



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

# Hur påverkar omorganisationer en FoU avdelnings prestation under slutfaserna och lanseringen av en produkt?

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT2019

Kandidatuppsats

Författare: Alex Nesic (710712)

Handledare: Alexander Styhre

---



## Sammanfattning

Denna studie fokuserar på en FoU avdelning i Bolaget X inom Telekombranschen. Avdelningen har efter flera års forskning framställt en ny produkt, vilken de hoppas är av en "disruptiv" karaktär. Under åren har avdelningen genomgått ett flertal omorganisationer och under dessa omorganisationer har de även bytt Performance Management System (PMS) och Belöningssystem.

Den fråga jag ställer är:

"Hur påverkar omorganisationer en FoU avdelnings prestation under slutfaserna och lanseringen av en produkt?"

Uppsatsens begränsningar och avgränsningar är mankraft, tid, sekretess samt tillgång till respondenter och avgränsningen är avdelningen självt. Jag har nyttjat intervjuteknik och har haft tillgång till nio respondenter, varav två är i ledningen, för att framställa empirin.

De teoretiska inslagen är bl.a. Myt & Ceremoni, Decoupling, Isomorfism m.fl.

Denna uppsatsstudie tillhandahåller inte ett definitivt svar, utan påvisar ett antal problem vilka kan uppstå under omorganisationer. De kan föranleda till ett annat angreppssätt vid en omorganisation. Exempel på dessa är:

- Planering, information och vägledning.
- Organisationsform.
- Performance Management Systemets funktionalitet.
- Samsyn på framtiden.



---

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	5
1.1	Turbokapitalismen och Hi-Tech .....	5
1.2	Telekom & IT .....	6
2	Uppsatsens syfte.....	7
3	Frågeställning .....	7
3.1	Uppsatsens avgränsningar .....	8
4	Teori.....	8
4.1	Tre musketörer.....	8
4.2	Om beslut, belöningsystem och motivation.....	9
4.3	Om mätning .....	10
5	Definition - Organizational Change .....	10
6	Definition - Performance Management System .....	12
7	Metodik .....	14
7.1	Begränsningar .....	15
7.2	Data i studien .....	15
7.3	Efterbehandling av data .....	17
7.4	Metodreflektion .....	17
7.5	Etik.....	18
7.6	Metodsammanfattning .....	19
8	Resultat - Bolaget X med Intervjuer .....	19
8.1	Produkten - ”Produkt A” .....	19
8.2	Omorganisationens historia .....	19
8.3	”Team of Teams” .....	21
8.4	Vad mäter Bolaget X i de olika cyklerna? .....	22
8.5	Människorna .....	23

---

8.6	Resultat - prolog .....	23
8.7	Resultat del 1: Omorganisation .....	23
8.8	Resultat del 2: Belöningsystem.....	29
8.9	Resultat del 3: Performance Management System .....	30
9	Analys.....	34
10	Slutsatser .....	41
11	Källförteckning.....	43
	Appendix A - Intervjufakta.....	45
	Appendix B - OKR.....	47

---

# 1 Inledning

Till följd av den expanderade globala ekonomin har kommunikationsbehovet de senaste 100 åren ökat exponentiellt. I och med tillkomsten av transistorn, en legobit vars egenskaper låg till grund för den integrerade kretsen (en mängd små transistorer på ett ”chip”) och den integrerade kretsen, framställd med en ny teknik, möjliggjorde produktion av det vi idag benämner mikroprocessorn. Med mikroprocessorn påbörjades en ny era med nya sätt och tekniker att kommunicera. I samband med DARPA:s implementation av embryot till internet i slutet av 60-talet inleds en ny era av trådbunden kommunikation. Ifrån 80-talets början tog den trådlösa kommunikation stora tekniska framsteg i form av lösningar, vilka vi i dagligt tal benämner WIFI och mobiler. Dessa tekniska förändringar påverkar hur vi agerar, kommunicerar och organiserar oss i vår vardag. Idag, skiljer sig samhällets kommunikationsmönster avsevärt ifrån hur vi delar med oss av information i jämförelse med hur vi kommunicerade för några decennier sedan och naturligtvis har det påverkat hur vi genomför våra dagliga arbetsuppgifter i våra företag. Följaktligen har detta haft en stor påverkan på hur vi organiserar oss i våra bolag och hur vi planerar vår framtid då vi producerar tjänster och varor men också, implicit, hur vi skapar den teknik, vilken ligger till grund för denna förändring.

## 1.1 Turbokapitalismen och Hi-Tech

Den tidstypiska kontext i vilken bolag inom teknik, elektronik och IT verkar i idag kan beskrivas vara relativt kapitalintensiv, konkurrensutsatt, expansiv (med avseende på marknader) och med ökande kundkrav samt relativt korta generationscykler (i jämförelse med kärnkraftsindustrin och läkemedelsindustrin). Denna kontext uppstår till stor del till följd av det globala fenomenet turbokapitalism (Grey, 2018, s171). Utan att fördjupa mig för mycket i detta begrepp kan jag i korta ordalag säga att Grey tar upp följande uttryck och begrepp för att definiera detta fenomen: ”Speed is good!” (Grey, 2018, s174) - fokus rör sig ifrån effektivitet till fokus på finansiella lösningar med mycket höga avkastningskrav och med så korta avkastningscykler, om möjligt är, på investeringar samt ”Branding”-lösningar - med vilka företag frigör sig ifrån nationellt ägande och kan därmed försätta sina tillverkningsprocesser, produktion, över hela världen. Detta ”globala märke” möjliggör för företaget att parera fenomenet - ”paradox of choice”, vilket uppstår då kunden ställs inför alltför många produktval, vilket i sin tur kan ha följden att kunden inte genomför sitt val alls, eller ändrar sitt val av lösning och lämnar ett potentiellt inköp. Företagets val av var produkten skall tillverkas är nu mindre relevant om inte regleringar kräver det till följd av t.ex. säkerhet, sanktioner eller dylikt. Denna kontext leder mångt och ofta till organisationsförändringar – ”organizational change” (samt uppköp och företagssammanslagningar s.k. mergers (eng.)).

Den genomslagskraft detta globala fenomen får på ett tillverkande företag är naturligtvis en fokusering på snabb och mycket hög avkastning, vilket i sin tur leder till produktionskrav av billiga produkter, vilka kan installeras snabbt till ett lågt pris med egenskaper såsom hög tillgänglighet och hög underhållbarhet. Med detta följer slutligen hög hållbarhet, vilket då lever upp till det begrepp vi i vardagligt tal benämner – *kvalité*. Detta är kundens krav.

---

## 1.2 Telekom & IT

I branscher med en hög frekvens av omsvängningar i bolagets kontext slår denna problematik igenom med stor kraft t.ex. inom mobil, nätverk och mjukvaruindustrin. I dessa branscher sker företagsammanslagningar och omorganisationer oftare än i andra branscher. Sedan IT-kraschen 2000-02 har t.ex. de svenska IT-bolagen fått ta sig igenom ett flertal vågor av sammanslagningar och uppköp. Dessutom har ett flertal IT-bolag fått se sig utmanövrerade och utslagna av lokal och global konkurrens med konkurser till följd. IT-branschen är en bransch i vilken produktcyklerna är förhållandevis korta. Enligt professor Jan Bosch på Chalmers Tekniska Högskola (Dagens Industri, 2019) kan en bilplattform inom bilindustrin generera intäkter under 10-15 år. Medan inom läkemedelsindustrin krävs ofta forskningstider på uppemot ett decennium innan produkten lanseras på marknaden och är då tillgänglig för sina framtida kunder i decennier eller tills nästa bättre ersättningsprodukt kommer ut på marknaden.

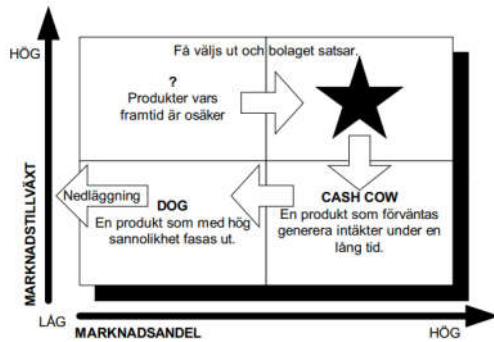
En industri inom vilken hård- och mjukvara (elektroniska komponenter och datorprogram) möts är inom Telekomindustrin. Denna industri präglas av en stark reglering (PTS, 2020) i alla länder till följd av dess känsliga natur. Telekom har en naturlig roll av en informationsbärare och är då en nödvändig del av varje modernt lands infrastruktur och därmed känsligt för manipulation och störningar av andra slag t.ex. militära operationer av en främmande makt. Utöver den civila sektorn nyttjar även den militära sektorn dess produkter till en viss grad och begrepp likt kryptering och frekvensband tillämpas i dagligt tal. Integritet, trovärdighet och kvalitet är honnörsord (i vanliga fall representativa för forskning i allmänhet) än mer inom denna bransch.

Finns det en ekonomisk framtid, en tillväxt i denna industri? Enligt officiell statistik växer denna sektor kraftigt de närmaste åren:

”The global telecoms market size reached a value of nearly \$2,693.4 billion in 2018, having grown at a compound annual growth rate (CAGR) of 4.4% since 2014. It will grow at a CAGR of 6.4% to nearly \$3,453.2 billion by 2022.” (Marketwatch, 2019). USA-marknaden förväntas vara värd 1460 miljarder USD 2020 (Statista, 2019).

Företag verksamma i denna bransch är på ständig jakt efter den nya lösningen, vilken skall bidra till att bibehålla de nuvarande segmenten eller öppna upp nya på samma marknad eller på en annan marknad. Denna lösning om möjligt skall ha egenskapen av en ”market disruptor”, en lösning vilken kommer att omdefiniera marknaden och leda till att alla produkter på marknaden betraktas vara obsoleta. Detta har naturligtvis följden att bolagen tar form av idéfabriker och ett flertal av bolagets prototyper, framtida hopp, fasas ut innan de blir färdigutvecklade för att de inte lever upp till bolagets kriterier för en framtida lyckad produkt på marknaden.

Kostnaden för att utveckla en ny produkt kan uppgå ifrån några tiotals miljoner till miljarder SEK. Den utvalda produkten skall bli framtidens nästa stjärna (se fig. 1.1 nedan), vilken i sin förlängning skall bli en ”cash cow”, intäkterna skall finansiera nästa prototyp, vilken i sin tur förväntas bli nästa stjärna.



Det andra alternativ bolagen kan förlita sig på är att ”scouta”, ”spana” på marknaden, i syfte att söka ut ett mindre bolag till salu för att komplettera sitt sortiment. Matchande eller kompletterande produktportföljer med viktiga patent, kritisk forskning eller möjlighet till distribution är alla orsaker till varför det ur ett strategiskt perspektiv är försvarbart att genomföra ett uppköp eller en sammanslagning.

Fig. 1.1 BCG-matrisen för en produkts livscykel på marknaden. (SmartInsights, 2020).

Vilken väg bolaget än väljer för sina framtida produkter kommer utfallet att bli en organisationsförändring av något slag. En ny kloss i organisationsschemat skall läggas till eller så kan bolaget bli tvunget att genomgå en mer långtgående integrering för att ta del av den nytillkomna tekniken/patenten. Företagets process för Organizational Development (OD) måste då ta hänsyn till denna förändring samt de olika cyklerna i en produktutveckling (”Research and Development”, 2020, 14 januari), då organisationen skall omorganiseras för att på ett effektivt sätt slutföra en lyckad lansering.

## 2 Uppsatsens syfte

Sedan tidigare finns artiklar, uppsatser och avhandlingar vilka behandlar organisatoriska förändringar inom IT och Telekomsektorn t.ex. en studie vars fokus är på ”content, process and context” i ett Fortune 500 bolag inom Telekom (Self, Armenakis & Schraeder, 2007) och en artikel i vilken forskarna studerar en systemimplementation vars resa tagit 10-år inom börshandeln i London. (Heracleous & Barrett, 2001). Den tidigare av de två lägger an ett kvantitativt synsätt på de anställdas reaktioner. Den senare fokuserar på språkanalys i form av kategorisering av ”Entymem”. ”Entymem” är inom retoriken ett argument med en underförstådd, outtalad premiss (”Entymem”, 2019, 21 mars).

Den här uppsatsen skiljer sig på flera punkter ifrån de ovan nämnda vetenskapliga artiklarna i och med att den sätter fokus på en avdelnings resa genom flera omorganisationer i ett område inom Forskning och Utveckling (FoU-område). Uppsatsen syftar till att belysa hur olika organisationsförändringar tillkommit, vem har hållit i taktspinnen i de bakomliggande processerna och vilka upplevelser uppstår då de anställda kan/inte kan leva upp till de nya förändringarna då deras kontext förändrats. De organisatoriska tekniska lösningar vilka berörs är: Performance Management System och Belöningsystemet. Denna uppsats genomförs med hjälp av intervjuer av ett flertal respondenter på flera nivåer. Uppsatsen har en doft av en longitudinell struktur men saknar den nödvändiga bredd och djup för att kvalificeras som sådan.

## 3 Frågeställning

Då FoU organisationer (avdelningar) måste omorganiseras för att leva upp till Bolagets förväntningar uppkommer en viss prestationsproblematik och då det inte finns artiklar med detta fokus inom området, föranleder det mig att ställa följande forskningsfråga:

---

Hur påverkar omorganisationer en FoU avdelnings prestation under slutfaserna och lanseringen av en produkt?

### 3.1 Uppsatsens avgränsningar

I detta arbete avgränsar jag mig till den förändring en FoU-gruppering har genomgått i ett Telekom-bolag under åren 2015-2019. Denna gruppering består av två ben: 1. "Development" och 2. "Sales". Mitt fokus är det tidigare av de två. Denna avdelning har varit med om tre omorganisationer.

Det vetenskapliga avtryck detta arbete kan lämna begränsas naturligtvis av tillgängliga resurser, tid samt bolagets tillgänglighet.

## 4 Teori

I denna studie reflekterar jag över beslutsfattande, belöningsystem och motivation men främst refererar jag till teorierna nedan inom nyinstitutionell och Skandinavisk institutionell teori: isomorfism, myt & ceremoni samt decoupling/frånkoppling (Czarniawska, 2015, s111-135); (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312); (Meyer & Rowan, 2018).

### 4.1 Tre musketörer

Nedan följer tre teorier vilka är starkt knutna till nyinstitutionell och Skandinavisk institutionell teori.

#### 4.1.1 Isomorfism

En definition av Isomorfism är "En konsekvens av att alla organisationer tillhör ett fält är således att de tenderar att bli alltmer lika varandra. Det har förklarats med begreppet isomorfism." (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312).

Isomorfism kan existera på flera plan:

- Mellan avdelningen och omvärlden i ett annat land.
- Mellan avdelningen och omvärlden.
- Mellan avdelningar i företaget.

Endast den första formen är aktuell i denna studie.

Isomorfism kan ske på flera nivåer: "Tvingande" – politisk påverkan, "Imiterande" – "Best Practice" och "Normativ" – t.ex. när professionella med samma bakgrund delar på idéer i sina nätverk och därefter introduceras de i respektive organisation (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312). Alternativt kan förändringar ske, med vilket i Skandinavisk institutionell teori benämns: "Travel of Ideas" (Czarniawska & Joerges, 1996), en lokal översättning av ett koncept (Czarniawska, 2015, s111-127), fenomen, ifrån ett annat bolag, ort eller land.

---

Är det en översättning ifrån ett annat land då kan kulturella aspekter komma in (Hofstede, 1980). En lösning i ett land kan fungera problemfritt där men kan vara mer problematisk att implementera i ett annat land (Grey, 2018, s109-134).

#### 4.1.2 Myt och Ceremoni

Det utmärkande draget är den dissonans, ”inkongruens”, vilken uppstår mellan den formella organisationen och den aktivt utövade. Detta sker på ett flertal plan och händelsekedjor t.ex. hur ”prat, beslut och handling” uppkommer. I kort innebär detta att prat inte behöver leda till beslut och beslut inte behöver leda till handling. Dessa regelbrott kan då leda till oförutsedda konsekvenser (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312). I detta kapitel betonas den övertro en organisation har på en rationalitet, vilken paradoxalt aldrig kan fylla upp de gap, vilka uppstått då den formella strukturen inte är tillräcklig och då mätmetoder inte räcker till. Detta blir en myt – myten om den rationella organisationen. Enligt samma text är myten en del av den formella organisationen och kommer att tvinga alla, vilka sluter sig till den, att acceptera myten eftersom organisationens ”legitimitet” beror på detta.

Vidare konstanterar Eriksson-Zetterquist m.f. (2015, s286-312) att en organisations överlevnad inte beror på hur effektivt den verkar utan ”hur den använder de myter som kan bidra med argument för att detta är en effektiv organisation. Myterna bidrar till överlevnad men behöver inte innebära någon direkt effekt på det man gör”. Exemplet är då organisationen tar till sig föreskrifter på en ceremoniell nivå där de inte påverkar verksamheten utan endast på en symbolisk nivå.

#### 4.1.3 Decoupling

Med detta begrepp menas hur hårt eller löst ”den informella samordningen” är i relation till den formella (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312). Decoupling är den buffert vilken uppstår emellan det formella och det informella. Den möjliggör en anpassningsbarhet för den enskilde medarbetaren då det formella kravet inte överensstämmer med det praktiska (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312); (Rowan & Meyer, 1977). Vad då uppstår är vad Rowan & Meyer (1977) etiketterar: ”Good Faith-work”.

Om det är en hård koppling då är organisationen stängd för påverkan utifrån och är den lös då är den mer isomorf.

### 4.2 Om beslut, belöningssystem och motivation

Först, det är ett uttalat krav att inte tillämpa motivationsteorier i denna studie (enligt kursmaterial) och därmed är detta en pusselbit vilken jag inte kommer att diskutera i denna uppsats något nämnvärt. Den personliga motivation som den enskilde medarbetaren kan tänkas ha i relation till belöningssystemet kommer inte att beröras i någon detalj

Dock kan jag reflektera över de beslut, vilka har uppstått efter en analys av empirin t.ex. med Kerr (1975), Pfeffer (1977) och Shotter & Tsoukas (2014). Kerr (1975) konstaterar att viljan att driva igenom och åtgärda en viss problematik påverkas av belöningen att göra rätt. Denna problematik blir än mer tydlig då en prestigeförlust kan uppkomma och ledarskapet tar otillräckliga beslut. Denna problematik kan även uppstå på medarbetarnivå. Om vi flyttar fokus

till ledarskapsnivå då är Pfeffers (1977) artikel mer fokuserad. Han påpekar att ledaren vill distansera sig ifrån misslyckanden eller potentiella misslyckanden. En andra artikel på ledarskapsnivå är Tsoukas och Shotters (2014), de tar upp begreppet ”phronesis” - ett ledarskaps ”praktiska vishet” - den gyllene vägen – att göra rätt för att du lever rätt. Naturligtvis går denna reflektion hand i hand med medarbetarens rollbeskrivning, den formella och den informella.

### 4.3 Om mätning

Att kunna mäta en avdelnings prestation är inte alltid självklart, särskilt då måtten har ändrats, t.ex. under en omorganisering. Vilket resonemang ligger bakom och hur måtten har passat in i mättramverket är naturligtvis av intresse? Kan de appliceras på en organisation med en inkubatorstruktur (”Inkubator”, 2019, 22 mars) i jämförelse med en annan avdelning med en mer rigid struktur – en mer fastställd organisationsstruktur? En inkubatorsstruktur präglad av en ”startup-känsla” ställs inför en annan problematik då förändringar är vardag. Men en inkubatorstruktur vilken skall stabiliseras och bli en traditionell avdelning ställs inför en annan problematik. Frågan om en ”fake precision” uppstår. En diskrepans, vilken uppstår då det politiska kravet att mäta en företeelse, vilken inte kan avläsas lika exakt likt termometern (t.ex. bokföringen) (Powers, 2004) är naturligtvis relevant såsom en ”invented accuracy” då kvalitativa värden omvandlas till kvantitativa (Powers, 2004)? Och för den enskilde medarbetaren vad innebär alla dessa siffror på lång sikt? En annan lönesättning? En annan budget till arbetsuppgifterna? Vilken kan leda till frustration och ångest samtidigt med att en ny omorganisation beordras?

## 5 Definition - Organizational Change

”Organization”: ”the act or process of organizing or of being organized”, (”Organization”, 2019)

”Change”: ”to make different in some particular”, (”Change”, 2019)

”Organizational Change”: ”the process of making a large company or organization more effective, for example by giving employees the skills they need to develop and to deal with new situations or markets”, (”Organizational Change”, 2019)

Organisatorisk utveckling och förändring är begrepp vilka tas för givna i en verksamhet av en viss storlek idag. Experter uttalar sig med säkerhet om definitioner, kategoriseringar och smärtlindrande botemedel för hur en verksamhet kan ta sig an denna problematik. En sökning på Internet med sökorden ”types of organizational change” svarar Internet med mer än 10 kategorier av organisationsförändringar t.ex. organization-wide change, transformational change, incremental change, development change, personnel change, process and system change, structural change, merger/acquisition change, de-merger change, downsizing change, relocation change, unplanned change och remedial change (Change Activation, 2019); (Walkme Blog, 2019).

En organisationsförändring har en destabiliserande effekt på en organisation eller avdelning eller den grupp som blir mål för den och naturligtvis den enskilde medarbetaren, vilken nu måste finna sig i en ny kontext. De pågående uppgifterna, uppdragen, projekten kan tvingas att avstanna eller sakta ned helt och i vissa situationer läggas ned. Processer skall ritas om och

standarder kan komma att förändras och med det följer mer oro. Slutligen kommer oftast även organisationskartan att ritas om, rollerna byts ut och den anställde kan få en ny titel, alternativt tvingas söka en ny tjänst med nya villkor och med detta kan det bli tal om en ny månatlig ersättning, vilket i sin tur kan leda till än fler konflikter och en kraftigare politisering av en redan känslig situation. I värsta fall kan den anställde tvingas lämna sin tjänst till följd av arbetsbrist. Det här är exempel på komplikationer vilka kan uppstå i det vi i vardagligt tal benämner - organisationsförändring.

Weick & Quinn (1999) argumenterar författarna för att den underliggande orsaken till förändringar, ”den outtalade sanningen”, vilken anlägger en viss spänning på en förändring är att den är av nöd tvungen att genomföras - ”it would not be necessary if people had done their jobs right in the first place”. De argumenterar också för att orsaken till detta är misslyckandet att inte ha skapat en ”continuously adaptive organizations”, en organisation i ständig förändring, rörelse vilken kan anpassa sig efter externa och interna behov oupphörligt - en platonistisk fantasi. I artikeln citeras en studie av Czarniawska & Joerges (1996), i vilken en medarbetare kommenterar:

”First there were losses, then there was a plan of change, and then there was an implementation, which led to unexpected results.” (Czarniawska & Joerges, 1996)

Den tvåfaldige amerikanske presidenten Woodrow Wilson (1856-1914) myntade uttrycket ”If you want to make enemies, try to change something!”. Detta citat går hand i hand med talesättet ”Wish your enemies change!”. Båda dessa uttryck påvisar hur förändring har stigmatiserats i vår kultur. Förändring är smärta. Inom management litteraturen har denna stereotypa uppfattning tryckts ut i decennier och det är numera en förväntning att förändringar kommer att mötas av motstånd trots att studier påvisar annat (Dent & Galloway, 1999). Weick & Quinn (1999) konstaterar i sin artikel att det finns uppemot 30 orsaker till motstånd mot förändringar. Till följd av detta har en ”monolitisk” mental modell satt sig, vilken har till följd att organisatoriska förändringsplaner kan komma att planeras och genomföras mindre effektivt (Dent & Galloway, 1999).

Dent & Galloway (1999) argumenterar för att det visat sig att när de anställda har förstått visionen har de tvunget blivit ställda att välja mellan denna och möta motstånd i genomförandet i organisationen eller i värsta fall sina egenintressen.

Den problematik bolaget brottas med dagligen i sitt omorganisationsarbete är hur denna uppgift skall genomföras? Vilka principer och processer använder ett bolag sig av för att möta omvärldens krav på bästa möjliga sätt? Och hur tar bolaget till vara den feedback insamlad i organisationen? Weick & Quinn (1999) argumenterar för att det finns fyra grundläggande processteorier: livscykeln, teleologi (målsättning, implementation, missnöje, uppsökning/interaktion och ny målsättning), dialektik (tes/antites, konflikt, syntes och åter tes/antites) och evolutionär teori (varians, urval, bevarande och en ny varians uppkommer). Vilken processteori ett bolag har tillämpat då de byggt sin omorganisationsprocess kan variera från fall till fall.

Den typen av förändring Weick & Quinn (1999) ställer mot den kontinuerliga är ”Episodic Change”. Det utmärkande för denna form av förändring är att ”den sker i distinkta perioder då förändringar föregås av externa händelser t.ex. teknologiska förändringar eller interna händelser som t.ex. förändringar i nyckelpersonal”. Vidare, ”The necessary change is created by intention.

Change is Lewinian: inertial, linear, progressive, goal seeking, motivated by disequilibrium, and requires outside intervention.”. De stegen ”Episodic Change” nyttjar är: upptining, övergång/transition och återfrysning.

En fråga uppkommer: Om bolaget inte kan förändras kontinuerligt vem håller då i taktpinnen för en ny omorganisation? Det finns naturligtvis inte en faktor vars inflytande alltid är avgörande men i en FoU situation spelar produktmognad en viktig roll, då den kan föranleda en omorganisation. Ledningens målsättning har då ett avgörande inflytande. En annan faktor är hur organisationen mäter, kvantifierar, sin vardag? Hur organisationen mäter sin prestation ifrån den övergripande nivån ned till den lägsta nivån i hierarkin - den enskilde medarbetaren? Vad företaget mäter och hur företaget mäter kan ifrågasättas och då även processen för att driva det arbetet för förändring av mätsystemet – ”the Performance Management System” (PMS).

## 6 Definition - Performance Management System

I artikeln ”Performance Measures and the Rationalization of Organizations” (Townley, Cooper & Oakes, 2003), menar författarna att det är vår vilja att ersätta en politisk rationalitet med en planerad rationalitet. En objektiv och rationell bild inför framtiden. Detta har sin bakgrund i den västerländska civilisationen historia. Sedan Platons tid står det rationella för att 1 och 1 blir 2. Kritikerna menar att denna brutala abstraktion av en verklighet aldrig kan spegla en användbar bild och hänvisar till Aristoteles ”The whole is greater than the sum of its parts” (eller t.o.m. mindre i sämsta fall.).

Vidare menar Townley m.fl. (2003), att rationalitet har två stråk, ”motiverat rättfärdigande”/”kommunikativt agerande” och en ”strategisk instrumentell aktivitet”. Dessa två måste ske i samklang för att en berättigad förändring skall ske. Utan samklang kommer det kommunikativa agerandet att ske utan handling och då det motsatta sker, den instrumentella aktiviteten, då sker en oinformerad förändring. För att undvika denna problematik vill man stödja beslutsprocessen med objektivitet och det bästa sättet är att använda sig av siffertal (Nelson-Espeland & Stevens, 2008).

Nelson-Espeland & Stevens (2008) reflekterar över talets förmåga att förmedla information och handling i:

- Själva yttrandet med dess ord och grammatik.
- Vad vi syftar att göra med talet, ”t.ex. utlova, dryfta ens åsikt eller be om ursäkt”?
- Det talade språkets effekt – de förändringar vilka faktiskt uppstår efter ett samtal. Att förmedla siffror och tal har en liknande effekt.

Men varför skulle numeriska tal ha denna effekt och auktoritet? Enligt samma artikel härstammar vår inställning till siffertal i, enligt samma författare:

- Känslan av noggrannhet.
- Hur väl de löser våra problem?
- Hur väl de aggregerar och kopplar samman användare med investeringar i dem?
- Siffrornas långa historia om att vara rationella och objektiva.

### 6.1.1 Talens natur

Vidare påpekar Nelson-Espeland & Stevens (2008) att siffror har en ”reaktiv egenskap eftersom de provocerar fram att människor tänker och agerar annorlunda”. Ett sätt detta manifesterar sig på är det sätt Foucault (1975, s173-247) resonerar kring: själva ”normaliserandet” att en ”rankning klassificerar, belönar och bestraffar samt organiserar interventioner”. Alla vet nu vilka har underpresterat och självdisciplin är nu en faktor.

En annan egenskap hos siffertal är deras auktoritet. I samma artikel påpekar författarna ”att den information som samlats in ned i organisationen ackumulerats, förfinats och flyttats högre upp, skalas allt tvivel bort och de speglar en verklighet som verkar mer robust än den i verkligheten är”. Av detta följer, ju högre upp i organisationen talen är desto mer auktoritet (Nelson-Espeland & Stevens, 2008) och desto mindre speglar de den faktiska verkligheten.

I tandem med att när de personliga upplevelserna har kvantifierats och ackumulerats, då uppstår en effekt, vilken kan förmedlas över ”tid och social rymd” och ”siffrorna fränkopplas ifrån deras ursprungliga syfte och innebörd”. Till slut når dessa siffror en nivå där de påvisar en falsk spegling av en verklighet. Slutligen leder detta till ”en förskjutning av makt och inflytande över fördelningen av resurser, status, kunskap och möjligheter” och därmed är inte steget långt till ett Performance Management System och den teknokrati vars uppgift är att underhålla den.

### 6.1.2 Struktur

Insamlandet av siffertal i en organisation utförs av den del av organisationen vilken Mintzberg (1983) benämner ”technostructure”. Dessa kontrollanalytiker situerade i denna gruppering har uppgiften att ”serve to effect certain forms of standardization in the organization”. Denna grups huvudsakliga sysselsättning är ”work-study analysts (such as industrial engineers), who standardize work processes; planning and control analysts (such as long-range planners, quality control engineers, production schedulers and accountants), who standardize outputs...” (Mintzberg, 1983, s15-16).

Endast inom stora bolag finns en teknostruktur eftersom det krävs ”expertis, disciplin, koordination och många typer av resurser såsom tid, kapital och politisk vilja.” (Nelson-Espeland & Stevens, 2008). Här tas ett ramverk fram av mått vilka skall underlätta företagets styrning. De anställda talar med en speciell vokabulär och personalen verkar likt översättare - specialister (Townley, Cooper & Oakes, 2003). Den fråga dessa specialister ställer sig är: Mäter vi rätt saker? Att alla har deltagit i en simutbildning betyder inte att de har lärt sig simma.

### 6.1.3 Sammanfattning av PMS

Nedan, i fig. 6.1, åskådliggörs flödet kring ett Performance Management System.

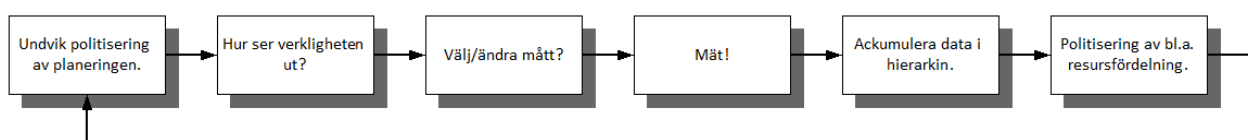


Fig. 6.1 Ett enkelt flöde. Det visar hur ett flöde kring ett PMS kan se ut.

Denna modell visar hur de olika stegen i en process kan se ut då de olika måtten skall bestämmas för ett PMS. Då genomförs denna uppgift oftast tillsammans av ”teknostrukturen” (Mintzberg, 1983, s15-16) och ledningen. Ibland bestämmer ledningen självt kring vilket typ av mätning är relevant.

#### 6.1.4 Sammanfattande helhetsbild

I fig. 6.2. (nedan) åskådliggörs, med ett fåtal relationer (informationsflöden), ett dynamiskt skeende i en organisation.

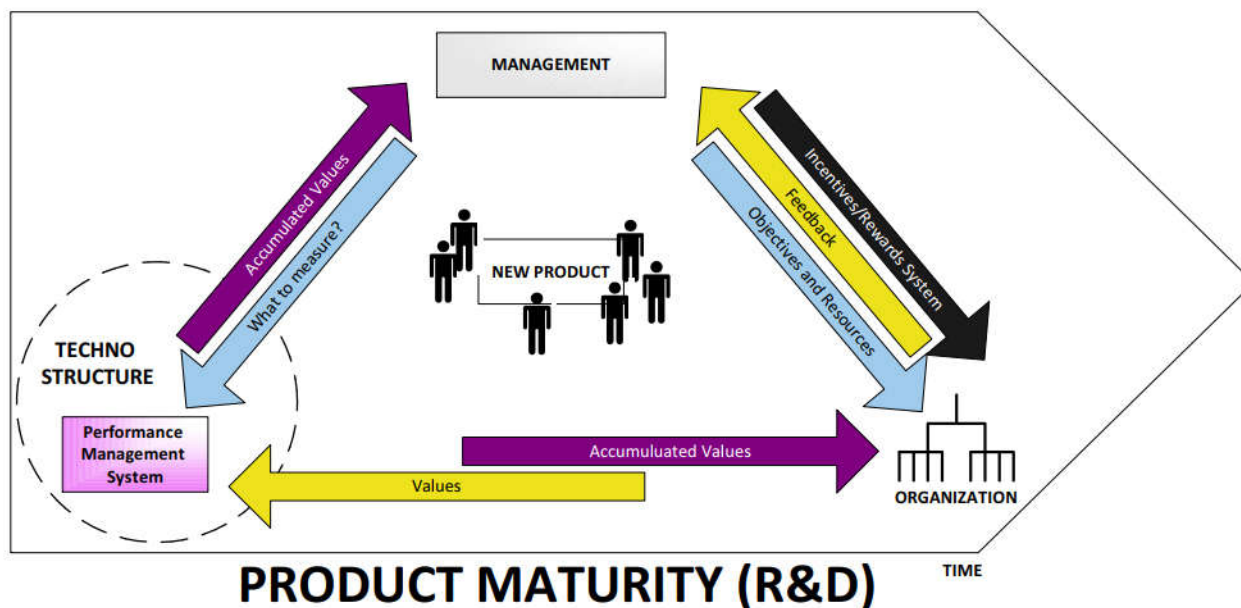


Fig. 6.2 En enkel bild av relationerna i studien. Bilden visar hur en hel organisation rör sig igenom tiden, genom en ny produkts cykler/faser och påvisar de relationsflöden denna studie refererar till. Längst upp sitter ledningen. Denna kommunicerar till ”teknostrukturen” (Mintzberg, 1983, s15-16) om relevanta mått. Dessa implementeras i PMS, vilket i sin tur returnerar till ledningen ackumulerade/aggregerade värden. PMS inhämtar data ifrån organisationen i sin helhet, eller kanske en avdelning och returnerar även ackumulerade/aggregerade värden efter ledningens önskemål till relevant organisation. I verkligheten är PMS ett datasystem för datainsamling och bearbetning av data. Systemet kan vara ett IT-system eller ett pappersbaserat system (det senare är dock mer ovanligt). Ledningen i sin tur definierar och beslutar om överliggande mål vilka kommuniceras till organisationen, samtidigt sätter även ledningen de incitamentsystem vilka kan påverka medarbetarnas motivation. Detta beror till stor del på om det är bolagets ledning eller avdelningens, då vald ledning kan ha begränsade möjligheter till att förändra incitamentsystemet. Kopplingen mellan prestation och belöning kan vara direkt eller inte alls. Organisationen kommunicerar feedback till ledningen.

## 7 Metodik

För att kunna genomföra uppsatsen måste en studie genomföras. Studien faller i kategorin: fallstudie med retrospektiva inslag. Orsaken till detta är att flera organisationscykler redan har inträffat.

För att på bästa möjliga sätt hantera den problematik, vilken diskuterats i de föregående kapitlen, kommer denna studie att inta en kvalitativ ansats. En kvantitativ ansats är inte möjlig för denna typ av fenomen. Den kvalitativa ansatsen (Lind, 2014, s117), tillåter mer rörelseutrymme för att fånga ett komplext fenomen än rena kvantitativa studier.

---

## 7.1 Begränsningar

Studien karakteriseras av: (a) Aktuell återgivning av ett pågående skeende; (b) Retrospektiv återgivning. Information har åldrats. Respondenter har glömt av detaljer; (c) Respondenterna är inte alltid tillgängliga; (d) Informationen är hemlig till följd av att produkten är ny; (e) Informationen är säkerhetsklassad och yppandeförbud föreligger; (f) Den sekundära informationen är inte alltid tillgänglig i sin helhet och/eller heltäckande.

Miljön karakteriseras av: (1) Krav på trovärdighet, integritet och kvalitet; (2) Komplicerade tekniska produkter; (3) Regulatoriska tekniska krav; (4) Sekretess.

Dessutom har jag följande begränsningar att ta hänsyn till: 1. Begränsade resurser – en person och 2. Begränsad tid - en halv termin.

## 7.2 Data i studien

Studien måste förlita sig främst på primärdata. Den uppkomna problematiken innebär att alla insamlingsmetoder lämpliga för datainsamling av kvalitativa data (t.ex. intervjuer och enkäter) kan generera avsevärt stora mängder av information och denna uppsats är endast intresserad av en sammanställd bild av problematiken och inte med en alltför detaljerad mängd av information. Uppsatsens tidsbegränsningar skulle aldrig tillåta detta.

### 7.2.1 Primärdata - insamlingsteknik: Intervjuer

Primärdata i studien samlas in främst med semi-strukturerade intervjuer (Wiedersheim & Eriksson, 1991, s84-92); (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 1991, s72-89); (Dahmström, 1991, s42-49). Innan intervjuerna förbereds en intervjumall - intervjuguide med slutna och öppna frågor. Denna mall är anpassad efter respondent: ledning eller medarbetare (svenska eller engelska) (se Appendix A för intervjufrågor).

Kontakt kommer att etableras med alla potentiella respondenter. Valet av plats, datum och tid är öppen fråga då respondenten kan föreslå själv var och när är mest lämpligt för hen. Intervjuerna kan komma att genomföras på plats men också via telefon då respondentens placering inte möjliggör detta t.ex. utanför Sverige. Eventuellt kan Skype-liknande teknik komma till användning för att lösa problem av detta slag. Eventuella kompletterande frågor kan ställas via telefon.

Intervjuer ger möjlighet till att ställa uppföljningsfrågor och komplicerade frågor. Det går att förtydliga med kroppsspråk och visuella hjälpmedel (Wiedersheim & Eriksson, 1991, s84-92). Om frågorna är av en för känslig natur eller om det uppkommer brist på respondenter då kan eventuellt frågor komma att skickas iväg i förväg för att få uttömmande svar i den mån det möjligt är. Detta är inte att föredra men om det inte finns tillgång till rätt antal respondenter för studien då kan detta vara att föredra om det är för lite tid för att genomföra riktiga intervjuer. Ett andra alternativ är att inte genomföra intervjuer utan att samla in data med enkäter, vilket också inte är att föredra eftersom all rik interaktion mellan intervjuaren och respondenten inte kommer med. Dessutom är enkäter något nedprioriterat på dagordningen och kräver då påminnelser från författarens sida.

Om respondenten **vill** delta men inte är tillgänglig till följd av tidsbrist, kan ett mail med frågor skickas ut, med en enkät, för att komplettera intervjuer - en kompletterande insamlingsteknik. Detta är naturligtvis inte föredömligt, men ledningspersonal kan bringa klarhet med ett uttömmande skriftligt svar, vilket är bättre än inget svar alls.

Intervjuerna kommer att spelas in och data kommer att sparas till den tidpunkt då uppsatsen är slutförd och godkänd.

### 7.2.1.1 Önskvärt och faktiskt utfall av respondenter och genomförande.

Det önskvärda antalet respondenter var 10 stycken. Det faktiska utfallet blev nio stycken. De önskvärda rollerna är ledningen ifrån VD-funktion till avdelningsnivå och dessutom syskonavdelningens ledning samt respondenter ifrån avdelningen "Development" och en ifrån syskonavdelningen "Sales". Se kapitel 8 för en närmare beskrivning av Bolaget X organisationsstruktur i denna studie.

Tabell 7.1 Respondenturval

Önskvärda respondenter	Utfall
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "CEO A"/"VD"</li> <li>• "Manager D" – "Development"</li> <li>• "Manager E" – "Sales"</li> <li>• "Manager C" – "Mellanchef Dev."</li> <li>• Fem "Development" medarbetare</li> <li>• En "Sales" medarbetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Två ledarpositioner</li> <li>• Två seniora medarbetare på högre nivå, en vardera "Development" och "Sales"</li> <li>• Fem medarbetare (endast "Development")</li> </ul>
<b>Totalt 10 respondenter</b>	<b>Totalt 9 respondenter</b>

Alla önskvärda respondenter kunde inte delta till följd av brist av tid. Tre av intervjuerna genomfördes på telefon (ledarpositionerna och en medarbetare på högre nivå). Respondenterna har varit anställda i organisationen ifrån tre år till över 25 år. Gruppen består av två kvinnor och sju män. Alla har en högskoleutbildning med ett undantag, en påbörjad men inte avslutad högskoleutbildning. Respondenten tog anställning innan avslutad utbildning. De flesta har en bakgrund inom teknik. Formuläret nyttjar åldersklasser och snittåldern är 40.5 år. Deltagarna, med ett undantag, är placerade i den nuvarande produktorganisationen. Dock har denna respondent sedan tidigare kontakt med projektet. En respondent har precis avslutat sin anställning. Se tabell 7.1 ovan för en sammanställning.

Alla har varit med, med ett undantag, ifrån den första till den sista av de tre omorganisationerna i denna studie. Denna respondent började precis vid den första omorganisationen. En annan respondent har varit frånvarande under alla omorganisationer.

I Appendix A finns två listor med frågor, vilka har använts under intervjuerna. Ett formulär för ledning och ett för medarbetare har framställts med hjälp av listorna. Dessa formulär är nästan identiska med undantag för att vissa frågor förekommer endast på ett formulär. Följaktligen har vissa frågor inte besvarats av medarbetare utan endast ledning och vice versa. Detta markeras i titeln på frågan. I sammanställningen nedan har vissa frågor strukits eftersom de inte har bidragit till resultatet. Utöver dessa frågeformulär användes fig. 6.2, 8.1 och 8.2 vid intervjuerna för att åskådliggöra flöden och samband. Intervjuerna genomfördes mellan 2019-12-09 och t.o.m. 2019-12-20.

## 7.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata i studien är organisationsschema, rollbeskrivningar, prestationsresultat och eventuell korrespondens.

## 7.2.3 Kvantitativa data

Detta är framförallt PMS-data.

## 7.3 Efterbehandling av data

Insamlad intervjudata kommer att efterbehandlas med en stegvis metodologi (Gioia, Corley & Hamilton, 2012).

I denna artikel tar författarna ansats i en två-steps-metodik, vilken kan härledas till begreppen ”concepts” och ”constructs” där den tidigare av de två är legobitar vilka ”fångar upp vissa egenskaper i den organisatoriska världen” och kan fogas samman för att bilda en konstrukt – ”en abstrakt teoretisk formulering av ett fenomen...Det är nu det är tänkt att vi skall kunna bilda nya teoretiska insikter vilka vi inte har haft innan.”. Forskaren kan nu söka upp lämpliga teorier för att understödja sin forskning.

Arbetsgången i denna studie är som följer:

1. Genomlysning av samtal med kategorisering av viktiga tidpunkter.
2. Bind ihop dessa kategorier – ”concepts” till teman – ”constructs”. Den uppkomna svårigheten är hur den dynamiska aspekten av kontexten integreras i dessa teman.
3. Transkribera delar av utvalda teman i de olika samtalen.
4. Skapa en helhetsbild av temans roll i organisationsenhetens förändring (om möjligt under flera cykler för uppföljning av eventuella efterskakningar) och de uppkomna problem under omorganisationernas historia och vilka kan knytas direkt och indirekt till omorganisationen.
5. Generera slutsatser med hjälp av valda teorier.

## 7.4 Metodreflektion

Detta är en studie vars syfte är att lyfta en problematik, vilken kan uppstå under omorganisationer, utan att göra avbräck på autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet (Lind, 2014, s132).

Det är i högsta grad berättigat att ifrågasätta mitt val av metod eftersom denna studie är både en aktuell fallstudie, den bygger på ett pågående skeende och dessutom har retrospektiva och konstruktivistiska inslag – till en viss mån en arkeologisk utgrävning (Lind, 2014, s132). Hur **autentisk** insamlade data under det pågående skeendet blir, begränsas av tid och tillgång till respondenter. Ett flertal långa djupgående intervjuer på flera nivåer i organisationen och ett deltagande under hela omorganisationscykler med förändringar, projektmöte och utvecklingssamtal med efterföljande intervjuer hade naturligtvis genererat mer autentisk data (se Barbara Czarniawskas studie i Lind, 2014, s55-72). Men av uppenbara skäl går inte detta

att genomföra. Denna problematik uppstår även då sekundär data skall samlas in. En fri tillgång till alla arkiv hade varit bättre, men då hade uppsatsen blivit en avhandling.

Hur **pålitlig** är information? Hur gärna vill respondenterna vara öppna men den problematik, vilken berör dem direkt eller indirekt på individnivå? Hur korrekt är ledningens bild av de förändringar vilka organisationen gått igenom? Hur väl minns respondenterna? Hur mycket kan respondenterna förväntas komma ihåg? Och vill man komma ihåg? Vilka efterverkningar finns ifrån den föregående cykeln (cyklerna) och vem är kvar att berätta om dem? Primärdata är i högsta grad viktigt i denna studie och pålitligheten kommer att vara god beträffande aktuella händelser men svagare då det berör tidigare händelser.

I fallet sekundärdata, är frågan om den är korrekt och heltäckande relevant? Är alla dokument på plats och uppdaterade. Finns tillgång till tidigare och nya Performance Management System data?

Den tredje punkten enligt Lind (2014, s 132), **träffsäkerhet**, kan naturligtvis förbättras med fler och djupare intervjuer, vilka skulle kunna kompletteras med t.ex. enkäter för att täcka ett pågående skeende. Detta hade dock inte kunnat genomföras till följd av resurs- och tidsbrist samt till följd av att flera anställda är också idag f.d. anställda.

## 7.5 Etik

Den här kategorin av uppsatser kan vara politiskt känsliga. Naturligtvis är de slutsatser och sammanställningar, vilka ifrågasätter organisationsförändringar, politiskt känsliga eftersom för stora avvikelser ifrån den normativa bilden kan leda till att avdelningens frihet kan kringkärvas eller att ett missnöje kommer till ytan, vilken kan leda till en infekterad situation. Målet med uppsatsen är att återge en bild inte direkt bidra till en framtida förändring.

### 7.5.1 Säkerhetsclearance och avidentifiering

För att kunna genomföra denna studie krävs att jag får ett godkännande av det tilltänkta bolaget för att kunna ta del av bakgrundsinformation, respondenters svar och dokument samt tillträde till fastigheten. Avidentifiering av bolaget, organisation, anställda och dess produkter är ett uttalat önskemål ifrån företagets sida för att vilja delta i denna uppsats. Dessutom sker en inre avidentifiering då respondenterna själva inte skall kunna identifiera varandra och sina managers.

Inga riktiga namn kommer att redovisas i uppsatsen respondenterna kommer att tilldelas kodnamn (R + nummer). Då en respondent inte är tillgänglig på t.ex. en högre nivå kan intervjun komma att ersättas med skriftlig korrespondens. Naturligtvis också avidentifierad. De två respondenterna kommer att refereras med "Ledningen".

Slutligen, inspelningar kommer att sparas till den tidpunkt då uppsatsen är slutförd och godkänd. Därefter kommer intervjuerna att raderas för att uppfylla företagets önskemål om sekretess. Eventuella dokument kommer också att förstöras eller lämnas tillbaka till företaget enligt önskemål.

---

## 7.6 Metodsammanfattning

- **Fördelar:** Metoden fångar upp information, vilken är både aktuell och föråldrad samt känslig och otillgänglig. Primär- och sekundärdata kombineras.
- **Nackdelar:** Metoden kan bli bättre inom autenticitet och pålitlighet även om den är relativt träffsäker med avseende på givna resurser. Dessa nackdelar kan inte avhjälpas till följd av resurs- och tidsbrist.

Kvalitativa (och en begränsad mängd kvantitativa) data bör kunna bidra till en god bild av hur de anställda upplevde organisationsförändringarna? Hur deras målbilder har påverkats? Hur avdelningen levererat under dessa år? Samt hur interaktionen mellan Organisationsförändringar, PMS, Belöningsystem och Mål manifesterats?

Utifrån insamlade data skapas en helhetsbild med vilken en senare analys, incidenter eller eventuella systematiska problem ska kunna identifieras för en närmare granskning. Observera att systematiska problem och incidenter kan uppstå även om de inte är knutna till organisatoriska förändringar eller andra interaktioner i fig. 6.2.

Trots metodens brister anser jag att dess fördelar är till studiens gagn och att det är värt att gå vidare för att belysa problemområdet.

## 8 Resultat - Bolaget X med Intervjuer

Denna uppsats genomförs på ett Telekom-bolag vilket jag identifierar med "Bolaget X" i texten. Bolaget X har valt att ställa upp oidentifierat och därför har allt i möjligaste mån oidentifierats. Bolaget X är en utmärkt kandidat: Det har skett ett antal omorganisationer, en viss problematik har uppstått och det finns en möjlighet att tillämpa ett flertal teorier för att skärskåda dessa förändringar. Nedan följer en bakgrundshistoria vilken fångar en del av de händelser en avdelning på "Bolaget X" har genomgått de senaste åren.

### 8.1 Produkten - "Produkt A"

Produkten i detta fall är en teknisk hård- och mjukvarulösning vars främsta egenskaper är (enligt Bolaget X) att den är framställd i samråd med bolagets kunder, mycket lättinstallerad, användarvänlig under hela sin livscykel med låg årlig kostnad och ett mycket lågt initialt pris i jämförelse med sina konkurrenter på marknaden. Utvecklingstiden är cirka ett decennium.

### 8.2 Omorganisationens historia

- Cykel 1 (C1) varar 1 år i Sverige. "Manager C" bygger ett team - "TEAM C". Detta team utvecklar flera potentiella produkter. En produkt går vidare till Cykel 2 (C2) och blir ett paraplyområde, "Product Field 1". "Produkt B" följer med till C2 och placeras under paraplyområdet.
- Organisationen i C2 varade i 18 månader. I denna cykel etableras "Produkt A". "Produkt B" går inte vidare men en ny produkt, "Produkt D", etableras. "TEAM C" utför arbetet.
- "Manager E" hyr konsulter ifrån Manager C.

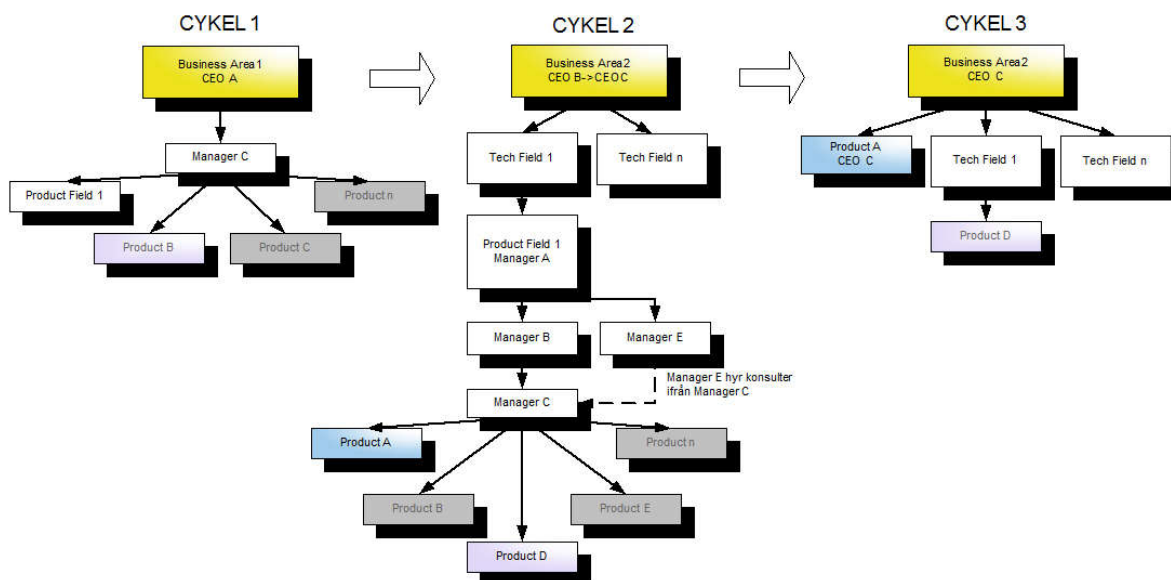


Fig. 8.1 Omorganisationer vilka påverkat "TEAM C". "TEAM C" har i olika konstellationer följt med ifrån Cykel 1 till Cykel 3. "TEAM C" är idag sysselsatt i arbetet kring "Produkt A". "TEAM C" och dess "Manager C" har följts åt.

- En ny CEO kommer utifrån till Bolaget X, "CEO C", och blir tillsatt att leda affärsområdet. Flera produkter vilka inte levde upp till lönsamhetskriterier fasades ut och en ny organisation i Cykel 3 (C3) etablerades i vilken "Produkt A" valdes ut till den produkt Bolaget X skall investera i. Vid denna omorganisation blev "CEO C" även ansvarig för "Produkt A". De övriga produkterna med undantag för "Produkt D" fasades ut. Uttrycket "Kill your babies!" passar denna situation bäst. Dock finns det hopp för flera nedlagda produkter då tekniken har hunnit ifatt de krav Bolaget X har ställt för att de skall slutföras och lanseras.
- Organisationen i C3 har varit i bruk i 13 månader.
- Organisationen i C2 kännetecknas av en för Bolaget X vanlig arbetsstruktur med projektledare och produktion av rapporter. I C3 finns inga projektledare och så lite rapportering om möjligt är.
- Sex personer lämnar grupperingarna under "Manager C", varav fyra seniorer, de skall in i projekt under "Tech Field 1" under övergången till C3. Fem har idag lämnat Bolaget X.

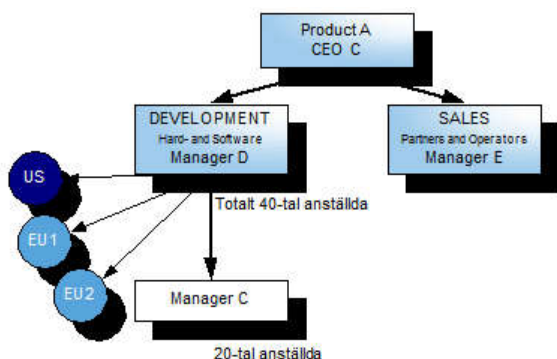


Fig. 8.2 Organisationen vilken ansvarar för utveckling och försäljning av "Produkt A".

Nedan följer en sammanfattning av organisationens historia kring ”Produkt A”.

- I organisationen för ”Produkt A” finns tre managers med personalansvar: ”Manager D”, ”Manager E” och ”Manager C”.
- Produkten utvecklades av ”TEAM C”. Det ursprungliga Core-teamet kring ”Produkt A” utgjordes av tre personer. En är idag stationerad i USA, en är i EU1 och den tredje är den USA-baserade ”Manager D”.
- I och med införandet av C3 introduceras även konceptet ”Team of Teams” av ”Manager D”. Organisationen är nu en platt organisation.
- ”Sales”-benet tillkommer då ”Manager E”, tidigare också en del av teamet kring ”Produkt A”, värvar en del av medlemmarna vilka fasats ut ifrån de nedlagda produkterna samt annan personal i Bolaget X. ”Manager E” är bl.a. idag promotor för ”Produkt A” i organisationen.
- Under C3 präglas ”Development”-benet av en startup-känsla vilket ställer krav på de anställda samtidigt som förankringen av företagets överliggande mål sipprar ned till avdelningsnivå, vilket i sin tur kan leda till frustration och besvikelse. Merparten av de anställda är i Sverige. Organisationen är inte formellt ett fristående startup-bolag utan har sin tillkomst i en intern inkubator-lösning.

### 8.3 ”Team of Teams”

I och med att en av grundarna av ”Produkt A” blir huvudansvarig (”Manager D” i fig. 8.2), införs detta koncept. Detta koncept, begrepp, myntades av den f.d. General Stanley A. McChrystal samt Chris Fussell, Tatum Collins och David Silverman. Detta koncept användes på ett lyckat sätt under Generalens tjänstgöring i strid mot Al-Qaida i Irak-kriget. Detta är ett koncept i kategorin ”Emerging Organizational Models”. Konceptets mål är att skapa en organisation med mycket hög anpassningsbarhet. Det skall vara snabbt, flexibelt och effektivt. ”Adaptability”, anpassningsbarhet, skall uppnås med byggklossen ”teamet”. Organisationen är platt. Nedan följer en sammanfattning av en video från Youtube (”View from the top: General (Ret.) Stanley McChrystal”, 2014).

#### 8.3.1 Team-nivå

Laget med de bästa spelarna vinner inte alltid. Generalen exemplifierar med t.ex. basketbollaget DreamTeam, vilket förlorat flera världsmästerskap. Det krävs två komponenter till: ”Trust” och ”Purpose”, förtroende och syfte. Förtrogenhet bygger individerna med sina kollegor genom att umgås. Vidare utvecklar generalens sitt resonemang med följande ekvation:

$$\begin{array}{ccc}
 \text{TRUST+PURPOSE} & + & \text{CONTEXT} & = & \text{SHARED CONSCIOUSNESS} \\
 \text{Emotionell komponent} & & \text{Intellektuell komponent} & & \text{An emergent intelligence and awareness}
 \end{array}$$

...av detta följer denna ekvation:

$$\begin{array}{ccc}
 \text{EFFECTIVENESS OF INDIVIDUALS} & \bullet & \text{SHARED CONSCIOUSNESS} & = & \text{EFFECTIVENESS OF TEAM}
 \end{array}$$

Enligt McChrystal är det nödvändigtvis inte att tillgång till all information ger bättre beslut men om känslan ”i ett litet basketball lag där alla känner alla och kan läsa varandra” kan uppnås inte bara på teamnivå utan även en nivå upp då kan bättre beslut uppnås.

### 8.3.2 En nivå upp eller hur skall konceptet utökas i hela organisationen?

I ett team skapas den emotionella komponenten när alla lär känna alla. Den intellektuella komponenten uppstår då ”Total Awareness” uppnås.

Men på den högre nivån där ”Team of Teams” - ”ett lag bestående av lag”, skall bildas, skapas den emotionella komponenten då kollegor i olika delar av organisationen börjar umgås. Detta kan möjliggöras med hjälp av möten eller s.k. ”embedding”, inbäddning, i praktiken motsvarar detta ”People Exchange Programs”.

För att den intellektuella komponenten skall skapas, måste s.k. organisatoriska informationssilon överges och ersättas med en atmosfär av ”participatory transparency”, deltagande insyn. Detta kan möjliggöras med robust centraliserad kommunikation.

### 8.3.3 ”Speed - doing the right thing fast enough”

I en traditionell hierarkisk organisation flödar informationen uppifrån ned och genomförandet sker längre ned i pyramiden. Faran i att sitta längst upp enligt McChrystal är att till följd av all information ledningen har tillgång till, kan ledaren/medarbetaren till slut bli ”förförd” av att tro att hen vet hur det är ”på marken” och helt enkelt vill påverka operativa beslut. Lösningen på denna problematik är tillgång till information och empowerment. Koncepten ”empowered execution” och ”shared consciousness” förstärker varandra ömsesidigt.

## 8.4 Vad mäter Bolaget X i de olika cyklerna?

För att stödja ett informerat beslutsfattande har organisationen samlat in flera typer av data under åren med sitt PMS. Detta system har en viss påverkan på beslut om huruvida det är motiverat att genomföra en organisatorisk förändring. Bolaget X har valt att mäta tre variabler under C1 och C2. Dessa har övergetts under C3 och ersatts med en annan målstyrningsmetod/mått - OKR. I de tidigare cyklerna fanns en klar länk mellan individernas prestation på individnivå i relation till PMS. I C3 finns ingen länk mellan den nya metoden och den anställdes personliga mål.

### 8.4.1 De tre variablerna i Cykel 1 och Cykel 2

- Utilization – Hur mycket varje medarbetare debiterar på projekt både externa och interna. I interna projekt är syftet att hjälpa någon annans billability.
- Billability – Hur mycket varje medarbetare debiterar på externa projekt utanför Bolaget X.
- Cost per Chargeable Hour (CpCH) - Vad kostar den levererade timmen till kund?

Dessa samlades in via tidrapporteringssystemet.

## 8.4.2 OKR – Objectives & Key Results

Denna målstyrningsmetod togs fram på 70-talet på Intel och består av två delar: ”objective” – mål/önskat tillstånd och ”key results” – mätresultatet (”OKR”, 2019, 18 december). Metoden introducerades av ”Manager D” efter inspiration ifrån Silicon Valley.

På Bolaget X sätts övergripande OKR:r för produkten, vilka därefter bryts ned på team-nivå, med andra ord vad varje team måste genomföra för att de övergripande målen ska ha uppfyllts. På individnivå sätts mål utan direkt anknytning till OKR. Hierarkin bryts av på individnivå. I Appendix B finns en avidentifierad inskannad bild av en OKR-rapport, vilken medarbetarna får i sin e-mail.

## 8.5 Människorna

Tabell 8.1 (nedan) är en sammanfattande, deskriptiv bild av människorna i organisationen under dessa cykler.

## 8.6 Resultat - prolog

Sammanställningen nedan följer inte den ordning frågorna har i frågeformulären och vissa frågor har strukits då de inte tillför något till analysen. För att underlätta läsningen har flera frågor med samma tema slagits ihop.

Tabell 8.1 Ålder och könsfördelning under alla cykler

	C1	C2	C3	C3 övriga länder
<b>Män (%):</b>	91	80	79	77
<b>Kvinnor(%):</b>	9	20	21	23
<b>Snittålder:</b>	32	35	31	43

För att inte avslöja respondenterna, har jag valt, då det gäller ledningspersonal att inte uppge deras Respondent ID:n eftersom endast två har valt att delta. Företagets namn är ersatt med ”BOLAGET”, siffervärden är ersatta med ”X” och personnamn med t.ex. ”CHEF”. Utöver detta har jag infogat förtydliganden inom parantes med hänvisning till bland annat cykel, respondent eller kombinationen fråga-respondent.

## 8.7 Resultat del 1: Omorganisation

8.7.1 1-Varför tror du att dessa omorganisationer uppkommer? Vad triggas organisationsförändringarna? I klarspråk vem eller vad håller i taktpinnen?

Solfjäders av svar på denna fråga spänner ifrån att det är styrelsen med VD:n, apex som drar i trådarna, ”Det är han som tillsätter de högsta positionerna sedan tillsätter dom de lite lägre positionerna...det är oftast när en ny person på en hög nivå tillträder som en omorganisation sker...”(R2) till ”...pressen att visa resultat gör att någonting måste göras...historiskt sätt så har det visat sig att omorganisationerna har följt efter dåliga resultat... I cykel 2 där vi hade för många lösningar så kände jag också att vi ”spread ourselves too thin”.”(R5). ”Det som triggas en omorganisation är en ny riktning i strategin om hur man då skall exekvera den.”(R4).

**R9:** ”Vem vill hosta en kostnad? Med en viss osäkerhet att få en inkomst.”. FoU innebär oattraktiva kostnader. Är den internt synlig och det satsas då vill alla ha den. **R9** menar att det är en typisk resa för en FoU-satsning med avseende på risk och kostnad. I C2 är produkten given en ”kostnadsrätt” och befinner sig långt ned i en organisation till att den nu får ”air time” och till sist ”...hänger den på toppnivå...” i C3 och ”...nu är det ett byggblock som kan flyttas eller säljas.”. Det finns ”...två olika typer av omorganisationer...80% av fallen...så fortsätter lägsta nivåns team och linje göra exakt samma sak, så det är ingen påverkan och då händer ingenting... den andra (syftar omorganisation) om produkten läggs ned.”.

**R8** tror på effektiv segmentering ”Jag skulle tippa på att det är effektivitet och för att få ett bättre driv på det man håller på med...man ser att det finns ett behov ur ett kundperspektiv, vilka områden vill man fokusera på?”. Detta för ”...att snabbt kunna leverera inom ett område.” eller enligt **R3** ”...om man skall ägna sig åt nya områden som X eller om man skall ägna sig åt traditionella BOLAGETs kärnverksamhet.”. Enligt **R6** beror omorganisationen till C3 på teknologin: ”...att verkligen göra en ny produkt som kan förändra marknaden...det var en teknologi innovation som drev en omorganisation.”. En i **ledningen** summerar ”Den organisationsförändringen (C2 till C3) är ett direkt resultat utav högsta ledningens beslut där vi såg hur skall vi kunna göra detta på ett effektivt sätt...” och orsaken är: ”...det som triggade var en strategisk förändring vi behöver få ut en produkt snabbt.”.

Enligt **R7:** ”Cykel 3 tycker jag är den absolut tydligaste omorganisationen vi har haft under alla mina år. Då blev det så tydligt av blev en egen inkubatorunit och den som bestämde det, det var VD:n...det bestämdes här att vi inte skulle bromsas av gamla sätt som satt i väggarna, detta här skulle vara en disruptive produkt för att se om det fanns en marknad, om det här var möjligt och då var vi tvungna att jobba snabbare än vanligt så den taktpinnen förstår jag precis.”.

När man har varit med om flera omorganisationer som **R7** (8 stycken) är upplevelsen annorlunda ”...de har alla smält ihop för mig, det har aldrig känts tydligt, visionen har aldrig varit tydlig för mig, den har inte kommunicerats särskilt bra, det har varit ganska dramatiskt...så nu är det ett stort möte, nu skall alla få reda på en gång att nu gör vi dom här jättestora förändringarna...”.

Sammanfattningsvis är orsaker till en omorganisation: något är fel, ny tillsättning av ledning, ny produktstrategi och/eller marknadsstrategi (bl.a. time-to-market) och PLC.

8.7.2 2-Vilka faktorer tror du har mest inflytande över en framtida omorganisation? Rangordna följande: Ledningens mål, Performance Management Systemet, Produktens livscykel och Annat? Vad är då annat?

Uppfattningen är att Ledningens mål är den faktor med mest inflytande över en framtida omorganisation. Därefter är det Produktens Livs Cykel där två respondenter. En respondent tyckte ”...vi är en inkubator...och då kommer produktens livscykel att vara den faktor som spelar in mest...”. Minst inflytande har Performance Management Systemets utfall på organisationens prestation om huruvida en omorganisation är aktuell. Respondenterna som har rankat ”Annat” som 1:a, 2:a och 3:a har motiverat det med: ”...politik, personliga incentives.”; ”...individer och kultur och hur man faktiskt hanterar förändring...en organisation med individer som är väldigt hungriga och är framåt då kan man ta sig an en förändring som en omorganisation ganska snabbt. Ibland kan senioritet och erfarenhet vara en bromskloss...Attityd

och kultur!” och slutligen uttryckte en respondent skepsis mot PMS ”Allt annat som trea!” (se Tabell 8.2 nedan).

### 8.7.3 3-Är det här en god beskrivning av omorganisationsprocessen: upptining, övergång/transition och återfrysning? Till skillnad ifrån en ständigt pågående process tills nästa stora omorganisation?

Alla respondenter anser att det sker en upptining, övergång och återfrysning. **Ledningen** anser att ”...när det kommer till en förändring så är det obehagligt...upptining så man måste förbereda personen för att det blir en förändring, sedan blir det en omskakning att det faktiskt händer och sen så fryser det till, då man känner sig bekväm igen, man känner sig trygg man har hittat den rollen man har i den riktning man nu går, sen är det en kontinuerlig förändring men då är det en fine-tuning...”. Det motsägs delvis av **R7** och **R8**: ”Längst ned i organisationen, alltid som ett drama...med kort varsel, då skall vi synas i en stor öppen sal...det har aldrig varit en upptining jag har känt att det har saknats lite grann. Det hade varit bra att få lite information innan.” **R8** anser att känslan av omorganisation inte alltid är övergående ”Jag har känt att det är så att det är ständigt lite pågående processer...” och påminner om att ”Vi hade en period (pekar mellan C1-C2) vi flyttades dit (pekar) och sedan plötsligt flyttades dit och sedan under dom och sedan under dom och det tog aldrig slut...”. Hen menar att omorganisation aldrig tog riktigt slut eftersom vissa pågående kvalifikationsprogram fick frysas till följd av omorganisationen.

Tabell 8.2 Respondenternas prioritering av faktorer som skulle kunna påverka en omorganisering.

Faktor	Rank 1	Rank 2	Rank3	Rank4
LM	6	3	0	0
PMS	0	0	6	3
PLC	2	5	2	0
Annat	1	1	1	6

Vid frågor kring längden på tidsperioden av omorganisationen mellan C1 och C2 omnämns flera månader till ett halvår och ur **R8s** perspektiv i flera år. Den senaste omorganisationen tog en månad (**R1**) och ur ett högre perspektiv från det då det började talas om den ”...att man började diskutera, ett par månader kanske.” (**R6**).

Sammanfattningsvis: det sker relativt korta omorganisationer med enstaka undantag.

### 8.7.4 4-Hur involverad är du i en omorganisation? Förarbetet och implementation? Hur uppfattar du att personalen har påverkats under omorganisationerna? Psykiskt? (LEDNING) och Hur upplevde personalen omorganisationerna? Motstånd?

En i **ledningen** kommenterar: ”Kraftigt högst involverad. Den organisationsstruktur vi ser idag är ett resultat av mer eller mindre mitt förslag.”.

**Om implementation:** ”Nej jag brukar i princip inte vara så involverad i omorganisationen. Jag får ju reda på det innan...jag är inte med i diskussioner på vilka X-lösningar som skall läggas ned och var den personal skall ta vägen.”. **Ledningen** fortsätter ”Det tar inte några veckor utan några månader med osäkerhet och oklarhet, man vet inte vad som händer...jag försöker ju alltid

måla upp en positiv bild och ha lite oftare teammöten där vi pratar om förändringen.” Ledaren lever längre med osäkerheten ”...att vi kanske blir splittade det kanske blir...det kanske blir några uppsagda, budgeten räcker inte, det är bara jag som får reda på den här informationen att det ser skitrisigt ut och sen har det i princip alltid löst ut sig...”.

**Om välmående:** ”Generellt sätt tror jag inte att någon tycker om omorganisation om man blåser upp det som en omorganisation...generellt skapar omorganisation stress och osäkerhet så personalen gillar nog inte omorganisation.” En andra medlem i **ledningen** minns ”...inte så många som har kommit till mig och varit oroliga eller mått dåligt och tyckt det vart jobbigt faktiskt...jag har ju inte riktigt valt att berätta om de här negativa scenarierna för att inte skrämna upp och stressa upp folk i onödan.”.

Medarbetarna reflekterar: **R2:** påtalar att hen inte har påverkats eftersom hen har haft samma linjechef”...inte så mycket osäkerhet för mig men för andra i samma team, för om deras projekt skulle överleva...det tagit lite för länge och kommunikation har varit oklar...inom gruppen så kände jag ett visst motstånd...att folk inte visste vad de skulle göra, vad som skulle hända generellt...”. **R7** säger ”...mitt team har hållit ihop och så länge det har hållit ihop så har jag känt mig trygg. Vi gjorde en splitt (mellan C1 och C2) och då försvann några kollegor men jag var ändå kvar i basteamet.” och minns ”...de här tre (pekar Cyklerna) kände jag ingen oro när detta hände. Ett till två kände vi oss ganska irriterade då hade någon på högre nivå bestämt utan att prata med vår chef att den och den skulle handplockas till ett annat team.”. Teamet splittades.

**R8** säger ”Faktiskt inte, framförallt inte nu sista gången...det här är bra, en väldigt bra koppling till ledningen och det är tydligt vad vi gör och varför. Man känner liksom att dom sakerna vi gör både syns uppåt och vi blir bra påverkade av dom som styr oss direkt...Absolut inget emotionellt motstånd. Vet att vissa personer kan tycka att det är jobbigt med omorganisation man vill gärna att saker skall vara som alltid har varit.”. **R9** säger ”Jag har gått över alla dom här faserna...jag bara jobbar med dem...man kan tycka...jag vart med sånt i början som tog jättehårt...man la ner grejer, man får inte ta något personligt det är ju ett jobb. Går en produkt dåligt...då får man hitta på något annat.”.

Sammanfattningsvis har vissa ledare för lite insyn och påverkan och en del av medarbetarna har känt oro, osäkerhet, besvikelse och apati.

#### 8.7.5 5-Skedde några incidenter? Stressigt, hoppades formaliteter över...eller steg i processer vare sig det var i de vardagliga arbetsuppgifterna eller t.ex. budgetprocessen, utveckling, testning, säkerhetsföreskrifter m.m.?

Incident: utöver vanligt motstånd, en frågeställning vilken måste behandlas av ledningen. Problematik: skilja på vad som faktiskt är en effekt av omorganisationen och hör ihop med organisationens vardagsproblematik.

**R1** är placerad i 1.5 år (till sommaren 2019) i den nuvarande avdelningen men arbetar i ett gammalt projekt sedan innan övergången till C3. Detta projekt befinner sig på en annan avdelning. "...det känns konstigt hela tiden!”. **R5** tar upp en nedlagd lösning inför den senaste omorganisationen till Cykel 3. **R7** säger ”...det var den där gången (mellan C1 och C2) när vi kom till jobbet och CHEFEN sa att de lovade mig att de inte skulle flytta någon i min grupp och nu har de gjort det ändå.”. **R8** anknyter till samma händelse ”...vi hade en enhet som blev

delad i två, en dag efter en annan var vi plötsligt två avdelningar och ett gäng var bara plötsligt ivägflyttade...och vad innebär det för dom att ha blivit flyttade dit? Och vad innebär det för oss som är kvar?...förr eller senare kommer det lösa sig, för den kompetens vi har behövs så man kommer inte att få sparken.” **R8** påtalar också att ett kvalifikationsprogram frystes efter omorganisationen mellan C1 och C2 vilket bromsade hans karriärsutveckling.

**Ledningen** kan tänka sig ”...check in the box på vissa saker och att det blir inte riktigt gjort med processer...hantera personalen och så vidare...”. **R9** säger ”Det har kommit in mer linjechefer utifrån...som inte har en aning om hur att hantera personal och följa de logiska stegen enligt den svenska modellen...Är man van vid en annan modell ifrån Amerika där man inte behöver vara med och tycka till...så det har varit en tydlig clinch.” **Ledningen** fortsätter: ”I den senaste (syftar omorganisationen till C3) har jag varit 100% involverad...I Göteborg fick vi en utmaning...det tror jag beror på att vi hade en osäkerhet lokalt och då fick vi ta en extra runda där även då vi involverat facket...det var relativt oprövade chefer både jag och CHEF X som gick och körde en riktning som inte är helt traditionell och då skapades en osäkerhet.” **R6** kommenterar ”...man följde det formella. Man hade fackförhandlingar man presenterade förslaget. Det sköttes bra tycker jag.” **Ledningen** uttalar sig om tidigare omorganisationer hen inte deltagit i ”I de tidigare har det snarare varit ett resultat av att BOLAGET har bytt ledning ganska frekvent tror jag som skapat de andra vågorna och olika riktningar...Den senaste omorganisation gick lite fort och då skapade en viss typ av osäkerhet. De tidigare omorganisationerna var långa och skapade en osäkerhet för teamet...bättre snarare fort med en ny typ av struktur och fortsätta jobba...”.

Sammanfattningsvis: mindre och en enstaka mellanstark incident, en ”bump in the road”, har uppkommit.

#### 8.7.6 6-Med den senaste omorganisationen infördes ”Team of Teams”. Vad tycker du om ”Team of Teams”? Ett amerikanskt koncept översatt till en svensk kontext? Hur kom det hit?

**R1** vet inte vad konceptet är eftersom hen verkat i en annan avdelning. **R2** säger ”Svårigheten är att vi är i olika tidszoner, men konceptet som sådant upplever jag inga större svårigheter med, ibland är det svårt att hitta vem det är som tar ett beslut, ”Team of Teams” bygger på att alla är indelade i små grupper som var för sig är ganska individuella...dom inom gruppen kan fatta egna beslut.” **R3** upplyser ”Jag tycker inte att det har varit en diskussion om för och nackdelar med ”Team of Teams” utan det har bara implementerats. Jag tycker det är roligt att arbeta i det...det är otydligt vem som har mandat att fatta vissa avgörande beslut...det är inbyggt i systemet att beslut fattas av ett delat medvetande mellan de här teamen...det finns ingen att fråga heller, vem är det som har beslutat egentligen, det kanske inte är dokumenterat någonstans och det är inte en person som har fattat beslutet. Det är distribuerat.”.

**R6** kommenterar att ”Sales” använder sig också av ”Team of Teams”. Men tillägger också ”...jag tycker så här: jag har jobbat länge i många former av grupper självstyrande grupper med olika sådana koncept i Sverige, det här är inte speciellt nytt, det har funnits jättelänge...för oss är det inget konstigt att man har virtuella team och lite mer självstyrande grupper.”.

**Ledningens** åsikt är: ”...det tog emot att ta emot en amerikansk krigsstrategi i knät...men själva tänket är ändå bra. Alla har access till all info och att alla får ta beslut, det funkar faktiskt rätt

bra, det var en underlig känsla för mig som i alla tidigare BOLAGETs organisationer alltid varit den som har haft mest eller mycket info och viss info...att jag har varit chefen - informationsbäraren och fört vidare och filterat på egen hand det var underligt att bli bypassad och plötsligt så skall 80% av all info till alla, nu är det bara budgetar och strategier som jag tar själv...det funkar ju bevisligen det går ju bra vi är väldigt snabbbrörliga och vi lyckas få väldigt mycket gjort på kort tid.”.

”Jag är faktiskt 100% för en väldigt decentraliserad typ av organisation där man inte har formella ledningsgrupper där personer som kan saker och ting som tar beslut och sedan måste det finnas en accountability till slut och där landar mycket och mycket på mig och CHEF X i form av ett produktbeslut eller om det är ett affärsbeslut...Vi lyfter upp individerna och dom som är key contributors, snarare än att vi bygger formell struktur, fler beslutsled...nackdel - accountability kan bli lite sviktande i en sådan här decentraliserad struktur...medans uppsidan är hastighet...många individer gör mycket större jobb...dom har blivit empowered...hur de löser problemet de har inte jag med att göra och dom gör det ofta på ett mycket mer innovativt sätt som inte jag känner till...Det som har gjorts i år är av driv av individer och inte för att chefer har sagt att det skall göras.”.

**R8** tycker att det är praktiskt med att en medlem i teamet har en kontakt upp mot produktledningen ”Det bli bättre strukturer och man tittar kanske på: Vad har ni för behov? Istället för vad har vi alla för behov och man måste skrika högst för att man skall få igenom någonting men här blir det naturligt att man blir lyssnad på.”. Slutligen tycker **R7** ”Jag har läst den korta versionen...idén passar oss i Sverige. Det finns ingen som tittar över din axel...det var vi så trötta på...” ”Team of Teams” en väldigt bra teori som skulle kunna funka bra men ges inte alltid det utrymme...det har funkad till en viss punkt men sen så kommer alltid någon som vill göra lite micromanagement och gå in och rota lite.”.

Sammanfattningsvis är bilden positiv av ”Team of Teams” med en viss problematik.

### 8.7.7 7-Om vi går tillbaka till helhetsbilden, vilken framtid ser du framför dig? Omorganisationer?

Här anser alla respondenter att en omorganisation kommer att komma, deras svar varierar på orsak och tidpunkt.

**De medarbetare, vilka tror att allt återgår till det ”normala”:** **R1** anser att det inte kan finnas obegränsat antal organisationslösningar och **R7** tror att inkubator-konceptet är ett undantag ”...blir det en succé, så kommer det gå in i resten av den stora organisationen, business as usual, följa alla processerna...”.

**Denna organisation är ett undantag:** **R3** säger ”...såsom jag fick det förklarat för mig i början, så skulle vi just vara en snabbfotad organisation som kunde jobba med nya produkter som hade kommit till ett visst steg i innovationsprocessen och redo att tas sista steget ut på marknaden och ut ur produktutvecklingen och att det fanns en ganska hög sannolikhet att man misslyckas och att då tar man nästa produkt. Jag ser det mer som att vi kommer att jobba med den här produkten, går det bra får vi fortsätta jobba med den, går det dåligt så är det mycket möjligt att organisationen kommer att ändras.”.

**De medarbetare, vilka tror på en stabil framtid i det närmaste: R2** tror att framtida innovationsprojekt är detta modellen med Team of Teams och OKRr. R8 tror att om målen inte uppnås inom 2-3 år då är en omorganisation sannolik men inte det närmaste halvåret. **R6** anser ”Jag tror att man kanske kan behålla det här som en linjeorganisation ett tag till även om det växer med många människor, men jag tror att man kanske måste utse vissa fixa positioner där man ger mer authority till de personerna att driva vissa saker...”.

**Ledningens** perspektiv: En del av ledningen tror att så snart enheten börjar generera intäkter och presterar i full kapacitet då kommer BOLAGET att flytta in enheten i den vanliga nätverksorganisationen och då sker en ny omorganisation. Detta scenario förmodas uppstå inom 1-2 år. En annan del av **ledningen** berättar att de två ben som idag finns kommer att kompletteras med ett delivery-ben och ett support-ben och tillägger att ”...när vi börjar skala på riktigt och det är frågan när...när vi då går in på ren leverans då kommer en hybridmodell, om vi kallar det för en flatt organisation i dag, så går en hybrid version ganska under 2020...och sedan på sikt en traditionell organisation när det blir väldigt många individer...fördelarna att agera på ett snabbt sätt är bättre än att vi skulle bygga för många boxar...”.

Sammanfattningsvis är det en klugen bild av framtiden i gruppen.

## 8.8 Resultat del 2: Belöningssystem

### 8.8.1 8-Hur har belöningssystemet förändrats under cyklerna?

Syftet med frågan är att få reda på om det finns ersättningar vilka kan motivera manipulation av prestationsmätningar.

**Om bonusar:** I Sverige idag, i och med införandet av C3, finns inga bonusar. Den var inte kopplad till den egna prestationen (**R2, R3**) **R8** minns programmet ”...hur avdelningen hade presterat, hela den enheten och baserat på hur man hade uppnått målen så kunde man få ut pengar...en summa...och sedan vet vi ju att det finns på chefs och på ännu högre nivå, att det finns andra typer av belöningssystem men hur de fungerar det vet jag faktiskt inte...”.

**Om kompetens: R3:** Minns att lönen under C1 delvis var extremt styrd av kompetens via kvalifikationsprogrammet och att det var ”...väldigt strikta mål satta på individnivå där billability och utilization var två av dem...extremt mycket byråkrati och hantering av incitament man skulle samla in poäng för att dela kunskap...cykel 1 fruktansvärt...i cykel 2 kände man sig ledigare mer individuell frihet...att sätta sina egna mål, ta eget ansvar, att man gjorde produktiva saker, sin egen utveckling och produktutveckling..det satt andra krav på att man måste visa att man producerat någonting när man inte hade mätetalen och Excel-arken och man fick prata för sin sak under lönesamtalet...”. **R6** säger ”Jag tror att incitament och belöningar är svårt att koppla, det är naturligt om en individ presterar bättre kan få en högre löneökning så är det ju. Det finns inte så mycket incitament och belöningar för varje individ längre...det är löneförhöjningar...”.

**Om alternativa belöningar: Ledningen** har en samsyn med flera respondenter och det är att det finns ”speciella utmärkelser” vilka delas ut vid mycket bra arbete vilket inte sker ofta – middag. Ur **ledningens** perspektiv finns individuella och gruppbelöningar:

- Individuellt: ”Vi har en belöning som heter Dinner for Two, ett presentkort på X kr.”.

- **Grupp:** ”Nu har vi bokat ett julbord och det är också en belöning till teamet...normalt är det inte så på BOLAGET att få gå på julbord...under cykel 2 och 3 mer frekventa teamevent där vi har gjort en aktivitet och gått på middag och det kostar X SEK per person för att vi gör ett bra jobb...nu har det varit någon gång i kvartalet förut var det max en gång om året.”

Sammanfattningsvis finns idag inte incitament på medarbetarnivå att manipulera mätvärden även om de skulle kunna finnas på ledarnivå.

## 8.9 Resultat del 3: Performance Management System

8.9.1 9-Har du någonsin deltagit i arbetet med och kring vilka mått som skall användas? Vem tror du har det? Har du varit med om att samla in data/värden? Och Hur tycker du att värdena har samlats in? Noggrant? Slarv? Symboliskt?

**Om att delta i arbetet av val av mått:** Endast **Ledningen** och **R9** har deltagit i val av typ av mått och särdeles vet mest om det. Många respondenter är övertygade om att beslutet fattas mycket högt upp t.ex. VD eller nivån under (**R1**) andra tror att det är en trend att använd OKR framför det tidigare BalancedScoreCard (**R6**).

Ur ett **ledningens** perspektiv: ”OKR:r är ju ett sätt vi valde, att om vi ska arbeta med ett väldigt decentraliserad team sätt så mäter vi på kvartal och objective och key result och dom sätter teamet, på vad det tror kan vara kapabelt på att göra, sedan är man i olika virtuella team”. Vissa mål kan vara mer konkreta än andra ju närmre produkten t.ex. ”Development” har en lista över vad som skall implementeras och ”Sales” har ”...antingen stänger man en affär eller inte och det blir ju väldigt konkret...”.

**Ledningen** anser att OKR inte är det optimala eller det mest perfekta ”...men tills dess att jag kommer på någonting bättre förslag så tycker jag att det är bättre att adoptera och köra ett system så att vi får nån typ av riktning, och team kan känna sig bekväma i det, än att vi försöker bygga runt och prova en massa grejer så jag är öppen för alternativa sätt att göra det på, än så länge har jag inte hittat något bättre...jag tror snarare på riktning och att förlita sig på att vi har bra individer, så min ledarprincip är att hitta ”hire for attitude and train for skills”. Har vi rätt attityd i teamet så är OKR inte det viktigaste för dom har en riktning och så kommer dom att komma på och lösa problemen, riktning är styrning och inte hur.”.

**R9** påvisar ett annat perspektiv ”... att produkten A har flyttats ifrån en del av Bolaget X som premierar kostnad och tid, service och därför är billability och utilization mått som mycket riktigt är rätt och används än idag. Den nuvarande delen av Bolaget X är en produktorganisation och då är OKR:r ett mer rimligt mått...tar du bort headingen på en slide och tittar på innehållet i en OKR eller KPI så kan du inte avgöra vilken som är vilken...”.

**Om att samla in värden till PMS (C1-C2):** Vilket tidigare har tagits upp, samlades dessa värden in med hjälp av tidsrapporteringsystemet. **R2** kom inte i kontakt med billability för hen deltog i mindre innovationsprojekt ”...vi hade inga riktiga kunder...”. **R3** minns ”...billability och utilization (C1 och C2) var smärtsamt men där tycker jag inte vi hade något att säga till om...det blir ju en väldig press att allt man gör måste ha ett nätverksnummer ordernummer någonting att bokföra varenda timme och man och om man inte har det så får man sämre

utilization och sämre billability...det är stressande...". **R7** hade bara ett projekt och skrev tiden på detta projekt "...då var det alltid 100 (billability och utilization) inga krångligheter."

**Om att samla in värden till PMS eller delta i målarbetet kring OKR:r (C3):** Endast tre medarbetare uppger att de samlar in datavärden till PMS (**R6, R7 och R9**). På frågan om vilka är med och fastställer de nedbrutna OKR:r, vilka sätts på teamen svarar fem medarbetare att de deltar (**R6, R7, R8**). **R3** påpekar att hen har en libero roll och känner hen ingen samhörighet med ett speciellt team och menar att hen "...jag har svårt att relatera till några specifika OKR:r för mig själv..."

**R6** trivdes bättre med det gamla "BalancedScoreCard" eftersom OKR-konceptet stipulerar att målen skall sättas högt, så högt att aldrig ens 70% måluppfyllelse uppnås och motivationen blir lidande "Jag tycker man skall sätta mål man kan uppnå det blir lättare att veta om man har gjort något bra."

Ur ett **ledningperspektiv**: "...målen sätter idag en riktning utav det informella eller formella ledningsteamet som sitter med strategi med produktutveckling och liknande..."

**Om hur datavärden har samlats in:** Ett helt spektra finns representerat alltifrån: vet inte; symboliskt; dom "...som har relevanta OKR:r tycker jag uppfyller dom noggrant"; "Dom har samlats in ganska noggrant skulle jag vilja säga frågan är om man alltid har varit sanningsenlig." och slutligen "Där det sköttes mest professionellt är i det benet som har lagts ned cykel 1...professionellt på ett sätt här är det mycket mer manuell tyckande. Cykel 3 vet inte?" (**R1, R2, R3, R8, R9**).

En orsak till dålig disciplin enligt **R6** "...till att börja med har man använt sig av ett verktyg som inte har fungerat och sedan så tycker jag att man inte har varit tillräcklig tydligt...jag upplever att det inte är speciellt många som tittar på det resultat av OKR. Organisationen tar inte till sig detta - nej det tycker jag inte man gör faktiskt.". **R7** går på samma linje: "Här har det varit ganska slarvigt (C3). Våra OKR:r har lite missats för vi gick över till att ha dem i ett digitalt system det verktyget har en viss tröskel för att börja jobba med, alltså man måste köra in sig i detta och den tröskeln kom vi aldrig över känner jag, i mitt team i alla fall, jag tror att det var likadant i andra team också, så även om vi jobbade efter dom (syftar OKR) så står det liksom noll i verktyget i det här digitala verktyget och då är insamlingen väldigt dålig..."

Ur **ledningens** perspektiv: "På miniminivå och i mitt team lägger vi ner väldigt lite tid på det. Det vi gör är att vi jobbar med rätt uppgifter så att vi uppfyller OKR:n vi tittar mer på dom Epics...user-stories...som produktcheferna sätter ihop...för att vi skall nå våra mål med produkten för att sedan få rätt funktionalitet. Produktägarna sätter ihop Epics varje kvartal som vi utvecklar och dom Epics:en har vi 110% örnkoll på, hela mitt team är medvetna och tar ansvaret och jobbar tills dom stupar. Dom, Epics:en gör att vi når upp till våra OKR mål med det är ingen som har riktigt koll på OKR målen.". En annan **ledningperson** anser "Jag tycker att de har blivit insamlade symboliskt. Där har vi mycket kvar att göra...på att vi faktiskt skall vara databaserat det blir ganska mycket så här att nu måste vi få till de här OKR:n och nu måste vi få ut dem snarare än att det är del av DNA:t. Jag tror också att det är en sådan sak som kan växa och folk måste liksom känna att det kommer ifrån dom att de får ut det, nu är det mer varje kvartal vi måste få ut OKR:n jag måste säga careless..."

Sammanfattningsvis vet få att de nya måtten, OKR:r, har tillkommit efter den närmaste ledningens val. Många fler är med och sätter teammål än de som matar in värden, den dåliga disciplinen menar fler beror på verktygets fel. Ledningen är medveten och arbetar runt problemet. Någon motsätter sig OKR-principen att inte leva upp till 100% mål.

### 8.9.2 10-Hur tycker du att du förstår syftet med PMS och hur detta integreras i det dagliga arbetslivet? Hjälper det dig eller inte? Mäts rätt saker? (LEDNING)

**Om OKR och den enskilde medarbetaren:** ”OKR:n är det som driver organisationen och det vi skall jobba med framåt..det är organisationen som mäts med OKR:n och resultatet av organisationen inte riktigt individen...om man läser på lite om OKR, man skall helst inte koppla OKR till en individ prestation...då blir det en fördel för mig om det går dåligt för andra, om andra misslyckas med sina OKR:r och vi hjälper inte varandra på samma sätt om det är en tävling om vem som gör sina OKR:r bäst...men naturligtvis det blir väldigt underligt då jag ändå satt det på mina anställda att ett av målen för året är att se till att hela organisationens OKR lyckas och inte att man har sin egen OKR...”

**Om medarbetaren vet om OKR:n:** ”Ja, de har fått se OKR:r sen så tror jag att det är nog väldigt få som kan OKR:r för året, däremot kan de nedbrutna delarna...när man bryter ner OKR:n hur de påverkar varje team, då får ju dom (anställda) någonting där dom verkligen kan se vad de ska göra för att uppnå våra mål...”

**Om att sätta övergripande OKR:** ”...jag ser hur performance management systemet jobbar idag så tror jag att vi har en stor potential att göra det bättre. Jag tycker nog inte att vi alltid följer upp på det sättet vi skulle kräva.”

Sammanfattningsvis är det OKR:r som driver organisationen framåt och medlemmarna kan sina del-OKR:r men inte de övergripande.

### 8.9.3 11-Har du tagit del av mätetalen och hur väl tycker du att de speglar din verklighet? Speglar de en rimlig bild eller en för optimistisk bild av avdelningens prestation?

Denna och nästa fråga berör systemets trovärdighet.

**Om att ta del av mätetalen: R1** säger ”Ja det fick man ju (C1 och C2). I början hade vi ett ekonomiskt belöningssystem som baserades på det...vi har hela tiden fått återrapportering till oss...nästan meningslöst, eftersom vi har gjort det vi har gjort ändå...PMS mättes på hög nivå, på 4000 personer...det kändes som vad jag gör det spelar ingen roll för dom här siffrorna...OKR?...jag vet fortfarande inte vad det är.” **R2** och **R9** är inte insatta i OKR:ns nyttjande på avdelningen. **R8** intygar ”Ja...det kommer en rapport i ens mailbox en gång i veckan eller månaden med jämna mellanrum...det är väldigt många som inte fyller i det är ett digitalt verktyg som man skall mata in i och det görs inte för det följs inte riktig upp...tingen som man inte riktig hinner med...det står 0% på allt, 5% på något, tanken är god men i praktiken...”

**Om att PMS ger en rimlig bild: R7** minns ”Nej, dom gör ju faktiskt inte det (syftar C1 och C2). Det blir alltid en suboptimering och hur man än gör...vi skall ha 80% utilization så börjar man mixtra där, frisera siffror man gör så att andra delar inte fungerar bara för att man vill komma upp i det här mätetalet, jag har aldrig sett att det är positivt egentligen. OKR:s är en annan sak...vi diskuterar inte så mycket om vad vi kommer upp i där är mer att sätta på pränt visionen vad vi vill uppnå och då fungerar dom bättre...”. **R8** tycker inte bilden är rimlig ”...inte vi jobbar som galningar (i C3)...ja, vi hade liksom gröna staplar vi hade klockor på den här tiden (C1 och C2) allt var jättegrönt och fint... Du måste skriva på ett projekt: men idag är jag på kurs eller något annat internt jobb. Nej skriv på projektet. Man skall hela tiden anpassa sin tidsskrivning så var det förr...jag gör ju jättemycket saker och det är jättebra men kan man kan frisera siffrorna på hur man säger till folk att fylla i dom här verktygen, vi gör jättemycket bra saker det är klart att det också återspeglas.”. Är det byråkrati? ”Lite är det så. Våra chefer kanske inte min närmste chef behövde ha det för att visa uppåt...så därifrån kom det alltid krav...jag förstår att rapporterna behövs men jag personligen behövde inte veta om det var grönt eller gult på klockan, jag vet vad vi gör och jag vet att det går bra. Jag har jobbat i sömnen så jag känner inte att de gav mig något personligen någonting utan just för att jag vet det behövs uppåt.”. **Ledningen:** ”Ja det tycker jag. För att aggregerade värden pekar på en väldigt, väldigt mycket bra positiv output och varenda gång jag är ute i organisationen så är det ett hög presterande team, ja det reflekterar det.”.

**Om bilden är för optimistisk? R1** uttrycker ”Det är inget jag får i alla fall...nej inte optimistisk snarare...en väldigt ensidig bild av det hela...det kan vara olika saker som gör att man har bra eller dåliga siffror om man tittat på en sak och missar allt annat.”. **R6** menar ”Jae...nej det vet jag inte jag tror att det är ganska neutralt, ganska faktabaserat varken optimistiskt eller pessimistisk ...jag tycker det är rätt OK (syftar OKR).”.

**R7** anser ”Nej, nej! Både för optimistisk och pessimistisk (C1 och C2). Det var bara helt enkelt inte korrekt. Antingen friserades siffror och då såg det jättebra ut men på bekostnad av vadå det fanns aldrig någon kvalitativ undertext och sedan om man inte hade uppnått dom här målen...så kunde teamet ha gjort hur bra som helst...”. **R8** intygar ”Ja kanske ibland, eller ja på (C1 och C2). Jo det skulle jag vilja säga just för att man ofta friserade dom här siffrorna...dom fick ju säkert någon typ av bonus, för att det var grönt i slutet av året och då kände man på sig detta var viktigt det lades mycket fokus på det här istället för att vad gör vi faktiskt?”. **R9** går på tvären ”Nej det var det inte. (C1 och C2).”.

**Ledningen:** ”Nej jag skulle inte vilja säga att det är för optimistisk bild, under cykel 1 när vi var i den gamla organisationen var det ett ständigt gnäll om att det saknades några procent på utilization och billability och det följdes upp varje månad. Bara det var en månad det gick ner några procent var man tvungen att göra en undersökningar och komma med en förklaring varför man gick ner en månad...på den tiden blev det aldrig positivt...och nu vi lyckas ju inte riktigt med OKR:n, mitt utvecklingsteam lyckas väl bra men hela organisationen...där har vi inte lyckats med målen vi satte upp i början av året...det är inget rosa skimmer.”.

Sammanfattningsvis karakteriserades PMS-loopen i C1 och C2 av att man tog del av information (bland annat till följd av bonusprogram), fyllde i fel, trots att respondenterna visste bättre och outputn blev missvisande. Under C3 är uppfattningen att OKR är bättre bland de aktiva och sätter teammål men PMS output är missvisande eftersom det finns inget data i systemet eftersom ingen fyller i data.

## 8.9.4 12-Tycker du att avdelningen har presterat bättre eller sämre med åren?

Det finns två grupperingar: 1. Oförändrat; 2. Bättre!

**Om bilden är att det är en oförändrad situation:** Denna bild delas av **R1** och **R9**.

**Om bilden är att det har blivit bättre: R2, R3, R6, R7 och R8** är av denna uppfattning; **R6:** ”Det verkar som vi uppfyller de flesta målen för året.”, **R7:** ”Bättre! Bättre!” och **R8:** ”Jag skulle nog vilja säga att vi presterar bättre nu än vad vi har gjort innan...nu känns det lite mer att vi är många fler som sitter och jobbar på samma sak...vi har liksom ett bra samarbete mellan oss och då går det också att springa snabbare... jag känner att vi är mer effektiva men det kan också ha att göra med att vi är ett helt annat typ av projekt...”.

**Ledningen** berättar: ”Under cykel 1 när vi höll på de med de äldre produkterna så tuffade det framåt lite långsammare...jag tror inte riktig att vi inte var så effektiva mycket folk runt om i världen involverade...sedan i cykel 2 och delvis i cykel 1 när vi började med TECHFIELD1 lösningar och vi hade kanske en eller två eller tre som byggde sin egna lösningar då var det imponerande hur mycket som byggdes upp på väldigt små team, många var väldigt, väldigt, taggade när de fick bygga sina egna lösningar. Till stor del var vi väldigt effektiva, när man är en eller två eller tre stycken som bygger en lösning har man inget val, samtidigt blir det ens bebis... (medarbetarna) har blivit väldigt effektiva...många lärde sig väldigt mycket då man var tvungen att lösa allt...så på något sätt förberedde det oss för cykel 3...då hade alla på något sätt gått ifrån det traditionella hierarkiska lite långsamma de hade fått lära sig väldigt mycket, bli effektiva och komma på effektiva sätt att jobba på, vilket gjorde att i cykel 3 kunde hela vårt team "hit the ground running". Vi kunde ta över produkten, bygga på produkten och förbättra produkten snabbt med kvalitet.”.

”Jag tycker bättre med åren...en omorganisation är generellt inte att eftersträva. Det skapar bara osäkerhet och rädsla, vad man gör och hur det skall hanteras och nu när organisationen har satt sig och man jobbar, så blir det mest att folk känner sig bekväma i hur de agerar, sedan finns det alltid tuning man måste göra. Det är där vi kommer att komma in på nu, men framförallt när vi kommer till leverans kommer det behöva göras. Där finns en ganska stor omognad i organisationen kring den delen... så jag tycker att vi är betydligt bättre än vad vi var kanske i höstas, då folk känner sig trygga och de vet vad deras ansvarsområden och hur de agerar, men när vi kommer in på riktig leverans då märker jag också en typ av omognad som kommer att skapa lite skakighet som naturligt är.”.

Sammanfattningsvis tycker en större del av avdelningen att situationen har blivit bättre med åren.

## 9 Analys

En kort repetition av teorierna från tidigare kapitel:

- **Myt och Ceremoni:** En dissonans uppstår mellan den formella organisationen och den aktivt utövade och då är organisationens överlevnad inte endast beroende av hur effektivt den verkar utan ”hur den använder de myter som kan bidra med argument för att detta är en effektiv organisation. Myterna bidrar till överlevnad men behöver inte innebära någon

direkt effekt på det man gör”. Exemplet är då organisationen tar till sig föreskrifter på en ceremoniell nivå där de inte påverkar verksamheten utan endast på en symbolisk nivå (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312).

- Decoupling: Detta är den buffert vilken uppstår emellan det formella och det informella. Om det är en hård koppling då är organisationen stängd för påverkan utifrån och är den lös då är den mer isomorf (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312).
- Isomorfism: Varifrån tar en organisation till sig en artefakt eller ett fenomen (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312). Översättning (Czarniawska, 2015, s111-127)
- Organizational Change likt en upplevelse (Czarniawska & Joerges, 1996).
- Organizational Change Resistance: Den förutfattade meningen att en omorganisation möter ett motstånd (Dent & Galloway, 1999).
- Organizational Change Process: Omorganisationsprocessens manifestation i tid (Weick & Quinn, 1999).
- Belöningen ställs mot ansträngningen att göra rätt (Kerr, 1975).
- Talens falska spegling av verkligheten (s.k. ”falsk precision” och ”invented accuracy”) (Powers, 2004).
- Ledarens distansering till misslyckande eller potentiella misslyckanden (Pfeffers, 1977).

Efter en genomgång av resultaten ifrån intervjuerna skapar jag en idealisk bild av en rationell organisation och ställer resultaten mot denna bild. För att kunna genomföra detta skapar jag fyra påståenden:

1. Vi gör rationella omorganisationer, vilka är väl förberedda, kortvariga, effektiva och alla mår bra!
2. Vi ser tryggt på framtiden för vi är kompetenta, erfarna, lätttröliga och vi är nu än bättre som organisation (för vi arbetar med ”Team of Teams”)!
3. Vi mäter och har därmed kontroll på hur vi presterar!
4. Vi har en samsyn på framtiden på denna avdelning!

### 9.1.1 1 - Vi gör rationella omorganisationer, vilka är väl förberedda, kortvariga, effektiva och alla mår bra!

**Om rationalitet:** Historiskt sett omorganiserar organisationen ceremoniellt varje gång det sker en ny tillsättning på en hög post eller när bolaget missar sina prognoser (1-R5, 1-R2) men det kan också ske till följd av produktlivscykeln hos en framtida produkt (1-R6). Detta senare påstående stärks av utfallet i fråga 2. Respondenterna har satt ledningens mål till fördel framför produktlivscykeln.

En andra faktor uppstår kring ett tidigt FoU projekt: Vem skall hantera kostnaden? (1-R9). Det interpolitiska perspektivet på en framtida potentiell ”cash cow” (se fig. 1.1), vilken i denna fas endast kostar, påverkar naturligtvis organisationsboxens placering och den frihet den erhåller. Dess ”kostnadsrätt” - hur mycket får den kosta innan den kostar för mycket har en påverkan för dess framtida placering och överlevnad i organisationen genom tiden. Denna kostnad ställs naturligtvis mot dess potentiella avkastning och därmed är det också svaret på frågan hur dess budget kommer att sättas. För övrigt spelar Bolaget X övriga kostnader in, hur dessa kan konsolideras och minimeras till lästa möjliga nivå vare sig det handlar om fasta kostnader eller

kompetenser (personalkostnader) mot Bolaget X framtida intäkter – kundsegment (1-R8). Bolaget X strategi (1-R5, 1-R4) är det avgörande. Att den framtida produkten har ledningens officiella politiska stöd bidrar till att befästa dess position i verksamheten (1-R7).

Ur det lilla FoU-projektets perspektiv måste det få ut så mycket möjligt är ur den ”kostnadsrätt” avdelningen har fått, vilket leder till ständiga omfokuseringar på området effektivitet – resurshantering (1-R5). Time-to-market är avgörande för en förväntad framtida ”disruptive” produkt och därmed blir hastighet det organisationen söker (1-R7) främst.

**Om väl förberedda omorganisationer:** Omorganisationsprocessen ifrågasätts av vissa skeptiska medarbetare. R7 har varit med om åtta stycken omorganisationer påpekar om otydliga visioner och ceremoniella sista minuten möten med dramatiska anslag (1-R7). Det har inte alltid delats ut information i förhand (3-R7 och 3-R8), vilket motsäger ledningen processbild (3-Ledningen). Dessa respondenter har också upplevt incidenter, vilka har stärkt bilden av en oförberedd organisation t.ex. delningen av gruppen (5-R7 och 5-R8), en respondent utförde sitt arbete i en annan avdelning samtidigt som hen tillhörde denna (5-R1), R8s kvalificeringsprogram frystes en obegränsad tid (5-R8) och slutligen fackincidenten (5-Ledningen, 5-R9 och 5-R6), vilken tillkom till följd av decoupling och isomorfism (jag återkommer till denna längre ned) (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312). Respondenternas position stärker känslan av att de har blivit utsatta för något omtumlande (Czarniawska & Joerges, 1996).

**Om kortvariga omorganisationer:** Den bild alla respondenter har är att omorganisationsprocessen har en början och slut, om så en formell sådan. Weick & Quinn (1999) benämner denna typ av omorganisation för - ”Episodic Change”. Längden på en omorganisation har varierat, en bild, vilken delas av flera respondenter (3-R1, 3-R6 och 3-R8). Den första omorganisationen har daterats alltifrån ett par månader till sex månader. Den andra (C2 till C3) är den kortaste och mest uppskattade. Denna omorganisationsprocess varade i drygt 1-2 månader. Dock finns undantag för stoppet - respondent R8. I den första omorganisation fick hen delvis sin karriär stoppad (5-R8) och för hen tog omorganisationen inte slut snabbt, liksom omflyttningarna av hens gruppering, vilken tog flera steg (3-R8).

**Om att ”...alla mår bra!”:** Mår både medarbetare och ledning bra? De som har svarat på fråga fem delar inte alla denna uppfattning: oförberett delade grupper (4-R7, 4-R8), nedlagda projekt (5-R5), frusna ambitioner (5-R8), ointresse (4-R9), osäkerhet (4-R2) och en fackincident (väl skött men dock en 5-R6).

Ledningen påpekar ifråga fyra att organisationen inte tycker om omorganisationer, att ingen har haft någon problematik och att närmaste ledning har en stressbufferfunktionalitet för sin organisation. I samma fråga får vi veta att en person i ledningen med ansvar för sina medarbetare har ett begränsat inflytande över deras framtid vid en omorganisation. Dent & Galloway (1999) poängterade att om medarbetarna förstår visionen och har möjlighet att styra rätt så bildas inget motstånd mot en omorganisation och dessutom går det att genomföra mer effektiva omorganisationer.

Alla dessa problem kan namnges med begreppet decoupling (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312) då de formella stegen har hoppats över för att ackommodera en snabbare omorganisation. Det går att argumentera att alla dessa effekter har uppstått till följd av decoupling på ledningsnivå för att möjliggöra en än snabbare omorganisering. Man kan i

kort säga att medarbetare och ledningspersonal har haft oväntade upplevelser till följd av omorganiseringar då en ledning försöker manövrera igenom en snabb omorganisation utan en god inventering och bristfällig plan. Under (5-Ledning) tillkännager ansvarig för omorganisation ”...det var relativt oprövade chefer både jag och CHEF X som gick och körde en riktning som inte är helt traditionell och då skapades en osäkerhet.”

### 9.1.2 2 - Vi ser tryggt på framtiden för vi är kompetenta, erfarna, lättroliga och vi är nu än bättre som organisation (för vi arbetar med ”Team of Teams”)

**Om att vi är kompetenta och erfarna:** Ledningen berättar i fråga 12 hur avdelningen har utvecklats under sin resa till en kompetent, erfaren, självgående grupp av medlemmar. Något jag inte motsätter mig.

Vad jag tänker diskutera däremot är hastighet och agility, vilket är orsaken till den senaste omorganisationen. Denna omorganisation syftar till en fokusering av resurser på ett innovativt arbetssätt i en produktutvecklingsmiljö.

**Om att vi är lättroliga:** Är detta ett innovativt arbetssätt? Vissa medlemmar tycker att det är ett gammalt koncept med nytt namn (6-R6). Jag kan varken medge medhåll eller gå emot detta påstående eftersom jag inte har tillgång till den historiska katalogen av implementerade organisationsformer på Bolaget X.

Den uppenbara isomorfism (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312) i denna studie är översättningen (Czarniawska, 2015, s111-127) och applikationen av den amerikanska organisationsformen ”Team of Teams” i en svensk kontext. Den tillämpade nivån i studien är ”imiterande” - den är frivillig eftersom ”Manager D” inspireras av amerikanska framgångsrika företag.

Problematiken med införandet av denna organisationsform begränsas till tre punkter:

- Beslutsförmåga
- Självständighet
- Dokumentation

Den första av dessa tre, beslutsförmåga, adresserar den problematik, vilken uppstår då flera team skall fatta beslut tillsammans och de inte vet vem som skall bli ansvarig för beslutet. Mandatet är otydligt (6-R2, 6-R3). R3 utvecklar med att påpeka att det inte finns någon att fråga.

Vidare trycker R7 (6-R7) på att ”Team of Teams” i dess renaste form är mycket bra om det inte vore att efter en viss punkt gör sig ”micromanagement” påmint då gruppen skall lösa sina egna definierade problem.

R3 påpekar svårigheten med spårbarhet vid en audit (6-R3). Det är dåligt dokumenterat vilka har fattat beslut? Beslutet är distribuerat!

I denna implementation lider ”Team of Teams”-konceptet av barnsjukdomar, vilka kan få kritiska konsekvenser i en framtida situation då paradoxalt beslut behöver fattas fort.

En "bump in the road" var fackincidenten (5-Ledningen), vilken uppkom då hastighet och en lösning (ifrån utlandet) skulle implementeras i en organisation i vilken en annan organisatorisk lösning, i en annan kulturell kontext är sedan tidigare implementerad.

**Om att vi nu är en bättre organisation:** Att ledningen har en bild av organisationen, att den är i sin bästa form någonsin skulle kunna vara väntat (6-Ledningen, 12-Ledningen). Frågan är naturligtvis: Vad tycker medarbetarna? Enligt fråga 12 tycker de flesta medarbetare med två undantag att situationen idag är bättre än tidigare. De två undantagen tycker i alla fall att det inte har blivit sämre.

### 9.1.3 3 - Vi mäter och har därmed kontroll på hur vi presterar!

Enligt fråga två prioriteras PMS längst ned av alla de faktorer med potential att leda till en omorganisation med undantag för "Annat", vilken mestadels är blank. När "allt annat" kommer före PMS i en respondents svar betyder det att konceptet "mätning" inte har en högre position i medarbetarnas medvetande än det sämst möjliga. Det är mycket riktigt att PMS kanske inte skall ha en högre placering men attityden till varför är viktig.

**Om de mått vi använder: R9** resonerar om varför billability, utilization och CpCH (under C1 och C2) inte används mer och OKR är det gällande måttet. Resonemanget bygger på att avdelningen har flyttats ifrån en service- till en produktorganisation och i denna miljö är OKR ett rimligt mått (9-R9). Ledningen utvecklar resonemanget med att påpeka att OKR:r passar bättre med en decentraliserad organisation. Både R9 och Ledningen har en historia av att ha varit med och valt mått. Imiterande isomorfism (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312) kännetecknar valet av OKR då konceptet hämtades in av "Manager D" ifrån Silicon Valley.

**Om hur mätvärden samlas in:** Hur hårt arbetar organisationen med att samla in OKR-värden i C3? Med få undantag anser respondenterna att insamlingen är symbolisk och inte särskilt bra skött, bland annat på grund av ett dåligt verktyg (9-R6, 9-R7). De medarbetare, vilka inte använder sig av OKR:r, bryr sig inte alls (9-R3). Insamlingen är helt uppenbart ceremoniell. En respondent tyckte att mest professionell insamling var under C1 (9-R9).

**Om alternativa personliga motiv till att mäta rätt:** Först ville jag veta huruvida det finns ekonomiska incitament att manipulera PMS-värden (Kerr, 1975). Det handlar om hur belöningar i form av lön och övriga ersättningar har tillämpats och fördelats under de olika cyklerna t.ex. finns det fasta löner eller prestationsbaserade löner, bonusar, ersättningar för mycket bra arbete eller annan typ av uppskattning? Det är skillnad på en ersättning, vilken är kopplad direkt till prestation och en anställningsförmån vilken bygger på att Bolaget X genererar vinst. En sådan förmån är t.ex. diverse aktieprogram i vilka bolaget får tillgång till kapital då de anställda köper aktier och efter ett visst antal år belönas den anställde med fler aktier. Syftet kan vara att motivera personal eller behålla rätt personal. Dessa har avskaffats.

C1 och C2 är känt för att ha haft ett extremt byråkratiskt PMS, för att sedan med tiden blivit mer avslappnat och med ett ständigt manipulerande av siffror för att göra ledningsnivåerna ovan mer nöjda (9-R3, 9-R8, 11-R7, 11-R8) (Kerr, 1975).

I C3 får alla en standardiserad löneförhöjning eller en individuellt baserad löneförhöjning, i vilken prestation inte är en faktor (extra hårt arbete ger endast lite mer i lön). Enligt de svar,

vilka har inkommit till fråga 8, finns inga prestationsbaserade löner. Bonusprogram finns inte på nedersta nivån. Och från och med C3 finns ingen klar länk mellan organisationens mål och delmål till individuell ekonomisk ersättning. Ceremoniellt sätter chefen avdelningens OKR:er på medarbetarna men det finns ingen efterkontroll. Och medarbetarna sätter sina delmål men det finns inget skäl till finansiell manipulation eftersom prestationen inte har en direkt påverkan på deras ersättning.

**Om hur organisationen bygger sin bild av sin prestation:** Så hur vet organisationen att den presterar när den decouplar (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312) sig ifrån detta PMS system? En del av ledningen formulerar sig såhär: ”...vi tittar mer på dom Epics...user-stories...som produktcheferna sätter ihop...för att vi skall nå våra mål med produkten för att sedan få rätt funktionalitet. Produktägarna sätter ihop Epics varje kvartal som vi utvecklar och dom Epics:en har vi 110 % örnkoll på, hela mitt team är medvetna och tar ansvaret och jobbar tills dom stupar. Dom Epics:en gör att vi når upp till våra OKR mål med det är ingen som har riktigt koll på OKR målen.” (9-Ledningen). Följaktligen går organisationen runt det krångliga digitala verktyget och rapporteringen av OKR:er och resultat uppåt sker genom att arbeta med ett parallellt system, vilket är derivat ifrån de övergripande OKR:n.

Organisationen har gått ifrån ett mätframverk, vilket är kopplat till den enskilde medarbetaren där värdena har aggregerats uppåt, om så manipulerade, till ett annat system, vilket inte direkt når ned till den enskilde medarbetarens prestation utan via team aggregeras men inte rapporteras via det nya mätframverkets verktyg utan bockas av på en Epics lista. Alla medlemmar kan respektive teams del-OKR:er men de rapporterar dem likt avklarade Epics och ledningen på flera nivåer är medvetna om denna problematik.

**Om medarbetarnas uppfattning om mätetalen ifrån OKR-systemet:** Det är blandat, vissa tycker om konceptet andra tycker mindre om konceptet (9-R6) för att måluppfyllelsen aldrig är 100 %. Men själva outputen ifrån systemet är starkt bristfälligt och ifrågasatt eftersom data i systemet inte är korrekt och den bild systemet rapporterar inte överensstämmer med verkligheten (11-R8). En del av ledningen är nöjd (11-Ledningen).

Är PMS mätetalen för optimistiska? De är myopiska (11-R1), neutrala (11-R6), friserade i C1 och C2 (11-R7, 11-R8), inte optimistiska i C1 och C2 (11-R9) och ledningen var tvungen att göra utredningar under C1 om värden gick ner någon procent (11-Ledningen).

**Om avdelningens prestation:** Vad är den subjektiva uppfattningen om hur avdelningen har presterat? Alla respondenter med undantag för R1 och R9 tycker att det är bättre (12-R1 12-R9). De anser att det är ”varken eller”. Ledningen anser att det har skett klart stora förbättringar med åren (12-Ledningen).

Mätningen sker med det parallella systemet. Ledningen och produktledarna kan se framstegen och de anställda kan se de övergripande OKR:ns avklarande då ledningen presenterar dem och sina teams del-OKR:er, men kan inte se sina egna framsteg i detta måttslag. Och därför kan det vara en förklaring till att respondenterna placerar PMS långt ned i rankningen över de faktorer, av vilka skulle kunna ligga till grund för en omorganisation. Detta är en ren decoupling, vilken sker med ledningens goda minne, inpackat i ett lager ceremoni och presentpapperet är en myt (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312).

Slutsatsen är att de PMS system, vilka har funnits i C1, C2 och C3, lider av det Powers (2004) benämner "fake precision" och "invented accuracy", vilka uppkommer då verkligheten skall fångas in i tal - nummer. Utöver denna stympning av verkligheten är dessa värden dessutom medvetet manipulerade. Följaktligen undergrävs talens auktoritet (Nelson-Espeland & Stevens, 2008) och de riskerar nu att haverera beslutsprocessen och därmed sker en decoupling (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312) av PMS på ledningens initiativ.

#### 9.1.4 4 - Vi har en samsyn på framtiden på denna avdelning!

Om vi har en samsyn på framtiden då skulle alla kunna dra mer effektivt åt samma håll och avdelningen skulle kunna möta en framtid med geist. I verkligheten är det annorlunda. Alla tror på en omorganisation i framtiden. Men därefter delas gruppen i två:

- De medarbetare, vilka tror att om produkten går bra, då flyttas hela avdelningen in i den vanliga strukturen. Skälet är att detta är ett undantag och det går inte att ha en obegränsad mängd organisationsformer. Det blir mest effektivt så. (7-R1, 7-R7)
- De medarbetare, vilka tror att de kommer att arbeta med produkten i framtiden och att denna organisationsform är utmärkt och kommer att bli en modell för andra FoU-projekt. (7-R2, 7-R3, 7-R6, 7-R8)

Ledningen menar att då produkten genererar vinst då flyttas produkten till den vanliga strukturen alternativt skapas en hybridstruktur men innan dess skall organisationen växa (7-Ledningen).

Alla är överens om att om inte produkten genererar vinst inom två-tre år så kommer produkten läggas ned men hälften av respondenterna ser en annan väg framför sig än ledningen om det blir en ljus utveckling för produkten.

#### 9.1.5 Empiri vs Teori

I kort stöder empirin teorin. Det finns inget i denna studie med vilket jag kan påvisa direkta brister eller motsättningar mellan teori och empiri. Även om alla teorier i deras helhet inte alltid har kommit till användning likt vid t.ex. isomorfism (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312) då endast en variant är relevant, likväl har jag inga invändningar.

Den manifesterade problematik kring PMS då en förvrängd spegelbild presenteras inte bara till följd av omdefinition av det kvalitativa till det kvantitativa (Powers, 2004) utan även till följd av en "abrovinsch" eftersom inte tillräckligt många användare använder PMS stöder teorin om decoupling (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312) samtidigt som organisationen intygar hur bra det är med PMS – stöder teorin om myt och ceremoni (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015, s286-312). Alla dessa teorier får stöd av empirin.

Empirin påvisar också en övertro hos ledning om motstånd mot omorganisationer vilket matchar teorin (Dent & Galloway, 1999). Omorganisationerna kan klassificeras enligt Weick & Quinn (1999) och respondenternas upplevelser följer Czarniawska & Joerges (1996) beskrivningar. Empirin går hand i hand med teorierna.

Slutligen är valet av teori välanpassad till empirin och tvärtom.

## 10 Slutsatser

Sammanfattningsvis, ur ett övergripande perspektiv, påstår jag att denna avdelning på Bolaget X, utifrån den information jag har erhållit från dessa intervjuer, inte har några större problem idag och att den problematik avdelningen genomgått inte skiljer sig nämnvärt ifrån andra omorganisationer, med ett undantag - manipulationen av mätvärdena, vilket jag tar upp längre ned.

**Omorganisationer:** Att bemöta problematiken med omorganisationer i denna avdelnings fall borde kunna avhjälpas med noggrannare planering, information och vägledning av medarbetarna och är mer en resursfråga än en bristande insikt.

**”Team of Teams”:** ”Team of Teams”-konceptet lider av barnsjukdomar, vilka kan få kritiska konsekvenser. Dock kan också detta avhjälpas i en framtid då alla har fått en riktig introduktion och kompletterande rutiner har täckt eventuella brister. Dessa problem kan ha uppstått då den ledning, vilken har introducerat koncepten ”Team of Teams” och OKR, inte sitter i Sverige utan i USA – men detta är en spekulering.

**PMS:** Avdelningens sorgebarn, PMS, har placerats i skamhörnan av medarbetare och ledning. Mestadels för att båda grupper inte vill kännas vid vad som försiggick under C1 och C2, också för att dess funktionalitet är starkt ifrågasatt då det digitala verktyget inte uppfyller förväntningarna under C3. PMS systemets förknippande med den extrema byråkrati i C1, hade till följd att under C2, i konjunktion med organisationens friare tyglar, att fokus flyttades av medarbetarnas till utvecklingen av produkterna och det sista medarbetarna var intresserade av var att mata in rätt värden då både ledning och de fick bonusar. Detta är en ren spekulering men inte omöjligt att tänka sig utifrån de insamlade resultaten.

Vad är berömvärd idag, med dagens ledning, är att till skillnad ifrån Pfeffers (1977) ledarskapsbeskrivningar, i vilka ledaren distanserar sig ifrån misslyckanden eller potentiella misslyckanden, så gör avdelningens ledning idag inte detta. PMS-problematik kan inte lösas med en enkel rutin utan kan kräva investeringar i bl.a. mjukvara utöver utbildning och nya rutiner.

**Framtiden:** Om alla i laget har samma samsyn på framtiden, då är det både lättare att leda och förstå vart man är på väg. Hur den här kluvna synen på framtiden har uppstått är öppet för spekulering. Men det mest sannolika är rykten och spekulering och kan bemötas med informationsåtgärder.

### 10.1.1 Avslutningsvis

I början av min studie ställde jag frågan:

**Hur påverkar omorganisationer en FoU avdelnings prestation under slutfaserna och lanseringen av en produkt?**

Svaret är...det beror på. Tyvärr undersöks endast ett företag och ett projekt i denna studie, vilket gör det svårt att dra några överförbara slutsatser. Men vad jag kan hävda är att en organisations arbetssätt, en produkts livscykel samt ledningens kompetens på såväl hög och låg nivå kan

---

komma att bidra till lyckade omorganisationer och även bristfälliga sådana och därmed direkt och indirekt påverka en FoU avdelnings prestation under slutfaserna och lanseringen av en produkt.

Men om ledargruppen har någon ”praktisk vishet” – ”phronesis” (Tsoukas och Shotters, 2014) då är jag trygg i att denna avdelning har en ljus framtid framför sig.

# 11 Källförteckning

## Artiklar

- Czarniawska B., & Joerges, B. (1996). Travels of Ideas, *Translating Organizational Change*, pp. 13-48
- Dent, E. B., & Galloway-Goldberg, S. (1999). Challenging "Resistance to Change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.35, No.1, pp. 25-41
- Espeland-Nelson, W., & Stevens, M.L. (2008). A Sociology of Quantification, *European Journal of Sociology*, Vol.49, No.3, pp. 401-436
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. K. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods* Vol16, No.1, pp 15-31
- Hofstede, G. (1980) "Motivation, leadership and organization: Do american theories apply abroad?". *Organizational Dynamics*, summer 1980, pp. 42-63
- Kerr, S. (1975). On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. *The Academy of Management Journal*, Vol.18, No.4, pp. 769-783
- Meyer, J-W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol.83, No. 2, pp. 340-363
- Pfeffers, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *The Academy of Management Review*, Vol.2, No.1, pp. 104-112
- Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management, *Human Relations*, Vol .57(6), pp. 765-783
- Shotter, J. & Tsoukas, H. (2014). In Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment. *Academy of Management Learning & Education*, Vol.13, No.2, pp. 224-243
- Townley, B., Cooper, D.J., & Oakes, L. (2003). Performance Measures and the Rationalization of Organizations. *Organization Studies*, Vol.24, No.7, pp. 1045-1071
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review Psychology*, 50, pp. 361-386
- Self, D., Armenakis, A., & Schraeder, L. (2003). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal of Change Management*, Vol.7, No.2, pp. 211-229
- Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organization Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation. *Academy of Management*, Vol.44, No.4, pp. 775-778

## Böcker

- Czarniawska, B. (2015), *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur
- Dahmström, K. (1991), *Från datainsamling till rapport*. Lund: Studentlitteratur
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991), *Management Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015), *Organisation och Organisering*. Stockholm: Liber
- Foucault, M. (1975), *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv förlag

---

Grey, C. (2018), *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Lind, R. (2014), *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur

Mintzberg, H. (1983), *Structures in Fives*, Prentice-Hall

Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L. T. (1991), *Att utreda, forska och rapportera*. Liber-Hermods AB

## Internet

Change. (2019). I *Merriam-Webster*. Hämtad 2019-11-22 från <https://www.merriam-webster.com/dictionary/change>

Change Activation, (2019). *12 Common Types of Organizational Change*. Hämtad 2019-11-30 från <https://changeactivation.com/downloads/12-common-types-of-organizational-change/>

Dagens Industri. (2017). *Professorn: Så hänger ditt företag med i digitaliseringen*. Hämtad 2019-11-20 från <https://www.di.se/nyheter/professorn-sa-hanger-ditt-foretag-med-i-digitaliseringen/>

Entymem. (2019, 21 mars). I *Wikipedia*. Hämtad 2019-12-01 från <https://sv.wikipedia.org/wiki/Entymem>

Inkubator. (2019, 22 mars). I *Wikipedia*. Hämtad 2020-01-16 från [https://sv.wikipedia.org/wiki/Inkubator\\_\(nyforetagande\)](https://sv.wikipedia.org/wiki/Inkubator_(nyforetagande))

Marketwatch. (2019). *Telecoms Market Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast 2019-2022*. Hämtad 2019-11-20 från <https://www.marketwatch.com/press-release/telecoms-market-global-industry-analysis-size-share-growth-trends-and-forecast-2019-2022-2019-04-17>

OKR. (2019, 18 december). I *Wikipedia*. Hämtad 2019-11-17 från <https://en.wikipedia.org/wiki/OKR>

Organization. (2019). I *Merriam-Webster*. Hämtad 2019-11-22 från <https://www.merriam-webster.com/dictionary/organization>

Organizational. Change. (2019). I *Cambridge Dictionary*. Hämtad 2019-11-22 från <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organizational-change>

PTS. (2020). *Blocktillstånd*. Hämtad 2020-01-16 från <https://www.pts.se/sv/bransch/radio/blocktillstand/>

Statista. (2019). *Telecommunications services – Statistics & Facts*. Hämtad 2019-11-20 från <http://www.statista.com/topics/2665/telecommunication-services/>

View from the top: General (Ret.) Stanley McChrystal. (2014, 4 februari). *Sök Team of Teams [Videofil]*. Hämtad 2019-11-15 från <https://www.youtube.com/watch?v=GgrQYS-q5f4>

Walkme Blog. (2019). *Do you know all 5 types of Organizational Change?* Hämtad 2019-11-30 från <https://blog.walkme.com/5-types-of-organizational-change/>

Research and Development. (2020, 14 januari). I *Wikipedia*. Hämtad 2020-01-16 från [https://en.wikipedia.org/wiki/Research\\_and\\_development](https://en.wikipedia.org/wiki/Research_and_development)

Smart Insights. (2019). *How to use the BCG Matrix model*. Hämtad 2020-01-17 från <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/use-bcg-matrix/>

## Appendix A - Intervjufakta

Intervjuerna genomfördes med:

- Två ledarpositioner
- Två medarbetare på högre nivå (inom ”Sales” och ”Development”)
- Fem medarbetare (endast ”Development”)

Intervjutid Planerad: 40 minuter

Kortast: 31 minuter      Längst: 80 minuter      Totalt: 455 minuter

Frågor, vilka har ställts till grupperna Ledare och Medarbetare.

- Kön (man/kvinna)
- Åldersspann (18-30, 31-40, 41-50, 51-60)
- Utbildning (Gymnasium/Universitet)
  
- Jag tänkte vi börjar samtalet med din roll? Vad heter din roll och vad innebär den?
- Lite okänsligt: Vad har du egentligen för arbetsuppgifter?
  
- Innan vi går vidare behöver jag veta i vilka cykler har du varit med? (Cykel 1/Cykel 2/Cykel 3)
- Varför tror du att dessa omorganisationer uppkommer? Vad triggar organisationsförändringarna? I klarspråk vem eller vad håller i taktpinnen?
- Vilka faktorer tror du har mest inflytande över en framtida omorganisation? Rangordna följande: Ledningens mål, Performance Management Systemet, Produktens livscykel och Annat? Vad är då annat?
- Är det här en god beskrivning av omorganisationsprocessen: upptining, övergång/transition och återfrysning? Till skillnad ifrån en ständigt pågående process tills nästa stora omorganisation?
- Hur upplevde du dessa omorganisationer? Hur kändes det i början? Motstånd?
- Skedde några incidenter? Stressigt, hoppades formaliteter över...eller steg i processer vare sig det var i de vardagliga arbetsuppgifterna eller t.ex. budgetprocessen, utveckling, testning, säkerhetsföreskrifter m.m.?
- Med den senaste omorganisationen infördes ”Team of Teams”. Vad tycker du om ”Team of Teams”? Ett amerikanskt koncept översatt till en svensk kontext? Hur kom det hit?
  
- På vilket sätt tror du att ledningen fattar sina beslut om omorganisationer, budgetar och belöningssystem?
- Hur tar du del av ledningens mål? Och organisationens affärsmål? Vad händer då du blir varse om ett nytt mål? Hur reagerar du?
  
- Har du någonsin deltagit i arbetet med och kring vilka mått som skall användas? Vem tror du har det? Har du varit med om att samla in data/värden?
- Hur tycker du att värdena har samlats in? Noggrant? Slarv? Symboliskt?

- 
- Hur tycker du att du förstår syftet med PMS och hur detta integreras i det dagliga arbetslivet? Hjälper det dig eller inte? Mäts rätt saker?
  - Tycker du att rätt saker mäts? Inkubatororganisation i jämförelse med en vanlig avdelning?
  - Har du tagit del av mätetalen och hur väl tycker du att de speglar din verklighet? Tycker du att de ger en rimlig bild av avdelningens prestation i de olika cyklerna?
  - Tycker du att mätvärdena ger en för optimistisk bild av avdelningen?
  - Hur ställer du dina egna mål? I jämförelse med OKR:r?
  
  - I bilden mäter PMS organisationens prestation och är en bidragande faktor till hur budgetar sätts samt kan komma att bidra med underlag för belöningsystem. Är detta en god beskrivning?
  - Hur har belöningsystem förändrats under cyklerna?
  
  - Nu lämnar vi PMS och belöningsystem och funderar lite på den omedelbara organisationen och då tänker jag främst på Sales/Development-benet, vad kan du säga om den avdelningen? Har du ett gott intryck av dem?
  - Hur fångar organisationen upp feedback ifrån de anställda? Tycker du att det fungerar bra?
  
  - Om vi går tillbaka till helhetsbilden, vilken framtid ser du framför dig? Omorganisationer?
  - Tycker du att avdelningen har presterat bättre eller sämre med åren?
  - Tycker du att det är något jag borde ha tagit upp men missat?
  - Hur tycker du att det här samtalet har gått?

### Frågor endast för Ledare.

- Hur involverad är du i en omorganisation? Förarbetet och implementation?
- Vilket synsätt passar bäst din uppfattning om fyra grundläggande processteorier: livscykeln, teleologi (målsättning, implementation, missnöje, uppsökning/interaktion och ny målsättning), dialektik (tes/antites, konflikt, syntes och åter tes/antites) och evolutionär teori (varians, urval, bevarande och en ny varians uppkommer)?
- Hur uppfattar du att personalen har påverkats under omorganisationerna? Psykiskt?
  
- Om jag säger såhär: Vad mäts på division, gren och individnivå? Har du sett det hierarkiska mättramverket?
- Hur tycker du avdelningen har presterat i de olika cyklerna?
- Om avdelningen har presterat dåligt vilken är den bidragande faktorn/faktorerna? Om avdelningen har presterat mycket bra vilken är den bidragande faktorn/faktorerna?

## Appendix B - OKR

Nedan finns en anonymiserad och avidentifierad bild av en OKR sammanfattning.

Dear [redacted]

Hope you and your team have made good progress. Here is a snapshot of **your OKRs** in Weekdone:

