördelen med att jobba med någonting som är bra, och gör en riktig nytta är att, känner man verkligen en personlig sorg över att någon har gjort grön elektricitet till hela världen?”. “Då ska jag ta mitt ego och ‘step aside’ så att säga”.

TRINE ser vidare sig själva som progressiva och utmanar status-quo ständigt i allt. Sam beskriver att när folk fick höra om TRINEs visioner precis i uppstarten för två år sedan, så sade de att det var omöjligt att genomföra dessa visioner. Företagets produkt i sig ses som progressiv; “det är ju väldigt få produkter som har en så uttalad göra-bra-effekt”, säger Jon. Sams och styrelsens inställning till att ge upp makt beskriver han även den som progressiv men ser den inte som progressiv, utan det handlar om att lösa problem på bästa sätt. Även om alla har sina “comfort-zones” där man inte är progressiv så finns det alltid någon annan som är det och ifrågasätter vilket tillvägagångssätt man traditionellt sett i branschen har haft.

4.6 Ömsesidig strävan

Det finns en dualitet på TRINE där man kan syssla med välgörenhet under “profitflaggan”, vilket innebär att man jobbar med mervärde, och det attraheras Jon av. Förmodligen hade han kanske inte ens jobbat på TRINE om deras enda mål hade varit ekonomisk vinst. De tre delarna i företagets “triple bottom line” måste finnas med i allt de gör. För TRINE är det viktigt att mäta sociala värden där det i slutändan infinner sig en känsla av att man gör gott. De utvärderar i varje beslut var det faktiska värdet ligger i saker och ting och detta värde mäts utifrån de tre, lika viktiga, ansatser i företagets värdegrund enligt Hanna.

Sam känner att han kan vara sig själv i företaget och han utvecklar vidare att det är tre saker han säger spelar roll på TRINE; Autonomi; att få bestämma över sitt jobb, Mastery; att bli bäst på någonting, och Purpose; att verkligen få ha en drivkraft. Värdegrunder, transparens och ärlighet måste passa ihop för att bilda den organism TRINE vill vara. Han upplever att alla är ärliga med sina grundpersonligheter. Likväl upplever Jon och Hanna att de kan vara sig själva i företaget men att det inte är något som varken underhålls eller som det arbetas aktivt med på arbetsplatsen. Hanna berättar att man går till jobbet för att man faktiskt tycker att det är väldigt roligt och att man känner ett stort engagemang, vilket enligt Jon gör att man känner en form av ägarskap. Jon tillägger att individerna på TRINE kramas varje morgon när de möter varandra och detta antar vi är vad Hanna menade med “TRINE-kram”. Något annat som är utmärkande för företaget är att när någon får en idé, exempelvis en ambition om att fräscha upp kontoret genom att hänga tavlor på väggarna, får denna person fria händer att själv fixa det. Detta ses av Hanna som något bra, men kan också vara en fara eftersom det leder till att de personer som har många idéer tenderar att få jobba mer. Jon säger samma sak under sin intervju och säger att alla i företaget har chansen att påverka och möjligheten att driva idéer framåt.

Under det traditionsenliga måndagsmötet, som startar 15 minuter senare än utsatt tid, äter nästan alla lunch. Sam utlyser en “check-in” under mötets början, det vill säga att varje person får en minut på sig att berätta om sitt “mental state” i den goda stämningen. En av deltagarna håller tiden med hjälp av sin smartphone, som vibrerar när respektive persons minut har gått. Dock hålls inte tiden alltid, vilket ingen av deltagarna verkar vara särskilt brydd över, utan hade man något intressant att säga fick man dela med sig tills man var klar. Det verkar även okej att avbryta varandra när någon delar en tanke, men oftast är det Sam som rundar av eller ger respons till de andra när de pratar. Sam är tydlig moderator på mötet och tackar alla efter att de har delat med sig av sin helg och bestämmer när det är dags att gå vidare till nästa person. Jon berättar att han under de senaste helgerna har haft svårt att slappna av från TRINE, varefter han säger: “om någon känner igen sig i det”, varpå alla skrattar

bekräftande. När det är Sams tur berättar han hur han hade följt ett IT-relaterat problem gällande TRINE under helgen som Hanna varit involverad i. Detta hade löst sig inom ett par timmar och Sam är väldigt noga med att bekräfta och berömma det jobb de inblandade på företaget har lagt ner under helgen.

Under mötet uttrycker även en av de anställda en aning frustration över en mindre jobbrelaterad händelse med deadline under veckan, varpå Sam bad den anställde att säga till om hen behövde hjälp med något, eller om det fanns något någon eller några i rummet kunde göra för att göra frustrationen mindre. När alla fått dela med sig av sitt “mental state”, ersätts den goda stämningen av fokus hos alla på mötet. Sam fortsätter att verbalt styra mötet och på agendan, som är ett delat dokument i “Google Docs” och som syns på den stora TV-skärmen i änden av bordet, står vad som ska gås igenom. Detta har skrivits in i dokumentet av mötesdeltagarna innan mötet. Dokumentet är på engelska, namnet på det är “Rockstar Meetings” och Sam redigerar i detta dokument allteftersom de kommer fram till saker de pratar om på mötet, vilket alla kan följa i realtid. Inledningsvis gås dagsläget i poddarna igenom. På TV-skärmen syns också de två anställda som arbetar från Nairobi, och de deltar i den första halvan av mötet. De presenterar vad de har gjort den senaste tiden och vad de ska göra i veckan. Sam fortsätter att styra mötet och frågar efter att varje podd om alla känner sig klara med diskussionen, om någon vill tillägga något eller har fler frågor. Därefter pratas det om en rekryteringskandidat, och det fastställs att alla har träffat personen och att alla har fått chansen att utvärdera om denne passar in i företagskulturen eller inte. Det verkar inte som att Sam skulle ha mer koll än någon annan när det kommer till den aktuella rekryteringen.

När de har pratat klart om de olika poddarna tar Hanna upp ett kommunikationsproblem som hon upplevt internt, varpå Sam bekräftar att detta problem tagits upp två-tre gånger tidigare utan resultat. Han poängterar att de måste döda problemet och att det inte går att skala upp verksamheten med detta problem. Han säger också att man får riskera, man får misslyckas, och då lär man sig av det och tänker på det nästa gång det skulle kunna inträffa. Man märker återigen att det är Sam som är ledaren för gruppen. Han är karismatisk som person och noga med att berömma de andra, och han tackar också de andra ett flertal gånger. Avslutningsvis säger Hanna att hon vill att de skaffar en plaståtervinning. När mötet är slut placerar alla mötesdeltagare sina händer tillsammans i mitten över bordet, höjer dem i taket och ropar “åååheej!”, såsom ett fotbollslag gör innan en fotbollsmatch. Efter mötet stormar alla ut och återupptar sina egna arbetsuppgifter igen.

5. ANALYS

5.1 Självorganisering i praktiken

Røvik (2008) menar, som tidigare nämnt, att idéströmningar såsom avbyråkratisering, tillplattning av organisationsstruktur och temporära projektteam med medlemmar från olika nivåer och avdelningar blivit allt mer vanliga i organisationer de senaste två decennierna. TRINE använder sig också temporära projektteam så kallade poddar för att organisera sig, vilka påminner om de självstyrande grupper Laloux (2014) skriver om i sin forskning där han resonerar att en självstyrande grupp faktiskt fungerar när de individer som har mandat för att lösa en uppgift, också är de som löser den. Detta är som bekant något som tillämpas i TRINE, då Sam menar att de individer som har störst kunskap kring ett beslut också ha mandat att egenhändigt få ta det beslutet. Samtliga som arbetar på TRINE får även chansen att säga sin mening gällande rekryteringar till poddarna, vilket styrker uttalandet om att organisationens poddar är självstyrande. Detta sätt att rekrytera påminner till stor del om vad Laloux (2014) beskriver att Teal-organisationer gör, det vill säga, att det just är en anställd som intervjuar den sökande för att representera företaget för att se om denne är en "kulturfit" för podden och organisationen.

En av Laloux (2014) poänger, som tidigare beskrivits i teorin, med de självstyrande grupperna är att de saknar makthierarki, vilket innebär att ingen är mer chef än någon annan i gruppen. I TRINES poddar finns emellertid en sådan makthierarki, då de har uttalat att det ska finnas podd-ledare som har ett övergripande ansvar. Inom poddarna finns dock en konflikt i att de anställda har svårt att släppa ansvar över delar eller projekt de tidigare sysslat med, trots att ett syfte med självstyrande grupper är att man ska kunna vara flexibel och kunna byta roller inom dessa (Laloux, 2014). Det förefaller aningen otydligt att poddarna, samtidigt som de själva bestämmer på vilket sätt de ska organisera sig på, ska ha ett organiseringsramverk att följa, samt att det hade varit intressant att veta mer ingående vilka processer som Sam menar att TRINE behöver strukturer och regler kring.

Ytterligare en skillnad som observerats är att en ledare i en Teal-organisation ska ha en coachande spindeln-i-nätet roll, men inte ha mer makt än någon annan (Laloux, 2014). Detta stämmer till viss del på TRINE då delaktighet och demokratiska beslut enligt respondenterna värderas högt, men det framkom emellertid även att Sam ses som en bestämmande ledare. Han menar själv att de andra ska kunna köra över honom gällande beslut, men det framkom inte under intervjuerna om han arbetar aktivt för att de ska kunna göra det. Vidare finns ingen budget eller andra kontrollmekanismer i Teal-organisationers självstyrande grupper om det inte krävs av externa intressenter (Laloux, 2014). I

TRINEs poddar har respektive ledare däremot ett budgetansvar, men det framkommer inte om detta ansvar existerar baserat på ett eget beslut eller för att externa intressenter kräver det.

Røvik (2008) poängterar som sagt att managementidéers väg in i organisationer alltid är genom det översta skiktet i organisationer och att dessa idéer därefter sprids nedåt etappvis i organisationen, varefter de enskilda enheterna gör egna lokala översättningar. På denna punkt skiljer sig TRINE från det Røvik (2008) har kommit fram till i sin forskning, då de tillämpar principen om att alla i företaget får komma med idéer om hur företagets organisering ska se ut, var de än befinner sig i organisationen.

5.2 Drivkrafter för företag att tillämpa självorganisering

TRINE ses av respondenterna och allra helst av Jon som en attraktiv arbetsgivare då företagets värden stämmer överens med egna värderingar. Hanna menar, likt Jon, att det är viktigt att känna ett personligt ägarskap som anställd. Att anställa individer som delar företagets kulturella värderingar är positivt för företaget då det leder till att individen kan nå oanade höjder. Laloux (2014) menar att extraordinära saker börjar hända när man tar med hela sitt jag till arbetet, arbetet som blir en farkost där man hjälper varandra manifesterar sina inre storheter och sitt kall. Under TRINE-days, check-ins och walk-n-talks får de anställda möjlighet att lufta både sina privata och professionella liv, samt att de pushas av Sam att våga "bli bäst" på något. Den övergripande känsla vi får av ledarskapet på TRINE är att man bryr sig mycket om sina anställda och att det ligger i företagets intresse att främja deras personliga och privata utveckling till lika hög grad som deras företagsmässiga utveckling.

Det finns således andra värden än bara finansiella, som driver individer till att söka en tjänst på TRINE. Under intervjun med Jon framkom det vid flera tillfällen att han uppskattar den transparens som finns i organisationen. Det framkom också att han ställer sig positiv till konkurrenter som kopierar TRINEs affärsidé och med denna utsago bekräftar han vad Laloux (2014) menar med att Teal-organisationer manifesterar en evolutionär mening. Laloux (2014) menar också att det först är när ett företag finner sin evolutionära mening som företaget slutar se andra liknande företag, som ämnar nå samma kunder, som konkurrenter just för att de strävar efter och vill nå samma mål.

För att ära sina personliga värden och kunna ta med hela sitt jag till arbetsplatsen anser Laloux (2014) att den måste spegla kulturen, feminina värden måste prioriteras och de anställda måste lära känna varandra på djupet. TRINE har försökt spegla kontoret efter att det just är ett socialt startupföretag med kopplingar till Afrika. Vidare tillämpas inte i så stor utsträckning, vad Laloux (2014) kallar, traditionellt kvinnliga gester, bortsett från kramar istället för handskakningar. Tidigare managementforskning menar att organisationer endast tillämpar managementmoden för att de är just

moden, vilket Røvik (2011) kritiserar. Abrahamson (1996) beskriver på ett liknande sätt att företag använder managementmetoder för att uppnå konkurrenskraft. Trots att TRINE ser sig själva som progressiva, och att det därför skulle kunna hävdas att de testat olika moden för att legitimera sin progressivitet, tror vi inte att det är huvudanledningen till att de förvärvar influenser från Teal-paradigmet utan för att de faktiskt önskar ha dessa influenser i sin organisering.

Ovanstående visar att det finns andra drivkrafter för de anställda på TRINE än endast finansiella. Hos de anställda värderas personliga värderingar såsom transparens, personlig utveckling och social och ekologisk hållbarhet högt och dessa är drivkrafter som alla finns inneboende i TRINE. Vidare tycks de icke-finansiella drivkrafterna kompensera för den förhållandevis låga lönesättning TRINE i egenskap av startupföretag förmodligen har i sitt uppstartsskede. Hållbarhet är en trend inom organisering (Lang & Ohana, 2012) och att som medarbetare verka i en organisation som TRINE, som beskriver sig som hållbar, kan således för medarbetaren kännas trendigt. Det kan därmed uppfattas som "hippt" och "i tiden" av utomstående individer som delar samma personliga värden som medarbetaren i fråga. Detta är i linje med Laloux (2014) teori om att det är en individuellt stark drivkraft att som medarbetare kunna känna en känsla av mening, vilket kan adderas till den traditionella finansiella drivkraften av att som medarbetare vilja ha en bra lön.

Det finns emellertid saker TRINE gör som vi anser stjälp attraktionskraften hos både interna intressenter såsom anställda, samt externa intressenter såsom konkurrenter och kunder. Inom Teal-paradigmet poängteras att de anställda ska våga ta med sina personliga jag till arbetsplatsen, men detta kan hindras av att det på TRINE verkar råda, vissa men inte många, traditionellt manliga normer, såsom rationellt och effektivt tänkande (Laloux, 2014). Möjligen hade de anställdas jag kunnat blomma ut mer ännu mer än de redan har möjlighet att göra om Lalouxs beskrivna manliga normer hade gett sig mindre till känna i TRINEs organisering. De anställda på företaget ville snabbt återvända till arbetet efter att ha hälsat på oss och liknande betonades det under intervjuerna av respondenterna, då de menade att de skulle ha så få möten som möjligt för att minska att man spiller dyrbar tid. Vidare uppfattade vi deras sätt att utvärdera och prioritera gällande företagets aktiviteter som märkbart rationellt och oftast baserat på kostnader och alternativkostnader.

Som tidigare nämnt vidareutvecklar Abrahamson (1996) Meyer och Rowans (1977) resonemang om att organisationer legitimerar sig själva och mot intressenter genom att säga sig handla på ett vis fast i verkligheten handla på ett annat. Detta är applicerbart på TRINE då det, utifrån vårt sätt att analysera och tolka, finns några områden där organisationen handlar annorlunda i verkligheten i jämförelse med

hur de beskriver att de handlar. TRINE säger sig använda sin triple-bottom-line som grund för alla beslut och ska således väga in sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter i dessa.

I verkligheten observerade vi att TRINE faktiskt inte verkar ta beslut helt och hållet utifrån sin triple-bottom-line. Beslut verkar, enligt våra observationer, nästan uteslutande fattas utifrån finansiella måttetal. När vi fick denna triple-bottom-line beskriven för oss var vår uppfattning att både finansiella, ekologiska och sociala aspekter skulle väga lika tungt när ett beslut skulle tas, men så verkar det i praktiken inte fungera. Vi såg prov på detta när Jon skulle prioritera en aktivitet över en annan och prioriterade efter vilken aktivitet som var mest finansiellt lönsam för företaget. Om det är ett mål att ta beslut genom att väga alla delar i sin triple-bottom-line lika tungt bör TRINE i framtiden trycka på att de ämnar använda sin triple-bottom-line och inte ge sken av att de i dagsläget använder sig av de tre delarna i denna lika mycket.

Att använda en form av ramverk, såsom en triple-bottom-line, i beslutsfattandet kan vidare ses som ett sätt att styra verksamheten i en organisation. Styrning genom struktur och ramverk har blivit en allt mer populär typ av ledarskap jämfört med ledning och är ett mer subtilt sätt att leda än vad direkt kommunikation mellan chef och medarbetare är (Røvik, 2008). Sam är den som styr och den som enligt egen utsago har "satt tonläget" och den som "driver ramverket" gällande organisering på TRINE, varav det sista också bekräftas av Hanna i hennes intervju. Förvisso säger Sam att medarbetarna själva inom podden får bestämma hur de vill organisera sig, vilket tyder på att det, likt Teal-paradigmet (Laloux 2014), råder autonomi i TRINEs poddar. Sam är den som, enligt honom själv, är ålagd att jobba med organisering och som vi ser det är både den tidsbestämda frukosten, "cabin week" och "TRINE-days" exempel på styrning som Sam infört. Vidare verkar Sams styrning bli än mer närvarande i framtiden då han, enligt honom själv, kommer bli "tvungen" att skriva ner ramverk och beslutsprocess i takt med att TRINEs antal anställda växer, just för att medarbetare ska kunna informera sig om hur organiseringen på TRINE går till. Detta bekräftas av Freeman & Engel (2007) då de menar att företag blir mer kontrollerande allt eftersom de växer.

Möjligen använder TRINEs ledning sig av managementmoden som styrmetod för att just styra medarbetarna och organisationen. TRINE och Sam verkar nämligen tämligen pålästa gällande managementmoden då det under intervjuerna framkom att de har bra koll på Agile project management, Holacracy, Scrum och Teal-paradigmet där exempelvis begreppet "poddar" tagits från Agile project management. TRINE har inte kopierat Agile project management rakt av utan har bara tagit godbitarna och agerat som, vad Røvik (2008) kallar "rational shoppers", där man som företag skapar en lokal variant av flera olika managementidéer. Detta bekräftas också av Sam, när han säger att organiseringen ska vara en "hundra procentig applicering på TRINE". Huczynski (1993) och Kieser

(1997) nämner både egenintressen hos managers och ledning som anledningar till att företag byter, förändrar eller tillämpar managementmoden. Möjligtvis tror de nuvarande anställda på TRINE att de i framtiden kommer kunna ha ledarpositioner inom respektive podd och således också vara högre uppsatta i organisationen. Detta skulle säkra det inflytande som de nuvarande anställda i organisationen i dagsläget har över verksamheten trots att antalet anställda i framtiden antas öka.

Således verkar TRINE och dess ledning ha en god uppfattning kring olika managementmoden och trots att det under våra observationer verkade som att det inte skedde någon överdriven maktutövan skedde möjligtvis omedveten styrning i organisationens organisering. Självorganiseringen gick att identifiera, men manifesterade sig som sagt inom satta ramar och inte helt fritt, vilket var det som enligt respondenterna sades ske gällande TRINEs organisering. Vi tror att detta sker på grund av att ledningen i organisationen ämnar behålla attraktionskraften i självorganisering för att locka framtida medarbetare, samtidigt som ledningen genom styrning med hjälp av managementmoden kan fortsätta inneha makten i TRINE. Att ledningen genom styrning kan fortsätta inneha makten i företaget känns som en mer subtil och bakomliggande drivkraft till att applicera managementmoden i sin organisering, jämfört med den uppenbara anledningen av att kunna differentiera sig själva från konkurrenter på marknaden (Huczynski, 1993) och legitimera sig själva hos både interna och externa intressenter. Det kan också finnas subtila och möjligtvis omedvetna egenintressen hos både ledning och medarbetare som leder till att båda dessa två sidor önskar tillämpa managementmoden i sin organisering.

5.3 Konsekvenser av att tillämpa självorganisering

Enligt Gagné & Deci (2005) samt Frese et.al. (1996) tyder som tidigare nämnt autonoma poddar på självstyre och dessa anses vara en viktig grund för att anställda ska kunna känna tillfredsställelse på ett psykologiskt plan och för att de ska kunna arbeta mer proaktivt. Det är även en åsikt som Hanna delar då hon menar att det som medarbetare motiverar henne att kunna engagera sig och ha möjligheten att känna ägarskap.

Utöver att Hanna känner ägarskap i TRINE beskriver organisationen sig som en icke-hierarkisk organisation som arbetar med demokrati och att det i organisationen, enligt Sam, råder “extremt hög grad av självorganisering”. Dock tycker vi oss kunna se att det faktiskt råder en viss hierarki inom organisationen, där ledarna i poddarna står ovanför de andra podd-medlemmarna i och med deras budgetansvar. Vidare har ledarpodden mandat att påverka de andra poddarnas beslut och detta skapar en ytterligare hierarkisk nivå, vilket sammanfattningsvis visar på att TRINE har en slags tre-steps-hierarki. Varje podd ska ha en ledare och det går emot Sams utsago om att TRINE och deras poddar tillämpar självorganisering. Företaget säger sig alltså vara icke-hierarkiska men tillämpar

uppenbarligen en viss grad av hierarki. En anledning till detta skulle kunna vara för att TRINE vill hänga med i den avbyråkratiseringstrend som råder, utan att ledningen tappar den kontroll som Røvik (2008) menar att avbyråkratisering inom organisationen skulle innebära.

TRINEs rekryteringsprocess är en annan sak som verkar vara något otydlig när respondenternas svar jämförs. Jons och Hannas svar stämmer inte överens med Sams, då Sam inte säger sig bestämma vem podden anställer i slutet av dagen och att det handlar om att “komma överens”, medan Jon och Hanna under sina respektive intervjuer menar på att Sam har sista ordet i vem som anställs på TRINE. Det förefaller märkligt att den podd som ska rekrytera måste komma överens med anställda som inte ingår i podden om vem som ska rekryteras. Røvik (2008) förespråkar att man som företag gör sin egen översättning av en managementidé så att den ska passa in just på det egna företaget, men menar samtidigt att en managementidé för otydlighet med sig och att översättningsfel kan uppstå om man tillämpar omvandling istället för kopiering, precis vad som verkar ha hänt gällande TRINEs rekryteringsprocess. Vad som kan ha skett här är att TRINE har fallit offer för den skrala information managementkonsulter bidrar med gällande implementering av deras managementmoden (Kieser, 1997) och att detta där resulterat i otydlighet i TRINEs organisering. Konsulter utelämnar möjligtvis uppsåtligt denna information för att rättfärdiga sin egen existens som managementkonsult så organisationer anlitar dem i hopp om att få konsultens managementmode tillämpat på rätt sätt (Kieser, 1997).

En tillämpning av ett managementmode kan också medföra negativa konsekvenser såsom motsättningar. Jon berättade under sin intervju att skiftet av ansvar gällande roller i TRINE inte mottogs enbart med glada miner. Han beskrev det som att folk hade svårt att “släppa på sina barn” och vi tolkar det som att medarbetare inte tyckte det var helt oproblematiskt att ge ifrån sig sitt egenstartade projekt till en annan medarbetare, som ett rollbyte medför, när denne projektstartare möjligtvis investerat stort engagemang för att få projektet dit där det befinner sig idag.

Rollbytena är en del av TRINEs självstyrning och självstyrningen verkar ge de anställda tillfredsställelse och motivation enligt respondenternas utsagor. Dock ger de ramverk och riktlinjer som ledningen använder för att styra TRINEs organisering oss möjlighet att ifrågasätta hur autonom organisationen egentligen är. TRINE säger att de är extremt självstyrande men i själva verket finns det observationer vi gjort som tyder på att de inte är så autonoma som de vill få det framstå som, vilket vi uppfattar ger konsekvenser såsom otydlighet i rekryteringsprocessen. Det finns också motsättningar när det gäller appliceringen av managementmoden i TRINE och det visar på att det inte alltid är lika lätt i praktiken som i teorin att tillämpa ett mode.

6. SLUTSATS & DISKUSSION

Utgångspunkten för denna uppsats har varit att identifiera drivkrafter gällande självorganisering. Men också hur en tillämpning av självorganisering ser ut i praktiken och vad den får för konsekvenser. Utifrån detta formulerades tre frågeställningar för att stödja processen att uppfylla syftet, vilka besvaras i sin helhet i ordning nedan.

6.1 Vad innebär självorganisering i praktiken?

Analysen visar att det finns en makthierarki i organisationen, trots att TRINE menar sig sakna maktstrukturer. TRINE har alltså gjort sin egen tolkning av självorganisering där de valt att lägga till maktstruktur till begreppet självorganisering. I inledningen av uppsatsen definieras begreppet självorganisering där en del av begreppet innebär att individen inte har någon påverkan från intern och extern press. Dock kunde vi observera att det i verkligheten fanns press i form av de ramverk som TRINE har satt upp kring sin självorganisering. Självorganisering gick alltså tydligt att identifiera i organisationen men manifesterade sig i TRINE inom satta ramar och inte lika fritt som definitionen av självorganisering beskriver.

TRINE har som sagt infört maktstruktur i sin självorganisering och vi anser att det borde finnas en bakomliggande anledning till detta. Det leder oss till slutsatsen att tro att ledningen har svårt att ha fullständig tillit till sina anställda och därför ges en person det yttersta ansvaret i podden. Dock vill organisationen fortfarande stoltsera med att de sysslar med självorganisering och det tyder på att de sysslar med detta för att organisationen vill differentiera sig på marknaden och sticka ut så både externa och interna intressenter får upp ögonen för organisationen. Att organisationer säger sig tillämpa självorganisering verkar till synes alltså väga tyngre för organisationer än att faktiskt tillämpa självorganisering på ett korrekt sätt i sin organisering.

TRINEs medarbetare har möjlighet att ha inflytande över beslut och komma med idéer kring hur organiseringen i organisationen ska se ut. Mest märkbart var detta i rekryteringsprocessen och medarbetarna uttryckte att självorganiseringen gör att både de känner sig sedda och att organisationen blir mer produktiv. Det innebär att organisationen kan ta till vara på kompetens som finns över hela organisationen, och inte endast i toppskiktet, vilket borde göra organisationen mer konkurrenskraftig på marknaden.

Uppsatsen har till stor del berört ämnet autonomi, där Laloux (2014) beskriver det på ett sätt och TRINE på ett annat. Men båda beskriver autonomi på ett sätt som går i linje med företagvärldens sociala och kulturella normer, till exempel att jobba dagtid eller att jobba på samma plats som sina kollegor. För oss är en högre grad av autonomi att som individ ha möjligheten att själv kunna välja arbetstid och plats att arbeta från. Detta innebär bevisligen att människor har olika uppfattning kring vad begreppet självorganisering innefattar.

Det är egentligen inte oväntat att självorganisering har blivit ett populärt managementmode under 2000-talet och att det verkar som att människor generellt sett är positiva till detta mode. Självorganisering hyllar individualism och individens förmåga att själv ta bra beslut, vilket menas vara mest effektivt för organisationer. Detta passar bra in i en svensk kontext då Sverige tillsammans med USA, Nederländerna och andra västländer är de mest individualiserade i världen (Clearly Cultural, 2009). Det är också i dessa länder Laloux (2014) funnit sina tolv studerade Teal-organisationer. Att självorganisering har koppling till samhällets förändring styrker Røviks (2008) resonemang om att ideströmningar i samhället påverkar managementmoden.

6.2 Vad driver företag att tillämpa självorganisering?

Det finns en mängd olika drivkrafter för organisationer att tillämpa självorganisering. De vill kunna se attraktiva ut för både externa och interna intressenter genom att vara moderna. Detta för att locka till sig framtida medarbetare men också för att kunna differentiera sig från sina konkurrenter. En annan drivkraft är att strukturera verksamheten så den blir effektivare. Något mer subtila drivkrafter är att från ledningens håll använda självorganisering som en fasad för att dölja eventuella finansiella drivkrafter och den styrning som ledningen använder sig av för att behålla makten i organisationen. Analysen visar vidare att ledningens mandat över att påverka poddarna kan hämma poddarnas autonomi och således hela organisationens självorganisering.

Western (2008) menar att progressivitet som egenskap hos organisationer är en trend som är modern nu och organisationer verkar anses vara progressiva om de tillämpar managementmoden i sin organisering. Frågan vi ställer oss är om det verkligen är progressivt att som organisation vara progressiv i sin organisering när alla organisationer är progressiva i sin organisering. När till exempel Apple gick ut med en av sina mest kända slogans "Think Different" (Forbes, 2011) var de en liten aktör på marknaden jämfört med Microsoft. Numera är det standard hos laptopägare i västvärlden att äga en MacBook. Tvärtom borde det nu rimligen vara progressivt att vara konservativ eftersom alla vill vara annorlunda. Intressenter kräver bevisligen att organisationer ska anpassa sig efter managementmoden för att ses som progressiva. Följaktligen borde de organisationer som i framtiden

inte tillämpar några managementmoden eller omoderna managementidéer ses som progressiva. På samma manér är det inte otänkbart att byråkratisering, hierarkier och formella strukturer återkommer i framtidens organisationer.

Vidare kunde vi se att medarbetare drivs av att inkluderas i verksamheten och att deras personliga värderingar ska tillgodoses. En annan potentiell drivkraft utöver finansiella drivkrafter är känslan av att vara del av något modernt och trendigt som självorganisering som mode faktiskt är. Dessa drivkrafter gör att de anställda kan överse sina finansiella motiv som individer och prioritera andra motiv såsom personliga värderingar och självuppfyllelse. Det kan finnas en möjlig kompromiss mellan ledningens finansiella drivkrafter och de anställdas drivkrafter gällande välmående och självuppfyllelse. Medarbetarna i TRINE uppskattar inflytande på arbetsplatsen och känna ett ägarskap vilket de också får när självorganisering tillämpas. Ledningen ser det möjligtvis som att de anställda bestämmer med deras finanser vilket kanske inte alltid känns helt oproblemiskt som investerare. Därmed inför organisationer kontrollnivåer i form av ledare i autonoma grupper för att kontrollera att de anställda uppnår de mål som satts upp. Denna påstådda kompromiss påminner om när Grey (2009) visar att scientific management-teorin och human resource management-teorin båda används i ett syfte att styra arbetare genom olika angreppssätt. Vilket styrker Røviks (2008) resonemang om att olika managementmoden kan formas till att uppfylla samma syfte och mål i alla verksamheter som kallar sig själva organisationer. Detta kan resultera i att managers och ledning utan uppsåt feltolkar managementmoden, men också att de med uppsåt tolkar moden efter sina egenintressen. Med hjälp av att tillämpa en organiseringsidé som är autonom kan ägare i en organisation dölja sina finansiella motiv genom att förändra denna idé för att tillgodose både sina egna finansiella motiv och medarbetarnas icke-finansiella motiv. TRINE adderar hierarkier till ett begrepp som egentligen inte innefattar hierarki, vilket innebär att man uppenbarligen kan förändra ett tillämpat managementmode för att få det att passa organisationens mål, trots att managementmodet och organisationens mål är motsatser.

Forskningen kring managementmoden har ofta själva modet som mittpunkt, men vi skulle vilja vända på den tanken och fokusera på organisationen. Möjligen kan, särskilt nystartade företag, ha en uppfattning om hur deras organisering ska te sig utan att denna uppfattning är etiketterad med olika namn, såsom Teal-paradigmet, Agile Product Management eller Six Sigma. Företag kanske helt enkelt har sitt eget sätt att organisera sig från början och för att legitimera sin organisering hos sina intressenter har de undersökt likheter mellan deras egen organisering och vad som bjuds i form av managementmoden. Detta perspektiv står alltså i kontrast till att företag först tittar på vilket managementmode som passar dem själva för att sedan applicera vad som uppfattas passa bäst, till att

företag knappt tar några influenser alls från managementmoden mer än att de sätter ett namn på sin organisering för att intressenter idag uppskattar detta. Att till exempel ge upp makt som ledning och VD kanske är något de inte väljer medvetet, viljan att tillämpa självorganisering i sin organisation kanske faller sig naturligt och har möjligtvis inte på något sätt aktivt tillämpats. I Laloux (2014) forskning till exempel skulle det kunna vara tänkbart att de tolv företag han studerat i detalj redan från början av sina existenser haft dessa drag som han sammanfattat till Teal-paradigmet. Möjligen har organisationer en samlad känsla och en preferens för hur man vill organisera sig redan i början av sina existenser. Drivkrafter och motivation kanske helt enkelt utelämnas och den enda anledningen organisationen organiserar sig på ett visst sätt är att de går på magkänsla och aktivt inte väljer ett sätt att organisera sig på.

6.3 Vilka konsekvenser får självorganisering för företaget och dess medarbetare?

När managementkonsulter inte ger tydliga instruktioner för hur managementmoden ska implementeras i organisationer gör att det blir otydligt för de organisationer som försöker tillämpa modena. Att organisationer gör egna tillägg i modena, såsom att tillsätta ledare i uttalat autonoma grupper, och att inte tydliggöra processer mellan ledning och anställda späder på otydligheten ytterligare. Detta leder också till att organiseringen i organisationen inte blir lika autonom som de från början hävdar. När TRINE har tillämpat självorganisering som mode har det resulterat i en osäkerhet i organiseringen och har gjort vissa processer mer otydliga. TRINEs ledning blandar in hierarkier i begreppet självorganisering och vi anser att den blandningen inte gör begreppet rättvisa. Detta kan tyda på att det inte är lika lätt i praktiken som i teorin att tillämpa självorganisering.

Det kan finnas en kulturell ryggsäck hos varje medarbetare var de är vana att chefen bestämmer och medarbetaren lyder. Detta anser vi beror på traditionella hierarkiförhållanden som finns inneboende i organisationsvärlden. För att man ska kunna gå emot dessa normer krävs en betydande förändring av beslutskulturen inom organisationer generellt, där resultatet av förändringen blir att den nya normen säger att medarbetare bör ha lika stort mandat som chefer vid beslutstagande.

När den studerade organisationen gör organisatoriska förändringar, i denna uppsatsens fall självorganisering, uppstår det motsättningar om de organisatoriska förändringarna går emot gamla strukturer som de anställda är vana vid. Detta tyder på att det finns en viss rädsla för förändring hos medarbetare och en rädsla för att bli av med den vana man vant sig vid organiseringsmässigt.

Alltså är individer öppna för förändring och kan själva vara med och föreslå den, men när den utövas i

praktiken är de inte lika öppna och mottagliga för detta. Att det uppstår motsättningar och otydlighet betyder att organiseringen inte blir lika effektiv och att målet med organiseringen inte uppnås till fullo. Man kan därmed sätta käppar i hjulen för sig själv om eller när man tillämpar och förändrar sin organisations organisering.

En del av syftet med att använda sig av temporära projektgrupper i sin organisering är att organisationen blir mer flexibel, mer mottaglig för förändringar och är lättare att förändra. Laloux (2014) förespråkar att traditionellt hierarkiska företag, som vill tillämpa Teal-paradigmet, anpassar och ändrar sina processer för att dessa ska klaffa med ett autonomt organiseringsätt. Detta borde rimligen gälla för alla traditionellt hierarkiska företag som ämnar implementera ett managementmode. Om en organisation använder sig av temporära projektgrupper, till exempel poddar, under en längre tid borde deras processer och rutiner bli djupt rotade. När rutiner blir djupt rotade gör det organisationen snarare mindre flexibel, vilket borde innebära att det också både blir svårt och kostsamt att byta till andra former av organisering. Detta borde också gälla för hur länge varje temporär projektgrupp existerar och ju mer den integreras med andra temporära projektgrupper. Om företagets riktlinjer skrivs ner, något som TRINE kan tänkas vara långt ifrån ensamma om att ha funderat över, måste dessa dokument ständigt uppdateras, i samband med att nya projektgrupper kommer till och försvinner, vilket borde resultera i omständlighet och kräva mycket pappersarbete. Det är således kanske inte så flexibelt att ha en flexibel organisering så fort rutiner blir djupt rotade i organisationen.

I analysen kunde det skönjas att den studerade organisationen tar godbitar från många managementmoden och det innebär enligt Røvik (2008) att organiseringen kan bli otydlig men även att organisationen får organiseringen som de önskar den. Det gör det möjligt att ifrågasätta varför managementmoden är viktiga om organisationer ändå väljer att göra ett eget mode utifrån de moden som redan existerar. Möjligtvis finns managementmoden som ett smörgåsbord för organisationer att välja från för att kunna få struktur i sin organisering, eller är modena helt överflödiga då organisationer som TRINE inte kopierar ett mode rakt av utan gör en egen variant av flertalet moden som redan finns att tillgå.

6.4 Vidare forskning

I framtiden anser vi att det skulle vara intressant att studera företag som jobbar mot visionen att tillämpa Teal-paradigmet till fullo på sin verksamhet samt hur företag tar alla beslut helt och hållet utifrån en triple-bottom-line. I detta fall är TRINE ett inte lika bra exempel då de kompromissar med sin egen beslutsstrategi och tar uppenbarligen hellre beslut baserat på finansiella mått istället för

sociala och miljömässiga mått. Vidare för att öka forskningen kring unga organisationers förhållande till managementmoden skulle det vara intressant att studera fler organisationer som liknar TRINE och hur tillämpningar av moden ter sig i dessa. Slutligen vore det intressant att studera självorganisering i olika typer av organisationer och inte bara i privata verksamheter och om dessa skiljer sig åt.

7. REFERENSER

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative science quarterly*, 44(4), 708-740.
- Allan, G. (2003). A critique of using grounded theory as a research method. *Electronic journal of business research methods*, 2(1), 1-10.
- Barrett, R. (2013). *Liberating the corporate soul*. Routledge.
- Bernstein, E. Bunch, J. Canner, N. Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*.
- Birnbaum, R. (2000). Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail. Jossey-Bass.
- Bloomberg. (2007). Six Sigma: So yesterday? Hämtad 2017-07-06 från <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-06-10/six-sigma-so-yesterday>
- Bryman, A. Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2:1. Liber. Stockholm. Sida 11-714.
- Cacioppe, R., & Edwards, M. (2005). Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(2), 86-105.
- Clearly Cultura. (2009). Individualism. Hämtad 2017-08-02 från <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/individualism/>
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 3, 283-303.
- Forbes. (2015). Agile: The World's Most Popular Innovation Engine. Hämtad 2017-07-06 från <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/07/23/the-worlds-most-popular-innovation-engine/#126b52df7c76>
- Forbes. (2011). The Real Story Behind Apple's 'Think Different' Campaign. Hämtad 2017-07-12 från <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2011/12/14/the-real-story-behind-apples-think-different-campaign/#662e95f662ab>
- Freeman, J. Engel, J. S. (2007). Models of innovation: Startups and mature corporations. *California Management Review*, 50(1), 94-119.

- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management journal*, 39(1), 37-63.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Glaser, Barney. Strauss, Anselm. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Transaction. New Brunswick.
- Grey, C. (2008). *A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. Sage.
- Harvard Business Review. (2017). Guidelines for Authors. Hämtad 2017-05-22 från <https://hbr.org/guidelines-for-authors>
- Huczynski, A. A. (1993). Explaining the succession of management fads. *International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 443-463.
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1), 49-74.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.
- Lang, G., & Ohana, M. (2012). Are Management Fashions Dangerous for Organizations?. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 81.
- Management Study Guide. (2017). Importance of Management. Hämtad 2017-05-22 från http://www.managementstudyguide.com/management_importance.htm
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- McKinsey. (2008). Enduring Ideas: The 7-S Framework. Hämtad 2017-07-06 från <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Núñez, J., & León, J. (2015). Autonomy Support in the Classroom. *European Psychologist*, 20(4), 275-283.
- Oxford Bibliographies. Management history. (2015). Hämtad 2017-06-20 från <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0008.xml>

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Publishing Group, Division of Random House Inc.
- Røvik, K. A., Andersson, S., & Eriksson-Zetterquist, U. (2008). *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*. Liber.
- Røvik, K. A. (2011). From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631-653.
- Ticoll, D. (2004). Get Self-Organized. *Harvard Business Review*. 82(9), 18-19.
- TRINE. (2017). About - How. Hämtad 2017-05-22 från <https://www.jointrine.com/about/how>
- TRINE. (2017). About - Team. Hämtad 2017-05-22 från <https://www.jointrine.com/about/team>
- Trost, J. (2010). Olika slag av intervjuer. *Kvalitativa intervjuer*, 4.
- Van Rossem, A., & Van Veen, K. (2011). Managers' awareness of fashionable management concepts: An empirical study. *European Management Journal*, 29(3), 206-216.
- Yunus, M., Svensson, M., & Weber, K. (2008). *En värld utan fattigdom: socialt företagande och kapitalismens framtid*. Bookhouse Publishing.
- Western, S. (2008). *Leadership: A critical text*. Sage Publications.
- Wrike. (2012). 7 Easy Steps to Encourage Self-Organization in Your Team. Hämtad 2017-05-30 från <https://www.wrike.com/blog/7-easy-steps-to-encourage-self-organization-in-your-team/>

Bilaga 1 - INTERVJUGUIDE

Vad är viktiga processer och arbetsmetoder hos er som företag gällande er organisering?

- Hur sattes ramverket för era arbetsmetoder?
- Om ni har nya arbetsmetoder, hur sätts då det ramverket?

Vilka processer och arbetsmetoder tror ni är viktiga att behålla organiseringsmässigt i den förmodade uppskalningsfas ni är i och nu står inför?

Vilken eller vilka av dessa processer tror du är svårast att bibehålla i en förmodad tillväxtprocess?

- Varför?

Om ett viktigt beslut ska tas i företaget, hur går den processen till?

- Hur tror du att det ändras sig i framtiden?
- Om alla bestämmer, hur gör man när olika åsikter finns?

Har alla tillgång till all information i företaget, även "känslig" information?

- Om, ja, är det tänkbart att det är så i framtiden också?
- Om, nej, varför inte? Skulle man vilja det?
- Planerar ni att behålla det när ni växer, i så fall hur?

Hur ser rekryteringsprocessen ut? Vad kan du och vad kan du inte påverka gällande den?

- Hur tror du att den kommer att se ut i framtiden?

Till Jon

Vad var den största organisatoriska överraskningen när du kom till TRINE?

- Var det något som var svårt att anpassa sig till?

Hur ser er organisationsstruktur ut idag? Hur tror du att den ändras när ni växer?

- Om platt, hierarkisk eller något annat, be dem förklara övergripande ord de använder.
- Hur organiserar ni er vid beslutsfattande?

Skulle du säga att ni på TRINE är progressiva?

- Hur då?

Känner du att du kan vara dig själv i företaget? Känner du att det finns rum för dina personliga värderingar och passioner i företaget?

- Har du några exempel där det finns rum för att dina kärnvärden ska komma fram.

- Vad gör ni på Trine för att ni som jobbar där ska kunna vara sig själva?

Om en konkurrent skulle kopiera er företagsidé, hur skulle ni se på det?

Till Sam

Hur ser du på din roll som VD? Framst i beslutsfattande, har du sista ordet i saker och ting?

- Vad är dina ansvarsområden? Har andra ansvarsområden som inte har veto i?

- Hanna sa att ni undersökte men inte gick vidare med holacracy, vad var bra respektive dåligt?

- Vad är din och styrelsens inställning till att "ge upp" makt?

Till Hanna

När vi träffades senast pratade du om att ni tittat på Holacracy, men att ni har valt att inte fullfölja den idén och att den kanske inte passade er. Varför passade den inte er?