



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

En undersökning av löskoppling från formella  
organisationsstrukturer i småföretag

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
HT19  
Kandidatuppsats  
Alicia Nyberg 980610  
Måns Holmberg 931027  
Handledare: Petra Adolfsson  
Examinator: Ola Bergström

# Sammanfattning

Uppsatsen undersöker på vilka sätt löskoppling sker från den formella organisationsstrukturen hos småföretag, samt om småföretagens verksamhet fungerar trots eller på grund av löskoppling. Detta görs genom en kvalitativ undersökning, bestående av totalt 15 semistrukturerade intervjuer på två småföretag. I uppsatsen benämns de Glasföretaget och Möbelföretaget, båda företagen är tillverkningsföretag. Glasföretaget har ca 40 anställda och Möbelföretaget har ca 15 anställda, en skillnad i antal anställda som ger uppsatsen en bredd inom företagsstorlek hos småföretag.

Syftet med uppsatsen är att besvara följande frågor:

1. På vilka sätt sker löskoppling från formella organisationsstrukturer i småföretag?
2. Varför fungerar småföretagens verksamhet trots eller på grund av löskoppling?

För att besvara forskningsfrågorna används Meyer och Rowans (1977) teorier om formella och informella organisationsstrukturer samt Orton och Weicks (1990) teorier om löskoppling. Genom att abduktivt jämföra teorin med fältmaterialet, identifierades flera typer av löskoppling hos småföretag. De vanligaste typerna av löskoppling som hittades var hierarkisk löskoppling samt löskoppling mellan intentioner och handlingar. Vår slutsats är att logic of confidence och good faith är den främsta orsaken till att organisationer fungerar bra trots att löskoppling sker.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.1.1 Ledarskap och organisationsstruktur i allmänhet.....	4
1.1.2 Definitioner .....	5
1.2 Syfte och mål .....	5
1.3 Frågeställning.....	5
1.4 Avgränsningar.....	6
2. Teori och tidigare studier .....	7
2.1 Teoretiskt ramverk .....	7
2.1.1 Formella och informella organisationsstrukturer.....	7
2.1.2 Löskoppling .....	8
2.2 Tidigare studier .....	9
2.2.1 Löskoppling hos småföretag .....	9
2.2.2 Förändring och stabilitet vid löskoppling .....	9
2.2.3 Högsta ledningens roll vid löskoppling.....	10
3. Metod .....	12
3.1 Utformning av undersökningen och datainsamling.....	12
3.1.1 Företagen i undersökningen .....	12
3.1.2 Tillvägagångssätt .....	13
3.2 Metodkritik.....	14
3.2.1 Avväganden i analysen .....	14
3.2.2 Faktorer som påverkar studien .....	15
3.3 Analys och kodning.....	15
3.4 Forskningsetik.....	17
3.5 Anonymitet.....	17
3.6 Källor .....	18
4. Empiri och analys.....	19
4.1 Organisationen på företaget .....	19
4.2 Arbetsrutiner .....	22
4.3 Ledarskap.....	25
4.4 Möten och kommunikation .....	26
5. Diskussion .....	28
5.1 Undersökningens resultat .....	28
5.2 Ytterligare förklaringar till löskoppling .....	29
5.3 Logic of confidence och good faith.....	29
5.4 Jämförelse med tidigare studier.....	29
6. Slutsats .....	32
6.1 Fortsatta studier.....	33
6.2 Implikationer.....	33
7. Källor.....	34

# 1. Inledning

Ett utforskat ämne inom managementteori är intern löskoppling hos småföretag. Löskoppling kan hittas i många olika sammanhang, främst på arbetsplatsen men även på fritiden, exempelvis i ett fotbollslag. I exemplet med fotbollslaget kan löskoppling vara när tränaren vill ha en taktik, men spelarna vill ha en annan. Tränarens taktik blir i det här exemplet den formella organisationsstrukturen, medan hur laget faktiskt spelar motsvarar den informella organisationsstrukturen. För att förtydliga sker löskopplingen när de informella strukturerna inte stämmer överens med de formella strukturerna.

Det har gjorts många studier på ämnet löskoppling, bland annat om extern löskoppling hos småföretag (Brink, 2014), högsta ledningens roll vid löskoppling (Spender och Grinyer, 1995) samt förändring och stabilitet vid löskoppling (Lukka, 2007). Brink genomförde en studie av 60 små och medelstora företag (small and medium enterprises, SME) inom livsmedelsindustrin. Undersökningens fokus på innovation är inte relevant för vår analys, men konstaterandet att löskoppling sker hos små och medelstora företag ligger som grund till våra forskningsfrågor, eftersom frågorna utgår ifrån att löskoppling sker hos småföretag. Att ämnet är relevant att undersöka poängterar Lukka, Spender och Grinyer eftersom de anser att det behövs ytterligare forskning inom ämnet löskoppling, vilket är en anledning till vårt val av fokus.

Från studierna ovan framgår det att löskoppling sker i många organisatoriska sammanhang, desto mindre känt är däremot på vilka sätt löskoppling sker inom småföretag. Vi valde att fokusera på småföretag på grund av att det är den mest förekommande företagsstorleken i Sverige. Faktum är att ca 99 procent av alla 1,2 miljoner företag i Sverige är småföretag, det vill säga har 0–49 anställda (Statistiska centralbyrån, 2019). Att småföretag är den mest förekommande företagsstorleken, gör småföretag intressant ur ett företagsekonomiskt forskningsperspektiv.

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Ledarskap och organisationsstruktur i allmänhet

I ett aktiebolag är det styrelsen som utser företagets vd (Bolagsverket, 2018). Vd:n leder det operativa arbetet i bolaget och rapporterar till styrelsen om bland annat personal och organisation, därför krävs en formell organisationsstruktur som vd:n kan presentera för styrelsen. Hur vd:n vill att organisationen ska se ut och fungera, den formella organisationsstrukturen, stämmer inte alltid överens med den informella organisationsstrukturen. Organisationsstrukturen kan därför uppfattas på olika sätt, beroende på vem som tillfrågas.

## 1.1.2 Definitioner

### **Formell organisationsstruktur**

Chris Gray (2009) definierar: “den formella organisationen består av en uppsättning regler, rutiner och av det som avsiktligt sker” (s. 60). Ett exempel på formell organisationsstruktur är organisationsträdet, det vill säga en lista på anställda och deras positioner samt företagets avdelningar och program (Meyer och Rowan, 1977).

### **Informell organisationsstrukturer**

Varken Meyer och Rowans (1977) eller Orton och Weicks (1990) artiklar innehåller en tydlig definition av informell organisationsstruktur. Vi har därför formulerat en egen definition utifrån hur Meyer och Rowan använder begreppet i sin artikel: Informell organisationsstruktur handlar om hur en organisation hanterar den dagliga verksamheten i praktiken. Det innebär att det mest effektiva sättet att utföra en aktivitet inte alltid följer de formella strukturernas regler och rutiner.

### **Löskoppling**

Weick (1976) definierar löskoppling som en situation där de formella och informella strukturerna påverkar varandra, men behåller sina separata drag och sin identitet.

### **Logic of confidence och good faith**

Logic of confidence och good faith innebär ett förtroende för att personalen utför sitt arbete på ett korrekt sätt trots bristande formella organisationsstrukturer. Logic of confidence och good faith gör det möjligt för en organisation att utföra sina dagliga rutiner trots en löskopplad struktur (Meyer och Rowan, 1977).

## 1.2 Syfte och mål

Uppsatsens syfte är att, genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer med chefer och medarbetare, få en inblick i två småföretags organisationsstrukturer. Inblicken ska ge förståelse om på vilka sätt löskoppling sker från de formella organisationsstrukturerna.

## 1.3 Frågeställning

Följande frågor ska besvaras i uppsatsen:

- På vilka sätt sker löskoppling från formella organisationsstrukturer i småföretag?
- Varför fungerar småföretagens verksamhet trots eller på grund av löskoppling?

## 1.4 Avgränsningar

Studien begränsades till att undersöka hur informella organisationsstrukturer löskopplas från formella organisationsstrukturer genom en undersökning av två småföretag. Avgränsningen till två företag gjordes på grund av begränsad tid att genomföra studien och skriva arbetet. För att nå djup istället för bredd, bedömdes det som viktigare att genomföra fler intervjuer på färre företag snarare än färre intervjuer på fler företag. Ytterligare en begränsning som gjordes är att formella organisationsstrukturerna kommer tas för givna och antas vara formade av ledningen på företagen. Ett val som gjordes för att vi ansåg det svårt att skapa en rättvis bild av hur yttre faktorer och intressenter kan påverka de formella organisationsstrukturerna. Vi valde småbolag, istället för större företag, eftersom de inte är lika undersökta med avseende på löskoppling, enligt vår litteratursökning.

## 2. Teori och tidigare studier

I avsnittet presenteras de artiklar som utgör uppsatsens teoretiska ramverk samt de begrepp som kommer att användas i analysen. Huvudteori i uppsatsen är Orton och Weicks teori om löskoppling från artikeln *Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization* (1990). Artikeln byggs på med Meyer och Rowan institutionella teori om formella och informella organisationsstrukturer från artikeln *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* (1977). Avslutningsvis presenteras tidigare studier om formella och informella organisationsstrukturer samt löskoppling.

### 2.1 Teoretiskt ramverk

#### 2.1.1 Formella och informella organisationsstrukturer

Meyer och Rowan (1977) skriver i sin artikel att formella organisationsstrukturer uppstår som en spegling av rationaliserade institutionella regler. Enligt författarna beror detta på att institutionella regler fungerar som myter om hur organisationer bör fungera och påverkar intressenternas förväntningar på organisationen. Att följa myterna och normerna ger ökad legitimitet som i sin tur kan leda till ökad konkurrenskraft genom att kunder, leverantörer och banker hellre gör affärer med organisationer som motsvarar de förväntningar som intressenterna har av hur en organisation ska se ut och fungera. Meyer och Rowan skriver även att somliga organisationer följer myterna och normerna, inte för att de faktiskt fungerar bäst, utan för att intressenterna tror att de fungerar bäst. Det här leder till att det uppstår problem mellan den formella organisationsstrukturen och hur arbetet bäst genomförs på en daglig basis, d v s den informella organisationsstrukturen.

Problemet uppstår när organisationen vill dra fördel av både de informella och formella strukturerna samtidigt. Enligt Meyer och Rowan (1977) löser organisationer de problemen genom fränkoppling, vilket innebär att de formella och informella strukturerna uppfyller sina syften separat utan att tillåtas påverka varandra i större utsträckning. Rent praktiskt löser organisationerna problemet genom att låta bli att inspektera, utvärdera och koordinera sin informella verksamhet efter den formella strukturen. Istället litar organisationen på att de anställda genomför arbetet på bästa sätt i de informella organisationsstrukturerna. Det leder till att utvärderingar baserade på olika nyckeltal, ersätts av logic of confidence och good faith. Logic of confidence och good faith gör det möjligt för en organisation att utföra sina dagliga rutiner trots en fränkopplad struktur. Att Meyer och Rowans artikel används i teorin beror på att den beskriver hur informella organisationsstrukturer som är fränkopplade från de formella strukturerna går att hantera tack vare logic of confidence och good faith.

Trots Meyer och Rowans användning av fränkoppling har vi valt att istället använda begreppet löskoppling eftersom fränkoppling, till skillnad från löskoppling, enbart fokuserar på externa intressenter och faktorer. Den externa fränkopplingen är inte relevant för vår uppsats eftersom

vi enbart studerar skillnader mellan formella och informella organisationsstrukturer internt på företagen.

### 2.1.2 Löskoppling

I sin artikel skriver Orton och Weick (1990) att efter en metastudie av tidigare forskning om löskoppling framträdde fem olika sätt att använda begreppet löskoppling. Författarna delar upp löskoppling i: causation, typology, effects, compensations, och organizational outcomes. I vår analys kommer vi enbart att använda typologi eftersom begreppet handlar om att identifiera på vilka sätt löskoppling kan ske och bedömdes mest relevant utifrån vår första forskningsfråga. Weick och Ortons artikel valdes för att den innehåller en grundlig genomgång av hur begreppet löskoppling används samt olika varianter på löskoppling som kan ske inom organisationer.

#### **Typologi**

Orton och Weicks (1990) artikel beskriver hur forskare, som fokuserar på olika typologier inom löskoppling, försöker förklara vilka olika typer av löskoppling som finns. Inom begreppet typologi har författarna identifierat åtta varianter av löskoppling. Deras varianter är: löskoppling mellan individer, mellan underavdelningar, mellan organisationer, mellan hierarkiska nivåer, mellan organisationer och omvärlden, mellan idéer, mellan aktiviteter samt mellan handlingar och intentioner. Nedan går samtliga varianter av löskoppling igenom:

Löskoppling *mellan individer* definieras inte tydligt i artikeln men vi tolkar det som att olika individer kan genomföra samma arbetsuppgift på olika sätt och kan lösa liknande problem på olika sätt. Nästa variant av löskoppling, *mellan underavdelningar*, uppstår när en underavdelning hanterar en uppgift annorlunda än vad resten av organisationen gör. Det innebär att underavdelningens tillvägagångssätt skiljer sig från organisationens formella arbetsgång. I denna uppsats kommer underavdelningar att vara till exempel produktion eller marknadsavdelning. Den tredje varianten av löskoppling, *mellan organisationer* kommer inte att användas i analysen eftersom detta arbete fokuserar på löskoppling internt inom organisationer.

Den fjärde typen av löskoppling, *mellan hierarkiska nivåer*, exemplifierar Orton och Weick genom att referera till en studie av Covaleski och Dirsmith (1983) som undersöker hur sjuksköterskor hanterar försökt till kostnadskontroll. Covaleski och Dirsmith hävdar att en effektiv administrativ ledning av sjuksköterskor växlar mellan olika språk, ett budgetspråk när de kommunicerar med sjukvårdsadministration högre upp i organisationen och ett professionellt "klanspråk" när de kommunicerar med sina kollegor. Författarna drar slutsatsen att löskoppling mellan hierarkiska nivåer sker när människor är beredda att prata olika språk eller på annat sätt differentiera mellan olika organisationsnivåer. Den femte typen av löskoppling, *mellan organisationer och omgivningen*, men eftersom vår undersökning enbart fokuserar internt på småbolag är den här varianten av löskoppling inte aktuell för studien.

Den sjätte typen av löskoppling kallar Orton och Weick *mellan aktiviteter*. Den har dock inget tydlig definition i artikeln, men vi tolkar den som att olika aktiviteter separeras. Till exempel när aktiviteten ledning av arbetet separeras från aktivitetet utförandet av arbetet. Nästa variant



är löskoppling *mellan idéer*, vilket vi tolkar som att det inom organisationen finns olika idéer om hur något ska genomföras eller uppfattas. Gaertner och Ramnarayan (1983) diskuterar fyra typer av löskoppling mellan idéer: granskning (hur organisationen agerar inom ett bestämt ramverk för externa intressenter), implementation (hur organisationen agerar inom ett bestämt ramverk för interna intressenter), integration (hur ramverket sätts för de interna intressenterna) och legitimering (hur ramverket sätts för de externa intressenterna). Den sista typen av löskoppling, *mellan intentioner och handlingar*, exemplifieras av Orton och Weick med att planering och implementering separeras samt att officiella strukturer och framförhandlade instruktioner separeras.

## 2.2 Tidigare studier

Anledningen till att tidigare studier tas med är för att koppla dem till vår studie. Vi lyckades tyvärr inte hitta tidigare forskning inom vårt område i någon större utsträckning. Den enda studien som hittades om löskoppling hos småföretag fokuserade på hur innovation kan förbättras med hjälp av teorier om löskoppling. Därför utökade vi vår litteratursökning och fokuserade på löskoppling i alla företagsstorlekar. Det går dock inte att garantera att vår typ av studier inte existerar. Vi kan bara konstatera att vi inte har hittat några, vilket skulle kunna bero på att vi inte har lyckats identifiera rätt nyckelord för studierna och därmed gjort för snäva litteratursökningar. Begränsad tidigare forskning att jämföra vår studie med är en möjlig svaghet i vår studie eftersom en jämförelse med liknande tidigare studier eventuellt hade kunnat förbättra analysen och ge oss tips om ytterligare relevanta begrepp. Samtidigt tyder det på att vi har undersökt ett område inom företagsekonomi som är relativt outforskat vilket gör att vår studie förhoppningsvis kan bidra med ny kunskap.

### 2.2.1 Löskoppling hos småföretag

Hur småföretag hanterar löskoppling undersöks av Brink i artikeln *The impact on growth of outside-in and inside-out innovation in SME network contexts* (2014). Brinks studie undersöker 60 små och medelstora företag (small and medium enterprises, SME) inom livsmedelsindustrin. Studien analyserar hur tillväxt och innovation kan hanteras med hjälp av teorier om löskoppling. Undersökningens fokus är inte relevant för vår analys, men konstaterandet att löskoppling sker hos små och medelstora företag ligger som grund till våra forskningsfrågor, eftersom frågorna utgår ifrån att löskoppling sker hos småföretag.

### 2.2.2 Förändring och stabilitet vid löskoppling

Hur förändring och stabilitet hanteras i löskopplade system har undersökts av Lukka (2007). Han beskriver i sin artikel *Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action* hur företaget i hans fallstudie hade kroniska problem med att standardisera verksamheten. Syftet med artikeln är att förklara varför det uppstod olöslbara problem på företaget och hur de hanterade situationen. Begreppet löskoppling har enligt Lukka två centrala aspekter, regler och rutiner som omdefinieras i artikeln. Löskoppling mellan regler och rutiner kännetecknar det dagliga ledningsarbetet på företaget. Välutvecklade och flexibla

informella rutiner och erfarenhet hos personalen i organisationen gjorde det möjligt att hantera friktionen från det formella regelsystemet och på så sätt minska förändringstrycket på det formella systemet. Det är inte bara formella regler som kan skydda och bevara informella rutiner, utan det kan även vara tvärtom, att informella rutiner bidrar till att bevara de formella reglerna. Artikelns slutsats är att om formella och informella områden beaktas samtidigt, kan stabilitet och förändring existera samtidigt i en organisation. Lukka hävdar avslutningsvis för att verkligen förstå förändring måste vi titta långt bortom begränsningarna hos det formella regelsystemet och lägga större fokus på de informella delarna av organisationer.

Lukka påpekar dessutom att ytterligare forskning behövs inom området för att på djupet förstå samspelet mellan formella regler och informella rutiner. Artikeln är relevant för vår studie eftersom undersökningen av hur regler och rutiner kan motverka förändring, vilket hjälpte oss i analysen samt i förståelsen för hur förändringsarbetet på företagen påverkas av löskoppling. En utförligare beskrivning av detta finns i diskussionen, under jämförelse med tidigare studier.

### 2.2.3 Högsta ledningens roll vid löskoppling

Vilken roll en organisations högsta ledning och hur vd:ns beteende påverkar löskoppling har undersökts av Spender och Grinyer (1995) och Tsui, Zhang, Wang, Xin och Wu (2006). Undersökningar som båda visar att ledningen har stor påverkan på hur löskoppling sker inom en organisation.

I sin artikel *Organizational Renewal: Top management's role in a loosely coupled system* undersöker Spender och Grinyer högsta ledningens roll i förändring av löskopplade system samt ledningens roll i att skapa praktisk praxis i löskopplade system. Genom att undersöka avbruten förändring och byte av vd undersöks hur löskoppling möjliggör kontinuerlig förändring. Löskoppling är inte lösningen på allt utan löskoppling leder till frågor om "limmet" som håller ihop organisationen under perioder av större förändring. Artikelns slutsats är att löskopplade system är en bra förklaringsmodell, men har litet prediktivt värde i sin nuvarande form. Artikeln är relevant för vår studie främst genom beskrivningen av högsta ledningens roll att fungera som "limmet" vid löskoppling.

Anne S. Tsui, Zhi-Xue Zhang, Hui Wang, Katherine Xin, samt Joshua Wu menar i artikeln *Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture* (2006) att det finns ett starkt samband mellan vd:ns ledarskap och organisationskulturen, men att det finns möjliga begränsningar för hur en ledare kan skapa eller förändra organisationskulturen. Målet med undersökningen är att förstå när och varför löskoppling mellan vd:ns ledarskap och organisationskulturen uppstår. Författarna har genomfört två enkätundersökningar och en intervjuundersökning för att förstå ledarskapets natur. Resultatet ger insikt om både ledarskapet och institutionella faktorer som kan förklara löskopplingen mellan vd:ns ledarskap och organisationens kulturella värderingar. Resultatet av undersökningen visar att det är fler fall av överensstämmelse än löskoppling mellan vd:ns ledarskap och organisationskulturen. Detta pekar antingen på en påtaglig effekt av ledarens beteende eller är resultatet av tillskrivning och romantisering av ledarens attribut.

Sammanfattningsvis tyder resultaten på att det inte går att ta för givet att ledare har en allsmäktig påverkan på organisationskulturen. Dock kan ledare ändå forma kulturen genom att förstå kontexten, dra fördel av den och introducera system och processer som institutionaliserar de värderingar som skapas inom organisationen eller importerar utifrån.

## 3. Metod

I avsnittet presenteras hur undersökningen har utformats, hur insamlingen av data gick till, vilka problem som valet av metod gav samt hur anonymiteten för respondenterna garanteras. Dessutom görs en redogörelse över hur analysen och kodningen av fältmaterialet gick till och vilka val vi som författare och forskare har gjort under arbetet.

### 3.1 Utformning av undersökningen och datainsamling

För att kunna besvara forskningsfrågorna ansågs en kvalitativ studie vara mest lämpad. Metoden bedömdes som mest användbar eftersom den anses fungera bra när målet är att göra en intensiv och detaljerad granskning av ett eller flera fall (Bryman, 2002). Fältmaterialet samlades in genom semistrukturerade intervjuer eftersom denna metod ger möjlighet till mer allmänt formulerade frågor samt följdfrågor, enligt Bryman. Intervjuerna genomfördes både med chefer och medarbetare för att kunna skapa en tydlig uppfattning om hur personer på olika positioner i företagen uppfattar organisationsstrukturerna. För att få en djupare förståelse för skillnader mellan formella och informella organisationsstrukturer ansågs det vara bättre att ha fler intervjuer på färre företag än färre intervjuer på fler företag.

De två företagen som undersöktes i studien, i uppsatsen kallade Möbelföretaget och Glasföretaget, valdes ur ett bekvämlighetsurval, där författarnas kontakter på företagen möjliggjorde bra access. Fördelarna med bekvämlighetsurval är enligt Bryman att det ger god access och en hög svarsfrekvens. Nackdelen är enligt honom att det är omöjligt att generalisera resultaten vid ett bekvämlighetsurval eftersom det inte kan garanteras att stickproven är representativa för populationen i sin helhet. Vi anser däremot att det är en för kategorisk slutsats eftersom de två företagen som valdes inte kan anses som sämre stickprov för populationen som helhet enbart för att författarna har kontakter där. Dock har Bryman rätt i att generaliserbarheten i resultaten utifrån endast två företag blir låg.

#### 3.1.1 Företagen i undersökningen

Möbelföretaget är ett tillverkningsföretag som ägs av dess vd. På Möbelföretaget är kontor och produktion uppdelat i två separata delar av samma byggnad. Precis som Möbelföretaget är Glasföretaget ett tillverkningsföretag. Dock är Glasföretaget ett fristående dotterbolag som ägs av en global stiftelse. På Glasföretaget sitter produktion och kundtjänst på nedervåningen och kontoret ligger separat på ovanvåningen. De båda företagen har likheter och olikheter. Att båda företagen sköter produktion, administration och kundtjänst själva är en likhet. Den största skillnaden mellan företagen är storleken. Möbelföretaget har ungefär 15 anställda medan Glasföretaget har ca 40 anställda. Skillnaden i storlek medför skillnader i organisationsstruktur eftersom företagens olika förutsättningar ställer olika krav på organisationen. Eftersom uppsatsen syfte inte är att jämföra företagen kan en stor variation i svaren ge en bredare och större förståelse på vilka sätt löskoppling sker från formella organisationsstrukturer i småföretag. Trots skillnaderna bedömer vi att företagen är tillräckligt lika, med tanke på

storleken och att de har egen produktion, administration och kundtjänst, är det relevant att placera dem i samma kategori, nämligen småföretag.

### 3.1.2 Tillvägagångssätt

Eftersom intervjuerna genomfördes med anställda på olika positioner förbereddes tre intervjumallar; en för vd, en för mellancheferna, samt en för de anställda. En avvägning gjordes vid formuleringen av frågorna eftersom de skulle vara tillräckligt tydliga oberoende av position inom företagen. Intervjumallen för vd:n hade större fokus på hur den formella strukturen var utformad samt hur hen uppfattar att de formella strukturerna följs. Mellanchefernas och de anställdas intervjumallar fokuserade på hur de uppfattar de formella organisationsstrukturerna samt om strukturerna följs i det dagliga arbetet. Uppdelningen i flera intervjumallar gjordes för att få fler perspektiv på organisationsstrukturerna eftersom berättelser från flera olika personer på företagen behövs för att förstå hur de informella organisationsstrukturerna skiljer sig från de formella. Uppdelningen gjordes även för att fånga upp att personer på olika positioner kan uppfatta organisationsstrukturen olika beroende på arbetsuppgifter, ansvar eller hur nära chefen de jobbar.

När intervjumallarna var skrivna genomfördes en pilotintervju med en person som jobbar inom produktion på ett industriföretag. Då användes intervjumallen för de anställda för att se om frågorna gick att förstå och om de bedömdes ge användbara svar. Under denna intervju framgick det att frågorna var skrivna med för mycket management- och ekonomispråk vilket gjorde att testpersonen inte förstod alla ord, som till exempel formell och informell organisationsstruktur och därmed hade svårt att besvara frågorna. Efter pilotintervjun skrevs därför intervjumallen till de anställda om och tydliga förklaringar av de teoretiska orden och exempel skrevs in. Detta bedömdes underlätta för respondentens förmåga att förstå och besvara frågorna, vilket också visade sig vara fallet när de omskrivna frågorna testades på pilotpersonen igen. Att orden formell och informell organisationsstruktur inte användes explicit i intervjuerna med de anställda innebar både fördelar och nackdelar. Fördelarna blev att frågorna blev tydligare och lättare att förstå vilket gav mer användbara svar. Nackdelen blev att det blev mer osäkert om intervjuaren och respondenterna pratade om samma sak. För att minimera nackdelarna, lade vi till beskrivningar av formell och informell organisationsstruktur. Vi bedömer att det fungerade bra eftersom fältmaterialet blev varierat och rikt samt att vi fick den typ av berättelser som vi önskade.

Intervjuerna skedde på respektive företags kontor för att de anställda skulle känna sig så bekväma som möjligt. Efter den första intervjun upptäcktes det att vd:n kunde höra intervjun. En incident som kan ha inneburit att respondentens svar påverkades. Därför flyttade intervjuaren under resterande intervjuer runt på företagen så att intervjuaren och respondenterna kunde sitta avskilt under resterande intervjuer. Utsatt tid per intervju var en timme, men det varierade från 35 minuter till 70 minuter. Intervjuaren spenderade en dag per företag och genomförde intervjuerna, vilket gav sämre möjligheter till att utveckla frågorna under tiden, men var nödvändigt på grund av logistiska skäl. Det slutgiltiga urvalet av respondenter gjordes av vd:n på respektive företag, efter våra specifikation då vi önskat 2 mellanchefer och 3

anställda per företag för att få en bred blick in i organisationen. Att det var vd:n och inte författarna som gjorde det slutgiltiga urvalet av intervjupersoner kan möjligtvis ha påverkat resultatet av undersökningen om vd:n valde ut personer som hen visste skulle ge svar som passade företaget. De anställda fick inte heller tillgång till intervjufrågorna innan intervjun. Det innebär att respondenterna inte kunde förbereda sig ihop med övrig personal. Detta förhindrar ett på förhand formulerat gemensamt svar från personalen och ger oss därmed en bättre variation på svaren på intervjufrågorna

Allt eftersom intervjuerna genomfördes tillkom ytterligare en intervjuperson på ett företag. Detta gjorde att vi genomförde 11 intervjuer med de anställda och två intervjuer per vd, vilket innebär att vi totalt genomförde 15 intervjuer. Av respondenterna var sex anställda (dvs. ej chefer), fem mellanchefer samt 2 vd:ar. Av respondenterna var 7 män och 6 kvinnor. Parallellt med empiriinsamlingen transkriberades intervjuerna fullständigt för att underlätta sökning av information samt sammanställningen av empiri. I transkriberingen benämndes personalen efter sina positioner, vd, mellanchefer eller anställd. Vi valde att inte numrera respondenterna för att öka anonymiteten. Vi valde att inte heller identifiera respondenterna med Möbelföretaget respektive Glasföretaget för att ytterligare förbättra den interna anonymiteten.

## 3.2 Metodkritik

Det är viktigt att ha i åtanke att studien enbart är gjord på två bolag, vilket innebär att ett generellt resultat inte kan dras. Det leder till att studiens resultat kommer behöva verifieras genom fler studier, eftersom löskoppling från de formella strukturerna kan skilja sig åt från företag till företag. Dessutom är båda företagen tillverkningsföretag, vilket innebär att det inte går att dra generella slutsatser för alla branscher utifrån vår studie.

Ytterligare ett problem har varit att sammanställa respondenternas berättelser till en sammanhängande bild av hur de uppfattar organisationsstrukturen och det dagliga arbetet. I det momentet var det viktigt att alla intervjuer fick väga lika tungt och att citat och referat inte valdes ut eller valdes bort för att de passade, respektive inte passade teorin. Ett arbetssätt som användes för att behålla mångfalden i berättelserna.

### 3.2.1 Avväganden i analysen

Hur analysen genomfördes kan ha påverkat undersökningens resultat. Även om vi utgick från Orton och Weicks (1990) varianter på löskoppling, finns det inte alltid glasklara definitioner på begreppen i deras artikel. Därför blev det i slutändan en tolknings- och definitionsfråga om deras innebörd. När fallen av löskoppling som hittades i empirin skulle sorteras in under Orton och Weicks varianter av löskoppling uppstod två tolkningsfrågor; Hur vi tolkar berättelserna från intervjuerna samt hur vi tolkar de olika varianterna på löskoppling. Detta innebär att andra författare kanske hade placerat in fallen under andra varianter av löskoppling än vad vi gjorde. Störst risk för detta är i de fallen där vi anser att löskoppling passar in under flera av Orton och Weicks (1990) varianter på löskoppling. Till exempel i analysen av organisationsstrukturer, där

användningen av KPI:er sorteras in under både löskoppling mellan handling och intentioner samt löskoppling mellan hierarkiska nivåer.

Begreppet löskoppling är enligt Orton och Weick (1990) förstått och använt i stor utsträckning. Däremot är löskopplingens underliggande strukturer sämre förstådda enligt dem. Vi argumenterar för att deras uppdelning av löskoppling i åtta varianter bidrar till en förbättrad förståelse för fenomenet. Genom att peka ut de vanligaste varianterna av löskoppling underlättar det för forskare och företagsledare att identifiera när löskoppling sker.

Logic of confidence och good faith är mycket breda och användbara begrepp vilket framgår av den höga grad av applicerbarhet som begreppen har i uppsatsen. Då begreppen är breda och avsaknar tydligt avgränsade definitioner, riskerar begreppen att överanvänds för att förklara varför verksamheten fungerar trots löskoppling, när det kan vara andra faktorer som är den egentliga orsaken. Trots denna risk känner vi oss trygga med hur vi har använt begreppen eftersom många av respondenterna uttrycker att verksamheten fungerar på grund av sunt förnuft, erfarenhet och frihet under ansvar. Beskrivningar som vi anser stämmer väl in på begreppet logic of confidence och good faith.

### 3.2.2 Faktorer som påverkar studien

Ytterligare en parameter som bör diskuteras är skillnaden i storlek på företagen. Glasföretaget har ca 40 anställda, medan Möbelföretaget har ca 15 anställda. Det innebär skillnader i hur strukturerade företagen behöver vara, samt hur många underavdelningar som finns. Denna skillnad innebär att i undersökningen kan man se hela spannet av småföretag, jämfört med om vi enbart använt företag i liknande storlek. Skillnaden i storlek innebär till viss del att respondenternas svar skiljer sig åt beroende på företag, men vi har försökt ha det i åtanke genom att explicit skriva "På Glasföretaget" eller "På båda företagen". Detta innebär dock att det kan vara svårt att särskilja på vad som beror på företagets storlek och andra faktorer som till exempel bransch. På båda företagen har personalen generellt sett arbetat under en längre tid, vilket innebär att de i många fall är självgående. Detta betyder att undersökningen resultat eventuellt kunde ha blivit annorlunda om företagen hade haft stor personalomsättning.

## 3.3 Analys och kodning

Materialet från intervjuerna analyserades med en tematisk analys, där materialet gicks igenom och organiseras utifrån teman formell eller informell organisationsstruktur. Tematisk analys har bedömts som den mest lämpade analysmetoden eftersom det är en effektiv metod inom kvalitativ dataanalys för att söka efter teman i intervjutranskriptioner (Bryman 2002). När kodningen genomfördes följdes de frågeställningar som Bryman, med stöd av Lofland & Lofland (1995), lägger fram. De frågeställningar som användes vid kodningen var: "Vilken generell kategori är just denna information ett exempel på? Vad representerar denna information? Vad handlar denna information om? Vilket tema är denna information ett exempel på? Vilken fråga om ett tema ger denna information upphov till? Vilket slags svar på en fråga om ett tema implicerar denna informationen? Vad är det som händer här? Vad säger människor

att de gör?” (Bryman, 2002). Bryman skriver att följande instruktioner ska användas när kodning utförs. Kodning ska påbörjas så tidigt som möjligt genom att läsa igenom de första utskrifterna utan att notera något. Sedan ska man läsa igenom materialet en gång till och skriva så många notiser som möjligt. Varje punkt, uppslag och information bör kodas på mer än ett sätt för att behålla en viss distans till kodningen (Bryman, 2002).

Vår kodning påbörjades samtidigt som intervjuerna transkriberades. Att transkribera intervjuerna är enligt Bryman värt besväret eftersom det kan öka förståelsen av data och bidra till det teoretiska urvalet. Dock följde vi inte instruktionen om att först läsa igenom materialet utan att skriva notiser, utan redan under transkriberingsprocessen gjordes anteckningar om exempel på formella och informella organisationsstrukturer. Ett val som gjordes för att komma igång med kodningen så tidigt som möjligt, men även för att försöka skapa struktur i det omfattande fältmaterialet. Att kodningen bör granskas kritiskt märktes tydligt när vi skapade våra första teman: Formell organisationsstruktur samt informell organisationsstruktur. Teman som sen delades upp i flera underteman: Arbetsuppgifter; teori vs. praktik, arbetsdag m. fl. Då upptäcktes det att fältmaterialet blev otydligt fördelat och svårförståeligt, ett problem som Bryman pekar ut med tematisk analys där kriterierna som används för att identifiera olika teman ofta är otydliga, vilket gör det svårt för läsare att förstå varför en aktivitet har hamnat under ett visst tema. Vi korrigerade därför detta och organiserade upp fältmaterialet i nya teman. Analysens nuvarande teman är: organisationen på företagen, arbetsrutiner, ledarskap samt möten och kommunikation. Teman som valdes ut eftersom det var inom de här områdena som de tydligaste exemplen på hur löskoppling från de formella organisationsstrukturerna skedde.

Därefter funderade vi över om det fanns fler teoretiska idéer som rör kodningen och fältmaterialet och kom fram till att det teoretiska fokuset på Meyer och Rowans (1977) artikel om formella och informella organisationsstrukturer inte längre var en passande teoretisk huvudmodell. Istället skiftades fokus till Orton och Weicks artikel om löskoppling när vi började gå igenom svaren från respondenterna. Att varje del av informationen i materialet kan kodas på flera sätt följdes i analysen. I vårt fall kodades ett flertal av utdragen från intervjuerna in under flera av Orton och Weicks varianter av löskoppling, där vi senare i analysen diskuterade vilken eller vilka av varianterna som passade bäst. Den sista av Brymans instruktioner, att distans bör hållas till kodning och att syftet med kodningen är att styra tänkandet och minska mängden data som arbetas med, följdes också i vårt arbete med kodningen. Under processen minskade mängden empiri från ca 110 sidor transkriberade intervjuer till de 15-tal sidor som finns med i den slutgiltiga versionen.

Empiri och analys strukturerades till sist upp i olika teman, först står exempelvis rubriken “Ledarskap” som följs av en beskrivning av de formella och informella organisationsstrukturerna, som till sist avslutades med en analys av temat. Analysen gjordes genom att empirin från intervjuerna undersöktes abduktivt, vilket innebär att vi växlade mellan teori och empiri för att låta förståelsen för löskoppling från formella organisationsstrukturer hos småföretag att växa fram. Detta sätt att strukturera upp empirin och analysen gjordes för att underlätta för författarna och läsaren att direkt kunna jämföra de



formella och informella organisationsstrukturerna men även för att undvika återupprepningar av empirin i analysen.

### 3.4 Forskningsetik

Då fallstudien är ett exempel på samhällsvetenskaplig forskning är det viktigt att följa de etiska principer som finns. Enligt Vetenskapsrådet finns det fyra etiska regler för samhällsvetenskaplig forskning som måste följas: *Informationskravet*, *Samtyckeskravet*, *Konfidentialitetskravet* och *Nyttjandekravet*. Informationskravet innebär att de som berörs av forskningen ska informeras om forskningens syfte. I denna fallstudie innebar det att intervjupersonerna informerades om varför intervjuerna genomfördes och om vad som var syftet med undersökningen. Samtyckeskravet betyder att deltagarna i en undersökning själva kan bestämma över sin medverkan. I vår undersökning innebar det att respondenterna informerades om att de kan avbryta intervjun när som helst och även på andra sätt själva styra över sitt deltagande i studien. Konfidentialitetskravet kräver att uppgifter om personer som deltar i en studie skall ges största möjliga konfidentialitet och att obehöriga ej ska få tillgång till den data som samlas in. I vår undersökning innebar det att intervjupersonerna inte ska gå att identifiera utifrån rapporten och att obehöriga inte ska få tillgång till inspelningar eller transkriberade intervjuer samt att intervjuerna kommer att raderas när studien är färdig för att förhindra att de finns sparade i digital form och därför riskerar att spridas. Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som samlas in endast får användas till forskningsändamålet. Det innebär att den intervjudata som samlades in under fallstudierna inte får användas till något annat, exempelvis ges till cheferna på företagen för analys av verksamheten eller liknande (Vetenskapsrådet, 2002).

### 3.5 Anonymitet

Eftersom en stor del av intervjufrågorna går ut på att få fram information om den dagliga verksamheten, kan de anställdas versioner motsäga eller kritisera chefernas versioner kring den formella organisationsstrukturen. En situation som kan kännas obekvämt för de anställda om inte deras anonymitet garanteras, därför lovades anonymitet vilket förhoppningsvis skapade ett förtroende för intervjuaren. Anonymiteten och det förtroende som den skapade kunde byggas upp genom att citat och beskrivningar från de anställdas intervjuer refererades till utan beskrivning av kön, ålder, arbetsuppgift eller annat som kan identifiera respondenterna. Vi valde därför citat och referat med hänsyn till att den som uttalar sig inte ska kunna identifieras. Ytterligare sätt att garantera anonymitet var att lova respondenterna att varken inspelning eller transkribering av intervjuerna når cheferna på företagen. Förhoppningen med försiktighetsåtgärderna var att respondenterna skulle bli villiga att svara mer utförligt och inte tveka att ge svar som inte stämmer överens med ledningens formella bild av verksamheten. Vi anser att metoden fungerade eftersom vi fick berättelser som till viss del motsade vd:ns version.

## 3.6 Källor

Materialet som undersökningen grundar sig i kommer från intervjuer, vetenskapliga artiklar, Brymans metodbok (2002), Vetenskapsrådet och Statistiska centralbyråns företagsdatabas. De vetenskapliga artiklarna är kvalitetsgranskade av andra forskare innan de publicerades, vilket innebär att kvalitén på forskningen är bekräftad. Dock ska man vara medveten om att forskningsresultaten som förs fram i artiklarna är teorier och inte kan tas som absoluta sanningar. Metodboken användes eftersom den innehåller tydliga beskrivningar av hur förberedelser, genomförandet av undersökningar, intervjuer, kodning och analys bör gå till. Vetenskapsrådet (2002) användes eftersom den innehåller en beskrivning av de fyra etiska principer som bör följas vid samhällsvetenskaplig forskning. Vetenskapsrådet är en myndighet som finansierar forskning och fungerar som rådgivare åt regeringen i forskningspolitiska frågor samt arbetar för att öka förståelsen för forskningens långsiktiga samhällsnytta. Därför behöver upphovsmännens avsikt och objektivitet inte ifrågasättas när det gäller denna källa. Eftersom syftet med att publicera materialet är att hjälpa forskare, fyller källan sin funktion i denna rapport mycket väl. Även SCB får anses som en trovärdig källa eftersom de ansvarar för officiell och statlig statistik. SCB:s uppgift är att ta fram statistik för beslutsfattande, debatt och forskning, vilket gör att källan fungerar väl som underlag för vår studie.

## 4. Empiri och analys

I avsnittet kommer empirin från de transkriberade intervjuerna att presenteras under olika teman. Varje tema kommer att delas upp formella och informella organisationsstrukturerna, som presenteras var för sig. Varje tema kommer sedan att analyseras och sorteras in under någon av Orton och Weicks åtta varianter på löskoppling.

### 4.1 Organisationen på företaget

Organisationen på företagen handlar om hur ledningen har utformat organisationens struktur jämfört med hur de anställda upplever den. I det här avsnittet avser formell organisationsstruktur exempelvis en platt eller hierarkisk struktur.

#### **Formell**

En vd beskriver att “vi har en representant i ledningsgruppen från varje avdelning och även teamleaders på de större avdelningarna. Alla avdelningar har KPI:er [key performance indicators] som vi följer upp och kommunicerar internt månadsvis. Vi försöker alltid vurma för att den enskilde individen har ett ansvarsområde som den kan agera fritt inom och inte behöver fråga om lov om allting”. Den här strukturen förklarar hen är i en uppbyggnadsfas där nya rutiner och processer sätts hela tiden. “Resan som företaget är på är att arbeta mer bort från silotänk [att enbart se sin egen avdelnings perspektiv] till att arbeta över gränserna mellan avdelningarna. För att detta ska funka krävs det rutiner och processer. Alla finns inte dokumenterade än, vi har t.ex. de senaste åren fokuserat på att skapa rutiner och processer för våra säljteam. Nu när vi implementerar SAP [ett affärssystem] kommer alla rutiner och processer att ses över och dokumenteras, även för kundtjänst, distribution och inslipning” (Vd). Företagets nuvarande struktur har inte formats medvetet enligt vd:n, utan är en kvarleva från de 10 år som företaget drivits i Norden. “Den förändras dock successivt för att passa en föränderlig värld. Det är viktigt att aldrig låta strukturen hämma vägen framåt. Strukturen ska vara ett stöd och inte en bromskloss. Man måste också vara öppen för att revidera strukturerna kontinuerligt” (Vd). En mellanchef säger även att det hade varit svårt att inte ha formella strukturer. Hen tog upp exemplet “Det hade ju varit jättejobbigt för hen (vd:n) att ha runt 40 personer under sig som alla rapporterar direkt till hen”.

Både vd:n för Möbelföretaget och vd:n för Glasföretaget önskar ha en platt organisationsstruktur. En platt organisationsstruktur motsvarar en horisontell samordning, vilket enligt Jesper Blomberg (2017) innebär att “människor på samma hierarkiska nivå interagerar med varandra och bestämmer vad de ska göra tillsammans utan att någon chef på högre nivå ges mer bestämmanderätt” (s.39). En anledning till att den horisontella samordningen fungerar förklarar en mellanchef är att “de flesta nere på avdelningen har varit där i ganska många år så de är inga nybörjare, jag behöver alltså inte berätta vad de ska göra idag. Alla sköter relativt mycket sitt eget. Det är inte att man behöver lägga upp arbetet varje dag. Utan det är mer om det kommer något extra [arbetsuppgifter] som jag får säga att nu hjälps vi åt med detta snabbt och sen återgår man till sina vanliga arbetsuppgifter” (Mellanchef).

Företagens lokaler är uppbyggda så att de i produktion/kundtjänst sitter i en annan del av lokalerna än personal på kontoret. Det är dock inte önskvärt enligt ledningen “Jag hade väl tyckt att det varit bättre att sitta på ett plan, att alla hade gjort det” (Mellanchef). Anledningen till att lokalen ogillas beror på att det skapar en tydlig hierarkisk struktur som motverkar den önskvärda platta organisationen. De har dock försökt motverka uppdelningen genom placeringen av lunchrummet. En mellanchef säger “Det finns ett lunchrum i mitten av lokalen, men det används lite av de på kontoret. För det mesta är det de anställda [i produktion och kundtjänst] som använder sig av det gemensamma matområdet”.

## **Informell**

De anställdas syn på företagets struktur skiljer sig från ledningens beskrivning ovan: “Företaget går ganska tydligt nedåt från vd:n, men jag tror ju inte att det är någon som är rädd för att gå och prata med hen, dock vill jag ju inte störa hen med allting utan då går jag till min chef istället. Det är ju styrt uppifrån och är hierarkiskt” (Anställd). Respondenternas svar om organisationsstrukturen skiljer sig åt, vilket syns i andra berättelser “Det finns ett träd men vi är ganska platta, vi har ganska stora friheter, eller jag känner att jag har det” (Anställd). En tydlig skillnad i respondenternas svar tyder på att vissa uppfattar sin arbetsplats som en relativt platt organisation, men med visst hierarkiskt beslutsfattande.

Ytterligare ett exempel på en informell organisationsstruktur är KPIer, d.v.s mål som en person eller ett team ska uppnå. När de anställda fick frågan om de har KPIer svarade de nej vilket motsäger den formella strukturen som framkom i intervjun med vd:n ovan. Däremot framkom det i intervjuerna med de anställda att de ibland arbetar med mål, som till exempel att svara en kund eller en kollega inom en viss tid. “Vi har som mål att svara på mail eller återkomma i telefon inom tre timmar, både externt och internt” (Anställd).

Trots att den nuvarande strukturen inte formats medvetet av ledningen, verkar de anställda uppskatta den “Jag kan väl känna att det är en rätt stor fördel att ha det lite mer informellt, man får saker lösta lite snabbare för det mesta” (Anställd). Det framkommer även här motstridiga berättelser från de anställda eftersom vissa påpekar att den informella strukturen medför en del nackdelar “Många saker som vi gjort tidigare bör vi veta hur vi gjorde förra gången, inte bara hitta den enkla vägen och fråga samma person igen för tionde gången” (Anställd). Samma anställd berättar vidare att hen ibland skulle önska att det var lite mindre informellt: “Jag hade velat ha ännu mer styrning” (Anställd).

Mellancheferna anser dock att det finns en tydlig struktur i grunden: “jag tycker att strukturen är väldigt tydlig men den funkar inte alltid och efterföljs inte alltid. Och det måste den väl inte alltid göra heller, för i många fall kan det ju funka” (Mellanchef). Mellanchefen menar att det finns en tydlig struktur, men att den inte alltid följs. Hen säger att det beror på att de flesta har arbetat på företagen en längre tid.

Att de i produktionen och kundtjänst sitter separat från resterande anställda och chefer är en bidragande faktor till varför de anställda uppfattar företagen som hierarkiska. En anställd på Glasföretaget berättar “IT är en egen avdelning och ekonomi och sen sitter vi andra där nere, vi är ju liksom en våning ner. Man kan väl säga de där uppe och de där nere”. Detta uppfattas som

negativt av de anställda eftersom det leder till att företagen blir uppdelade i chefer och anställda på ett tydligt sätt. En utformning av lokalerna som motverkar ledningens önskan om en platt organisationsstruktur.

## **Analys**

Vd:arna menar att företagen använder sig av KPI:er men när de anställda sedan intervjuades var de inte medvetna om att de arbetar med KPI:er. Ovanstående är ett exempel på löskoppling mellan intentioner och handlingar eftersom ledningen internt jobbar med KPI:er och verkar ha intentionen att hela organisationen ska göra det. Ledningen verkar dock inte ha lyckats förmedla ut sin intention till de anställda, vilket leder till att intentionen inte har övergått till handling. Exemplet med KPI:er kan även tolkas som löskoppling mellan hierarkiska nivåer eftersom alla underavdelningar har mål som de ska uppnå som alla anställda är medvetna om. Eftersom ledningen inte kallar målen för KPI:er i sin kommunikation med de anställda, men använder ordet internt så sker löskopplingen när ledningen ändrar sitt språk för att nå ut till de anställda. Ett agerande som kan jämföras med hur Covalski och Dirsmith (1983) beskriver hur sjuksköterskors använder ett klanspråk när de pratar med sina kollegor och ett budgetspråk när de pratar med sina överordnade.

Ytterligare ett intressant exempel på löskoppling är när en mellanchefer påpekar att det hade varit bra med formella strukturer för att undvika att anställda tar genvägar i arbetet. Ett tydligt exempel på löskoppling mellan individer samt löskoppling mellan underavdelningar. Löskoppling mellan individer uppstår i fallet ovan när de formella strukturerna saknas eller brister. Då blir det upp till varje individ att utföra sitt arbete på bästa sätt, vilket innebär att de ibland tar genvägar för att lösa problem. Samma resonemang kan appliceras i större skala på löskoppling mellan underavdelningar. Löskopplingen uppstår när individer tar genvägar för att lösa problem på sitt eget sätt. När arbetssättet sedan sprider sig till kollegorna på underavdelningen skapas ett "silotänk", d.v.s. norm på hur problem ska lösas som skiljer sig från andra underavdelningar.

Ledningen önskar en platt organisation, men under intervjuernas gång har de anställda berättat om vissa hierarkiska strukturer. Den främsta är att lokalerna är uppdelade på båda företagen vilket skapar en tydlig hierarkisk uppdelning. På Möbelföretaget är kontoret på framsidan och produktionen på baksidan, på Glasögonföretaget är kontoret på övervåningen och produktion med kundtjänst på nedervåningen. Ovanstående kan ses som ett exempel på löskoppling mellan hierarkiska nivåer, eftersom ledningen sitter separat från personalen i produktion och kundtjänst. Individer på olika hierarkiska nivåer upplever därmed organisationsstrukturen på motstridiga sätt.

## 4.2 Arbetsrutiner

*Arbetsrutiner innebär de fasta arbetsuppgifterna som de anställda har till vardags. Arbetsrutinerna behöver inte vara nedskrivna för att vara formella, utan är de formade av ledningen anser vi att de är formella.*

### **Formell**

En vd berättar att det finns tydliga arbetsbeskrivningar och säger att "Ibland kan jag väl vara inne och peta lite väl mycket känner jag men alla har varsin". En mellanchefer instämmer "Det finns ju arbetsbeskrivningar, övergripande instruktioner, 95% av allt det är fasta arbetsuppgifter. Man måste ju ha instruktioner, varje anställd ska ha arbetsuppgifter och i anställningsavtalet måste det finnas formella arbetsinstruktioner om vad man egentligen ska göra". De anställda i produktionen stödjer ledningens påstående om att det finns tydliga arbetsbeskrivningar "Jag tycker det är väldigt nära sanningen. Till 92 eller 97%" (Anställd).

Enligt cheferna uppdateras arbetsbeskrivningar vid behov när det sker större förändringar i någons arbetsuppgifter, men det är inte prioriterat. En mellanchefer ger exemplet "När vi fick mycket nytt med instrumenten [som skulle installeras hos kunder], var vi inte riktigt förberedda och hade inte tillräckligt med tid. Då tog en kille det på kundservice och började följa med ut och installera maskiner och supporta med installationer". Hen fortsätter "Vi har blivit bättre på att revidera dem [arbetsbeskrivningarna], så det har vi gjort. När vi skickade ut killen från kundtjänst för att hjälpa till med instrumenten, reviderade vi hans avtal och skrev det som ett tillägg. När det inte passade längre reviderade vi tillbaka det" (Mellanchefer).

I båda företagen har många av de anställda arbetat länge "och gör som de alltid har gjort" (Vd). Båda vd:arna beskriver att förändringar inte görs spontant utan måste mer eller mindre tvingas fram och framförallt följas upp. Däremot inte när det kommer till övertidsarbete, vilket bestäms vid behov och måste alltid beviljas i förtid av närmsta chef. "När vi har haft toppar frågar vi teamen om de vill stanna kvar över helgen och arbeta, jag vill dock poängtera att detta alltid är frivilligt. Från ledningens sida är vi tydliga med att det vid peaks är okej att inte alla jobb [ordrar] kommer ut samma dag som de kommer in. Dock finns det en lojalitet hos medarbetarna mot kunderna, att de vill få iväg allting så fort som möjligt" (Vd). Anledningen till varför det är strikt med övertid hos ett av företagen beror på att övertid har missbrukats tidigare enligt ledningen. "Det är inte okej att stanna kvar jättelänge och komma tidigt och lyfta övertidsersättning, detta har tyvärr missbrukats tidigare" (Vd). På det andra företaget har de ett annat problem kopplat till övertiden, att personalen i produktionen tidigare har behövt jobba över väldigt mycket "Vi fick gå till facket och äska om nya timmar [övertidstimmar] eftersom personalen hade jobbat över mer än 300 timmar" (Mellanchefer). Först då accepterade vd:n behovet av mer personal och då anställdes det ytterligare en person i produktionen.

## **Informell**

När det gäller de formella organisationsstrukturerna är det framförallt de utdaterade och äldre arbetsbeskrivningarna som står ut. Eftersom de inte förnyas allteftersom personalen har tagit mer ansvar eller utvecklat sina roller, något som var gemensamt för båda företagen. Ett exempel på detta hos Möbelföretaget är truckkörkort, något som inte alla anställda har. Truckkörkort behövs ibland för att utföra uppgifter i produktionen. Kravet på truckkörkort står inte i arbetsbeskrivningarna men har trots det efterfrågats av ledningen. Ett exempel på informella strukturer i arbetsbeskrivningen hos Glasföretaget är "Jag började jobba här för 30 år sedan så jag vet inte ens vad det står i min arbetsbeskrivning. Hade jag tittat på det pappret hade jag nog sagt att detta nog inte stämmer. Vi gjorde en ny arbetsbeskrivning för 10 - 12 år sedan kanske, men jag har inget minne av att vi gjort det sedan dess" (Anställd). Orsaken till att arbetsbeskrivningar inte uppdateras är enligt en mellanchefer att det hade varit omöjligt "Då känner jag att vi kanske fått göra det var tredje månad och det finns det inte tid till" (Mellanchefer).

Mellancheferna beskriver generellt att deras arbetsuppgifter är till stor del utökade jämfört med arbetsbeskrivningarna. Det är även ofta på chefspositionerna som ansvarsbördan ökar och uppgifterna blir mer flytande och anpassade efter företagets nuvarande situation. En mellanchefer beskriver att "både jag och min närmsta chef har ett ganska flytande ansvar". En situation som innebär att de på chefsnivå måste vara mer flexibla i sitt dagliga arbete än vad som står i arbetsbeskrivningen. "Jag skulle säga att det är rätt mycket sunt förnuft och erfarenhet som råder hur jag går tillväga" (Mellanchefer). Ytterligare en mellanchefer förklarar att "arbetsbeskrivningarna fungerar mer som en guideline" (Mellanchefer). Till exempel när en anställd vill utöka sitt arbetsområde beviljas det muntligt av vd:n, men ingenting förändras i verksamhetsplanen och inga nya kontrakt skrivs. Ett arbetssätt som leder till att arbetsbeskrivningarna inte längre stämmer överens med det dagliga arbetet, vilket framgick när vi ställde frågan "Vad är din officiella titel?" och en mellanchefer svarade "Det är en bra fråga". Ett konkret exempel på att arbetsuppgifterna "flyter in i varandra" (Mellanchefer), vilket även bekräftas av ytterligare en anställd "Det är ganska flytande. Det är ju nästan ingen som bara gör vad som står i sin arbetsbeskrivning utan det är väldigt varierande" (Anställd). Ett exempel på utvecklade arbetsuppgifter hos Möbelföretaget är om en anställd slutar och företaget inte planerar att anställa någon ny. Då fördelas den personens arbetsuppgifter ut till mellancheferna.

Enligt en av de intervjuade är revision av arbetsbeskrivningen något som saknas på företaget "Eftersom vi är små sker ingen revision av arbetsbeskrivning, medan det görs på större bolag. Där sköter man sitt eget och lägger sig inte i någon annans, men så är det inte här, här hjälps vi åt" (Anställd). De anställda berättar att det beror på att de är småföretag, med mycket att göra där man helt enkelt får ställa upp och lösa det som behövs. "En avdelning har väldigt mycket att göra och de sitter och är reaktiva hela tiden. Då går en i mitt team och hjälper till en dag i veckan så att de ska kunna klara den puckeln" (Mellanchefer).

## Analys

En tydlig skillnad i de formella och informella strukturerna som uppmärksammades var att de i produktionen anser att det finns stora likheter mellan arbetsbeskrivningen och arbetsuppgifterna jämfört med kontoret som inte gör det, utan anser att arbetsuppgifterna är flytande och varierande. Ovanstående tyder på löskoppling mellan hierarkiska nivåer eftersom den hierarkiska nivån och den position en individ har i företagen, är avgörande för hur bra arbetsbeskrivningen stämmer överens med arbetsuppgifterna. Samma exempel kan även tolkas som löskoppling mellan intentioner och handlingar eftersom ledningens intention är att formella arbetsinstruktioner ska följas. Intentionen kan inte överföras till handling när arbetsbeskrivningarna är utdaterade eftersom de inte stämmer överens med det dagliga arbetet.

Att de formella arbetsbeskrivningarna inte spelar stor roll i det dagliga arbetet syns även i mellancheferns berättelse om avdelningen som behövde lite extra stöd från andra avdelningar under en peak. Ovanstående är ett bra exempel på logic of confidence och good faith eftersom de anställda är beredda att ställa upp och ta på sig extra ansvar utöver sina arbetsbeskrivningar för företagets bästa. Det är även ett exempel på löskoppling mellan underavdelningar. Löskopplingen sker när personalen, som enligt det formella organisationsträdet jobbar på en avdelning, kan jobba på en annan avdelning om det behövs. Här är det också intressant att det inte bara är de anställda som på eget bevåg bryter mot den formella organisationsstrukturen för att få arbetet gjort, utan det sker på chefernas uttryckliga instruktioner.

Ytterligare ett exempel på löskoppling är när en anställd på Möbelföretaget slutar. Då fördelas den personens ansvar ut på mellancheferna, men det sker ingen förändring i arbetsbeskrivningen, vilket kan ses som löskoppling mellan aktiviteter. I detta fall mellan aktiviteten att lösa problemet och aktiviteten att utföra arbetet, där ledningen som borde ha löst problemet när någon slutar löskopplas från fördelningen av arbetet på grund av resursbrist. Det innebär att personalen som utför arbetet får hantera den extra arbetsbördan själva. Ledningen förlitar sig på att logic of confidence och good faith ska få de anställda att ta extra ansvar och på så sätt hålla den dagliga driften igång.

Citatet om att övertidsarbete tidigare har missbrukats på ett av företagen är ett exempel på löskoppling mellan idéer. Ledningen har idén att övertidsarbete ska ske för att hantera perioder av ökad produktion, medan de anställda har idén att övertidsarbete ger möjlighet att ta ut övertidsersättning.

På båda företagen beskriver ledningen att en stor del av personalen har varit anställda under lång tid och att det är en av de främsta anledningarna till att det inte sker någon förändring i rutinerna. Vd:n har insikt om problemet och accepterar det eftersom arbetet fungerar trots de utdaterade strukturerna. Det kan även vara en orsak till att ledningen inte har prioriterat att uppdatera de utdaterade arbetsbeskrivningarna. Ett exempel på det är truckkörkortet som önskas av ledningen men inte införskaffats eftersom det dagliga arbetet fungerar ändå, vilket kan tolkas som hierarkisk löskoppling. Det vill säga att vd vill genomföra förändringar men eftersom personalen är inkörda i sina rutiner stannar förändringssförsöken på vägen.



## 4.3 Ledarskap

Temat ledarskap handlar om att se ifall det enbart finns formella ledare, exempelvis en operativ chef, eller om det även finns informella ledare bland personalen.

### **Formell**

En av vd:arna berättar att “det finns åtminstone en person som folk lyssnar mer på än andra som inte officiellt är chef. Den personen jag tänker på tror jag är en informell ledare för att hen har stor kunskap om företaget och är en naturlig länk mellan ‘övervåningen’ och ‘nedervåningen’”. Både vd:n på Möbelföretaget och vd:n på Glasföretaget förklarar att det inte finns en formellt utsedd ansvarig person när de är ute och reser. De anser att detta system fungerar bra och att alla de anställda tar ett gemensamt ansvar. “Jag anser att alla team är så pass självgående att det inte behövs under kortare frånvaro. Jag fick dock feedback under min längre ledighet att det saknades en formellt biträdande chef” (Vd). En annan ur ledningsgruppen sa däremot att “Jag skulle säga att vi tar ett gemensamt ansvar i ledningsgruppen, att man inte ska luta sig mot någon. Som exempelvis på ledningsgruppsmötena är det inte bara hen [vd] som styr och tar anteckningar, utan det är ett rullande system, så att man inte blir beroende av en person utan att det blir ett gemensamt ansvar” (Mellancheff). Citatet visar att det inte bara är vd:n som utövar formellt ledarskap inom företaget.

### **Informell**

Enligt en del av de anställda finns det inte en informell ledare, dock finns det personer som de är mer benägna att och fråga, “men det beror på vad frågan avser och vem som är mest kompetent, inte på en specifik person med vissa ledaregenskaper” (Anställd). Däremot uppfattar enskilda anställda sig som informella ledare. Hur detta kan gå till beskriver en anställd: “Om någon kommer och frågar om hjälp säger jag ja. Jag är oftast hjälpsam och sen har jag ganska mycket intresse i vad som händer överallt, det har nog lite med det att göra också. Sen är det dumt ibland att ta på sig [ansvar] för sen fastnar det“. Att en anställd eller mellancheff tar på sig ansvar vid ett tillfälle som sedan fastnar verkar vara ett genomgående tema på båda företagen, vilket har gjort att vissa personer har större inflytande och mer ansvar över hur arbetet går till än vad deras position egentligen medför.

### **Analys**

Generellt anser både personalen och ledningen på företagen att det inte finns några informella ledare. Däremot går de ibland hellre till den mest kompetenta medarbetarna istället för till sin närmsta chef. De enda som anser att det finns informella ledare är de som ser sig själva som informella ledare. Det är intressant att olika individer har olika uppfattning om organisationen de arbetar i, vilket tyder på löskoppling mellan individer eftersom olika personer kan ha olika uppfattning om samma sak. I det här fallet när en anställd anser sig vara informell ledare, medan resten av de anställda inte håller med.

Det är intressant att vd:arna medvetet har valt att inte utse en formell ledare när de är borta från kontoret under längre perioder. Vi tolkar att det görs för att hålla kulturen med frihet under ansvar stark; en kultur vi tolkar som logic of confidence och good faith. Detta är en faktor som

är en bidragande orsak till varför en del anställda accepterar att ta på sig fler arbetsuppgifter och mer ansvar vid behov. Vi tolkar det som att ledningen på så sätt försöker motverka hierarkisk löskoppling genom att låta de anställda ta eget ansvar.

Som citatet om personalmötena ovan visar, finns det en formellt organiserad struktur i hur ledarskapet ska gå till, det vill säga att mellancheferna och vd:n har ett rullande ledarskap på personalmötena. Ledningen förklarade att de uppskattar den formella uppdelning av ledarskap, dock fick en av vd:arna feedback att det ibland saknas en formellt biträdande chef. Ovanstående är ett exempel på löskoppling mellan intentioner och handlingar, vd:n har intentionen att de anställda ska dela på ansvaret och ledarskapet när hen är borta under längre perioder, men resultatet blev ett bristande ledarskap enligt ledningen. Det vill säga intentionen med delat ledarskap blev aldrig handling. Sammanfattningsvis så verkar det som att företagen inte har några informella ledare utan de anställda löser gemensamt problemen när chefen är borta, ett tydligt exempel på logic of confidence och good faith.

## 4.4 Möten och kommunikation

Möten och kommunikation används som tema för att analysera hur de anställda uppfattar organisationens möten samt hur kommunikationen sker.

### **Formell**

Hos företagen sker en hel del möten, exempelvis personalmöten och marknadsmöten. "Säljcheferna har exempelvis quarterly business reviews" (Mellanchefer). Mötena sker enligt vd:arna för att informera de anställda om vad som händer på andra avdelningar. Mellancheferna påpekar att syftet med mötena är för att "varje individ ska känna sig sedd". Det sker även personalmöten på båda företagen en gång i månaden där ledningen informerar om saker som rör samtliga anställda. Utöver de ovan nämnda mötestyperna, har ledningen även utvecklingssamtal en gång per år där de anställda får berätta hur de trivs, hur jobbet är och hur de kan utvecklas. Utvecklingssamtalen på Möbelföretaget sker med den anställdes närmaste chef och en mellanchefer förklarar "Vi har haft det en gång om året för att de ska vänja sig vid det".

### **Informell**

En hel del möten sker "off the record" enligt de anställda. Många av de informella mötena är främst mindre avstämningar, som görs rutinmässigt på eget bevåg av personalen. De anställda tar initiativ till mötena för att bättre sprida information internt. De informella mötena kan dock skapa problem internt, eftersom några i personalen får information medan andra inte får den. En konsekvens av de informella mötena är hos Möbelföretaget att det finns "många versioner av samma information" (Anställd), vilket leder till att alla skapar sin egen uppfattning efter den senaste versionen de har. Dock säger samma person "Men till 99% löser det sig på ett bra sätt och det är tack vare att vi är en liten organisation" (Anställd). Att informationen skiljer sig mellan olika individer inom organisationen kan även skapa problemet att "olika anställda uppfattar samma information olika eller tolkar den på olika sätt" (Anställd).

Vid frågan om företaget har en formell organisationsstruktur, svarade de anställda "Det kan jag inte påstå." Ett exempel som anställda tar upp hos Möbelföretaget är deras utvecklingssamtal "Ja det skulle ju vara en gång om året, men det har inte blivit något sådant. Det måste ha varit minst två år sedan vi hade det" (Anställd).

## **Analys**

Båda företagen har schemalagda månadsmöten för att kontinuerligt informera alla anställda om vad som händer i verksamheten. Generellt sett verkar de mötestyper som sker regelbundet men sällan, en gång i månaden eller färre, följa de formella strukturerna. Det enda undantaget var utvecklingssamtalen på Möbelföretaget där ledningen hävdar att utvecklingssamtalen hålls en gång om året, medan de anställda berättar att de enbart haft ett för två år sedan. Utvecklingssamtalen är ett tydligt exempel på löskoppling mellan intentioner och handlingar, där ledningens intention är att ha utvecklingssamtal en gång om året. Eftersom de anställda motsäger ledningen, innebär det att ledningen inte har följt upp sina intentioner med handling och faktiskt genomfört utvecklingssamtalen.

Avsaknaden av formella strukturer för frekventa möten leder till att informella möten hålls kontinuerligt av de anställda för avstämning. Konsekvensen av detta är att de anställda har många olika versioner av information eller inte har tillgång till den alls, vilket leder till löskoppling mellan aktiviteter. Där aktiviteten att ta fram informationen, samt aktiviteten att sprida informationen, inte koordineras vilket leder till att de anställda får fråga sig fram om de undrar något. Kommunikationen av information är även ett exempel på löskoppling mellan individer, där de anställda skapar sina egna lösningar genom spontana avstämningsmöten. Orsaken till att de anställda har spontana möten beror på att de formella kommunikationsstruktur är otillräckliga, att de anställda inte känner till informationen eller att den saknas. Ledningen anser å andra sidan att mötena har ett annat syfte. Den varierande synen på mötena är ett exempel på löskoppling mellan hierarkiska nivåer eftersom den sker när personalen uppfattar samma händelse olika beroende på vilken hierarkisk nivå de befinner sig på. Ledningen påstår att mötenas syfte är att de anställda ska känna sig sedda, medan de anställda anser att mötenas syfte är för att stämma av och motverka den bristfälliga informationen.

Att personalen på företagen tar egna initiativ till spontana avstämningsmöten när de anser att något är otydligt eller att de formella kommunikationsstrukturerna brister är ett exempel på logic of confidence och good faith. Eftersom de anställda tar eget ansvar för att hålla sig själva och sina kollegor informerade hanterar de därigenom ett problem som troligtvis ligger under ledningens ansvar.

## 5. Diskussion

I det här avsnittet diskuteras undersökningens resultat samt faktorer till löskoppling och en jämförelse med tidigare studier görs.

### 5.1 Undersökningens resultat

I empirin och analysen framkommer det att löskoppling från de formella organisationsstrukturerna sker på flera olika sätt i småföretag. De varianter av löskoppling som hittades i undersökningen är: löskoppling mellan hierarkiska nivåer, mellan intentioner och handlingar, mellan individer, mellan underavdelningar, mellan aktiviteter, samt mellan idéer. Således hittades sex av de åtta varianter av löskoppling som Orton och Weick (1990) identifierade i sin artikel. De varianterna som inte hittades var löskoppling mellan organisationer samt löskoppling mellan organisationer och omvärlden. Att de varianterna av löskoppling inte hittades är dock lätt att förklara eftersom de fokuserar på löskoppling från externa faktorer medan uppsatsen syfte enbart fokuserar på interna faktorer. Det betyder dock inte att organisationerna inte interagerar med andra organisationer och sin omvärld, eller att löskoppling inte finns även där, bara att det inte har undersökts i den här studien.

De olika varianterna på löskoppling identifierades i olika stor utsträckning hos företagen. Löskoppling mellan hierarkiska nivåer identifierades i sex fall, vilket är intressant eftersom de i vår studie kan kopplas ihop med löskopplingen mellan intentioner och handlingar som identifierades näst flest gånger, i fyra fall. Ett exempel på när de kombineras är när ledningen har intentionen att verksamheten ska gå till på ett visst sätt, men de anställda genomför arbetet på ett annat sätt. En situation med tydliga skillnader mellan de hierarkiska nivåerna samt ett misslyckande med att förverkliga ledningens intentioner.

Den tredje vanligaste varianten av löskoppling är mellan individer, där tre fall identifierades. Att denna variant av löskoppling är vanlig tyder på att arbetsrutinerna på företagen är relativt flytande. Trots det fungerar organisationen eftersom personalen är självgående och vet vad som behöver göras. Löskoppling mellan underavdelningar samt mellan aktiviteter identifierades i två fall. Att de här varianterna av löskoppling var mindre vanliga kan bero på hur organisationerna på företagen är uppbyggda. Eftersom båda företagen är små har de inte många underavdelningar, personalen har istället tät kontakt med varandra. Det är två faktorer som troligtvis minskar risken för att löskoppling mellan underavdelningar sker i större utsträckning. Samma resonemang gäller för löskoppling mellan aktiviteter. Båda företagen är tillverkningsföretag där produktion, kundtjänst och administration sker i samma lokal, vilket medför att de olika aktiviteterna sker i anslutning till varandra och därmed kan de interagera lättare; något som motverkar löskoppling.

Den minst förekommande varianten av löskoppling som identifierades var mellan idéer, den identifierades i ett enda fall. Att bara ett fall av denna variant av löskoppling identifierades kan bero på att företagen är små med ganska få anställda. De anställda känner varandra och har tät

kontakt, vilket förenklar när idéer och annan kommunikation ska spridas i företagen och därmed minskar risken för löskoppling mellan idéer.

## 5.2 Ytterligare förklaringar till löskoppling

Flera av respondenterna beskrev att tydliga formella rutiner saknades, vilket innebär att de får hantera problem som uppstår själva med hjälp av sunt förnuft och erfarenhet. Detta kan kopplas till bristen på resurser för att anställa nya medarbetare hos småföretagen. I intervjuerna har det framkommit att löskoppling ofta uppstår som ett resultat av bristande personal. Till exempel när mellancheferna tvingas frångå sina formella arbetsbeskrivningar och ta på sig extra ansvar när någon på företaget slutar.

I småföretag med hög arbetsbelastning finns det inte alltid tid att ta fram tydliga formella regler för organisationsstrukturen. Exempelvis har inget av företagen uppdaterat gamla, utdaterade arbetsbeskrivningar trots att verksamheten och därmed arbetsuppgifterna har förändrats eller utvecklats. Ledningens förklaring till att arbetsbeskrivningarna inte uppdaterats är för att de inte har haft tid att prioritera dem.

Genomgående i alla svar från respondenterna, oberoende av företag, har varit knappa resurser, både tids- och personalbrist. Denna faktor har bidragit till flera av fallen av löskoppling eftersom bristen på resurser har fått de anställda att frångå formella strukturer för att sköta den vardagliga verksamheten.

## 5.3 Logic of confidence och good faith

Respondenterna beskriver genomgående att de formella organisationsstrukturerna i många fall inte följs men att verksamheten fungerar ändå. Till exempel att personalen tar initiativ till spontana möten när de tycker att informationen brister, eller att ledningen har valt att inte utse en formell ledare vid längre frånvaro. I båda exemplen så är det personalens initiativförmåga, sunda förnuft och erfarenhet som gör det möjligt för dem att hantera brister i de formella organisationsstrukturerna. Vi tolkar berättelserna som att det beskriver logic of confidence och good faith, samt att det är anledningen till varför organisationerna fungerar trots löskoppling. Kulturen med frihet under ansvar som återfanns hos båda företagen genomsyrar organisationerna. Denna kultur har beskrivits av respondenterna som anledningen till att verksamheten fungerar när formella strukturer saknas eller brister.

## 5.4 Jämförelse med tidigare studier

Brink (2014) undersöker i sin studie hur innovation och tillväxt kan hanteras med hjälp av teorier om löskoppling i ett nätverk av små- och medelstora företag. Eftersom Brink studerar ett nätverk av företag, är hennes fokus på extern löskoppling. Då syftet med vår studie är att undersöka löskoppling internt inom organisationen på småföretag, är det svårt att göra några direkta jämförelser med Brink.

Lukka (2007) undersöker och definierade i sin forskning löskoppling och två av dess centrala aspekter, regler och rutiner. Lukkas fokus på regler och rutiner och hans slutsats att formella regler kan bevara informella rutiner och vice versa, stämmer väl överens med resultaten från vår undersökning. Det innebär att formell och informell organisationsstruktur kan samverka inom en organisations väggar, vilket gör det möjligt för förändring och stabilitet att existera samtidigt. Ett exempel på detta från vår studie är när förändring ska ske på företagen. Då beskriver ledningen att ett problem är att många i personalen har jobbat hos företagen länge och är därför inkörda i gamla rutiner. Rutiner som kanske en gång i tiden hade stämt överens med de formella strukturerna, men när ledningen ville förnya de formella strukturerna bidrog personalens inkörda rutiner till att bevara de gamla strukturerna. När det gäller arbetsuppgifter och arbetsrutiner så stämmer även resultatet från vår studie överens med Lukkas resultat om bevarandet av regler och rutiner. Till exempel så beskrev respondenterna i de flesta fall att deras arbetsuppgifter inte stämde överens med arbetsbeskrivningarna men att arbetet ändå gick på rutin. Arbetsbeskrivningarna behöver alltså inte uppdateras för att verksamheten ska fungera, dvs. rutiner, vilket leder till att gamla formella strukturer, dvs. regler, som inte längre är aktuella bevaras.

Spender och Grinyer skriver i sin artikel (1995) att löskoppling inte är lösningen på allt utan de ifrågasätter vad som håller ihop organisationen under perioder av större förändring. De förkastar idén om gemensamma värderingar och fokuserar istället på ledningens roll att skapa praxis i löskopplade organisationer. Författarnas slutsats är att ledningen spelar en stor roll i att skapa och bibehålla sammanhållning i organisationer, vilket stämmer väl överens med resultatet av vår studie; att ledningen har skapat en kultur av logic of confidence och good faith som gör att verksamheten fungerar trots de olika fallen av löskoppling. Detta stämmer överens med vad Spender och Grinyer skriver när de påstår att lösningen på hur löskoppling ska hanteras är "limmet", vilket vi tolkar som deras motsvarighet på logic of confidence och good faith. Författarna föreslår även att man ska se på löskoppling som ett uttryck av gemensamt etablerad praxis. Ett påstående som stämmer väl överens med vad vi har kommit fram till; att personalen på företagen gemensamt har skapat informella strukturer för att hantera situationerna när de formella organisationsstrukturerna inte finns eller räcker till.

Artikeln av Tsui et al. (2006) undersöker när och varför löskoppling mellan vd:ns ledarskap och organisationskulturen uppstår. Deras slutsats är att det finns få fall av löskoppling mellan ledarskapet och organisationskulturen. I vår studie hittade vi däremot flera fall där ledarskapet och organisationskulturen skiljer sig åt, vilket vi har benämnt löskoppling. Ett exempel på detta är att vd:arna i vår undersökning menar att de har skapat en platt organisation medan de anställda upplever den som mer hierarkisk. Ytterligare ett exempel som vi hittat där vd:ns ledarskap skiljer sig från vad som sker i organisationen, är utvecklingssamtalen på Möbelföretaget. Där hävdar ledningen att de hålls varje år, men enligt de anställda har de enbart hållits vid ett tillfälle för två år sedan. Vårt resultat avseende löskoppling mellan ledarskap och organisationskulturen stämmer alltså inte överens med Tsui et al. Dock avslutar författarna med att skriva att det inte går att ta för givet att ledare kan förändra organisationen helt efter sin egen vilja, något som stämmer bättre överens med berättelserna från vd:arna i vår undersökning.

Exempelvis berättar vd:arna om svårigheter att förändra när personalen har jobbat på företaget under lång tid.

## 6. Slutsats

Syftet med uppsatsen är att genom kvalitativa intervjuer få en inblick i två småföretags organisationsstrukturer. Inblicken ska förmedla på vilka sätt löskoppling sker från de formella organisationsstrukturerna. Orsaken till att forskningsområdet valdes är att löskoppling är relativt outforskat enligt Lukka (2007) samt Spender och Grinyer (1995). Löskoppling har tidigare undersökts externt hos småföretag (Brink, 2014), men inte internt inom organisationen. Eftersom ett intressant och outforskat område identifierades, valde vi att fokusera undersökning på området. Följande frågor ska därför besvaras:

- På vilka sätt sker löskoppling från formella organisationsstrukturer i småföretag?
- Varför fungerar småföretagens verksamhet trots eller på grund av löskoppling?

Från analysen av vårt empiriska material är slutsatsen för rapportens första fråga att löskoppling hos småföretag sker på flera sätt. De varianter av löskoppling som upptäcktes stämmer överens med de flesta av varianterna på löskoppling som Orton och Weick (1990) presenterar i sin artikel. De varianter på löskoppling som hittades var: löskoppling mellan hierarkiska nivåer, mellan intentioner och handlingar, mellan individer, mellan underavdelningar, mellan aktiviteter samt mellan idéer. Intressant är även att flera av varianterna sker samtidigt. De enda av Orton och Weicks varianter på löskoppling som inte hittades var löskoppling mellan organisationer och löskoppling mellan organisationer och omvärlden.

Svaret på rapportens andra forskningsfråga framkom i en majoritet av intervjuerna. Nämligen att det är tack vare logic of confidence och good faith som företagets verksamhet fungerar trots att den dagliga verksamheten många gånger löskopplas från organisationens formella strukturer. Resultatet på den andra forskningsfrågan överensstämmer även med Meyer och Rowans (1977) tes att det är logic of confidence och good faith som gör det möjligt för en organisation att utföra sina dagliga rutiner i en löskopplad struktur.

Vår slutsats är att löskoppling inte alltid behöver vara något negativt, utan på grund av löskoppling får de anställda mer omväxlande arbetsuppgifter och större möjligheter att utvecklas personligen och påverka företaget, vilket blir positivt. Om löskoppling däremot blir något negativt, det vill säga när de informella strukturerna försvårar den dagliga verksamheten, kan logic of confidence och good faith lösa det problemet. Sammanfattningsvis fungerar småföretags verksamhet både trots och på grund av löskoppling och tack vare logic of confidence och good faith.

Resultatet kan dock inte tolkas som ett allmängiltigt resultat, trots en noggrann genomförd undersökning och analys, eftersom undersökningen endast omfattar två företag. Detta gör underlaget för litet för att dra några definitiva slutsatser om på vilka sätt löskoppling från formella strukturer sker hos småföretag samt om verksamheten fungerar på grund av eller trots löskoppling. Resultatet från den här undersökningen behöver därför bekräftas med ytterligare forskning.



## 6.1 Fortsatta studier

Eftersom vi hade begränsad tid att utföra vår studie innebar det att en begränsad mängd intervjuer på företagen kunde göras, vilket innebar en begränsad generaliserbarhet av studieresultatet. Därför behövs ytterligare studier genomföras på fler företag i olika storlek, inom olika branscher, för att kunna dra generella slutsatser på vilka sätt löskoppling från formella organisationsstrukturer sker i småbolag. Vi har enbart undersökt på vilka sätt löskoppling sker, vilket innebär att för komplettering av vår studie behövs ytterligare studier om varför löskoppling uppstår, vilka implikationer det har för företagen och hur löskopplingen bör hanteras. Vi har inte heller fokuserat på hur de formella organisationsstrukturerna uppstår, men det kan vara intressant att undersöka för att skapa en komplett förståelse av löskoppling. Framförallt är vi frågande till orsaken till de formella organisationsstrukturerna som Meyer och Rowan beskriver, eftersom vi anser att småföretag inte har samma institutionella tryck från intressenter som stora företag har. Därför behövs det fler studier om hur och varför formella organisationsstrukturer uppstår i småbolag.

## 6.2 Implikationer

Under vår studie har flera respondenter beskrivit resurs- och tidsbrist som en ledande orsak till varför de behöver ha omväxlande och flytande arbetsuppgifter, vilket vi har upptäckt skapar löskoppling. En praktisk implikation av ovanstående upptäckt, som inte faller under rapportens forskningsfrågor, är att om ledare inom småföretag vill minska löskoppling inom sin organisation bör de undvika resursbrist. Ytterligare en praktisk implikation som ledare kan använda sig av är att ha mer formella strukturer för att få en tydligare ansvarsfördelning, då flera av respondenterna efterfrågade det.

## 7. Källor

Blomberg J. (2017) *Management organisations- och ledarskapsanalys*. Upplaga 1:4. Studentlitteratur, Lund

Styrelse och vd i aktiebolag. Bolagsverket, (2018)

<https://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/starta/styrelse/vd-1.3172>

Hämtades 2020-01-09

Brink, T. (2014) The impact on growth of outside-in and inside-out innovation in SME network contexts. *International Journal of innovation management*. vol. 18. no. 4.

Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Första upplagan. Liber, Malmö.

Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1983) Budgeting as a means for control and loose coupling. *Accounting, Organizations, and Society*, vol. 8, no. 4

Gaertner, G. H., & Ramnarayan, S. (1983) Organizational effectiveness: An alternative perspective. *Academy of Management Review*, vol. 8, no. 1

Glassman, R. B. (1973) Persistence and loose coupling in living systems. *Behavioral Science*, vol. 18, no. 2

Gray, C. (2009) *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Upplaga 1:2, Studentlitteratur, Lund

Lukka, K. (2007) Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research* vol. 18, no. 1

Lofland, J. och Lofland, L. (1995) *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. 3:e upplagan. Belmont, California, Wadsworth.

Meyer, J. W. och Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, vol. 83, No. 2,

Orton J. D. och Weick K. E. (1990) Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2,

Statistiska Centralbyrån, Företagsdatabasen, (2019)

[http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START\\_NV\\_NV0101/FDBR07N/table/tableViewLayout1/](http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_NV_NV0101/FDBR07N/table/tableViewLayout1/)

Hämtad 2020-01-17.

Spender J.-C. och Grinyer P. H. (1995) Organizational renewal: Top Management's Role in a Loosely Coupled System. *Human relations*, vol. 48, No. 8

Tsui, A. S., Zhang, Z. Wang, H. Xin, K. R. Wu. J. B. (2006) Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture, *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no. 2

Vetenskapsrådet, (2002) Forskningsetiska principer

[https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)

Hämtad 2020-01-03

Weick, K. E. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1,

## 8. Bilagor

### Intervju VD

1. Kan du börja med att berätta lite om företaget och dess verksamhet?
2. Kan du beskriva utförligt hur företaget är organiserat och det dagliga arbetet delas upp och utförs?
3. Kan du inte berätta lite om verksamhetens dagliga arbete? Kan du ge exempel på en typisk arbetsdag?
4. Hur är organisationen uppbyggd? (Platt? Hierarkisk?)
5. Har ni en formell organisationsstruktur?
6. Hur formas i så fall den formella strukturen? Hur får de anställda reda på organisationsstrukturen? Har den formats medvetet av dig och ledningen?
7. Får du direktiv från stiftelsen angående hur du ska strukturera organisationen?
8. Skulle du säga att det finns någon informell struktur på företaget? T.ex. Oskrivna saker eller sådant som sitter i väggarna.
9. Har ni några informella ledare på företaget? Kanske personer som har mer inflytande än deras position på företaget egentligen medför. *Varför tror du att det har blivit informella ledare?*
10. Vem är ansvarig när du är ute och reser? *Är det en formellt utsedd ledare eller hanterar personalen det själva?*
11. Hur fördelas arbetsuppgifterna bland personalen? Kan personalen välja själva så länge arbetet blir gjort? *Hur hanterar ni variationer i arbetet utifrån arbetsuppgifter och arbetsbeskrivningar?*
12. Hur sköts kommunikationen mellan dig och dina medarbetare? Muntligt eller skriftligt som t.ex. email eller sms?
13. Bygger resultaten i företaget på ett gemensamt ansvar för prestationen på företaget eller är det chefernas ansvar?
14. Kan du beskriva dig själv som chef? (Du prata lite om att du försöker vara lite informell och så ibland. Tycker du inte att de kan ställa till problem inom verksamheten? Till exempel att om du är väldigt vänskaplig eller om du dricker öl med dina kollegor hur det kan påverka om du måste sparka en kollega dagen efter eller så?)
15. Hur motiverar du dina medarbetare?
16. Tycker du att småföretag behöver ha en formell organisationsstruktur?
17. Tycker du att vi missat något om hur företaget är organiserat?

## Intervjufrågor mellanchef:

1. Kan du beskriva en typisk arbetsdag för dig?
2. Kan du beskriva utförligt hur företaget är organiserat? *Exempelvis, hur det dagliga arbetet utförs?*
3. Har du fått klara besked om hur organisationen är strukturerad? Dvs. vem som ska göra vad, hur arbetet ska gå till.
4. Hur organiserar du upp din avdelning, har du tydliga besked från din chef om hur detta ska gå till?
5. Hur är organisationen uppbyggd enligt dig? (Platt? Hierarkisk?)
6. Har ni en formell organisationsstruktur? *Klara direktiv på hur man ska gå tillväga i arbetet, att man har en chef man kan prata med.*
7. Hur formas i så fall den formella strukturen? Hur får de anställda reda på organisationsstrukturen? Har den formats medvetet av dig och ledningen?
8. Skulle du säga att det finns någon informell struktur på företaget? Kanske personer som har mer inflytande än deras position på företaget egentligen medför. *Varför tror du att det har blivit informella ledare?*
9. Vem är ansvarig när ledningen är borta?
10. Hur mycket lyssnar du på dina anställdas åsikter kring hur arbetet ska gå till?
11. Hur sköts kommunikationen mellan dig och dina medarbetare och din chef? Muntligt eller skriftligt som t.ex. email eller sms?
12. Hur fördelas arbetsuppgifterna bland personalen? Kan personalen välja själva så länge arbetet blir gjort? *Hur hanterar ni variationer i arbetet utifrån arbetsuppgifter och arbetsbeskrivningar?*
13. Bygger resultaten i företaget på ett gemensamt ansvar för prestationen på företaget eller är det chefernas ansvar?
14. Har du fått några personal- eller företagsdokument som handlar om organisationen?
15. Tycker du att småföretag behöver ha en formell organisationsstruktur?
16. Tycker du att vi missat något om hur företaget är organiserat?

## Intervju anställda:

1. Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
2. Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?
3. Matchar arbetsuppgifterna du har på pappret med det dagliga arbetet? Hur skiljer de sig åt?
4. Får du tydliga besked om hur arbetet ska gå till från din chef?
5. Hur hanterar du uppgifter som inte ligger i din arbetsbeskrivning? *Hur känns det? De har fått dig att utveckla ditt arbete utan att kompensera dig för det. Blir det en del av dina nya arbetsuppgifter? Hur har de växt fram?*
6. Kan du påverka själv vad du ska göra på dagarna?
7. Hur mycket lyssnar du på dina chefers åsikter kring hur arbetet organiseras?
8. Hur skulle du beskriva att företaget är organiserat? Alltså hur cheferna fördelar arbetet
9. Hur är din avdelning organiserad?
10. Hur är företaget uppbyggt enligt dig? (Platt? Hierarkisk?)
11. Har ni en tydlig uppsättning regler kopplat till arbetsdelning och styrning? T.ex. tydliga riktlinjer från ledningen om hur säkerhetsarbetet, felrapportering, förbättringsarbete eller kvalitétkontroll ska gå till. Hur har din chef gått igenom detta med dig? Tror du att cheferna har format strukturen medvetet eller har den bara uppstått?
12. Hur formas i så fall denna struktur?
13. Har du möjlighet att påverka hur organisationen är strukturerad? Ingår det i ditt ansvarsområde?
14. Hur märker du av hur företaget är organiserat? Exempelvis, morgonmöten, rapportering till chefen, detaljstyrning av arbete, frihet under ansvar.
15. Skulle du säga att det finns någon informell struktur på företaget? Kanske personer som har mer inflytande än deras position på företaget egentligen medför. *Varför tror du att det har blivit informella ledare?*
16. Vem är ansvarig när ledningen är borta?
17. Hur kommunicerar dina chefer med dig? Är det som en kollega till en kollega eller som en chef till en anställd? Ex. Sms. Hur är jargongen? Sker kommunikationen muntligt eller skriftligt som t.ex. email eller sms? Hur kommunicerar du med dina kollegor?
18. Bygger resultatet i företaget på ett gemensamt ansvar eller är det ledningen som ansvarar för det? Hur viktigt är det för dig att företaget går bra. Hur motiverar dina chefer dig till att engagera dig i företaget? Ex. Bonus, löneförhöjningar.
19. Har du fått några personal- eller företagsdokument som handlar om organisationen? Varför tror du att du har fått dessa dokument?
20. Tycker du att vi missat något om hur företaget är organiserat?