

Framgångsfaktorer för att nå kvalitet och tillförlitlighet av världsklass.

En undersökning på KWH Mirkas Power Tools avdelning.

Matias Laitala

Examensarbete för högre YH-examen

Utbildningsprogrammet för Teknologibaserat Ledarskap

Vasa, 2016



EXAMENSARBETE

Författare: Matias Laitala
Utbildningsprogram och ort: Teknologibaserat Ledarskap, Vasa
Handledare: Roger Nylund (Novia)
Tomas Skott (Mirka)

Titel: Framgångsfaktorer för att nå kvalitet och tillförlitlighet av världsklass. En undersökning på KWH Mirkas Power Tools avdelning.

Datum 5.5.2016 Sidantal: 70 Bilagor: 2

Abstrakt

Huvudsyftet med detta examensarbete har varit att öka förståelsen för hur organisation och arbetssätt behöver utvecklas på Mirkas Power Tools avdelning för att förbättra förutsättningarna att ta fram produkter med hög kvalitet och tillförlitlighet. Arbetet har fokus på en lång tidshorisont och behandlar förutsättningarna utifrån mer grundläggande komponenter såsom organisationskultur och kollektiv intelligens.

I arbetet behandlas teori om hur en organisationskultur kan analyseras, hur den kan förändras och hur man kan analysera den kollektiva intelligensen i grupper. Utifrån teoristudierna valdes en kvalitativ metod med intervjuer av sex stycken medarbetare i olika organisatoriska positioner på Power Tools avdelningen. Parallellt med intervjuerna gjordes observationer av vilka ”käpphästar” som förekommer på Power Tools avdelningen.

Utifrån intervjuerna och observationerna har det sammanställts en lättfattlig bild av vad som visat sig vara de tydligaste förbättringsområden som det behöver arbetas vidare med. Utifrån denna bild ges det i arbetet rekommendationer på arbetsordning och på vilka metoder som bör användas i de olika fallen.

Arbetet har mynnat ut i en kartläggning av situationen idag och en plan på hur man kan arbeta vidare med olika delar som identifierats i arbetet som en del av strategiarbetet på avdelningen.

Språk: Svenska Nyckelord: Organisationskultur, Kollektiv intelligens, Tillförlitlighet

MASTER'S THESIS

Author: Matias Laitala
Degree Program: Technology Based Management, Vasa
Supervisors: Roger Nylund (Novia)
Tomas Skott (Mirka)

Title: Success Factors for Achieving World Class Quality and Reliability. An Investigation at the KWH Mirka Power Tools Department.

Date 5.5.2016 Number of pages: 70 Appendices: 2

Abstract

The main purpose with this thesis has been to increase the understanding on how organization and operation procedures needs to be developed at the Mirka Power Tools department in order to set the prerequisites to develop products with high quality and reliability. The focus in the thesis is on a long time frame and the prerequisites is viewed from more basic components such as organizational culture and collective intelligence.

The thesis cover theory on how organizational culture can be analyzed, how it can be changed and how to analyze the collective intelligence in groups. Based on the theoretical studies a qualitative approach was chosen and interviews with six employees in various organizational positions at the Power Tools department was performed. In parallel to the interviews, observations were made of the “rackets” that recur among the employees at the Power tools department.

Based on the interviews and the observations a comprehensible picture has been compiled. This picture illustrate what proved to be the most obvious areas for improvement that needs to be addressed in future work. Based on this it is in this thesis given recommendations on priority and on what methods that should be used in the different areas.

The result of the thesis is a survey of the situation today and a plan on how to work on different areas identified in the thesis as part of the strategy of the department.

Language: Swedish Key words: Organizational culture, Collective intelligence, Reliability

INNEHÅLL

1	INTRODUKTION.....	1
1.1	Bakgrund.....	2
1.2	Syfte.....	3
1.3	Avgränsning.....	3
2	FÖRETAGET KWH MIRKA.....	4
2.1	Mirkas övergripande uppgift.....	4
2.2	Power Tools avdelningen.....	6
2.2.1	Avdelningens uppgift, mål och värderingar.....	7
3	TEORI.....	9
3.1	Organisationskultur.....	9
3.1.1	Tre nivåer av organisationskultur.....	10
3.1.2	Fem olika nivåer av naturligt bildade stammar.....	14
3.1.3	Förändring av kultur.....	17
3.2	Kollektiv intelligens.....	21
4	MIN TEORETISKA REFERENSRAM.....	26
5	METODER OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	27
5.1	Forskningsansats.....	27
5.1.1	Deduktion.....	27
5.1.2	Induktion.....	27
5.1.3	Abduktion.....	27
5.1.4	Val av forskningsansats.....	28
5.2	Forskningsmetod.....	28
5.2.1	Kvalitativ forskningsmetod.....	28
5.2.2	Kvantitativ forskningsmetod.....	29
5.2.3	Val av forskningsmetod.....	29
5.3	Datainsamlingsmetod.....	30
5.3.1	Datainsamling genom intervjuer.....	31
5.3.2	Datainsamling genom observationer.....	32
5.3.3	Val av datainsamlingsmetod.....	33
5.4	Undersökningens genomförande.....	34
5.4.1	Kvalitativa intervjuer: Val av frågor.....	34
5.4.2	Observationer: Vad skall observeras.....	35
6	ANALYS OCH RESULTAT.....	37
6.1	Kvalitativa intervjuerna.....	37
6.1.1	Summering av fråga 1.....	37
6.1.2	Summering av fråga 2.....	38
6.1.3	Summering av fråga 3.....	39
6.1.4	Summering av fråga 4.....	40
6.1.5	Summering av fråga 5.....	41
6.1.6	Summering av fråga 6.....	41
6.1.7	Summering av fråga 7.....	42
6.1.8	Summering av fråga 8.....	43
6.1.9	Summering av fråga 9.....	44
6.1.10	Summering av fråga 10.....	45
6.1.11	Summering av fråga 11.....	45

6.1.12	Summering av fråga 12.....	46
6.1.13	Summering av fråga 13.....	47
6.2	Analys av observationer.....	48
6.2.1	Summering av käpphäst 1	48
6.2.2	Summering av käpphäst 2	49
6.2.3	Summering av käpphäst 3	50
6.2.4	Summering av käpphäst 4	51
6.2.5	Summering av käpphäst 5	52
6.2.6	Summering av käpphäst 6	52
6.2.7	Summering av käpphäst 7	53
6.2.8	Summering av käpphäst 8	54
6.3	Resultat och analys	55
7	SAMMANFATTNING OCH DISKUSSION.....	58
7.1	Utvecklingsförslag	60
	KÄLLFÖRTECKNING	63

Figurer

Figur 1	Mirkas värderingar.....	5
Figur 2	Milstolpar som visar Power Tools avdelningens utveckling	7
Figur 3	Power Tools avdelningens medlemmars gemensamma bild av hur vi skall arbeta.....	8
Figur 4	Ola Ljunggren Bergeås tolkning av Scheins kultur modell.....	11
Figur 5	Joakim Ahlströms beskrivning av kulturförändring på Mirka Power Tools	20
Figur 6	Sammanfattning av fokusområden utifrån intervjuer och observationer.....	55
Figur 7	Idealläge utifrån intervjuer.....	57

Bilagor

Bilaga 1	– Intervjuguide	64
Bilaga 2	– Observationer: Käpphästar	65

1 INTRODUKTION

Efter 1980 talet har det bland teknikprodukter och system skett en ständig utveckling mot mer tillförlitliga produkter även om produkterna under samma period blivit allt mer komplexa. Detta är resultatet av en ökad insikt om att produkternas tillförlitlighet är en av nyckel faktorerna för att framhäva sig på marknader med hård konkurrens. Kostnaden som krävs för att uppnå en högre tillförlitlighet i produkter betalar sig ofta snabbt tillbaka genom lägre kostnader relaterade till produktfel och ett förbättrat rykte för produkten. Företag inom så gott som alla tekniska branscher arbetar för att utveckla mer tillförlitliga produkter. (O'Connor & Kleyner, 2012:448)

Enligt Bruzelius & Skärvad (2011:211) har det efter 1990 talet blivit allt tydligare att organisationer tvingas arbeta under andra förutsättningar än till exempel årtiondena efter andra världskriget. Det har skett en radikal ökning i förändringstakten. Företagen har börjat möta allt högre kundkrav, en allt mer intensiv konkurrens och nya dimensioner tack vare t.ex informationsteknologins utbredning i samhället. Detta har lett till att nya typer av organisationer har utvecklats som bättre anpassar sig till den höga intensiteten i förändringstakten. Förändring har från att vara något som sker "då och då" blivit till det normala tillståndet i organisationer. Med ett ökat tempo i organisationerna har också således produktlivscyklerna blivit kortare och som ett resultat av detta har det blivit till en överlevnadsfråga att utveckla organisationen så att den stöder ett allt högre tempo i utvecklingsarbetet. Det är inte bara utvecklingsarbetet som bör ske i ett allt snabbare tempo. Hela organisationen är tvungen att ständigt lära av sina processer som inte längre ger konkurrensfördelar och lära in nya effektivare arbetssätt. I och med detta har kompetensen blivit allt mer av en färskvara som snabbt föråldras och som ständigt bör utvecklas och förädlas. (Bruzelius & Skärvad 2011:211)

Enligt Zaffron och Logan söker många företag och privata personer efter en nyckel till topp prestanda utan att hitta den. Att söka efter den är logiskt men det är i grund och botten resultatet som är viktigast och det grundar sig i handlingar utförda på individnivå. Om man inte lyckas ändra på människors handlingssätt kommer varken nya strategier att fungera eller nya tillämpningar av teknologier att ge de resultat som de har potential till. (Zaffron & Logan 2009:31)

Bruzelius & Skärvad (2011:323) påstår att framgångsrika organisationer ofta har starka kulturer. Det här betyder att kultur inte bara är något som beskriver hur en organisation ser ut utan den påverkar också dess grad av framgång. Att utveckla en stark organisationskultur kan, även om det kan vara svårt, vara en viktig del av arbetet när man strävar till att öka en organisations effektivitet, överlevnadsförmåga och innovationsförmåga. För att kulturen skall bidra positivt till organisationens framgång bör den vara väl integrerad i organisationens övergripande affärsidé. Enligt Bruzelius & Skärvad är service- och kunskapsorganisationer beroende av medarbetarnas självständiga beslut. Besluten fattas utifrån de mål organisationer har ställt upp samt de värderingar som företaget önskar att visa upp utåt. Med en gemensam värdegrund och organisationskultur är förutsättningarna större att medarbetare tar den typ av beslut som är i linje med företagets önskan. (Bruzelius & Skärvad 2011:323-324)

1.1 Bakgrund

Mirkas Power Tools avdelning är en relativt ung avdelning som under sin verksamhetstid redan genomgått många förändringar. Avdelningen har haft en snabb organisatorisk tillväxt med ständiga nyrekryteringar och processförändringar. Samtidigt som organisationen blivit större har också kompetensen inom avdelningen breddats vilket har lett till ett ökat kunnande inom organisationen. Som ett indirekt resultat av detta har en större del av utvecklingsansvaret också flyttats från underleverantörer till interna processer i Mirka. I och med att det gått en tid sedan några av Mirkas första egenutvecklade och tillverkade slipmaskiner har lanserats, och de etablerat sig på marknaden, förstår vi bättre vilken roll kvalitet och tillförlitlighet har i helheten under produktens livscykel. Att ha en organisation som klarar av att leverera en produkt av rätt kvalitet och med på förhand förutsedd tillförlitlighet har vi identifierat som ett existensvillkor i det långa loppet.

1.2 Syfte

Huvudsyftet med arbetet är att öka förståelsen för hur organisation och arbetssätt behöver utvecklas framöver. Jag vill veta vad avdelningen framöver skall fokusera på och eventuellt förändra för att förbättra förutsättningarna för att alltid ta fram och leverera produkter med hög kvalitet och tillförlitlighet. I arbetet försöker jag besvara frågan: Hur når man en kvalitetskultur av världsklass. Som ett resultat av arbetet kommer konkreta förslag och fokusområden att lyftas fram.

1.3 Avgränsning

I detta arbete kommer jag att fokusera på Mirka Power Tools avdelningens samtliga funktioner, som är organiserade under Mirkas forsknings och utvecklingsavdelning. För att få en bättre uppfattning av Power Tools avdelningen och den helhet som den fungerar i kommer jag även att behandla Mirka kort på en övergripande nivå. Jag kommer att fokusera teori behandlingen till organisations kultur och kollektiv intelligens. Jag har med avsikt valt att inte behandla verktyg och metoder i arbetet. I arbetet fokuserar jag på vad som är viktigt i det långa loppet och hur man med en lång tidshorisont kan få till stånd en kvalitetskultur av världsklass i organisationen.

2 FÖRETAGET KWH MIRKA

För att bättre förstå den miljö där forskningen i detta arbete utförs kommer i detta kapitel en kort beskrivning att göras av företaget KWH Mirka och avdelningen Power Tools. Även en övergripande presentation av företagets och Power Tools avdelningens uppgift, mål och värderingar kommer att ges.

KWH Mirka är ett globalt familjeägt finländskt företag grundat år 1943 och en del av KWH koncernen. KWH Mirka tillverkar och marknadsför slipmaterial för ett stort antal användningsområden och har specialiserat sig inom flexibla slipmaterial och dammfri slipning och ytbehandling. Huvudkontoret är beläget i Jeppo där också stor del av produktionen finns. Uppemot 97% av försäljningen är export. Traditionellt har man på Mirka alltid satsat mycket på produktutveckling och genom detta vuxit till att bli en av de ledande tillverkarna av slipmaterial i världen. Idag har Mirka en stark fokus på att kunna erbjuda kunderna helhetslösningar och system. Som en följd har också produktportföljen breddats från flexibla slipmaterial till att också omfatta slip- och polermaskiner, dammsugare, polermedel och diverse andra produkter som behövs i olika typer av slipprocesser.

2.1 Mirkas övergripande uppgift

Enligt Bruzelius och Skärvad skapas en organisation av enskilda individer eller av andra organisationer för att uppfylla ett visst syfte och den har därmed en övergripande uppgift. Dess övergripande uppgift och syfte kan uttryckas i form av mission, vision, affärsidé och övergripande mål. (Bruzelius & Skärvad 2011:135)

Mirka har valt att med följande punkter sammanfatta övergripande mål, strategi och värderingar. (Mirkas officiella företagspresentation 2015 på svenska)

Vår vision

”Vi vill nå en marknadsposition där kunder och intressenter ser oss som en marknadsledare och det mest ansvarsfulla företaget som driver innovation inom sina kärnaffärsområden”

Vår verksamhetsidé

”Vi ger möjlighet att prestera bättre”

Vår strategi

”Vi kommer att nå vår målsättning genom att erbjuda våra kunder mervärde genom systematisk specialisering inom unika slipmaterial, maskiner, verktyg och ytbehandlingssystem”

Våra värderingar

Ansvarsfulla	För samtliga resultat & resurser. Etiska affärsmetoder. Strukturerad och välorganiserad. Kostnadsmedveten.
Engagerade	Håller våra löften. Nära kunden. Dedikerad till hög prestanda. Motiverad personal.
Innovativa	Öppen för nya idéer. Söker kontinuerligt efter ständig förbättring. Vi skapar lösningar som är bra för oss, våra kunder och hela samhället.
Respektfulla	Varje individ är värdefull och bidrar till framgång. Öppen arbetsmiljö. Varm och genuin. Rättvis.

Figur 1 Mirkas värderingar

Vår företagskultur – ”Mirka Way”

- Ständig förbättring och offensivt nytänkande
- Kostnadsmedvetenhet
- God och detaljerad planering
- Kvalitet i allt vi gör
- Handlingskraftig personal och organisation
- Öppenhet för unika lösningar

Vår personalpolitik – ”Success driven by people”

- Delaktighet
- Målmedvetenhet
- Ledarskap
- Kompetens & personlig utveckling
- Motivation
- Säker och trivsamt arbetsmiljö

Vårt ”Clean Commitments” – engagemang

Clean Proactivity

”Vi söker aktivt nya sätt att reducera våra produkters miljöpåverkan”

Clean Partner

”Att vara en ren partner innebär att utveckla starka affärsrelationer som bygger på förtroende och ömsesidig nytta”

Clean Production

”Vår arbetskultur i produktionen är team-orienterad. Vi arbetar tillsammans för att uppnå de höga mål som ställts inom säkerhet, kvalitet, effektivitet och hållbarhet i alla våra produktionsanläggningar”

Clean Performance

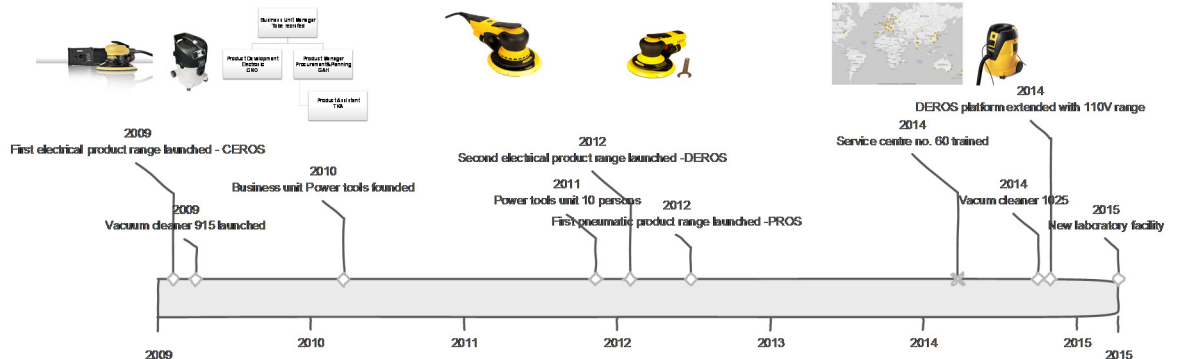
”Vårt tillvägagångssätt är systematiskt – vi har en långsiktig ekonomisk strategi och vi fokuserar på hållbarhet”

2.2 Power Tools avdelningen

Allt sedan Mirka grundades har kärnverksamheten varit slipmaterial och slipmaterials tillbehör. Under tidigt 1990-tal breddades Mirkas produktsortiment genom att komplettera det med pneumatiska slipmaskiner. Allt sedan dess och ända fram till 2010 har denna typ av produkter som inte tillverkas i kärnverksamheten kallats för ”Concept Products”. Produkt strategin för produkterna sköttes då av marknadsföringsavdelningen tillsammans med inköpsavdelningen.

År 2007 började nästa steg i utvecklingen mot egen verktygsutveckling när Mirka började utveckla och tillverka en första egen elektrisk slipmaskin. Slipmaskinen som bär namnet CEROS (Compact Electric Random Orbital Sander) byggdes på för handhållna slipmaskinsbranschen ny teknologi som betydde att den fick unika egenskaper som konkurrerande maskiner vid tidpunkten inte hade. Den togs väl emot på marknaden även om det strax efter försäljningsstarten blev tydligt att den var drabbad av en del kvalitetsproblem. För att tydligare kunna fokusera på verktygssidan och för

att inte riskera att verktygsutvecklingen skulle begränsas av Mirkas kärnverksamhet beslutades det år 2010 att bilda en separat affärsenhet, Power Tools, som friare skulle kunna utvecklas vidare inom verktygssektorn.



Figur 2 Milstolpar som visar Power Tools avdelningens utveckling

Stor del av ”Concept Products” produktportföljen flyttades till Power Tools enheten medan andra produkter som inte var relaterade till verktyg lämnades kvar i ”Concept Products” portföljen. Man fick då på så sätt en affärsenhet inom Mirka som ansvarade för utveckling av nya produkter och underhåll av produktportföljen relaterad till verktyg.

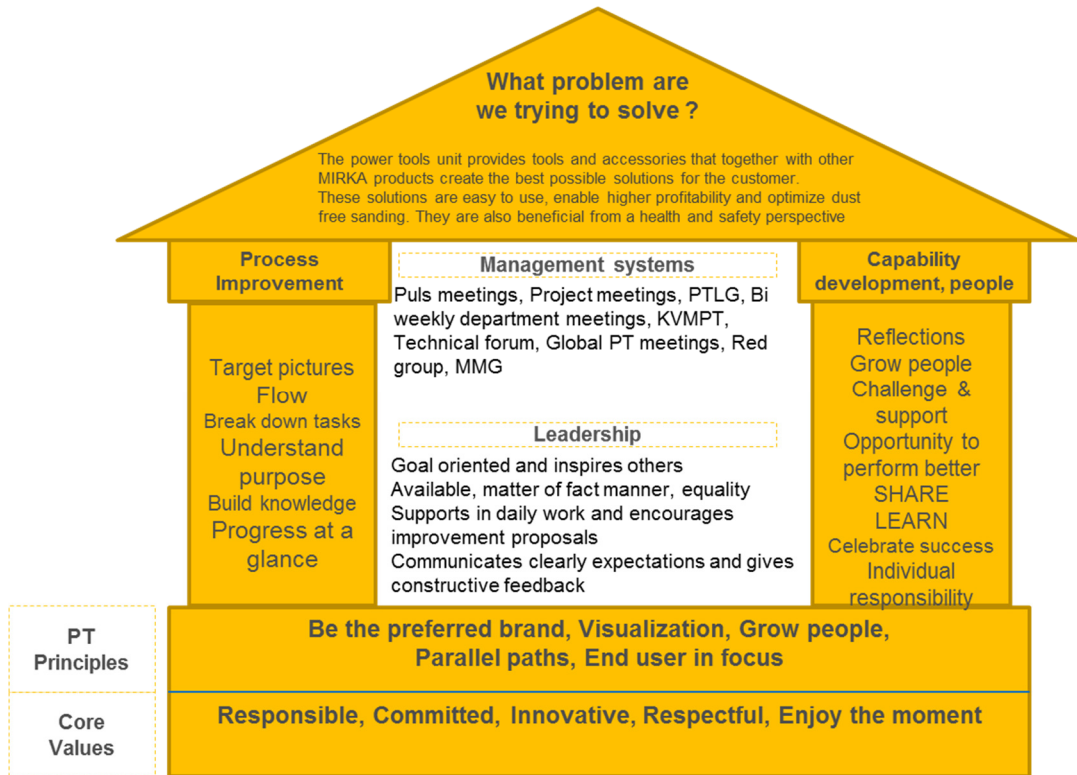
2.2.1 Avdelningens uppgift, mål och värderingar

Mirka Power Tools skapades med mål att utveckla produkter som stöder Mirkas kärnverksamhet samt att över tid växa till att bli ett av Mirkas kärnverksamhetsområde. I och med en rad olika ändringar i organisation har också avdelningens huvudsyftes ordalydelse uppdaterats, men är i stora drag oförändrad sedan avdelningen grundades.

För att underlätta ledning och styrning av verksamheten bör enligt Bruzelius och Skärvard (2011:134) tydliga mål skapas. För att nå målen behöver man genomtänkta åtgärder som tar i beaktande organisationens resurser och kompetens, med andra ord en genomtänkt strategi. (Bruzelius & Skärvard 2011:134)

Power Tools avdelningen har tillsammans definierat vilka områden som behöver fokus och tagit fram en bild som beskriver resultatet. I Figur 3 beskrivs avdelningens gemensamma syn på vad vi arbetar mot och vilka olika delar som vi behöver fokusera

på för att ta oss mot målet. Som grund ligger företagets övergripande mål som har kompletterats med saker som medlemmar anser är viktiga.



Figur 3 Power Tools avdelningens medlemmars gemensamma bild av hur vi skall arbeta

3 TEORI

I detta kapitel kommer jag att presentera några teorier som jag uppfattat som centrala för ämnesvalet. Teorierna kommer att fungera som stöd i undersökningen och resultatet av undersökningen speglas i ljuset av teorierna.

3.1 Organisationskultur

För att förstå och fördjupa mig i teori om organisationskultur har jag valt att utifrån Edgar H. Scheins teori beskriva, tydliggöra och analysera hur en organisation och dess kultur fungerar. Enligt Schein är det viktigt att känna till hur kulturen i organisationer fungerar och påverkar oss. Kulturen är något som vi inte direkt kan se och känna men den har ändå en stor inverkan på händelseförlopp i olika situationer såsom sociala situationer (Edgar H. Schein, 2010:7). Bruzelius och Skärvad beskriver också organisationskultur som holistisk och som ett kollektivt fenomen som inte kan föras ner på enskilda individer. Kulturen är en historiskt bestämd och i grunden en mänsklig skapelse som bärs upp av ett kollektiv av människor (Bruzelius & Skärvad 2011:324). Genom att förstå oss på de företeelser som förekommer som ett resultat av kultur i en organisation kan vi bättre hantera dessa situationer. (Edgar H. Schein, 2010:7)

Organisationskultur kan studeras på olika sätt. Metoden bör bestämmas utifrån det syfte och behov som man har. Att studera en organisations kultur bara för intressets skull är vagt och Schein anser det vara bättre att ha ett specifikt syfte eller ett problem man försöker lösa när man undersöker organisationskulturen. (Edgar H. Schein, 2010:177)

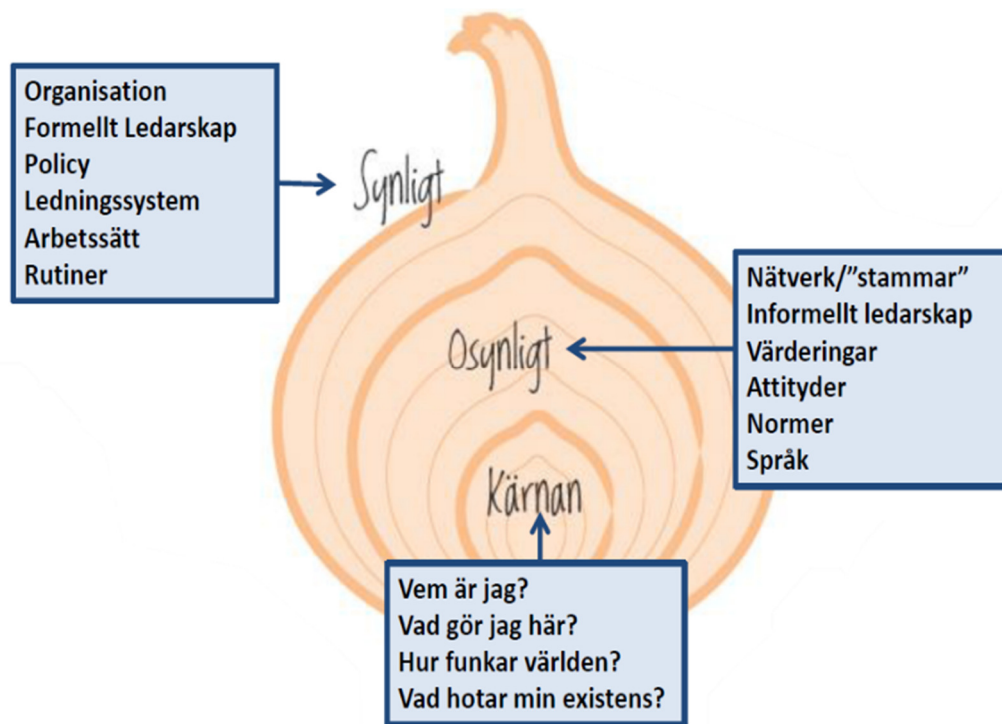
Enligt Schein kan organisationskulturen bäst synliggöras genom interaktion mellan organisationsmedlemmar och personer utanför organisationen. Undersökningar av organisationskulturen kan ske genom intervjuer och observationer och gärna genom en kombination dessa. Genom att observera interaktion mellan organisationsmedlemmarna och hur de bemöter personer utanför organisationen får man en bild av hur organisationskulturen ter sig. Det är viktigt att man inte försöker dyka in för starkt mot kärnan i kulturen före man har fått erfarenhet av det synliga lagret (se 3.1.1 Tre nivåer av organisationskultur) av kulturen. I praktiken betyder det här att man bör ta god tid på sig att iaktta sådant som man ser omkring sig. När man

ser och upplever saker som fångar ens nyfikenhet följer man upp dessa. T.ex. Varför är kontorsrummen placerade på det här sättet, varför är det så tyst eller mycket ljud här, varför finns inga bilder på väggarna, och så vidare. Dina egna behov och eget intresse bör vägleda dig i denna process framom någon standardiserad checklista. Fråga upp sakerna som fångat ditt intresse och be organisationsmedlemmar berätta. (Edgar H. Schein, 2010:178-179)

3.1.1 Tre nivåer av organisationskultur

Edgar H. Schein har utvecklat en modell för att kunna förklara organisationskulturer inom olika organisationer. Teorin delar in organisationskultur i tre olika nivåer och är uppbyggd från det mest synliga planet till den underliggande undermedvetna kärnan. Enligt Schein kan hans tre nivåers teori användas för att studera alla typer av gruppers kultur. (Edgar H. Schein, 2010:32)

Ola Ljunggren Bergeå har översatt och tolkat Edgar H Scheins kulturmodell med tre lager enligt Figur 4. Schein kallar de tre lagren i modellen "*Artifacts*", "*Espoused Beliefs and Values*" och "*Basic Underlying Assumptions*" medan Ljunggren Bergeå översatt och tolkat dem till "*Synligt*", "*Osynligt*" och "*Kärnan*" (Ljunggren Bergeå, 2015:47). Jag finner Ljunggren Bergeås tolkning och översättningar av modellen beskrivande och kommer därför att använda mig av de översatta termerna framöver i texten.



Figur 4 Ola Ljunggren Bergeås tolkning av Scheins kultur modell
(Föreläsningsmaterial från: Riksförbundet för förslag och förbättringar 18-19 November 2015
Stockholm "Gör det enkelt – Så bygger du en kultur av ständiga förbättringar")

Den första nivån *synligt* (Artifacts) inkluderar alla de fenomen som du kan se, höra och känna när du träffar på en ny grupp med en för dig främmande kultur. Det synliga lagret är det som finns på ytan av en organisationskultur och inkluderar gruppens synliga produkter såsom uppbyggnaden av deras omgivning, dess språk, teknologi, produkter, klädstil, myter och berättelser om organisationen, publicerade värderingar och dess vanor och ceremonier. Också organisationens medlemmars beteende, processer, kontrakt och sättet organisationen arbetar och är uppbyggd hör till den yttersta och synliga nivån i Scheins teori. Den enligt Schein viktigaste saken att lyfta fram med denna nivå är att den är både på samma gång lätt att betrakta men mycket svår att tyda något från. Från enbart den synliga nivån är det väldigt svårt att tyda mera grundläggande antaganden eftersom alla intryck och tolkningar kommer att speglas mot tolkarens egna tidigare uppfattningar och erfarenheter. Vistas observatören tillräckligt länge i gruppen kommer artefakternas betydelse med tiden att klarna. (Edgar H. Schein, 2010:23-25)

I den andra och mellersta nivån *osynligt* (Espoused Beliefs and Values) talar Schein om gemensamma mål och ideal. Detta lager består ofta av sådant som är uttalat i en organisation men som ändå definierar organisationens kultur. Enligt Ljunggren Bergeås

så är en konkret skillnad med den osynliga nivån gentemot den synliga att det i den osynliga nivån främst handlar om saker som en organisation inte tar beslut om. Det kan till exempel vara värderingar, personlig motivering och engagemang, egna prioriteringar som inte syns, åsikter, attityder mot personer inom företaget och också mot kunder och leverantörer. Ljunggren Bergeå lyfter också fram det informella ledarskapet i en organisation som typiskt för den osynliga nivån. Hur beslut tas och vem som i organisationen är med och fattar besluten skiljer sig många gånger en hel del från den formella strukturen. Betraktar man en organisation utifrån det synliga och det osynliga planet visar det sig ofta finnas ett gap mellan vad en organisation säger sig göra och vad den i verkligheten gör. Ljunggren Bergeå säger att *”även om attityder och värderingar inte är synliga, så leder attityder till beteenden, och dessa är synliga – oftast både inom och utanför organisationen”*. Om det förekommer stora gap mellan vad organisationen säger märker vi människor väldigt lätt av detta och det leder till att det kan vara svårt att få ihop de olika signalerna till ett gemensamt budskap. (Ola Ljunggren Bergeå, 2015:48-49)

Enligt Schein kommer de osynliga lagret att påverka hur individerna agerar när en organisation eller grupp skall lösa ett problem. Schein påstår att allt grupplärande i grund och botten reflekterar en enskild individs åsikter och värderingar och dennes åsikt om vad som borde göras i olika situationer gentemot vad som är förutsättningen. I en nybildad grupp och i lägen där en etablerad grupp är tvungen att lösa nya typer av problem tillsammans tar sig individers egna åsikter och värderingar sig in i gruppen. Gruppmedlemmar som lyckas sälja in sin egen lösning till gruppen och få gruppen att tro på att den löser deras problem kommer senare att ses som ledare eller upphovsmän till lösningen. I detta läge har inte ännu erhållits någon gemensam kunskap som grupp eftersom gruppen ännu inte vidtagit några åtgärder för att lösa problemet. Gruppen har förenklat bara en uppfattning om att den agerar för att testa lösningsförslaget som ledaren eller upphovsmannen fått övertalat gruppen att agera enligt. Gruppen kommer först efter att ha agerat enligt planen och sett resultatet av arbetet kunna utvärdera om det angreppssätt som valts för att lösa problemet var lyckat. Efter utvärderingen kommer gruppen att öka sin kunskap som grupp och gradvis skapa en starkare bild av att just denna typ av problem skall lösas på detta sätt, förutsatt att lösningsförslaget fungerat bra. Enligt Schein kan värderingar och övertygelser överleva och vidareutvecklas till icke diskuterabara sanningar inom grupper genom vad han kallar social validering (Social Validation). I boken lyfter Schein fram i ett exempel hur svårt

det kan vara att över olika grupper gränser nå ett samförstånd om vilket moralsystem och vilken religion som är den bästa. Betraktar man i motsats bara till exempel en religion så kan dess medlemmar förstärka varandras värderingar och övertygelser till den grad där man efter en stund inte längre reflekterar på dem inom gruppen. Om en gruppmedlem inte delar samma värderingar och övertygelser som majoriteten av gruppen delar, och som blir gruppens norm genom social validering, riskerar medlemmarna att bli utfrysade från gruppen. Det osynliga lagret är inget som är omedvetet för medlemmarna i en organisation men det är oftast inte heller dokumenterat i en organisation. (Edgar H. Schein, 2010:25-27)

Längst inne i Scheins modell hittar vi *kärnan* (Basic Underlying Assumptions). På den här nivån hittar vi organisationens grundläggande antaganden om värden och hur människorna själv som individer i organisationen ser på sig själva och den värld som de känner den. Ljunggren Bergeå beskriver den synliga nivån som "hur vi säger det skall vara", den osynliga nivån "hur det egentligen är" och kärnan som "varför det är som det är". (Ola Ljunggren Bergeå, 2015:49)

Enligt Schein så kommer en fungerande lösning till ett återkommande problem efter tid att tas för given. Det som kanske vid första försöket var en hypotes som testades som ett lösningförslag växer att med tiden bli och behandlas som en självklarhet och en tolkning på hur världen fungerar. I denna djupaste nivå av organisationskultur hittar man lite variation mellan gruppens medlemmar. De grundläggande värderingarna är så pass självklara för gruppens medlemmar, på ett undermedvetet plan, att deras handlande sker enhetligt. På detta plan erbjuder organisationskultur dess medlemmar en grundidentitet och definierar de värderingar som ger dem självförtroende. Kulturen berättar åt dess medlemmar vem de är, hur de skall bete sig gentemot varandra och hur de skall agera för att känna sig tillfreds med sig själva. Det här betyder också att det är ytterst svårt att ändra kärnan i en organisationskultur. Gruppens medlemmar kan ofta inte ens diskutera kärnan på grund av att den till en viss del är dold för dem och också att debattera eller på annat sätt ifrågasätta de grundläggande värderingarna och livs sanningar som de har gör det svårt att få till stånd en förändring i kärnan. (Edgar H. Schein, 2010:27-29)

Ljunggren Bergeå anser att mycket av det som händer i kärnan är drivet av rädslor. Rädslorna är relaterade till våra djupt liggande kognitiva mönster som gör att vi

försöker undermedvetet hålla oss borta från saker som vi upplever hota vår existens. Det här tar i praktiken sig uttryck i olika typer av rädslor som gör att vi inte har ett fritt förhållningssätt till det som händer i organisationen. Mer konkret så får det oss att ändra våra beteenden så att vi skall kunna fortsätta vara medlemmar i gruppen. I kärnan behandlas också framtidsbilden och våra undermedvetna förväntningar på hur framtiden kommer att bli. Människan jämför både medvetet och undermedvetet tidigare situationer med situationer man befinner sig i. Utifrån dessa tidigare erfarenheter drar man slutsatser som man därefter agerar enligt. Rädslor som människor har tenderar inte att diskuteras öppet utan projiceras ofta som ett resultat av skydds beteende vi människor har. (Ola Ljunggren Bergeå, 2015:50-51)

3.1.2 Fem olika nivåer av naturligt bildade stammar

Enligt Dave Logan et al (2008) är varje organisation och varje företag en stam (tribe) eller om den är stor nog bestående av flera olika stammar. En stam är en grupp i storleksordningen 20-150 personer där alla medlemmar mer eller minder känner varandra. Det är en grupp som bildas naturligt när en grupp av människor har ett gemensamt åtagande framför sig. Stammen har ett stort inflytande som är större än individuella chefer, team och till och med hela företag och den bestämmer hur effektivt en organisation arbetar och vilken kvalitet arbetet har. Vissa stammar strävar efter att alla medlemmar skall prestera på sin bästa nivå och genomgår ständig utveckling med strävan mot det bättre. Andra stammar har inte denna strävan utan har som mål att bara prestera på en minimum nivå för att överleva. (Dave Logan, John King and Halee Fischer-Wright 2008:3-5)

Logan et al har skapat en fem nivåers modell för att förklara de olika mognadsnivåer som en stam kan befinna sig i. Modellen är baserad på forskning från en 10 års period där 24 000 personer och två dussin företag med medlemmar från olika delar av värden involverats. Logan et al menar att stammar utvecklas och att människor då flyttar från en nivå till en annan. (Dave Logan, John King and Halee Fischer-Wright 2008:5-8)

För varje steg i fem nivå modellen finns ett specifikt mönster på hur gruppmedlemmar talar och interagerar med varandra. Det här resulterar i en viss stämning i gruppen som Logan et al menar kan detekteras genom att vistas en kort tid i en grupp. Om man har erfarenhet av stam nivåerna så kan man på så sätt relativt enkelt analysera gruppens

nivå genom observation av gruppens agerande. (Dave Logan, John King and Halee Fischer-Wright 2008:22)

Nivå 1

Enligt Logan et al är den första nivån något som de flesta inte kommer att befinna sig i under utvecklingen. På denna nivå har stammens medlemmar en attityd och en livsåskådning som man finner i gängkultur och de uppträder aggressivt och grupperar sig med mål att kunna försvara sig mot en våldsam och orättvis värld. Logan et al menar att man inte normalt ser nivå 1 individer i fungerande företag eftersom även om de mot förmodan blir anställda så tenderar de inte att vara länge i företaget. Logan beskriver att nivå ett medlemmar har en livsåskådning som lyder: livet suger ("life sucks"). (Dave Logan, John King and Halee Fischer-Wright 2008:18-19)

Nivå 2

Den andra nivån skiljer sig mycket från nivå ett och är den dominerande nivån i 25 procent av företagen. De flesta stora företag har dock kluster av nivå två grupper, ofta hela divisioner. Nivå två kan hittas i alla avdelningar men det påträffas oftare i avdelningar så som personalavdelning, inköp och bokföring. Logan et al beskriver nivå två medlemmar ha en livsåskådning som lyder: mitt liv suger ("my life sucks"). Typiskt för medlemmar på nivå två är att de saknar passion för vad de gör och är passivt motverkande till exempel genom att signalera missnöje med att sätta armar i kors. Det finns begränsat med innovation och nästan ingen känsla av delaktighet eller ansvarskänsla för att personen själv är ansvarig för något som görs. En person på nivå två kommer att försöka skydda sina närmaste från ledningens påverkan och använder sig också typiskt av sarkasm. Stämningen som bildas i en grupp med nivå två individer är likgiltighet och offermentalitet. (Dave Logan, John King and Halee Fischer-Wright 2008:19-20)

Nivå 3

Nivå tre är den dominerande kulturen i 49 procent av alla företag. Logan et al beskriver denna grupps mentalitet som: jag är bra, men det är inte du ("I'm great, and you're not"). Det är en typisk nivå som läkare, lärare, advokater och personer inom

försäljning befinner sig på. De människor som befinner sig på nivå tre anser att kunskap betyder makt och därför försöker de också skydda och hålla denna kunskap för sig själva för att inte förlora en konkurrensfördel gentemot andra människor. På detta sätt föds en stark strävan efter att vinna på en personlig nivå som resulterar i en samling ensamstående individer som strävar att nå sina personliga målsättningar framom gruppens. Dessa människor kännetecknas genom att de ser besviket på sin omgivning som inte har den ambition eller kunskap som skulle behövas och tvingas att själv utföra arbetet vilket resulterar i klagomål om att de inte har tillräckligt med tid eller tillräckligt kompetent stöd i sitt arbete. Logan et al poängterar dock att det finns en mycket logisk förklaring till varför just denna nivå är den mest vanliga och där de flesta av oss också befinner oss eller åtminstone i någon period befunnit oss. Hela vårt samhälle är uppbyggt på att tävla mot andra för att framhäva oss och få fördelar. Vi har lärt in detta beteende ända från små som till exempel att vi i skola tävlar mot andra i samma klass och vi i anställningsintervjuer tävlar mot andra sökanden. Nivå tre kan därför också ses tydligare i företag bland försäljning och höga chefer. (Dave Logan, John King and Halee Fischer-Wright 2008:20-22)

Nivå 4

Steget att ta sig vidare från nivå tre till nivå fyra är stort. Nivå fyra är den dominerande nivån i 22 procent av företagen och Logan et al beskriver det som att byta attityd från nivå tre mottot *jag är bra, men det är inte du till vi är bra ("we're great")*. I en grupp som nått nivå fyra inspireras alla av att jobba med varandra mot ett gemensamt mål som gagnar hela gruppen. Logan et al anser att man kan utveckla *vi är bra till vi är bra, men de andra är inte det* (*we're great, and they're not*) för att förklara att stammen kommer att söka en egen motståndare som till exempel kan vara ett annat företag eller ett idrottslag men som ofta är en annan grupp inom företaget. Här stiger ledarens roll tydligare fram eftersom det är stammens ledare som kommer att kunna påverka vem eller vad som nivå fyra stammen ser som sin motståndare. En tumregel för en nivå fyra stam är att desto större hot motståndaren orsakar desto starkare blir stammen. (Dave Logan, John King and Halee Fischer-Wright 2008:22-24)

Nivå 5

Den femte nivån är en vidareutveckling av nivå 4 och kan bara ses som den dominerande kulturen i 2 procent av företagen. Den femte nivåns motto lyder: *livet är underbart ("life*

is great”). Det som skiljer sig från tankesättet i grupp fyra är att den gemensamma motståndaren som man där strävade att vinna över nu har ersatts med ett större kall. Stammar på nivå fem tävlar som grupp mot vad som är möjligt att göra och målet är också mycket större så som till exempel att göra en global skillnad eller att gå till historien tack vare sin oändliga potential. Grupper som befinner sig på nivå fem har enligt Logan et al skapat mirakulösa innovationer. Att nå denna nivå kräver ledarskap, visioner och inspiration. Efter en kort period av intensiva aktiviteter på nivå fem faller gruppen tillbaka till nivå fyra för att omgruppera och behandla strukturella utmaningar för att eventuellt igen återvända till nivå fem. De bästa företagen i världen har således en kultur som oscillerar mellan nivå fyra och fem. (Dave Logan, John King and Halee Fischer-Wright 2008:25-26)

De flesta företag innehåller blandningar av stammar som hör till andra, tredje och fjärde nivån. De flesta människorna i företagen pendlar kring linjen mellan nivå två och tre och det är en individuell resa för varje individ att ta sig upp till nästa nivå. Resan kan vara olika lång för olika personer men det är ledarens uppgift att snabba upp resan så mycket som möjligt för att uppnå en kritisk massa av individer på nivå fyra. För att som ledare kunna styra och påverka vilka nivåer stammen befinner på anser Logan et al att man endast skall fokusera på två saker. Vilken typ av språk som människorna använder och vilka typer av förhållanden de skapar med varandra. (Dave Logan, John King and Halee Fischer-Wright 2008:27-28).

3.1.3 Förändring av kultur

Enligt Bruzelius och Skärvad så är en av förutsättningarna för att en organisation skall bli långsiktigt framgångsrik att dess grundläggande värderingar ständigt utvecklas och förnyas. Man bör försöka skapa en kultur där de grundläggande värderingarna stöder lösandet av organisationens viktigaste problem. En organisations kultur kan påverkas till exempel genom symboliska händelser, genom rekrytering, genom ändring i belöningssystem, omorganisation för att nämna några. Bruzelius och Skärvad anser att det är genom handlingar som värderingar kommuniceras och kulturen påverkas. Det här betyder att det som ledare i organisationen är viktigt att agera. (Bruzelius & Skärvad 2011:338)

Ljunggren Bergeå håller med och anser att nyckeln till framgång när man försöker ändra en organisations kultur är att agera. Enligt Ljunggren Bergeå går det att

framgångsrikt förändra en organisation genom att förändra kulturen både genom beteendeförändring, utifrån och in, och med hjälp av perspektivskifte, inifrån och ut. (Ljunggren Bergeå 2015:52)

Beteendeförändring betyder att man som ledare agerar på ett visst sätt som förstärker vissa nyckelbeteenden och försvagar andra beteenden. Genom en konsekvent beteendeförstärkning kan man genom att ändra de organisatoriska vanorna ändra människors perspektiv och synsätt. Det här leder på sikt att kulturen ändras. Ljunggren Bergeå poängterar att det viktiga är att agera och jämför behovet av att agera med att försöka lära sig cykla genom försök jämfört med att muntligt instruera någon att cykla (Ljunggren Bergeå 2015:53). För att förstärka de nyckelbeteenden som man ser som positiva för kulturens utveckling föreslår Ljunggren Bergeå att man kan använda sig av ABC-modellen. Modellen fungerar genom att en *aktivering* (Antecedent) får till stånd ett *beteende* (Behaviour) som i sin tur leder till en *konsekvens* (Consequence). Nästa beteende kommer i sin tur att påverkas av konsekvensen från tidigare erfarenheter (Ljunggren Bergeå 2015:58). Även Zaffron och Logan anser att tidigare konsekvenser kommer att styra vårt beteende i olika situationer. Vårt beteende styrs till stor del av den uppfattning som vi har bildat oss om hur världen ser ut (Zaffron & Logan 2009:6-7). Genom att knyta en positiv konsekvens till ett önskat beteende kommer den som utför beteendet att uppleva det önskvärt och utföra samma beteende igen. De flesta organisationer använder sig av negativ förstärkning som innebär att man får belöning genom att undvika negativa konsekvenser. Det här betyder att beteenden som är icke önskvärda betonas för att människor skall undvika dessa. Den negativa förstärkningen kan användas som ledarskapsmetod men man kan riskera att skapa en efterlevnadskultur där var och en bara gör det som förväntas och inget utöver det. (Ljunggren Bergeå 2015:64).

För att ändra en organisationskultur är det ibland nödvändigt att göra ett så kallat *perspektivskifte* och ändra på djupt underliggande saker i kärnan. Baserat på våra tidigare erfarenheter i livet kommer vi att forma en uppfattning om världen och oss själva som undermedvetet påverkar hur vi reagerar i olika situationer. I situationer där vi får presenterat ny information för oss reagerar vi undermedvetet före vi rationellt fattar ett beslut. Om informationen får oss att känna en rädsla eller osäkerhet kommer detta att påverka beslutsfattandet. För att få ett nytt perspektiv på utmaningar som kan

tänkas trigga dessa rädslor föreslår Ljunggren Bergeå att man skall använda sig av coaching.

Förenklat så går coaching till på detta sätt:

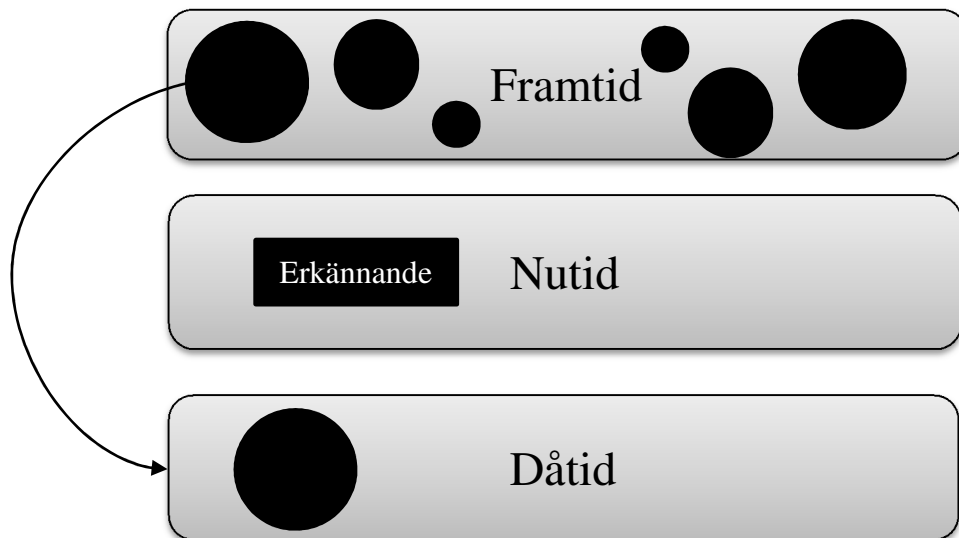
1. **Lyssna aktivt** för att få en bild av den coachades situation
2. **Ställ** öppna och klargörande **frågor**. Spegla tillbaka det som du hört för att få bekräftat att du förstått rätt
3. Försök identifiera **vad som är problemet**
4. Låt den som coachas bestämma **nästa steg** framåt

Coaching kan också göras i grupp och går då till på samma sätt men med hela gruppen närvarande. Det kan vara ett bra verktyg att skapa ett gemensamt lyssnande och gå till botten med kniviga frågor. (Ljunggren Bergeå 2015:77).

Logan et al anser däremot att förändring av kultur bör göras genom att försöka påverka endast två saker, vilket typ av språk medarbetarna använder och vilka typer av relationer de bildar gentemot varandra. Genom att ingripa och försöka påverka tal och typer av relationer kan man flytta personer från en nivå till den nästa i Logan et al fem nivåns modell. Får man tillräckligt många personer över till nästa nivå kommer hela gruppen att genomgå en kulturändring som ett resultat av att den nya nivån blir dominant i gruppen (Dave Logan et al 2008:28). Enligt Logan et al bör kommunikationen ske bara en nivå ovanför den nivå man försöker påverka. Man bör välja ut några få medlemmar som man identifierat att har en önskan om förändring och arbeta med dem på tu man hand. (Dave Logan et al 2008:71).

Joakim Ahlström (8.3.2016) tar stöd av Figur 5 för att beskriva hur man kan se på förändring av kultur. Han menar att det först är viktigt att kartlägga hur kulturen ser ut för tillfället och på så sätt få till stånd en enkel och lättfattlig bild av nuläget. På samma gång som man kartlägger nuläget så finns det samtidigt en uppfattning om hur framtiden kommer att se ut. Den är baserad på nuläget, tidigare händelser och erfarenheter och är till viss del också dold för individerna. För att kunna ändra på kulturen bör man på något sätt ändra på hur vi ser på vår framtid. Enligt Joakim så går det oftast inte bara att "lägga till nya saker" såsom en ny strategi utan att flytta bort något eftersom det redan finns en massa obehandlade saker som formar vår framtid.

Dessa saker kommer att ligga kvar och forma kulturen så länge som de inte adresseras. Det här betyder att för att kunna ändra på kultur behöver man bearbeta saker som formar framtiden på ett icke önskat sätt och försöka flytta dem till dåtid. Det här kan man göra till exempel genom grupp coaching eller på annat sätt bearbeta sakerna enskilt eller i grupp. En metod som Joakim rekommenderar är en typ av grupp coaching kallad ”Connect – Align - Commit”.



Figur 5 Joakim Ahlströms beskrivning av kulturförändring på Mirka Power Tools

Enligt Bruzelius och Skärvad finns det idag omfattande forskning och praktiska erfarenheter som visar att organisationskultur påverkar hur framgångsrik en organisation är (Bruzelius & Skärvad 2011:345). Enligt Hammer via Bruzelius och Skärvad kännetecknas framgångsrika kulturer av öppenhet, tillhörighet, ödmjukhet, inlärningsförmåga och uthållighet (Bruzelius & Skärvad 2011:347).

3.2 Kollektiv intelligens

Det finns enligt Malone et al många olika definitioner på vad kollektiv intelligens är. Hiltz och Turoff (1978) via Malone et al (2015:2) definierar kollektiv intelligens som *en kollektiv kapacitet att göra beslut som är bättre än någon enskild medlem i gruppen*. Levy (1994) via Malone et al (2015) definierar kollektiv intelligens som *en form av allmänt distribuerad intelligens som ständigt förbättras och koordineras i realtid vilket resulterar i en effektiv mobilisering av kunskap*. Malone et al definierar själv kollektiv intelligens som *grupper av individer som kollektivt agerar på sätt som verkar intelligent*. (Malone et al 2015:2)

Organisationer är ett av de tydligaste exemplen på kollektiv intelligens runtom oss. Från små grupper till stora företag har organisationer funnits omkring oss i någon form så länge som människor har funnits till och de har haft en stor påverkan på vår utveckling (Malone et al 2015:139). För att skapa en bra organisation räcker det inte med att ha tillgång till smarta individer. Malone et al anser att gruppens förmåga att samarbeta och koordinera effektivt ofta är mycket viktigare än individuella talanger (Malone et al 2015:144).

För att försöka svara på vilka nödvändiga beståndsdelar som behöver finnas för att kollektiv intelligens skall bildas när det gäller grupp och organisations prestanda använder Malone et al sig av organisationsmodellen "Star". Star modellen identifierar fem kategorier som ledare kan påverka för att ändra på hur en organisation fungerar:

Strategi (Strategy), de övergripande mål och syfte som gruppen eller organisationen försöker uppnå.

Struktur (Structure), hur aktiviteter är grupperade och vem som har bestämmanderätt.

Processer (Processes), flödet av information och aktiviteter mellan människor, maskiner och delar av organisationen.

Belöningar (Rewards), motivation och uppmuntran för individer

Människor (People), urval och utveckling av individer och färdigheter som behövs i organisationen.

Strategi

Malone et al anser att en grupp är dömd att misslyckas att nå sina mål om uppgiften som gruppen skall försöka nå är dåligt lämpad för grupparbete eller om målet är otydligt formulerat. Uppgifter som kräver olika typer av information och gemensamma ansträngningar tenderar att lösas bättre av grupper medan enkla uppgifter lämpar sig sämre för en grupp och kan leda till att gruppens effektivitet blir dålig. Det som man bör tänka på när man skapar en grupp som skall lösa en uppgift tillsammans är att försäkra sig om att uppgiften eller målet som gruppen skall försöka nå lämpar sig för grupparbete. Genom att sätta tydliga och klara mål som också är svåra att nå så presterar individer bättre än om man sätter vaga mål i stil med ”gör ert bästa”. Det samma gäller grupper av individer även om situationen strax blir mera komplex när man skall koppla samman gruppens och individernas mål. Här kommer gruppens effektivitet att bestämmas av om gruppens medlemmars förhållande karaktäriseras av samarbete eller tävlan mot varandra. (Malone et al 2015:144-146)

Struktur

Koordination är en av de viktigaste sakerna som en organisation bör bemästra för att kunna vara effektiv. Att koordinera gruppmedlemmars aktiviteter är viktigt eftersom aktiviteterna sker på en självständig nivå och först gynnar gruppen optimalt först när de styrs. Koordineringen kan göras på förhand genom att ta fram planer och genom att skapa rutiner men kräver också ofta planering i realtid under pågående situationer. Ett av de viktigaste sätten att koordinera en grupps medlemmar är hur de väljer att organisera sig. Desto större gruppen blir desto viktigare kommer organiseringen att vara när det gäller gruppens effektivitet. (Malone et al 2015:146-148)

Processer

Grupp processer som är mest intressanta vad gäller kollektiv intelligens är de processer som beskriver kollektiv intelligens mer generellt så som *minne*, *uppmärksamhet*, *problemlösning* och *inläring*. (Malone et al 2015:150)

Minne i grupp har främst blivit studerat i form av ”transactive memory systems” (TMS) och hänvisar till ett gemensamt system som individer i en grupp utvecklar för att gemensamt tolka, lagra och hämta information och kunskap inom olika områden. En grupp med ett väl utvecklat gemensamt minne kan effektivare lagra och utnyttja ett bredare område av kunskap än grupper utan ett TMS. Det finns tre beteendemässiga indikatorer på TMS, specialisering, trovärdighet och koordinering. Specialiseringen i gruppen kan ses genom hur olika gruppmedlemmar delar upp sitt inlärande och

specialiserar sig inom olika områden. Trovärdigheten kännetecknas av medlemmars tillit till att de som är specialiserade inom ett visst område klarar att tillhandahålla all information som behövs för att gruppen skall klara av en uppgift. Koordination kännetecknas av en smidig och effektiv handling. (Malone et al 2015:150)

Eftersom det både på individnivå, i grupper och organisationer finns en begränsad informationsbehandlingsförmåga kommer vad man väljer att rikta *uppmärksamhet* på att ha betydelse. Forskning om hur en grupp väljer att rikta sin uppmärksamhet när den löser en uppgift har visat att man kan förvänta sig olika resultat beroende på vad gruppen fokuserar på. Vissa grupper är processfokuserade och de fokuserar på specifika steg för att utföra en uppgift och hur aktiviteterna är fördelade mellan personer och över tid. Resultatfokuserade grupper tänker mera på slutprodukten av deras arbete och helhetsbilden och låter det styra koordineringen och beslutsfattandet i arbetet. Grupper som har ett starkt resultatfokus tenderar att producera mera innovativa och kreativa lösningar och anpassar sig också effektivare till svårigheter som dyker upp under vägen. Processfokuserade grupper gör däremot färre fel. Gruppens medlemmars enighet om strategiska prioriteringar kommer att påverka hur medlemmarna kommer att lösa uppgifter. Enligt Malone et al har det visat sig att processfokus är mycket bra på att minimera fel i produktions arbete och verkställande uppgifter men bromsar på samma gång kreativa resultat. (Malone et al 2015:151-152)

En av de mest centrala utmaningarna när det gäller *problemlösning* i grupp är att få fram rätt information i gruppen som skall ligga som grund för det beslut som skall tas. Utmaningar vid beslutsfattandet kan bero på till exempel för liten diversitet i gruppen med hänsyn till problemet som skall lösas eller att gruppens medlemmars individuella mål inte är i linje med gruppens. Tävling inom gruppen kan också leda till att gruppens medlemmar delar mindre information med varandra eller till och med försöker styra gruppens beslut genom den information de väljer att lyfta fram. Studier har enligt Malone et al visat att samlingar av externa beslutsfattare utanför gruppen kan göra bättre beslut utifrån den presenterade informationen eftersom de inte blir påverkade av den sociala aspekten som förekommer inom gruppen. Det är dock bara i begränsade situationer som externa beslutsfattare lämpar sig att användas vid gruppens beslutsfattande. Skall en grupp ta beslut där alternativen är otydligt definierade eller om gruppen bör ställa sig bakom beslutet för att senare agera utifrån det bör beslutet tas inom den interaktiva gruppen. Det har visat sig att man kan förbättra besluten som tas i grupp genom att göra ett antal ingripanden. En typ av ingripande i beslutsprocessen fokuserar på att strukturera gruppdiskussionen på så sätt att gruppen identifierar frågor och utifrån det hur

informationen måste lyftas fram för att svara på frågan. Ett annat sätt är att låta gruppmedlemmar anta olika roller som är av olika åsikt. Ett tredje sätt är att låta alla medlemmar i gruppen få lika lång taltid för att föra fram sina fakta till diskussionen. Det finns enligt Malone et al en koppling mellan jämställd taltid i gruppen och en hög kollektiv intelligens. (Malone et al 2015:152-154)

Enligt Malone et al varierar olika grupper och organisationers *inlärande* enormt mycket. Medan vissa organisationer blir mycket effektivare och bättre när de får mera erfarenhet så förblir andra oförändrade. Man bör dock notera att det kan ske en inläring i gruppen utan någon förändring i dess effektivitet på samma sätt som det kan ske en förändring av gruppens effektivitet utan att det har skett någon inläring. Det här kan bero på både inre ändringar så som ändringar i processer eller yttre faktorer så som till exempel förändrad omgivning. (Malone et al 2015:155)

Belöningar

Även om en grupp arbetar med en väldefinierad uppgift, är strukturerade och har effektiva processer så är det även viktigt att de är motiverade att utföra arbetet. Motivation ses ofta på från två olika synvinklar, ekonomiska ersättningar och inre motivation av att utföra arbetet. Ekonomiska ersättningar används ofta i traditionella organisationer och de har visat sig öka kvantiteten av arbetet som utförs men inte kvaliteten av arbetet. Att använda sig av ekonomiska motivatorer på individnivå som arbetar i grupp kan vara utmanande eftersom arbetsgivaren har svårt att påvisa en individs påverkan på gruppens prestation. Ett belöningssystem som belönar gruppens resultat kan vara effektivt även om det kan finnas risk för att vissa individer i gruppen passiveras och åker snålskjuts. Malone et al menar att ekonomiska belöningssystem också kan tränga undan inre motivation som är speciellt viktigt i kreativt arbete och problemlösning. Det finns också situationer då ekonomiska belöningssystem och inre motivation arbetar i synergi och då upplever personer det ofta som att deras kunskaper värdesätts högt och det kan ha positiv effekt på den inre motivationen. (Malone et al 2015:156-157)

Människor

Enligt Malone et al så finns det två saker som är viktiga att tänka på när man skall välja medlemmar till en organisation om man önskar att öka organisationens kollektiva intelligens. Man bör tänka på vad för typ av information och kunskaper personen bidrar med och hur det kompletterar det som redan finns i gruppen. I tillägg till information och

kunskaper bör man vara uppmärksam på egenskaper som gör att informationen och kunskapen överförs inom gruppen. Enligt Malone et al har mångfaldiga grupper med relativt bred uppgiftsrelaterade kunskaper och färdigheter en större pool av resurser att hantera icke rutinmässiga uppgifter.

4 MIN TEORETISKA REFERENS RAM

Jag har begränsat min teoretiska referensram till organisationskultur och kollektiv intelligens vilka finns presenterade i arbetets teoridel i kapitel 3. Jag har valt Scheins modell för att kunna analysera och förstå avdelningens organisationskultur. Utifrån analysen vill jag kunna se på vilket sätt man kan påverka kulturen varav teori om förändring av kultur inkluderats. Utöver organisationskulturen vill jag också se hur den kollektiva intelligensen kan kartläggas på avdelningen och därför kommer jag att också inkludera teori om kollektiv intelligens.

5 METODER OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

5.1 *Forskningsansats*

Enligt Olsson och Sörensen (2011:47) föds allt vetenskapligt arbete ur frågande. Beroende på paradig, dvs. mönster eller perspektiv som forskaren har anammat i sitt arbete, kommer olika metoder att användas för att besvara frågan. Det finns i huvudsak två linjer, den deduktiva och den induktiva linjen. Det finns också en tredje linje, den abduktiva, som är en växelverkan mellan induktiv och deduktiv slutledning. (Olsson och Sörensen 2011:47)

5.1.1 Deduktion

Den deduktiva ansatsen innebär att man från allmänna principer dra slutsatser om enskilda händelser. Det här betyder att det finns en teori som beskriver hur relationerna mellan olika förhållanden ser ut i verkligheten. Forskning som utförs enligt den deduktiva linjen använder sig oftast av en kvantitativ metod. (Olsson och Sörensen 2011:48)

5.1.2 Induktion

Om forskningsarbetet görs enligt den induktiva ansatsen utgår forskaren från upptäckter i verkligheten. Utifrån upptäckter bildar forskaren allmänna principer som senare kan bilda en teori. Den induktiva slutledningen används i samband med vissa kvalitativa metoder. (Olsson och Sörensen 2011:48)

5.1.3 Abduktion

Enligt Olsson och Sörensen (2011:48) är den abduktiva slutledningsformen en växelverkan mellan den induktiva och deduktiva slutledningsformerna. Man gör till exempel en lägesbeskrivning inom ett område enligt informanternas uppfattning och genom en deduktion ökar man kunskapen baserad på tidigare teoretiska förutsättningar. Abduktion baserar sig på dialogen mellan teoretiska perspektivet och

resultatet av informanternas uppfattning av det aktuella läget. (Olsson och Sörensen 2011:48)

5.1.4 Val av forskningsansats

Eftersom jag i detta arbete är intresserad av att få fram vid arbetets start till viss del okända faktorer har jag valt att använda mig av en induktiv forskningsansats. Området som jag valt att forska i relaterar starkt till mitt vardagliga arbete och jag anser mig därför ha den kunskap som krävs för att utföra en induktiv forskningsansats.

En deduktiv forskningsansats uteslöts, eftersom jag inte vill begränsa mig genom teorival som skall bevisas eller motbevisas. En abduktiv forskningsansats är ett alternativ som även kunde ha tillämpats i detta arbete. Jag har dock valt den induktiva forskningsansatsen framom den abduktiva för att i arbetet få en friare ram att undersöka problemställningen. Jag vill samla in data förutsättningslöst och utifrån det själv identifiera eller bilda teorier.

5.2 Forskningsmetod

Enligt Olsson och Sörensen (2011:18) kan varje forskningsbart problem belysas ur två olika huvudperspektiv, kvalitativt och kvantitativt. Hur forskaren väljer att tillämpa de olika perspektiven bör vägas mot vad man önskar få veta genom att göra undersökningen. Beroende på hur forskaren har ställt upp sin problemställning kommer detta att påverka vilken av metoderna som är mera lämpad att använda. (Olsson och Sörensen 2011:18)

5.2.1 Kvalitativ forskningsmetod

Enligt Olsson och Sörensen (2011:18) används kvalitativa metoder när man vill ha reda på något som är svårt att mäta eller kvantifiera. Nyberg och Tidström (2012:125) anser att den kvalitativa ansatsens avsikt är att uttyda och förstå fenomen. I kvalitativa ansatser kan syftet vara att försöka förstå uppfattningar, upplevelser eller avsikter.

Enligt Olsson och Sörensen (2011:18) är forskaren i kvalitativ forskning subjektiv och studierna brukar karaktäriseras av en närhet till undersökningsproblemet och en öppen interaktion mellan forskaren och personerna som intervjuas. Kvalitativa metoder används för att gå in på djupet i specifika miljöer, vissa tidpunkter eller omständigheter, dvs. specifika kontexter. Den är en flexibel forskningsmetod där frågeställningarna fördjupas successivt och fenomenet som man undersöker växer stegvis fram och tydliggörs under processens gång. Resultatet grundar sig på ett mindre antal individer samt ett större antal variabler. (Olsson och Sörensen 2011:18-19)

5.2.2 Kvantitativ forskningsmetod

Olsson och Sörensen (2011:19) menar att den kvantitativa metoden används när forskaren vill hålla en viss distans till undersökningsobjektet och erhålla generella resultat. I kvantitativa undersökningar ligger betoning på att beskriva och redogöra för hur mätningar utfallit och genomförts för att eventuellt kunna upprepas senare. Enligt Nyberg och Tidström (2012:123) syftar en kvantitativ ansats enkelt uttryckt till att mäta och förklara. Här omformas den insamlade informationen till siffror för att senare analyseras med hjälp av statistiska analyser. Metoden används ofta när man är intresserad av att testa olika hypoteser som har utformats baserat på existerande litteratur och teori. Genom att analysera det insamlade kvantitativa materialet får man veta hur väl hypoteserna stämmer.

Enligt Olsson och Sörensen är forskningen med kvantitativa metoder strukturerad med på förhand entydigt formulerade frågeställningar där data samlas in från ett större antal individer medan variablerna som undersöks begränsas till ett fåtal. I metoden är forskaren objektiv och i metoden betonas avstånd, selektivitet, neutralitet och en mer formell interaktion mellan informanterna. (Olsson och Sörensen 2011:18-19)

5.2.3 Val av forskningsmetod

Eftersom jag i mitt arbete försöker öka min förståelse och komma med praktiska exempel på hur man kan utvecklas mot målet som anges i arbetets rubrik tror jag att informationsinsamling genom diskussioner med informanterna är de bästa alternativet.

I och med att förlita sig på diskussioner som datainsamlingsmetod anser jag att en kvalitativ undersökning är det bästa alternativet för detta arbete. Jag vill diskutera med informanterna och på detta sätt komma djupare in i problemställningen. I diskussionerna hoppas jag få ta del av information och tankar som informanterna kanske själv tar för givet eller annars inte skulle ha förmedlats i forskningen. Genom att diskutera med informanterna hoppas jag få återspeglat den uppfattning som de har och jag ser det också som en viktig del att kunna vidareutveckla frågor under intervjuernas gång.

En kvantitativ undersökning skulle också kunna svara på en del av mina frågor. Med en kvantitativ undersökning skulle jag dock enbart erhålla ytlig information. Eftersom jag i mitt arbete är ute efter att gå in på djupet och få återspeglat hur en specifik miljö upplevs bör en kvalitativ undersökning väljas framom en kvantitativ undersökning. Genom att välja en kvantitativ undersökning skulle jag däremot ha bättre möjligheter att generellt jämföra Mirkas Power Tools avdelning med motsvarande företag och avdelningar, förutsatt att datainsamlingen skulle utvidgas till externa företag. Nackdelen med att gå miste om möjligheten att generalisera resultatet från undersökningen hoppas jag kunna kompensera med att genom en kvalitativ undersökning få djup och värdefull information.

5.3 Datainsamlingsmetod

Enligt Olsson och Sörensen (2011:130) är huvudsyftet med informationsinsamlingen att hitta olika mönster. Om man valt en kvalitativ eller en kvantitativ metod kommer datainsamlingen att se olika ut. Datainsamlingsmetoder som hör till de kvalitativa metoderna är t.ex. intervju, fokusgrupp, fallstudie, observation och skrivna berättelser eller dokument. Insamlingsmetoder som hör till de kvantitativa är t.ex. enkätundersökningar, offentlig statistik och intervjuundersökningar. Kvalitativa insamlingsmetoder är ofta tidskrävande och standardisering av insamlandet av data är svårt. (Olsson och Sörensen 2011:131-148)

I detta arbete har jag valt att använda mig av en kvalitativ undersökningsmetod och datainsamlingen kommer att ske genom intervjuer och observation. Därför behandlas endast dessa två datainsamlingsmetoder närmare.

5.3.1 Datainsamling genom intervjuer

Det är genom att ställa frågor som forskaren försöker få en uppfattning om undersökningspersonens värld. För att man skall nå ett bra resultat med intervjun bör syftet och problemområdet vara bra kartlagda före undersökningen kan börja.

”Undersökningens *varför* och *vad* bör klargöras innan frågan om *hur* ställs.”

Intervjuerna består vanligtvis av tre olika typer av samtal: logiskt begreppsligt samtal, emotionellt personligt samtal och empiriskt samtal om vardagsvärlden. När man planerar kvalitativa intervjuundersökningar är det viktigt att man på förhand tänker igenom alla faser. Även hur man efter att intervjuerna är utförda skall analysera, verifiera och redovisa resultat. Det är också viktigt att tänka på var intervjun genomförs eftersom t.ex. tjuvlyssning, störningar eller andra faktorer påverkar hur intervjupersonen svarar på frågorna.

Den kvalitativa intervjun försöker täcka in både det som sägs i direkt tal och också det som förmedlas mellan raderna. Det är intervjuaren som bör tolka budskapet mellan raderna och få det bekräftat av intervjupersonen i form av uppföljningsfrågor som svara på om tolkningen är riktig. Det är viktigt att vara öppen för allt som sägs men också registrera det som inte sägs. Mångtydiga uttalanden eller dialektala skillnader kan behöva förklaras ytterligare. Om det är stor åldersskillnad mellan intervjuare och intervjupersonen kan förståelsen av det som förmedlas misstolkas på grund av skillnader i språkbruk och livserfarenheter.

Det finns ett stort antal intervjumodeller. Olsson och Sörensen lyfter dock upp tre punkter som överlag är viktiga att lägga på minnet vid intervjuer:

- Intervjun är en dialog mellan personer och det är därför viktigt att skapa ett samarbetsvilligt klimat för att intervjupersonen skall lämna så bra information som möjligt. Det är intervjupersonen som bidrar med informationen och det är således viktigt att de respekteras genom att få tala till punkt.
- Informationen som intervjupersonerna lämnar bör vara pålitlig och inte påverkade av yttre faktorer.

- För att intervjun skall tjäna sitt syfte måste svaren ha giltighet, vilket innebär att den intervjuade bör svara på det som den intervjuaren frågar.

Intervjuer kan se olika ut genom att man tillämpar olika grad av *standardisering* och *strukturering*. Enligt Olsson och Sörensen (2011:133) är en standardiserad intervju så väl planerad att intervjuaren inte har möjlighet att variera situationen från en intervjuperson till en annan. Frågorna har en viss ordning och en viss formulering som hålls likadan för samtliga intervjupersoner. En av huvudorsakerna till varför man önskar standardisera en intervju är att minska intervjuarens inflytande på intervjun. Med en hög grad av strukturering uppnår man en tolkning av frågorna som uppfattas på likartat sätt av de olika intervjupersonerna. En låg grad av strukturering betyder å andra sidan att intervjupersonerna beroende på sina egna språkvanor, erfarenheter, önskningsar etc. kan tolka frågorna friare. Målet med en låg grad av struktur i intervjun kan vara att öka intervjupersonernas samarbetsvilja samt att få intressant information som annars kanske begränsats av intervjuarens egna förutfattade meningar. (Olsson och Sörensen 2011:132-133)

5.3.2 Datainsamling genom observationer

Observationer kan vara både kvalitativa och kvantitativa och de kan genomföras *direkt*, *indirekt* eller genom *deltagande*. I tillägg till dessa tre talar man också om *strukturerade* och *ostrukturerade*. Till *direkt* observation räknar man sådant som utspelar sig omkring oss, men även inspelningar av försökspersoner räknas hit. Till skillnad från intervjuer kan forskaren med hjälp av direkt observation följa med händelser i deras verkliga miljö och kontext. Vid direkt observationer erhåller man information om hur vissa personer handlar men man kan inte utifrån observationen med säkerhet veta orsaken till handlingen. *Indirekta* observationer görs genom att observera vad som sker via ett instrument och utan att direkt använda mänskliga sinnen. I en *deltagande* observation har observatörens roll och situationen som denne deltar i direkt påverkan på resultatet. Det är därför viktigt att tänka på hur observationen görs i praktiken utan att manipulera resultatet. I en deltagande observation bör observatören föra anteckningar som så långt som möjligt är fria från tolkning. En *strukturerad* observation förutsätter att problemet man undersöker är väl

preciserat. I praktiken betyder det att man på förhand vet vilka typer av situationer och beteenden man är intresserad av och således vill observera. En *ostrukturerad* observation innebär att man gör observationer mer i utforskande syfte. Här försöker man lära sig mera om ett visst problemområde och hämta in så mycket information som möjligt om problemområdet. (Olsson och Sörensen 2011:139-140)

Det som är gemensamt med alla observationstyper är att forskaren bör vara väl förberedd och kunna besvara vad som skall observeras, hur observationerna skall registreras och hur observatören skall förhålla sig vid observationstillfällena. Det är viktigt att informationsdata samlas systematiskt. Analys och tolkning av resultat sker efter att observationerna är genomförda.

5.3.3 Val av datainsamlingsmetod

Jag har valt att i detta arbete göra kvalitativa intervjuer för att få reda på den information som jag är intresserad av. Genom att göra intervjuer hoppas jag kunna få en djupare kontakt med intervjupersonerna och på så sätt få återspeglat deras uppfattning och tankar. Jag kommer att utgående från teori och erfarenheter skapa en intervjuguide som fungerar som ett stöd för att hålla mig till ämnet under intervjuerna. Intervjuerna kommer att ha en låg grad av både standardisering och strukturering. Utrymme kommer att ges för öppna diskussioner och jag kommer att försöka följa upp intervjupersonernas svar med följdfrågor.

Utöver intervjuerna kommer också en ostrukturerad deltagande observation att utföras. Eftersom forskningen som görs inom ramen för detta arbete sker med avdelningen som jag verkar i som fokus område, har jag en bra möjlighet att komplettera intervjudelen med observationer. Jag anser mig ha den förförståelse av situationer och händelser i en bestämd miljö som Olsson och Sörensen anser att man bör ha vid deltagande observationer. Observationerna kommer att registreras genom att skriva anteckningar som är konkreta och så fria från tolkning som möjligt. Observationerna kommer att göras utan förvarning och obemärkt.

5.4 Undersökningens genomförande

I detta stycke förklarar jag hur de kvalitativa intervjuerna har förberetts och hur jag valt att fokusera observationerna.

5.4.1 Kvalitativa intervjuer: Val av frågor

Inom ramen för detta arbete har jag valt att intervjua sex personer som alla arbetar på Mirkas Power Tools avdelning. De som intervjuats har valts slumpvis bland alla avdelningens 17 medlemmar och det finns representerat personer från olika organisatoriska ställningar och uppgifter. Frågorna har valts dels utifrån identifierade käpphästar (se observationer i kapitel 5.4.2) på avdelningen och teori som presenterats i detta arbete. Intervjuguiden som användes under intervjuerna finns i Bilaga 1 och den har använts under alla intervjuer. Följdfrågor har ställts fritt utifrån de svar som erhållits från frågorna i intervjuguiden och avviker således mellan intervjuerna. Mängden följdfrågor har tenderat att öka varefter intervjuerna har framskridit eftersom tidigare intervjuers svar har breddat på frågorna.

Intervjuguiden är indelad i två delar, en som fokuserar på organisationskultur och en annan som fokuserar på kollektiv intelligens. Fråga 1-7 har ställts för att få en uppfattning om värderingar och åsikter och utifrån det en bild av avdelningens osynliga lager enligt Scheins organisations kultur modell. Frågorna 8-13 behandlar kollektiv intelligens och har ställts för att kunna se hur kollektiv intelligens enligt star modellen ser ut på avdelningen.

Alla som har intervjuats har fått en kort beskrivning av arbetet och dess innehåll före intervjuens start. Intervjuerna har skett anonymt och jag har meddelat att innehållet som kommer fram under intervjun skrivs på sådant sätt att det inte från arbetet skall vara möjligt att identifiera en viss persons åsikter. Jag har före intervjuernas start även bett om lov om att bända intervjuerna för att endast själv använda mig av materialet under skrivandet. Alla intervjuer ha spelats in och tas bort efter att arbetet är klart.

5.4.2 Observationer: Vad skall observeras

Enligt Schein(2010) är observationer betydelsefulla när man försöker analysera en organisations kultur. Speciellt när man vill kunna analysera kärnan i en organisationskultur kommer observationer att bra komplettera resultatet från intervjuerna. Jag kommer inom ramen för detta arbete att begränsa observationerna till identifiering av organisationskultur. För att förtydliga och begränsa vad som skall observeras kommer jag att använda mig av vad Zaffron och Logan (2009) kallar för ”Rackets” (Zaffron & Logan 2009:45). Bland annat Joakim Ahlström har tolkat och översatt begreppet till *käpphästar*, vilket är den term som jag kommer att använda mig av i arbetet.

De flesta av oss lägger inte normalt märke till käpphästar men att göra sig medveten om dem och reagera är enligt Zaffron och Logan en av de viktigaste delarna om man vill kunna få till stånd en förändring. (Zaffron & Logan 2009:45)

En käpphäst har fyra komponenter:

1. Ett *klagomål* som har pågått en längre tid. Zaffron och Logan använder ett exempel från ett äktenskap för att förtydliga komponenterna. Klagomålet i exemplet låter då: Nu är han sen igen!
2. Det finns ett *beteende* mönster som är kopplat till klagomålet. I samma exempel kommer då frun att bete sig irriterat, vara otillgänglig och tillbakadragen. Hennes inre röst kommer att lyda: Jag är verkligen arg och besviken.
3. Det finns en *förtjänst* med att fortsätta med klagomålet. I exemplet kommer då frun att få ha rätt och hennes man har fel. Hon undviker på så sätt mannens dominans och styrande av henne (eller som hon uppfattar som styrande genom att han är sen)
4. Det finns en *kostnad* i och med att beteendet fortsätter. Det finns en kostnad för varje förtjänst. Kostnaden i exemplet är att frun förlorar närhet, intimitet, känslor och livskraft i relationen med sin man.

De två första komponenterna är oftast kända medan förtjänst och kostnad ofta inte är saker som människor är medvetna om. Det är också ofta förtjänsten med käpphästen som får den att pågå, ofta i årtal. Om vi analyserar exemplet noggrannare kommer vi att se att det handlar om något helt annat än att frun är upprörd över att mannen är sen. I själva verket får hon en belöning som kan vara mycket större än punktlighet, hon får känna sig överlägsen och ha rätt. Hon kommer också att ha ett frikort att vara sen någon gång i framtiden, som ett straff för mannen varit sen. Det som verkar vara ett rimligt litet klagomål är egentligen under ytan ett pågående maktspel. (Zaffron & Logan 2009:45-46)

Genom att observera käpphästar och använda mig av Zaffron & Logans metod för att analysera dess betydelse tror jag att jag kommer att få en bra inblick i organisationskulturen.

6 ANALYS OCH RESULTAT

I detta kapitel kommer jag att redovisa resultatet jag fått i intervjuerna samt analysera de käpphästar som jag identifierat under mina observationer. Jag analyserar varje fråga enskilt och på samma sätt varje käpphäst separat. I sammanfattningen sammanställer jag resultatet från samtliga observationer och intervjufrågor.

6.1 Kvalitativa intervjuerna

Under detta kapitelns underrubriker kommer jag att summera resultatet från varje fråga separat. Jag kommer även att beskriva varför jag valt att fråga frågan och vad jag hoppas få ut av att fråga frågan. Intervjuerna bestod av 13 frågor.

6.1.1 Summering av fråga 1

Den första frågan som intervjun inleddes med löd ”*Vad anser du vara viktigt för att kunna ta fram produkter med kvalitet och tillförlitlighet av världsklass?*”.

Orsaken till att jag valde denna som inledande fråga är att öppna upp med en fråga som anknyter till huvudtemat med arbetet. Frågan är bred och det ger respondenterna ganska fria ramar att lyfta fram vad de anser vara viktigt. Genom att fråga frågan vill jag inte primärt ha förslag på vad vi kan ändra på, utan jag vill höra vilka saker personerna väljer att nämna och vilka saker som eventuellt en majoritet av gruppen väljer att nämna.

Då man analyserar svaren som kommit under intervjuerna så kan man konstatera att många lyfter upp bra och realistiska projektplaner i diskussionerna som kanske den viktigaste delen. Både ur den synvinkeln att vi borde ha alla nödvändiga moment med i planen, och här stiger testandet upp i en central roll, men kanske mer intressant den press som projektplanen bidrar med mot de som arbetar i projekten. Flera av de intervjuade lyfter fram att idag

är lanseringsdatumet viktigare än att produkten är helt klar när den lanseras. Även specialkunskap och erfarenhet av hur olika saker skall konstrueras ligger till grund för hur bra tillförlitligheten kommer att bli. Även ett väl specificerat mål som motsvarar kundens krav med definierade värden för tillförlitlighet eller kvalitetsnivå kommer att ha en direkt inverkan på hur maskiner blir konstruerade. Det är också viktigt att vi har tillräcklig kunskap om vad våra leverantörer levererar till oss, till exempel specifikationer på material som används. Kvaliteten på arbetet kan också höjas genom att fler personer per projekt arbetar tillsammans med samma saker.

6.1.2 Summering av fråga 2

Fråga två som ställdes i intervjun löd ”*Beskriv vad som skiljer Mirkas kultur från andra företag. Vad är det som är typiskt på Mirka?*”

Genom att ställa frågan försöker jag få personerna i intervjun att beskriva hur de upplever att kulturen på Mirka ser ut och om deras uppfattningar skiljer sig från varandra. Man kan bara till en viss begränsad del få en uppfattning om kulturen genom att fråga frågan men jag tror att genom att fråga frågan så får jag fram de områden som är intressanta att följa upp med följdfrågor.

Det som kommer fram på alla intervjuer är att Mirkas kultur präglas av innovation. I praktiken ter detta sig som att det finns en relativt stor frihet att förverkliga sina egna idéer för lösningar och att det sällan begränsas på grund av ekonomiska hinder, vilket flera säger att varit annorlunda på tidigare arbetsplatser. Man har en stor frihetsgrad att testa idéer som man anser att är bra. Den innovativa miljön leder också i vissa fall till att industrialiseringsfasen lider och man gör lanseringar av prototyper som man senare i ramp-up fas får arbeta mycket med. Även en viss kritik till vad man tolkar som innovation på Mirka lyftes upp i intervjuerna och det ifrågasattes om många idéer som man vill testa är samma sak som en innovativ miljö. Kulturen beskrivs även av flera som rörig. Det finns för mycket möten av dålig kvalitet, för mycket diskussioner som inte leder till agerande och resultat och en stor beslutsvända där beslut måste förankras på många håll för att de skall tas som ett beslut.

Finns också till viss del otydliga ansvarsområden och fler har efterlyst en raket och effektivitet som de anser att idag fattas.

6.1.3 Summering av fråga 3

Fråga tre som ställdes i intervjun löd ”*Vilken typ av beteende eller språkbruk anser du att inte borde förekomma på din arbetsplats? Hur borde det vara?*”

Jag har valt frågan för att få reflekterat vilken typ av språk och beteenden som förekommer på avdelningen. Även om frågan är ställd på detta sätt hoppas jag genom att ställa frågan på det här sättet att det skall vara lättare för de som intervjuas att öppna upp och diskutera om hur språket mellan avdelningens medlemmar ser ut och även hur de betar sig mot varandra. Även om jag själv hela tiden vistas i samma miljö kan min uppfattning vara en annan än övriga avdelningsmedlemmar och jag kan även vara hemmablind. Frågan anknyter till Scheins organisations modellens osynliga nivå och även till Logan et al teori om stammar på fem olika nivåer.

Gemensamt för alla intervjuade var att de lyfter upp negativa och positiva attityder som klart viktigaste på frågan. Största delen av de intervjuade nämnde att en positiv attityd är något som man bör eftersträva. Flera nämnde också att det märks att folk medvetet försöker tänka på vad de säger och hålla uppe en mer positiv vinkling av saker som ett resultat från våra avdelningsmöten och diskussioner kring positivt tänkande. Några anser att även om man försöker vara positiv så bör man fortfarande kunna prata om problem som anses vara negativa och diskutera både negativa och positiva saker på ett sakligt sätt. De anser även att en av de mest förödande sakerna för trivseln är när negativt klagande och beskyllande får fotfäste eftersom det kan sprida sig från en till flera personer. Beteenden som flera av de intervjuade lyfter upp som inte önskvärda idag är relaterade till möteskulturen på Mirka. Dåligt ordnade möten, möten som man inte kommer förberedd till, man dyker upp försenat, lämnar telefonen på och svarar mitt i när andra pratar utan att gå ut ur rummet är exempel på icke önskade beteenden. Även att avtalade saker inte respekteras lyfter flera upp som exempel på dåligt beteenden.

6.1.4 Summering av fråga 4

Fråga fyra som ställdes i intervjun lød ”*Om du tvingas välja mellan att ta fram innovativa nya produkter eller produkter med hög tillförlitlighet. Vilket väljer du och varför?*”

Genom att fråga denna fråga försöker jag, nästan på ett provocerande sätt, få fram en diskussion om vilka värderingar som egentligen styr när vi tar fram en ny produkt. Mirka har som sin slogan ”Quality from start to finish” men har också innovation mycket centralt i sin verksamhet. Med frågan hoppas jag att få besvarat vilken av dessa två egenskaper som är viktigare för de enskilda personerna och varför. Egenskaperna är inte direkt poler som normalt måste läggas mot varandra, men i praktiken anser jag själv att vi i vissa situationer har dessa som poler, vilket gör frågan relevant. Svaret hoppas jag att ger en fingervisning om i vilken ordning som avdelningen prioriterar dessa två.

Av de som intervjuats ansåg största delen att tillförlitliga produkter är viktigare än innovativa produkter. Flera ansåg dock att detta är en svår fråga och att vi behöver både och för att bli framgångsrika. Innovation kopplades ofta ihop med mycket osäkerhet och därmed problem som leder till att tillförlitligheten sjunker. Tillförlitligheten nämndes av flera som ett existensvillkor i det långa loppet. Vi säljer våra produkter till proffs som använder verktygen i sitt arbete. Finns inte tillförlitligheten som förväntas kommer de inte fortsätta använda Mirkas verktyg i långa loppet, hur innovativa de än må vara. Innovation ansågs å andra sidan vara den dörr öppnare som gör att vi överhuvudtaget får sålt verktyg. Är verktygen inte innovativa får kunderna aldrig erfara om de är tillförlitliga eller inte. Design av verktygen lyftes fram som en begränsande faktor som vållar mycket problem. Designen är otvivelaktigt mycket viktig på Mirka och den tvingar i vissa fall till stora tekniska kompromisser på eventuell bekostnad av tillförlitligheten. Ett par av intervjupersonerna angav också att de utifrån sina egna personliga intressen prioriterar på ett visst sätt.

6.1.5 Summering av fråga 5

Fråga fem som ställdes i intervjun löd ”*Har kunden (också interna kunder) alltid rätt och gör vi vårt yttersta för att göra kunden nöjd? Motivera.*”

Denna fråga har uppkommit från en av de identifierade källpersonerna. Genom att ställa frågan vill jag få beskrivet vilken typ av attityd vi på avdelningen har mot våra kunder. Kunderna är de som köper våra produkter eller som fungerar som ambassadörer för produkterna.

Gemensamt för alla som svarade på frågan är att ingen anser att kunden har rätt. Alla anser också att kunden har rätt till sin syn och den måste tas i beaktande. Vissa uttrycker det som att man måste låta kunden tro att den har rätt och man måste försöka tolka vad kunden vill utifrån det den säger. Man kan inte på grund av all varierande input från olika kunder och bör inte rakt av lyda kunder. Det är mer en balansgång mellan att höra och ignorera kunder. Några anser att Mirkas interna kunder oftast inte heller har rätt och man borde inte låta de som är minst insatta i problemställning fatta beslut. Det som de flesta lyfter upp som viktigt är att man förstår sig på kundens behov. Flera anser att vi blivit mycket duktigare på det den senaste tiden och att vi genuint försöker göra kunderna nöjda, även om vi inte lyder det de säger rakt av.

6.1.6 Summering av fråga 6

Fråga sex som ställdes i intervjun löd ”*Hur kan vi snabbare ta fram produkter och få tidsplaner som håller bättre?*”

Denna fråga har uppkommit från en av de identifierade källpersonerna. Projektplaner har diskuterats och arbetats med mycket på avdelningen och det finns även från högsta ledning ett tydligt uttalat krav om att ”time to market” bör förkortas. Genom att ställa frågan vill jag höra hur deltagarna i intervjun förhåller sig till arbetet kring projektplaner, främst i nyutvecklingsprojekt som alla har en relation till. Det är denna process som bestämmer vilka förutsättningar en ny produkt har att få en tillförlitlighet som möter kundens krav. Genom att ställa frågan vill jag inte primärt ha förslag på vad vi kan

ändra på, utan jag vill höra vilka områden de som intervjuas väljer att ta upp och på så sätt identifiera vilken typ av problem som de anser bör lösas.

Många av de som svarade på frågan lyfter fram en avsaknad av erfarenhet som den primära orsaken till varför tidtabeller inte håller. Flera anser det inte vara något större problem med hur man arbetar med projektplaner och att vi ständigt blir märkbart bättre på det. Det som de flesta anser att kan göras för att få tidtabeller som håller bättre är att inte i ett för tidigt skede lägga upp en tidsplan. Ett helt fungerande tekniskt koncept anser flera att borde finnas före man delar med sig av en tidsplan. Det berättas och visas allt för lätt både internt och externt om vad som är på gång vilket leder till att projekten blir aktiva och en förväntan om att få den kommande produkten föds för tidigt i relation till lanseringen.

För att snabba upp produktutvecklingen föreslår de flesta att man borde ha flera som jobbar på samma projekt. Även om det finns uttalat att så skall ske så är många skeptiska till att det kommer att ändra eftersom mängden personer och aktiva projekt inte går ihop inom överskådlig framtid. Även parallella spår i projekt är något som de flesta anser att försnabbar produktutvecklingen. Några anser också att det effektivaste sättet att snabba upp projekt och öka tidsplaners tillförlitlighet är att minska på osäkerheten i projekten. Det här kunde uppnås genom att ta fram mindre innovativa produkter och genom mindre teknologihopp. Även att bryta ner uppgifter och förtydliga målbilder anser flera att hjälper. Några nämner att det är viktigt att man får till en gemensam plan som alla på riktigt följer. Idag finns ett starkt självbestämmande och projektmedlemmar gör sina egna prioriteringar som inte alltid är de samma som man kommer överens om gemensamt.

6.1.7 Summering av fråga 7

Fråga sju som ställdes i intervjun löd ”*Jobbar du på den bästa arbetsplatsen som du kan tänka dig? Motivera.*”

Genom att fråga denna fråga vill jag få till stånd en diskussion om trivsel och motivation på arbetet. Med följdfrågor hoppas jag kunna få fram eventuellt de

saker som de som intervjuas upplever som icke motiverande. Jag får även en uppfattning om på vilken nivå som de intervjuade befinner sig på enligt Logan et al fem nivå modellen.

Majoriteten av de som svarar på frågan kan inte hålla med om att det är den bästa arbetsplatsen de kan tänka sig. De flesta är dock tydliga med att poängtera att de trivs bra med företaget och sina uppgifter. De som svarade ja på frågan motiverar sina svar med att de har rätt jobb utifrån sina intressen, det är intressanta arbetsuppgifter, en känsla att vilja gå till jobbet på morgonen när man vaknar, mycket bra kollegor och sammanhållning. Flera av de som svarade nej lyfter fram begränsade karriärmöjligheter och låg lön jämfört med andra motsvarande uppgifter på andra företag. Mirka anses inte anstränga sig för att hålla kvar bra personal eftersom de vet att det inte finns mycket konkurrens i trakten. Även stress på grund av tidspress och önskan om andra typer av utmaningar nämndes.

6.1.8 Summering av fråga 8

Fråga åtta som ställdes i intervjun löd ”*Beskriv din känsla av ägarskap, självbestämmande och frihet under ansvar i ditt arbete och hur det ser ut i praktiken?*”

Denna fråga har uppkommit från teoridelen som behandlar kollektiv intelligens. Genom att ställa frågan hoppas jag få en bättre uppfattning om hur personerna ser och upplever de inre motivationsfaktorerna. Genom att efterfråga praktiska exempel hoppas jag få mer beskrivande svar och få till stånd en diskussion kring hur det ser ut och eventuellt också hur det kunde se ut.

Alla de intervjuade håller med om att de har en hög frihetsgrad i sitt arbete. Flera säger att frihet under ansvar svarar bra på frågan medan några säger att det nog finns hög frihet i vad man håller på med men att det fattas en beslutanderätt som gör att de inte kan hålla med om att de har ägarskap över uppgifter. Några formulerar det på så sätt att de nog är ansvariga för resultat men de saknar mandat att ta beslut själv. Flera intervjuade anser att det utanför

Power Tools avdelningen sker beslut i det dolda som på olika sätt starkt berör verksamheten. Det ifrågasätts av de som intervjuades om de som tar besluten utanför PT alltid har den insyn som krävs för att ta besluten. Besluten som görs i det dolda skapar en känsla av att ägandeskapet inte finns på avdelningen i vissa frågor. Även kravställning och vidareföring av beslut ut i organisationen från Power Tools avdelningen ses som utmanande och dåligt fungerande idag. Det kräver mycket möten och arbete för att få till stånd saker som relaterar direkt till PT verksamheten utanför avdelningen. Flera av de intervjuade lyfte även upp tidsstämplingen som en begränsare av frihet under ansvar. Man får lätt signalen att det från företagets håll är viktigare att sitta på sin plats 7,5 timmar om dagen än det resultat som man presterar. Några poängterar att det finns individer som inte varken strävar till eller över huvud taget vill ha frihet eller ansvar i sitt arbete. Något som flera av de intervjuade antydde var att det är otydligt för dem vad som motiverar dem i arbetet.

6.1.9 Summering av fråga 9

Fråga nio som ställdes i intervjun löd ”*Förstår alla dina kollegor varför vi skall göra vissa saker och låta vissa vara ogjorda? Varför vet / vet inte de det?*”

På samma sätt som fråga åtta relaterar denna fråga till kollektiv intelligens och den inre motivationen. Genom att fråga frågan vill jag få en bättre bild av hur alla de intervjuade ser att de saker som vi gemensamt prioriterat fram är relevanta för att ta oss mot slutmålet.

De flesta intervjuade anser att alla mer eller mindre förstår varför vissa saker skall göras framom andra. Flera intervjuade fyllde dock på sitt svar med en beskrivande del: ”det är en annan sak om de väljer att acceptera det och agerar utifrån det som överenskommit”. Det finns en relativt stor frihet på avdelningen som gör att den egna viljan kan gå före gemensamma prioriteringar. Det sker också mycket sällan att någon påpekar eller lyfter fram att det jobbas med ”fel” saker och därför finns en indirekt acceptans för det. Flera lyfte fram att även om man upplever att det finns ett samförstånd när man kommer överens om saker tillsammans så ändrar åsikten eller uppfattningen

fram tills tiden när resultat skall levereras. Några anser att det fungera bra så länge man presenterar orsaken bakom prioriteringar så att den som skall utföra arbetet är införstådd i orsaken. Någon lyfter fram att de inte alltid håller med om vilka saker som borde göras framom en annan.

6.1.10 Summering av fråga 10

Fråga tio som ställdes i intervjun löd ”*Leder de saker du jobbar med till utveckling och lärande, både av oss som personer och som organisation? Beskriv genom exempel.*”

Genom att fråga frågan hoppas jag få en bild av hur de intervjuade ser på de utmaningar som de ställs inför i arbetet. Genom att be intervjupersonerna lyfta fram exempel får jag också en bild av vad de anser att är utmanade i arbetet och vilka saker de tycker att de lär sig saker om.

Denna fråga har alla svarat relativt lika på. Alla anser att de lär sig nya saker i sitt arbete. Avdelningen lär sig mycket hela tiden och kunskapen sprids också bra mellan dess medlemmar. Flera nämner att baskunskap och erfarenheter sprids mellan medlemmar men att spetskompetensen inom olika områden är mera beroende på person. Några nämner att det finns en tidspresskänsla i det vardagliga arbetet som gör att vi inte dyker in i grundproblematik och sprider kunskap så effektivt som det vore möjligt. Några nämner också att vi är dåliga att ta till oss kunskap från kunder på fältet. Vi lever lite i en bubbla.

6.1.11 Summering av fråga 11

Fråga elva som ställdes i intervjun löd ”*Beskriv Mirkas företagsövergripande principer och värderingar och hur de påverkar ditt agerande i ditt vardagliga arbete?*”

Genom att ställa frågan hoppas jag få en bättre uppfattning om hur personerna relaterar till de företagsövergripande värderingarna. Med frågan så hoppas jag få en bättre bild av om värderingarna representerar samma värderingar som de

har och om de medvetet gör val och styrs med hjälp av dem. Jag hoppas få fram ifall det finns sådana värderingar som känns främmande, speciellt ifall det är av fler i gruppen.

Ingen av de intervjuade kommer riktigt ihåg vilka Mirkas värderingar är utantill. De flesta säger sig ändå minnas sig hålla med om dem alla när de senast varit i kontakt med dem. Efter en genomgång anser flera att värderingarna är bra valda och ger en bra grund att se tillbaka på när man skall fatta beslut. Man följer också värderingarna långt och de representerar bra verksamheten på Mirka. Flera lyfter även upp ”huset” som tagits fram gemensamt på Power Tools avdelningen som något positivt. Några är lite frågande till formuleringarna under innovativa och hur man valt att formulera texterna. Det fanns även en viss förundran om varför allt måste vara innovativt även om vissa saker kunde göras enklare och bättre i vissa situationer utan att ”krångla till det”.

6.1.12 Summering av fråga 12

Fråga tolv som ställdes i intervjun löd *”Beskriv samtalsklimatet på Mirka. Är det öppet och kan du diskutera rädslor, idéer, farhågor och förhoppningar med alla?”*

Genom att fråga denna fråga vill jag få till stånd en diskussion om öppenheten och informationsutbytet mellan personerna på Power Tools. Jag vill också bilda mig en uppfattning om hur stor tröskel det är att blotta sig inför andra om man har en personlig svaghet. Med följdfrågor hoppas jag kunna få fram eventuellt de områden och saker som de som intervjuas upplever att det inte är lika lätt att prata om.

De flesta anser att det inte talas helt öppet om allt på avdelningen. Många lyfter fram nya idéer som kan tänkas vara material för uppfinningsanmälningar som det område som det tydligast inte talas öppet om på Power Tools avdelningen. Flera anser att det finns mycket hemlighetsmakeri runt detta och även om uppfinningsanmälningar är klara så talas det inte fortfarande om dem. Flera anser också att möjligheten att ta med upp till tre personer i ett patent skapar

små grupper som isolerar sig med sin idé från de övriga. Några anser att det är stor skillnad beroende på person på hur lätt de har att prata om rädslor, men menar att det förekommer projicering av rädslor i form av beskyllningar, även om det inte är så vanligt. Flera lyfter även upp personliga mål, löner, karriär och avanceringar i karriären som en sorts tabu. Dessa diskuteras i regel inte mellan medarbetare utan bara under utvecklingssamtal med förman. Löner anses vara något mycket hemligt på Mirka och det är svårt att få en inblick i vad lönerna baseras på. Några upplever det också finnas en rädsla för orättvisor som leder till att man tystar ner obekväma ämnen hellre än att tala om dem rakt ut.

6.1.13 Summering av fråga 13

Fråga tretton som ställdes i intervjun löd ”*Upplever du att andra medlemmar ger sitt fulla stöd och delar med sig av all information som de besitter för att lösa den uppgift som du arbetar med?*”

Gäller det alla på avdelningen som behöver hjälp?”

Genom att ställa frågan hoppas jag få en bättre bild av hur personerna som deltar i intervjuerna upplever att samarbetet ser ut på avdelningen. Jag vill få en uppfattning om till vilken grad det finns en ”hjälte kultur” som gör att personer bara till en viss nivå delar med sig av information.

De flesta av personerna anser att samarbetet fungerar bra och att informationen delas relativt fritt mellan avdelningens medlemmar. De flesta anser dock att det finns en viss restriktion att dela med sig av information i vissa situationer.

Några lyfter fram känslan av tidsbrist som en av de faktorer som gör att man inte delar med sig av all information. Även på denna fråga svarar flera att information som relaterar till eventuella eller pågående

uppträffningsanmälningar begränsar hur mycket information som fritt lyfts fram i diskussioner. Några nämner också att man inte kan lita på att saker som diskuteras på möten förs vidare till de som borde vara medvetna om det och det betyder att man bör delta i vissa möten för att bevaka sina egna intressen.

Överlag anser de flesta att vi ändå på avdelningen arbetar mot ett gemensamt mål och att medvetna handlingar där man håller tillbaka information, även om

man inser att den kunde gagna andra, hör till det ovanligare hos de flesta. Några anser att svaret på denna fråga främst är en resursbristsfråga.

6.2 Analys av observationer

Under detta kapitels underrubriker kommer jag att summera resultatet från varje käpphäst separat. Jag kommer även att beskriva vad som menas med käpphästen och sätta den i kontext så att läsaren förstår vad som menas med den. Under arbetets gång har jag identifierat nio käpphästar som jag anser relaterar till organisationskultur och som jag därför valt att ta med i arbetet. Käpphästarna har jag identifierat i diskussioner mellan kollegor i olika situationer såsom på möten och kaffepauser. Observationerna har gjorts från December 2015 till Mars 2016.

6.2.1 Summering av käpphäst 1

Den första käpphästen lyder *”Vi är alltid sena och kommer alltid att vara sena”*.

Den här frasen är något som typiskt används när man pratar om tidsplaner eller aktiviteter i nyutvecklingsprojekt. Ordalydelsen kan variera i olika fall, men syftar alltid på att man inte är i tid och att uppsatta tidsplaner inte är realistiska.

Klagomål:

”Vi är alltid sena och kommer alltid att vara sena”

Beteende:

Man anstränger sig inte för att försöka hålla datum i planerna. Man tar inte ägarskap för sin del av planen. Det är snarare full fokus på att hitta fel på planen än att försöka komma med förbättringsförslag.

Förtjänst:

Man får en tillfredsställelse genom att ha rätt. ”Vad var det jag sa att planen inte skulle hålla.” Man får en frihet att prioritera själv eftersom planen ändå är värdelös.

Kostnad:

Förtroendet både för input till planen och till själva planen försvinner. Planen förlorar sin betydelse.

6.2.2 Summering av käpphäst 2

Käpphäst nummer två lyder ”*Vi kommer aldrig att utveckla något som håller tillräckligt bra*”.

Den här frasen är något som typiskt används när man pratar om kvalitetskrav och livslängd på maskiner och komponenter. Käpphästen hörs oftast i samband med att man diskuterar externa intressenters krav eller krav som kommer från Mirka internt, men utanför PT avdelningen. Även med den här käpphästen kan ordalydelsen variera men budskapet är att man inte alltid utanför Power Tools avdelningen har en realistisk syn på vad man kan förvänta sig för livslängd av en produkt.

Klagomål:

”*Vi kommer aldrig att utveckla något som håller tillräckligt bra*”.

Beteende:

Vi tar medvetet inte sikte på krav som ställs eftersom de är orimliga i våra ögon. Väljer att höra på kunderna men tolkar det genom filtret ”de har orimliga krav”.

Förtjänst:

Genom att anse att den andra parten har orimliga krav behöver man inte ta dem i beaktande och man kan ignorera dem och behålla sin egen uppfattning som den enda sanningen. Man får fortsätta ha rätt.

Kostnad:

Förlorar förtroendet till feedback från fältet. Bygger en klyfta mellan utveckling och interna kunder.

6.2.3 Summering av käpphäst 3

Käpphäst nummer tre lyder *”Vi pratar inte samma språk som dotterbolagen, finns 0 förståelse”*.

Denna käpphäst refererar till kommunikationsproblem mellan vissa dotterbolag och Power Tools avdelningen. Här upplevs det som att det inte går att vara öppen i kommunikationen mot vissa dotterbolag. Ordalydelsen av käpphästen varierar men beskriver en missförtroende mot vissa dotterbolag.

Klagomål:

”Vi pratar inte samma språk som dotterbolagen, finns 0 förståelse”.

Beteende:

Viss information lämnas bort i kommunikationen med problematiska dotterbolag. T.ex. att det finns en uppgradering i en produkt från ett visst serienummer.

Förtjänst:

Man slipper besvärliga frågor eller att ta tag i avvikande agerande som dotterbolagen skulle ha börjat på med om de fått informationen. T.ex. att börja motivera varför äldre produkter inte behöver sändas tillbaka till Finland och att övertyga om att de är fullt fungerande även om det kommit en uppdatering.

Kostnad:

Alla dotterbolag behandlas inte lika. Förhållandet till de ”problematiska” dotterbolagen blir dåligt.

6.2.4 Summering av kÄpphÄst 4

KÄpphÄst nummer fyra lyder ”*Vi är sÅ annorlunda och behandlas pÅ annat sÄtt*”.

Denna kÄpphÄst hÄnvisar till skillnaden mellan kÄrnverksamheten och slipmaskinsutvecklingen och hur Power Tools i olika situationer lÄmnas utanfÖr eller inte beaktas. Ordalydelsen kan Även hÄr se olika ut men med kÄpphÄsten lyfter man fram att Power Tools avdelningen inte blir behandlad pÅ samma sÄtt som Övriga avdelningar.

Klagomål:

”*Vi är sÅ annorlunda och behandlas pÅ annat sÄtt*”.

Beteende:

En viss irritation Över att PT lÄmnas ”utanfÖr” i olika frÅgor. Processer och arbetssÄtt som anvÄnds pÅ kÄrnverksamhetssidan blir inte automatiskt anammade pÅ PT.

FÖrtjÄnst:

Vi fÄr fortsÄtta gÖra som vi sjÄlv vill och fortsÄtta ha ”rÄtt”.

Kostnad:

Vi fortsÄtter vara en separat avdelning och samarbetet med stÖdfunktioner och samarbetet Överlag mellan olika avdelningars grÄnser lider.

6.2.5 Summering av kapphäst 5

Käpphäst nummer fem lyder ”*Vi gör samma sak om och om igen även om vi vet hur det kommer gå*”.

Käpphästen används typiskt för att rikta kritik till beslut som tas utanför avdelningen och som avdelningens medlemmar inte anser är rätt beslut. Mest typiskt är i diskussioner relaterade till lanseringsdatum av nya produkter och när det diskuteras om produkter skall visas på mässor före de är klara.

Klagomål:

”*Vi gör samma sak om och om igen även om vi vet hur det kommer gå*”.

Beteende:

Irritation och förundran över motiv till besluten. ”Negativa korridorssamtal.”

Förtjänst:

Får ha rätt när det senare visar sig att beslut som togs inte var bra.

Kostnad:

Förtroendet till ledningen minskar eftersom de tar beslut utan att höra på anställdas åsikter och tidigare erfarenheter.

6.2.6 Summering av kapphäst 6

Käpphäst nummer sex lyder ”*Alla struntar i garantivillkor och allt ges bort på garanti*.”

Käpphästen hänvisar till agerandet i dotterbolag, försäljning och service center ute i världen.

Klagomål:

”Alla struntar i garantivillkor och allt ges bort på garanti.”

Beteende:

Uppgivenhet och irritation över att inte regler efterföljs.

Förtjänst:

Vi får riktat fokus på ett stort problemområde som är utanför avdelningen och dels utanför avdelningens påverkan. Det är ett bekvämt sätt att skylla på någon annan som inte hör klagomålen.

Kostnad:

Situationen ändrar inte av sig själv, beteendet fortsätter och garantivillkoren förlorar sin betydelse internt i Mirka.

6.2.7 Summering av käpphäst 7

Käpphäst nummer sju lyder *”Hade vi ett möte nu?”* eller *”Vad var det nu igen detta möte skulle handla om?”*

Käpphästens ordalydelse kan variera men beskriver hur man kommer till möten oförberedd. Typiska frågor som ställs av mötesinbjudna till mötesvärderna eller andra mötesdeltagare.

Klagomål:

”Hade vi ett möte nu?” eller *”Vad var det nu igen detta möte skulle handla om?”*

Beteende:

Använder mötestiden att fråga upp saker och ”förbereda sig” under mötets gång eller agerar passivt och ointresserat.

Förtjänst:

Sparar tid genom att inte behöva förbereda sig inför möten. Får verka viktig.

Kostnad:

Man blir van vid dåliga möten och att man inte behöver förbereda sig inför möten. Beslut kan inte tas på möten eftersom det bara blir diskussioner och man saknar beslutsunderlaget som borde ha förberetts.

6.2.8 Summering av käpphäst 8

Käpphäst nummer åtta lyder *"Hur svårt kan det vara."*

Käpphästen antyder att vi på Mirka alltid vet bäst och förringar problem som andra har och som de skall lösa.

Klagomål:

"Hur svårt kan det vara."

Beteende:

Nonchalans och ifrågasättande av andras agerande, ofta underleverantörer.

Förtjänst:

Får ha rätt och vara bättre än andra

Kostnad:

Tar inte ansvar för att lösa problem tillsammans utan håller leverantörer på avstånd med sina problem.

6.3 Resultat och analys

I detta kapitel kommer jag att presentera ett gemensamt resultat som baserar sig på samtliga intervjuer och observationer som gjorts inom ramen för detta arbete. Enligt Ljunggren Bergeå och Ahlström är det viktigt att skapa en enkel och lättfattlig bild av nuläget så att man har gemensamma fakta att utgå ifrån.

Jag har valt att sammanfatta resultatet med hjälp av två figurer, Figur 6 och Figur 7. I Figur 6 presenterar jag nuläget på en övergripande nivå utifrån hur resultatet från observationerna ser ut och personerna i intervjuerna beskriver situationen idag. Jag har valt att begränsa informationen som visas i figuren för att det som jag anser är relevant tydligare skall komma fram. I Figur 7 presenteras det framtida läge som jag upplever att, baserat på intervju svaren, det strävas efter på avdelningen men som vi inte når idag.



Figur 6 Sammanfattning av fokusområden utifrån intervjuer och observationer

Det som lyfts fram i figuren ovanför har redan behandlats till viss del i analyserna av frågorna och käpphästarna och kommer därför inte systematiskt att gås igenom i detta stycke. En övergripande analys av figuren visar att många av punkterna kan kopplas till utvecklingsprocessen. Det är naturligt eftersom kvalitet och tillförlitlighet till största delen föds under framtagningen

av produkten. Problem och utmaningar i denna process som tvingar till kompromisser och val leder till osäkerhet vad gäller tillförlitlighet och kvalitet. Tidspress i projekt lyfts fram som ett av problemen i många frågor. Även innovation och design är ur tillförlitlighets och kvalitetssynvinkel utmanande eftersom nya innovationer ofta också kommer tillsammans med nya typer av problem. Innovationer och till det ofta kopplad ny teknik kan vara en motpol till tillförlitlighet på samma sätt som formgivningens krav på kompakthet eller speciallösningar.

Enigt Malone et al har vad man väljer att fokusera på en stor inverkan på slutresultatet. Utifrån intervjuerna och mina egna erfarenheter på avdelningen får man en uppfattning om att det finns en stark resultatfokus på avdelningen. Malone anser att resultatfokus är bra på att ta fram kreativa produkter och att anpassa sig till och lösa svårigheter som dyker upp under vägen. Därför passar resultatfokus mycket bra i början av ett utvecklingsprojekt med mycket osäkerhet och problem. En starkare processfokus i ett senare skede av utvecklingsprojekten skulle kunna öka förutsättningarna att få produkter med högre kvalitet och tillförlitlighet eftersom processfokus har visat sig minimera fel i uppgifter som mer är av verkställande natur.

Logan nämner att de flesta organisationer använder sig av negativ förstärkning som innebär att man får belöning genom att undvika negativa konsekvenser. Även om det inte direkt kommit fram under intervjuerna att negativ förstärkning används på Mirka bör man vara medveten om att denna typ av förstärkning antagligen ändå till viss del förekommer på Mirka. Till exempel negativa följder som konsekvens av förseningar är vanliga i tidtabellsdiskussioner och kan lätt tolkas som negativ förstärkning. Planeraren får en deadline och om den inte uppfylls leder det till projektets försening. Om hen klarar deadline så slipper hen skulden som en försening innebär. Även om detta inte identifierats som ett problem kan man beakta denna aspekt på ledningsnivå genom att sträva till att sätta mål som ger positiv belöning framom att poängtera negativa följder.

Utifrån resultatet av intervjuerna kan man dra en slutsats att det gemensamma minnet och kunskapsdelningen på avdelningen fungerar bra. Det finns

specialkunskap hos gruppens medlemmar inom olika områden och denna kunskap anser alla de intervjuade att delas på ett bra sätt inom gruppen. Det framkommer under många av intervjuerna att det finns viktiga saker att lära ännu och att specialiseringen bör fördjupas på många områden. Även sättet som kunskapen delas mellan avdelningens medlemmar kommer att bli mer och mer utmanande vartefter avdelningen växer och får fler nya medlemmar.

Genom att lyfta fram punkterna i Figur 6 hoppas jag att man på ett annat sätt än tidigare kan bli medveten av hur vi gemensamt ser på sakerna på avdelningen.

Genom att jämföra Figur 6 och Figur 7 kan man se skillnaden mellan det läge som råder idag och en framtida bild som personerna från intervjun beskrivit som eftersträvansvärda och som vi inte ännu uppnår. Det är först när man blir medveten om att det finns ett gap mellan ideal läget och det läge man befinner sig idag som man på riktigt kan börja arbeta för att nå idealläget.



Figur 7 Idealläge utifrån intervjuer

7 SAMMANFATTNING OCH DISKUSSION

Att nå en kvalitetskultur av världsklass förutsätter att många olika saker i en organisation fungerar på ett bra sätt. Forskningen som jag kommit i kontakt med under arbetet ger inget entydigt svar på vad som utmärker framgångsrika organisationer inom området men det lyfts fram vissa faktorer som bidrar till att förklara varför vissa organisationer är mer framgångsrika än andra.

Under arbetet med denna avhandling har jag kommit fram till att organisationskultur är en mycket viktig faktor oavsett vad man försöker få en organisation att utföra. Organisationskulturen bör stöda det mål som organisationen försöker uppnå. Jag har under arbetet kommit i kontakt med ett beskrivande citat som lyder ” culture eats strategy for breakfast”. Är inte organisationens värderingar och agerande i linje med vad man försöker utträta har man dåliga odds att få organisationen att agera enligt strategin.

Baserat på intervju- och observationsanalyserna som gjorts inom ramen för detta arbete har jag bildat mig en bättre uppfattning om hur organisationskulturen ser ut på avdelningen. Det finns en stark samsyn i de flesta frågor mellan intervjupersonerna och det finns således en stark gemensam uppfattning om hur organisationskulturen upplevs bland avdelningens medlemmar. Ifall man betraktar sakerna som kommit fram i analysen utifrån Scheins teori ser man att det mest är synliga och osynliga nivån som är representerad. Det är enligt Schein svårt att urskilja kärnan i en organisationskultur och det har också visat sig vara svårt att tolka ut från resultatet av intervjuer och observationer i detta arbete. Det kan tänkas att genom att definiera sättet som observationer görs på ett annat sätt skulle ha resulterat i mer information om hur kärnan i organisationskulturen ser ut.

En analys av resultatet visar att det finns tydliga områden som kan arbetas med för att nå en organisationskultur som stöder ett framtagande av produkter som har hög kvalitet och tillförlitlighet. Man bör dock observera att detta arbete har vinklats utifrån kvalitet och tillförlitlighet. Före man påbörjar ett arbete med att påverka organisationskulturen i här presenterad riktning bör man på en strategisk nivå definiera hur viktiga egenskaperna är gentemot andra

egenskaper. I intervjuerna har det framkommit att det finns en tudelning på hur man i grund och botten ser på vad som är den långsiktiga konkurrensfördelen. Vissa anser att det är produkter med hög tillförlitlighet som är vårt existensvillkor i det långa loppet medan andra anser att det är innovativa produkter. Mer innovativa produkter som baseras på från tidigare okända lösningar är i viss del i konflikt med tillförlitlighet om produkterna skall tas fram inom samma tidsram. Frågan blir i detta exempel då: Är man beredd att medvetet göra mindre innovativa produkter för att få en hög tillförlitlighet eller märkbart förlänga utvecklingsprojekten om man vill ha nya innovativa och tillförlitliga produkter. Oavsett hur denna balans ser ut i framtida projekt är det viktigt att detta kommuniceras till alla intressenter i projekten och att valen görs utifrån långsiktiga och strategiska mål.

Huvudsyftet med arbetet var att öka förståelsen för hur vår organisation och våra arbetssätt behöver utvecklas framöver. Detta anser jag att arbetet har svarat bra på. Det har lyfts upp många saker i arbetet som till viss del var kända före arbetet men nu på ett tydligare sätt kan presenteras som fokus områden som behöver utvecklas för att just förbättra förutsättningarna att ta fram produkter med hög kvalitet och tillförlitlighet. Även nya saker som inte före arbetets start var uttalade bland medarbetarna har stigit fram under intervjuerna.

Att nå en kvalitetskultur av världsklass är en relativt vag definition på ett mål. Hur kan man svara på hur långt ifrån målet man är eller om man redan har nått målet? Här anser jag att man genom att uttala ett mål som detta mera uttalar att man inte skall nöja sig med dagens situation utan att lägga ribban högt och sträva till att hela tiden bli bättre. Man kan som icke insatt i avdelningens verksamhet få en relativt negativ bild av situationen utifrån vad som behandlats i detta arbete och det bör därför poängteras att utgångsläget redan i dagsläget är mycket bra.

Om man får till stånd rätt kvalitetskultur så är behovet av kontrollfunktioner och mekanismer förknippat med byråkrati och system mycket litet eftersom det i praktiken är inbyggt i ryggraden på varje medarbetare.

7.1 Utvecklingsförslag

I detta kapitel följer förslag på hur man kan använda resultatet från detta arbete.

Organisationskulturen

Genom att presentera kartläggningen av organisationskultur som visas i *Figur 6* kan man öka medvetenheten om vilka saker som avdelningens medlemmar gemensamt har identifierat som de områden som man behöver fokusera på för att förbättra förutsättningarna för att alltid ta fram och leverera produkter med hög kvalitet och tillförlitlighet. Redan detta steg ökar medvetenheten och är i sig ett första steg på förändringen. Eftersom resultatet i figuren baseras på svar från intervjuerna kan figuren kompletteras vid tillfälle där alla avdelningens medlemmar är närvarande och alla har möjlighet att påverka. Även målet bör uppdateras vid samma tillfälle för att få med de saker som alla gemensamt anser är viktiga.

Efter att man har en klar och uppdaterad situation av nuläget och målet och kan påvisa ett gap mellan nuläge och önskat läge bör man påbörja arbetet med att ändra nuläget mot målet. Alla saker kan inte påbörjas parallellt och man bör därför välja ut ett område åt gången som det fokuseras på. Beroende hur saken ser ut vid det tillfälle då man adresserar saken bör man antingen göra ändringar i beteenden som mer påverkar det synliga lagret och därifrån påverkar kulturen eller så använder man sig av grupp coaching av typ ”Connect – Align - Commit” för att driva ändringen från kärnan.

Rekommendation till arbetsordning utifrån figur 6:

1. Projektplaner och tidsplanering (tidspress, lanseringsdatum)
2. Innovation och design vs. tillförlitlighet och kvalitet
3. Kvalitetsmål
4. Uppfinningar och patent
5. Möteskulturen
6. Överenskommelser och löften
7. Visa och berätta om nya produkter
8. Förstå kunden

Det finns olika syn på hur man idag jobbar med projektplaner och lanseringsdatum, men en gemensam nämnare bland alla intervju personer är att detta är ett område som kan förbättras. Projektarbetet har ändrat en hel del under tiden avdelningen funnits. För att komma framåt i förbättringsarbetet anser jag att man bör tillämpa Ahlströms modell och genom gruppcoaching försöka bena ut vad som är de största utmaningarna.

Enligt Ljunggren Bergeå kan man genom att använda sig av förstärkning av vissa nyckelbeteenden och försvaga andra beteenden ändra vanor och människors perspektiv och synsätt. Detta är något som man på ledningsnivå uttalat kunde tillämpa till exempel för att ändra på möteskulturen och förhållningssättet till hur man håller vad man lovat och inte ger löften som man vet att man inte klarar av att hålla.

Fokusering i utvecklingsprojekt

För att bättre utnyttja fördelarna med resultatfokus och processfokus föreslår jag att man på ett tydligare sätt än idag delar upp produktutvecklingsprojekten som har som mål att mynna ut i nya innovativa produkter. Ett utvecklingsprojekt av en produkt kan bestå av två olika projektgrupper. En första som tar fram koncept och teknisk lösning med stark resultatfokus. Efter överlämning när konceptfasen är klar tar en starkt processfokuserad grupp över och industrialiserar produkten. Speciellt den processfokuserade gruppen bör ha en tydligare och uttalat "cross functional team" uppbyggnad där var och en av medlemmarna tar ett större ansvar än idag för sin del av projektet.

Kunskapsdelning

För att underlätta kunskapsdelningen och överföring av kunskap finns det ett behov att systematisera kunskapsdelningen för att ytterligare effektivera denna på avdelningen. Utan systematisering kommer informationsdelningen förbli beroende av hur de personliga kontakterna ser ut. Målet med kunskapsdelningen bör vara att alla lätt skall ha tillgång till information. Det

behov som redan identifierats och den konkreta rekommendationen inom ramen för detta arbete är att en designhandbok skapas där lösningar och lärdomar dokumenteras och uppdateras allt eftersom ny kunskap erhålls. Designhandboken kan även skapas i form av en databas där information lagras på ett överskådligt och lätthanterat sätt.

Hur en övergripande kunskapsdelningsprocess ser ut kan inte svaras på inom ramen för detta examensarbete och kräver ytterligare utredning och kan ges som rekommendation för ytterligare forskning.

KÄLLFÖRTECKNING

Patrick D. T. O'Connor, Andre Kleyner (2012). *Practical Reliability Engineering (5th edition)*, ISBN 978-0-470-97981-5, West Sussex: Wiley

Lars H. Bruzelius, Per-Hugo Skärvad (2011). *Integrerad organisationslära*, ISBN 978-91-44-07109-1, Lund: Studentlitteratur

Edgar H. Schein (2010). *Organizational culture and leadership (4th edition)*, ISBN 978-0-470-19060-9, San Fransisco: Jossey-Bass

Dave Logan, John King and Halee Fischer-Wright (2008). *Tribal leadership: Leveraging natural groups to build a thriving organization*
ISBN 978-0-06-125130-6, New York: HarperCollins

Henny Olsson, Stefan Sörensen (2011). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*.
ISBN 978-91-47-10051-4, Stockholm: Liber

Rainer Nyberg & Annika Tidström (2012). *Skriva vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*.
ISBN 978-91-44-07775-8, Lund: Studentlitteratur

Ola Ljunggren Bergeå (2015). *Gör det enkelt: En handbok i ledarskap för ständiga förbättringar*, ISBN 978-91-639-0122-5, Stockholm: C2 Management AB

Mirka presentation 2015_SV.ppt

Thomas W. Malone, Michael S. Bernstein, Anita Williams, Ishani Aggarwal (2015). *Handbook of Collective Intelligence*,
ISBN 978-0-262-02981-0, Cambridge: MIT Press

Steve Zaffron & Dave Logan (2009). *The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life*,
ISBN 978-1-118-04312-7, San Francisco: Jossey-Bass

<http://www.c2management.se/fel-fraga-ger-aldrig-ratt-svar-er-forbattningskultur-blomstrar-forst-nar-ni-staller-er-den-ratta-fragan/>

Läst 20.2.2016 kl. 13:48

Muntlig källa: Joakim Ahlström, Konsult på C2 Management, Stockholm, Ingenjörshuset
8.3.2016 10.30-12.00

Bilaga 1 – Intervjuguide

Organisationskultur

1. Vad anser du vara viktigt för att kunna ta fram produkter med kvalitet och tillförlitlighet av världsklass?
2. Beskriv vad som skiljer Mirkas kultur från andra företag. Vad är det som är typiskt på Mirka?
3. Vilken typ av beteende eller språkbruk anser du att inte borde förekomma på din arbetsplats? Hur borde det vara?
4. Om du tvingas välja mellan att ta fram innovativa nya produkter eller produkter med hög tillförlitlighet. Vilket väljer du och varför?
5. Har kunden (också interna kunder) alltid rätt och gör vi vårt yttersta för att göra kunden nöjd? Motivera.
6. Hur kan vi snabbare ta fram produkter och få tidsplaner som håller bättre?
7. Jobbar du på den bästa arbetsplatsen som du kan tänka dig? Motivera.

Kollektiv intelligens

8. Beskriv din känsla av ägarskap, självbestämmande och frihet under ansvar i ditt arbete och hur det ser ut i praktiken?
9. Förstår alla dina kollegor varför vi skall göra vissa saker och låta vissa vara ogjorda? Varför vet/ vet inte de det?
10. Leder de saker du jobbar med till utveckling och lärande, både av oss som personer och som organisation? Beskriv genom exempel.
11. Beskriv Mirkas företagsövergripande principer och värderingar och hur de påverkar ditt agerande i ditt vardagliga arbete?
12. Beskriv samtalsklimatet på Mirka. Är det öppet och kan du diskutera rädslor, idéer, farhågor och förhoppningar med alla?
13. Upplever du att andra medlemmar ger sitt fulla stöd och delar med sig av all information som de besitter för att lösa den uppgift som du arbetar med? Gäller det alla på avdelningen som behöver hjälp?

Bilaga 2 – Observationer: Käpphästar

1. *”Vi är alltid sena och kommer alltid att vara sena”*
2. *”Vi kommer aldrig att utveckla något som håller tillräckligt bra”*
3. *”Vi pratar inte samma språk som dotterbolagen, finns 0 förståelse”*
4. *”Vi är så annorlunda och behandlas på annat sätt”*
5. *”Vi gör samma sak om och om igen även om vi vet hur det kommer gå”*
6. *”Alla struntar i garantivillkor och allt ges bort på garanti.”*
7. *”Hade vi ett möte nu?” eller ”Vad var det nu igen detta möte skulle handla om?”*
8. *”Hur svårt kan det vara.”*