Linköping Studies in Science and Technology
Dissertation No. 1970

Managementinitiativ, mening och verksamhetsresultat

en retrospektiv studie av en
teknikintensiv verksamhet

Susanne Odar

Linköping Studies in Science and Technology

Dissertation No. 1970

Managementinitiativ, mening och verksamhetsresultat

En retrospektiv studie av en teknikintensiv verksamhet

Susanne Odar

Economic Information Systems

Department of Management and Engineering

Linköping University, 581 83 Linköping

www.liu.se

© Susanne Odar, 2019

Managementinitiativ, mening och verksamhetsresultat
En retrospektiv studie av en teknikintensiv verksamhet

Linköping Studies in Science and Technology, Dissertation No.1970
Ekonomiska Informationssystem

ISSN 0345-7524
ISBN 978-91-7685-157-9

Distribuerad av:
Linköpings universitet
Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling
581 83 Linköping

Printed by LiU-Tryck, Linköping 2019

SAMMANFATTNING

I denna studie betraktas en organisations utveckling med ett meningsskapande-perspektiv, vilket kort innebär att handlingar skapar mening och mening skapar handlingar. Weicks (1995) inflytelserika tankemodell av meningsskapande har utvecklats till en modell och metod som kan tillämpas på ett empiriskt material. Utvecklingen inom ASEA/ABB reläverksamheten under en trettioårsperiod från tidigt 1980-tal till år 2010 beskrivs och analyseras.

Studien handlar om att förstå hur organisationer utvecklas, och hur chefer och medarbetare kan påverka en organisations utveckling och bidra till verksamhetsresultat. Syftet har avgränsats genom valet av teoretiskt perspektiv, metod och forskningsfrågor. Forskningsfrågorna rör samspelet mellan så kallade managementinitiativ, mening och verksamhetens utveckling. Managementinitiativ är en typ av handlingar som chefer i en organisation kan besluta om. Hur dessa påverkar och påverkas av de uppfattningar som finns hos chefer och medarbetare i organisationen beskrivs och analyseras. Det valda fallet omfattar 85 stycken initiativ. Studien har visat att en verksamhets utveckling bäst förstås genom en analys av den aktuella verksamheten och dess omvärld, och att det går att finna mönster som upprepas över tid inom ramen för verksamheten.

Metoden och modellen är generaliserbara och kan användas för empiriska studier av meningsskapande i grupper, organisationer och samhällen. Det kanske viktigaste bidraget med modellen och metoden är att samspelet mellan olika nivåer – individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån – kan studeras över tid samt att fokus kan riktas mot substansen, innehållet, i meningsskapandet såväl som processen. Data omfattar handlingar, argument, förväntningar och utfästelser. I denna studie har dessa betraktats som uttryck för meningsskapande, men de kan ses som uttryck för andra perspektiv. Metoden och modellen kan även användas inom andra processtudier där dessa kategoriers utveckling över tiden är av intresse, och där samspelet mellan olika nivåer är av betydelse.

Ambitionen är i första hand att bidra till det pågående samtalet inom meningsskapande, men en förhoppning är också göra området tillgängligt för forskare inom andra områden och praktiker som inte kommit i kontakt med meningsskapande tidigare.

Management Initiatives, Meaning and Business Results

A Retrospective Study of a Technology Intensive Business

by

Susanne Odar

January 2019

ISBN 978-91-7685-157-9

Linköping Studies in Science and Technology

Dissertation No.1970

ISSN 0345-7524

ABSTRACT

In this study, an organization's development is viewed with a sensemaking perspective: actions create meaning and meaning create actions. Weick's (1995) influential sensemaking concept has been developed into a model and method that can be applied to empirical material. The development of ASEA / ABB relays operations during a thirty-year period, from the early 1980s to 2010, is described and analysed.

The study is about understanding how organisations develop, and how managers and employees can influence an organisation's development and contribute to business performance. The purpose has been delimited by the choice of theoretical perspective, methodology and research questions. The research questions concern the interaction between so-called management initiatives, meaning and development of the business. Management initiatives are a type of action that managers in an organisation can decide on. How these affect and are influenced by the perceptions of managers and employees in the organisation is described and analysed. The selected case covers 85 initiatives. The study has shown that business development is best understood by analysing the business in question and its environment, and that patterns can be found that repeat over time in the business.

The method and model that are developed can be used for empirical studies of sensemaking in groups, organisations and societies. Perhaps the most important contribution of the model and method is that interaction between different levels - individual, interaction, structure and culture - can be studied over time, and that focus can be directed both at the substance (the content) of the sensemaking and

at the process. Data includes actions, arguments, expectations and commitments. In this study, these have been regarded as expressions of sensemaking, but they can alternatively be seen as expressions of other perspectives. The method and model can also be used in other process studies where the development of these categories over time is of interest, and where interaction between different levels is important.

The ambition is primarily to contribute to the ongoing sensemaking discourse, but there is also the hope of making the area accessible to researchers in other areas, and to practitioners who have not previously encountered the sensemaking concept.

FÖRETAL

Ekonomiska informationssystem

Ämnesområdets huvudfokus är gränslandet mellan ekonomi och IT, inte minst i nya, snabbväxande, IT-intensiva verksamheter. Mer precist handlar ämnesområdet dels om hur information överförs från, mellan och till människor, dels om möjligheter och konsekvenser med digitalisering. Området inkluderar forskning om affärs- och verksamhetsutveckling, styrning, kunskaps- och kompetensutveckling, särskilt i verksamheter där IT-utnyttjande är en väsentlig beståndsdel.

Särskilt intresse riktas mot vilken roll strategier och informationssystem har när människor samverkar i olika slags organisationer (företag, myndigheter, förvaltningar och föreningar), nätverk och koalitioner, och mot samspelet med omgivande ekologier. Perspectives management – att uppfatta och hantera olika intressenters perspektiv – är en väsentlig del i strävan att nå en djupare och mer nyanserad förståelse av de studerade företeelserna.

Inom ämnesområdet tillhör doktoranderna även forskarskolan Management och IT (MIT). I MIT medverkar ett dussin högskolor och universitet. Inom ramen för detta nätverk erbjuds en doktorandutbildning med inriktning på frågeställningar i gränslandet mellan ekonomi och IT.

Föreliggande arbete, Managementinitiativ, mening och verksamhetsresultat – en retrospektiv studie av en teknikintensiv verksamhet, är skrivet av Susanne Odar. Hon presenterar det, tillsammans med sin licentiatavhandling IT som stöd för strategiska beslut – en studie av datorimplementerade modeller av verksamhet som stöd för beslut om anskaffning av JAS 1982 från 2002 som sin doktorsavhandling inom ämnesområdet Ekonomiska informationssystem, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet.

Linköping i november 2018

Alf Westelius

Professor

Ekonomiska informationssystem

FÖRORD

Karl E. Weicks bok "Sensemaking in Organizations" från år 1995 har varit en utgångspunkt och ledstjärna för hela denna skrift, och han är den som bör tackas för de flesta av idéerna om meningsskapande, även om texten och alla oklarheter självklart är mitt ansvar.

Skrivandet har inneburit många timmar i ensamhet framför datorn, men författandet av avhandlingen är framförallt ett resultat av ständigt pågående samtal. Att nämna alla som jag är tacksam för att ha fått samtala med är inte möjligt. Listan måste avgränsas.

Först vill jag tacka er som ställt upp på intervjuer och för att jag har fått använda materialet i avhandlingen. Era berättelser inspirerade och det har känts angeläget att söka förmedla dem.

Tack Alf. Du inspirerade mig till och möjliggjorde att jag kunde återuppta forskarstudierna, har handlett mig hela vägen med en balans mellan stöd och frihet, tipsade om Weick och har hela tiden vetat bättre än jag själv var jag befunnit mig i processen. Tack Nils-Göran, min bihandledare, för ditt stora engagemang och ditt tålamod för att lyfta skriften både idémässigt och språkligt. Tack Thomas, för uppmuntran och ifrågasättande. Tack Einar. Dina synpunkter vid föroppositionen inspirerade och har påverkat upplägget av hela avhandlingen, vilket jag hoppas ska synas.

Tack till EIS-kollegorna – Erik, Fredrik, Markus, Özgün, Emelie, Carl-Johan och Margaret – för alla värdefulla samtal. Det har betytt mycket och påverkat skriften.

Tack till alla er som jag stött på inom forskarskolan Management och IT (MIT), och fått utbyta erfarenheter med.

Tack till kollegorna inom ABB, ingen nämnd och ingen glömd. Arbets- och lunchdiskussioner har varit en ständig källa till inspiration. Särskilt tack till er chefer som gett mig möjlighet att i perioder ta ledigt för studier: Yilang som lät mig börja, Kenneth som uppmuntrade mig att fortsätta och Linda-Maria som lät mig slutföra.

Sist vill jag tacka mina vänner och min familj. Många samtal har det blivit under åren där idéer har prövats och utmanats. Tack mamma och pappa för att ni alltid har stöttat och uppmuntrat mig. Tack pappa för korrekturläsning och synpunkter.

Slutligen tack för allt Pentti. ”Allt är möjligt” och ”same same but different” är två av dina deviser och visst stämmer de väl på min avhandling.

Ramnäs i november 2018

Susanne Odar

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	1
1.1 Utgångspunkter och centrala begrepp	1
1.2 Intresseområdet	6
1.3 Problemområdet	9
1.4 Teoretiskt perspektiv	12
1.5 Studiens relevans	14
1.6 Syfte, forskningsfrågor och ambition	15
1.7 Det valda fallet	16
1.8 Övergripande avgränsning	18
1.9 Sammanfattning	18
2. Teori	20
2.1 Hur meningsskapande tolkas i denna skrift	20
2.2 Nivåer av meningsskapande	24
2.3 Handlingar	26
2.4 Mening och spår av mening	35
2.5 Ramar	43
2.6 Avbrott	57
2.7 Omgivande miljön	59
2.8 Artefakter	60
2.9 Verksamhetsresultat	61
2.10 Teoretisk modell som används för att analysera fallet	63
2.11 Sammanfattning	67
3. Metod	68
3.1 Fallstudie som metod	68
3.2 Empiriska källor	73
3.3 Metod för att analysera meningsskapandet	80
3.4 Forskningsprocessen ur ett meningsskapandeperspektiv	93
3.5 Sammanfattning	111

4. Gemensamma uppfattningar om mening	112
4.1 Inledning	112
4.2 Mönster bland kategorierna av handlingar	114
4.3 Produktutvecklingsinitiativ	120
4.4 Organisationsförändringsinitiativ	134
4.5 Övrigt-initiativ	142
4.6 Finns gemensamma uppfattningarna om mening år 2011?	149
4.7 Sammanfattning	162
5. Mening på interaktionsnivån och individuella perspektiv	163
5.1 Uppfattningar om mening på interaktionsnivån	163
5.2 Individuella perspektiv	164
5.3 Sammanfattning	188
6. Samspel mellan handlingar och mening över tid	190
6.1 Inledning	190
6.2 (A) Från mitten av 1980-talet till början av 1990-talet	193
6.3 (B) Första delen av 1990-talet	202
6.4 (C) Andra delen av 1990-talet	210
6.5 (D) Första delen av 2000-talet	220
6.6 (E) Tydligare global styrning	223
6.7 Den omgivande miljöns roll i meningsskapandet	228
6.8 Artefaktens roll i meningsskapandet	234
6.9 Reflektion kring de olika perspektiven i ramarna	239
6.10 Sammanfattning	245
7. Forskningsfrågorna besvaras	246
7.1 Inledning	246
7.2 Har managementinitiativen påverkat uppfattningar om mening?	246
7.3 Hur har uppfattningar om mening påverkat implementeringen av managementinitiativen?	250
7.4 Hur samspelar verksamhetens utveckling och mening?	261
7.5 Sammanfattning	263

8. Slutsatser och teoretiskt bidrag	264
8.1 Sammanfattande slutsatser och teoretiskt bidrag	264
8.2 Studiens allmängiltighet.....	281
8.3 Praktiska implikationer	286
8.4 Förslag till fortsatt forskning.....	290
Källförteckning.....	293

1. Inledning

Intresse- och problemområdet introduceras, liksom bakgrunden till valet av teoretiskt perspektiv. Därefter presenteras syfte och forskningsfrågor, det fall som valts samt de övergripande avgränsningar som gjorts. Liksom i hela avhandlingen varvas redan i detta kapitel teoretiska utgångspunkter med erfarenheter från praktiken. Centrala begrepp som exempelvis mening och managementinitiativ berörs, men definieras inte i detalj. Tanken med detta upplägg är att en läsare som inte är insatt i meningsskapande successivt ska kunna få en bild av innebörden av begreppet.

1.1 Utgångspunkter och centrala begrepp

Denna studie handlar om att förstå hur organisationer utvecklas, och hur chefer och medarbetare kan påverka en organisations utveckling och bidra till verksamhetsresultat. Syftet har avgränsats genom valet av teoretiskt perspektiv, metod och forskningsfrågor. Det teoretiska perspektivet som valts är att betrakta en organisations utveckling som en meningsskapandeprocess (t.ex. Smircich & Morgan, 1982; Weick, 1995; Sandberg & Tsoukas, 2015). Weicks (1995) inflytelserika tankemodell av meningsskapande har vidareutvecklats för att beskriva och analysera utvecklingen av en affärsenhet inom en global koncern under en 30-årsperiod, från mitten av 1980-talet till år 2010. Fallet beskrivs och analyseras baserat på medarbetares och chefers berättelser om hur verksamheten utvecklats under perioden. Forskningsfrågorna rör hur chefers handlingar påverkar, och påverkas av, meningsskapandet i organisationen. Medarbetarnas roll berörs genom att meningsskapandet som modell omfattar samspelet mellan alla inom en organisation, såväl chefer som medarbetare, samt genom att medarbetare har intervjuats. Den omgivande miljön och artefaktens betydelse för meningsskapandet inom organisationen berörs också.

Weick (1995) ger ingen kort sammanfattande definition av "sensemaking", meningsskapande. Istället diskuteras karakteristiska egenskaper för meningsskapande i förhållande till andra tolkande processer utgående från händelser som inträffat i praktiken samt utgående från olika forskares och författares texter som explicit eller indirekt anknyter till meningsskapande. Följande citat ger en bild av några centrala begrepp inom meningsskapande:

"Frames tend to be past moments of socialization and cues tend to be present moments of experience. If a person can construct a relation

between these two moments, meaning is created. This means that the content of sensemaking is to be found in the frames and categories that summarize past experience, in cues and labels that snare specifics of present experience, and in ways the two settings of experience are connected.” (Weick, 1995, s.111 *emfas tillförd*)

Citatet beskriver meningsskapande hos en enskild person, och att *mening* skapas när det finns en relation mellan *signaler* (engelskans cues) och tecken som uppmärksammas i nuet och de *ramar* (engelskans frames) och kategorier som utgör personens tidigare erfarenhet. I denna studie har jag mot bakgrund av Weicks (1995) beskrivning som helhet tolkat innebörden av *ramar* som våra samlade erfarenheter, förmågor och drivkrafter och *signaler* som allt som vi människor uppfattar i vår värld. Meningsskapande är en rekursiv process där våra uppfattningar om mening finns i våra ramar och påverkar hur vi uppfattar en situation och vilka nya uppfattningar om mening som skapas och blir en del av ramarna. *Mening* är ett abstrakt begrepp, och definieras sällan i studier av meningsskapande, vilket också har kritiserats enligt Sandberg och Tsoukas (2015). Weick (1995) poängterar att meningsskapande är ständigt pågående bland annat genom att sätta verbet meningsskapande i fokus istället för substantivet *mening*, eftersom substantiv signalerar stabilitet snarare än en ständigt pågående process. Citatet ovan innebär att mening kan vara nästan vad som helst som baseras på hela vår erfarenhet, vår förmåga och våra drivkrafter.

Meningen är beroende av det större sammanhanget som mening skapas i och där uppfattningar om mening påverkar våra handlingar. Handlingar skapar mening och mening skapar handlingar (t.ex. Smircich & Morgan, 1982; Czarniawska-Joerges, 1992; Weick, 1995) vilket kan exemplifieras med vilken mening en stol har för en person. En stol ger i de flesta fall en signal att man kan sätta sig på den. En stol som står på ett bord i en restaurang kan dock ge en signal om att restaurangen är stängd. En stol som observeras och uppfattas (signal) kan ha olika mening för en person beroende på personens tidigare ramar där meningen är beroende av det större sammanhanget (det större sammanhanget som omger stolen), och detta påverkar hur personen handlar.

En utgångspunkt, som delas av många, är att vi är sociala varelser och att en persons uppfattningar om meningen formas i samspelet med andra (t.ex. Buber, 1994; Blumer, 1969; Bruner, 1990; Weick, 1995). Enligt Blumer (1969, s.2) har en signal ingen inneboende mening, och mening är inte heller något som uppstår enbart genom en sammansmältning av psykologiska element hos en enskild person. Detta synsätt är en utgångspunkt i denna studie. Hur vi uppfattar

meningen med en stol i olika sammanhang är något som vi lärt oss i samspelet med andra. Dutton och Jackson (1987) ger ett exempel med närmare anknytning till organisationer: en omvärldsförändring har inte en generell mening, utan dess mening påverkas av organisationens inre miljö.

Personer, grupper, organisationer och samhällen kan ha uppfattningar om mening som är mer eller mindre gemensamma. Uppfattningar om mening hos en organisations medlemmar kan vid en viss tidpunkt sorteras efter i vilken grad de sammanfaller hos medlemmarna i organisationen (Gray m.fl., 1985), där de sträcker sig från helt individuella till allmänt förekommande.

Nivåer av meningsskapande är centrala i denna studie. Weick (1995) utgår från Wileys (1988) fyra nivåer för att analysera social verklighet, där *den första nivån* är den individuella nivån. Huruvida det överhuvudtaget finns en rent individuell nivå är en filosofisk fråga, där det går att hävda att vi bara existerar i relation till andra (Buber, 1994). Även om varje person alltid existerar i relation till andra, kan en person i en given stund ses som en enskild individ, som är produkt av sina tidigare relationer och som kommer att utvecklas i samspel med sina kommande relationer. *Den andra nivån* rör interaktionen mellan två eller flera individer. *Den tredje nivån* omfattar sociala strukturer. Sociala strukturer kan exempelvis vara de regler som finns i en organisation, både de formella och informella. På denna nivå existerar roller, och specifika individer är utbytbara. På *den fjärde nivån*, kulturnivån, finns inte det abstrakta subjektet som på den tredje nivån har roller och som ska följa regler. Den fjärde nivån, är en form av abstrakt idealiserade ramar. Dessa ramar kan finnas dokumenterade, och/eller som mentala modeller, medvetna eller omedvetna, hos enstaka eller många personer. Det som skiljer de fyra nivåerna är relationen till subjektet (Wiley, 1988), vilket möjliggör analyser inom och mellan nivåer.

Weick (1995) hävdar att organisering ligger i rörelsen mellan de två nivåerna med interaktion mellan två och flera personer och strukturer, d.v.s. i rörelsen mellan den andra och tredje nivån. Detta synsätt tas som en utgångspunkt i denna studie, på så sätt att handlingar och mening på dessa nivåer är det som i första hand betraktas i det empiriska materialet. Det innebär inte att den första, individuella nivån och den fjärde nivån lämnas därhän. Den individuella nivån i form av individuella förmågor och drivkrafter är en grund för interaktionen mellan två och flera personer. Den fjärde nivån, kulturnivån, utgör en del av substansen i de ramar som omfattar vår tidigare erfarenhet, och är en del av meningsskapandet.

Att mening och meningsskapande har betydelse för organisationers utveckling är många överens om. Smircich och Morgan (1982) uppmanar oss att se ledarskap ur perspektivet att det handlar om ledning av mening i organisationer. Gioia och Chittipedi (1991) föreslår att CEO:ns (koncernchefens) roll i strategisk förändring bäst kan förstås med de framväxande koncepten meningsskapande och meningsgivande, där meningsgivande poängterar aspekten att försöka påverka andras meningsskapande mot en önskad förändrad organisatorisk verklighet.

Det finns många definitioner av meningsskapande baserade på Weicks (1995) tankemodell. Även om forskare inte är eniga om vad meningsskapande omfattar, och hur det åstadkommes, har Maitlis och Christianson (2014) i sin granskning av området identifierat att de ofta är eniga om att det är ovanliga händelser som framkallat meningsskapandet. Meningsskapande kan sägas vara den process där människor söker förstå frågor och händelser som är nya, tvetydiga, förvirrande eller som på något sätt inte stämmer med förväntningarna (Maitlis & Christianson, 2014). Följande definition av meningsskapande poängterar att meningsskapande triggas av avbrott från det förväntade, från det som uppfattas som normalt:

"We thus define sensemaking as: a process, prompted by violated expectations, that involves attending and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning, through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn" (Maitlis & Christianson, 2014, s.67)

En utgångspunkt här är att känslor är betydelsefulla för meningsskapandet (t.ex. Weick m.fl., 2005; Maitlis & Sonenshein, 2010). Exempelvis utgör kriser och organisatorisk förändring tillfällen för meningsskapande då vi agerar och söker mening, och dessa situationer är ofta associerade med känslor; framförallt negativa känslor men också positiva känslor som hopp, lättnad eller glädje (Dougherty & Drumheller, 2006; Maitlis & Sonenshein, 2010).

Mina forskningsfrågor rör hur chefers handlingar påverkar, och påverkas av, meningsskapandet i organisationen. Jag delar upp chefers handlingar i två kategorier: a) managementinitiativ och b) chefers direkta interaktion med en eller flera personer.

Kort avser begreppet *managementinitiativ* här en serie handlingar som inkluderar en formell kommunikation av ett beslut från en eller flera chefer inom

organisationen. Ett managementinitiativ kan exempelvis vara en utveckling av en ny produkt, en omorganisation, en satsning på en ny marknad, en implementering av ett nytt IT-system eller ett nytt ekonomi-styrssystem. Managementinitiativ kan identifieras genom att de kommuniceras formellt vid någon tidpunkt, men det är inte lika tydligt var managementinitiativ startar och slutar. Managementinitiativ startar med en idé från någon eller några personer om att något ska åstadkommas, och när denna idé föds kan vara svårt att fastställa. Implementeringen av managementinitiativ kan fortgå under en lång tid. Exempelvis kan en organisationsförändring innebära en ny organisationsstruktur som vid starttidpunkten förändrar vem som är chef för vilka och vad. Implementeringen kan sägas pågå tills den ersätts av en ny organisationsstruktur eller avgränsas till en kortare period som följs av en vidmakthållandeperiod. Även om de exakta start- och sluttidpunkterna är svåra att definiera, går det ibland att urskilja faser där managementinitiativet utformas, beslutas, kommuniceras, implementeras och eventuellt vidmakthålls.

Chefers direkta interaktion med en eller flera personer är exempelvis chefs dialog med en grupp personer vid ett möte eller ett samtal med en medarbetare i korridoren. De två kategorierna av chefers handlingar är inte uteslutande. Utformning, beslut, kommunikation, implementering och vidmakthållande av managementinitiativ omfattar chefers direkta interaktion med en eller flera personer, i större eller mindre omfattning. Det dagliga livet med mer eller mindre direkt interaktion mellan chefer och medarbetare sker inom ramen för managementinitiativ, ett fåtal eller många, nyligen initierade eller sedan länge implementerade. De två kategorierna av handlingar har valts för att de är observerbara i praktiken och för att de kan knytas till teorier om meningsskapande.

Gray m.fl. (1985) framhåller att uppfattningar om mening kan vara så djupt internaliserade hos de flesta medlemmar att de inte ifrågasätts, på motsvarande sätt som kunskap kan vara internaliserad och till större delen tyst enligt Polanyi (1966) samt Nonaka och Takeuchi (1995). Uppfattningar om mening måste tolkas utgående från det som kan uppfattas med våra sinnen. I denna studie tolkas uppfattningar om mening utgående från vilka argument, förväntningar och utfästelser som uttrycks i samband med de handlingar och händelser som förekommer i berättelserna och med beaktande av uttryck för känslor.

Weick (1995) poängterar att meningsskapande bäst beskrivs som en uppsättning idéer under utveckling snarare än en kunskapsbank, och att meningsskapande som teoretiskt område existerar i form av ett pågående samtal. Detta samtal om

meningsskapande inom organisationer kan sägas pågå ännu idag, drygt 20 år efter Weick (1995), vilket exempelvis illustreras i Maitlis och Christiansons (2014) samt Sandberg och Tsoukas (2015) artiklar om forskningsfronten inom meningsskapande.

Ambitionen med denna studie är att bidra till detta pågående samtal om meningsskapande genom att beskriva och analysera ett empiriskt material utifrån Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande, och utgående från analysen och slutsatserna diskutera teoretiska gap inom meningsskapande. I och med att den modell av meningsskapande som valts här omfattar såväl strukturer som direkt interaktion mellan personer och verksamhetsresultat, kan studien – ur ett meningsskapande-perspektiv – vara av intresse även för forskare inom andra områden inom organisationsteori, exempelvis: förändringsarbete, relationen mellan strukturer och aktörer, beslut och deras implementering, strategier och styrning.

Denna inledning är en översiktlig introduktion där några utgångspunkter och centrala begrepp berörts. I det kommande avsnittet illustreras innebörden av några av kategorierna i modellen med exempel från praktiken.

1.2 Intresseområdet

Weick (1995, s.191) menar att forskare och praktiker med ett intresse av ett meningsskapandeperspektiv måste börja med ett tankesätt för att söka efter meningsskapande, en vilja att använda sitt eget liv som data och ett sökande efter de fenomen och idéer som fascinerar. Mitt intresse för hur organisationer utvecklas, och hur chefer och medarbetare kan påverka en organisations utveckling, kommer från både praktik och teori. Jag har själv arbetat i stora organisationer under drygt 30 år. Under denna tid har jag vid ett antal tillfällen upplevt situationer som nu i efterhand kan betraktas som tillfällen för meningsskapande, och som kommit att påverka denna studie. Här ges två exempel på sådana situationer som rör studiens intresse- och problemområde. Det första exemplet rör värdet av managementinitiativ. Det andra exemplet rör värdet av chefers direkta interaktion med personer inom organisationen. Exempelen är illustrationer av situationer med meningsskapande och illustrerar intresse- och problemområdet i denna studie.

Exempel 1: Värdet av managementinitiativ

År 1998, efter ca 12 års arbete som militär operationsanalytiker vid FOA och de militära staberna, inträffade en situation som skulle kunna betraktas som ett tillfälle för meningsskapande vad gäller värdet av managementinitiativ.

Händelsen inträffar under ett uppstartmöte för utmärkelsen svensk kvalitet. Utmärkelsen svensk kvalitet är en process som syftar till att ge företag och organisationer rätt att uppge att de är certifierade av den organisation som står bakom utmärkelsen. Ledningen inom FOA hade beslutat att implementera utmärkelsen svensk kvalitet. En av de första aktiviteterna var att utbilda chefer och ledare i konceptet och dess implementering. Utbildningen omfattade två dagar på en kursgård med föreläsningar och grupparbeten. Vid ett grupparbetsstillfälle började gruppen diskutera värdet av införandet av konceptet. Det fanns en frustration i gruppen om det var värt att lägga tid på denna verksamhet. Under diskussionen väcktes frågan om hur många managementinitiativ som genomförts inom organisationen under de senaste 10 åren som verkligen hade påverkat det dagliga arbetet på något sätt. Gruppen blev ganska snabbt enig om att endast ett av de kanske 10 större managementinitiativen hade påverkat det dagliga arbetet i organisationen. En tidslinjal ritades upp där de olika managementinitiativen markerades med pilar. Bilden kom att betecknas som ”korven”. Sedan denna händelse har frågan om värdet av managementinitiativ för att förbättra och förändra verksamhet funnits med påtagligt i mitt medvetande.

Exempel 2: Värdet av direkt interaktion

Från år 1999 har jag arbetat inom ABB i olika roller, både med att implementera managementinitiativ från överordnade chefer och med att utforma och initiera managementinitiativ för att förbättra och förändra verksamhet. Att analysera hur nya managementinitiativ ska utformas och implementeras, och att medverka vid utformning och implementering av managementinitiativ, har varit en huvuduppgift under tiden inom ABB.

Att den direkta interaktionen inom en organisation, medarbetare emellan och mellan chefer och medarbetare, är av betydelse för verksamhetsresultat ifrågasätts sannolikt inte av någon. Hur den direkta interaktionen påverkar verksamhetsresultat är sällan tydligt. Ibland inträffar situationer där upplevelsen är att uppfattningar om mening faktiskt förändras i stunden, och att det senare går att se att uppfattningar om mening ändrats, genom att ett nytt beteende kan observeras. Min erfarenhet är att dessa situationer är ytterst ovanliga, men ett exempel på en sådan situation inträffade år 2011 vid ett möte med en grupp chefer.

Efter tre externa revisioner av verksamheten under ett års tid fanns ett stort antal avvikelser att åtgärda. Beslut togs att avsätta 45 minuters drivningsmöte varje vecka under ca ett halvår för berörda chefer för att säkerställa att avvikelserna

åtgärdades. Avvikelserna noterades på en handlingsplan med en ansvarig chef för respektive punkt. Vid varje möte följdes handlingsplanen upp och respektive ansvarig fick ange om deluppgiften som beslöts vid föregående möte hade lösts eller ej, och vad nästa steg blev.

Detta sätt att arbeta med en handlingsplan med uppgifter som bryts ner i deluppgifter, ansvariga och färdigtidpunkter som följs upp regelbundet har varit och är ytterst vanligt inom organisationen. Arbetssättet är inte specifikt för just denna typ av möte. Det som vanligen inträffar när någon meddelar att han eller hon inte hunnit lösa uppgiften sedan föregående möte, är att den som leder mötet svarar med att fråga ”Ok, du har inte hunnit, till vilket datum kan du ha det klart?” eller ”Kan du fixa det till nästa vecka?”. Om det är en tidskritisk uppgift som får stora omedelbara konsekvenser om den inte åtgärdas blir reaktionen en annan, men avvikelser från en revision av verksamheten är sällan dagsakuta frågor.

Vid ett av dessa möten inträffar något annorlunda. Chefen som leder mötet nöjer sig inte med att fråga efter ett nytt färdigdatum. Istället frågar han ”Om det inte har blivit gjort den gångna veckan, varför skulle det bli gjort den kommande veckan?”. Frågan ställs vänligt, och på djupaste allvar. Den chef som inte hunnit lösa den uppgift han tagit på sig, konstaterade att det var en bra fråga, och började tänka högt kring varför. Diskussionen i gruppen tog fart. Efter några minuter var slutsatsen att den planerade åtgärden för att lösa uppgiften inte var den bästa. En ny plan lades upp. Istället för att låta några medarbetare komplettera den skriftliga processbeskrivningen, som ingen upplevde som användbar, bestämde sig chefen för att ta fram en ny förenklad, användbar processbeskrivning. Chefen tog fram en struktur som sedan utvecklades tillsammans med en medarbetare, vilken senare introducerades för hela den grupp som var berörd.

Efter detta första tillfälle används samma fråga för varje punkt som inte lösts. Diskussionerna i gruppen leder till att planerna för att lösa uppgifterna förändras till det bättre, och att delmål formuleras så att de kan lösas. Andelen deluppgifter som lösts mellan varje möte ökade till nära 100 %, från cirka 50 % före denna händelse. Uppgiften att ”stänga” samtliga avvikelser lyckas till den tidpunkt som var planerad. Dessutom sprider sig frågan till andra sammanhang och påverkar beteendet inom en större sfär. Denna enda fråga ”Om det inte har blivit gjort den gångna veckan, varför skulle det bli gjort den kommande veckan?” påverkade gruppens arbetssätt, och ett beteende inom organisationen som funnits under åtminstone 10 år.

Att ställa en fråga på detta sätt vid ett visst tillfälle var eventuellt planerat av chefen, men det är inte en aktivitet som normalt finns med i en explicit plan för att styra och utveckla verksamheten. Chefens direkta interaktion med personerna vid mötet var till synes avgörande för resultatet. Managementinitiativet att genomföra drivningsmöten hade inte gett samma påverkan på verksamheten utan chefens direkta interaktion i form av denna fråga. Frågan från chefen ledde till att gruppen bytte fokus från att ha sett mötet som ett tillfälle för att redovisa hur många punkter på handlingsplanen som var åtgärdade, till att istället lägga fokus på hur punkterna skulle kunna lösas, inte bara till nästa gång utan överhuvudtaget. Denna situation kan ses som ett tillfälle för det som Tsoukas (2009) benämner konceptuell omformulering, och illustrerar hur en enskild handling, i detta fall en fråga, inom ramen för ett managementinitiativ kan påverka en grupp och en organisation.

De två exemplen illustrerar att direkt interaktion mellan chef och medarbetare i form av en enskild fråga kan framstå som avgörande för att nå önskat resultat, och att en liten andel av alla managementinitiativ upplevs ge önskat resultat.

1.3 Problemområdet

Det finns många drivkrafter som samspelar för att trigga managementinitiativ, både från omgivande miljö och inom en organisation. IT-utvecklingen ger nya möjligheter till både utveckling av produkter och utveckling av system för styrning och uppföljning av verksamheten. IT-utvecklingen ger också möjligheter att arbeta globalt i olika former. Lågkostnadsländer kan exempelvis användas för att sänka kostnader. Lagar, regelverk och standarder utvecklas ständigt och ställer nya krav på styrning, kontroll och uppföljning. Kunder har nya önskemål. Konkurrenter utvecklar och säljer in nya lösningar. Marknaden ställer krav på företags vinstnivåer. Konflikter i och mellan länder skapar nya förutsättningar. Chefer förväntas visa handlingskraft, och redovisa för överordnade chefer, kollegor och medarbetare vilka managementinitiativ som vidtas för att förbättra verksamheten. En första linjens chef i ett stort företag kan ha 10 överordnade chefer mellan sig och koncernchefen. På alla nivåer initieras aktiviteter för att styra och utveckla verksamheten som på olika sätt rör underordnade nivåer. Chefer har också individuella drivkrafter för att vilja påverka den verksamhet de ansvarar för.

Det finns även många drivkrafter för den direkta interaktionen mellan chef och en eller flera personer. Direkt interaktion är en förutsättning, närmast en

självklarhet, i en organisation. Hur denna interaktion bör ske och faktiskt sker kan också uppmärksammas explicit. När en chef rekryteras och löpande utvärderas i sin roll inom ABB är förmågan till direkt interaktion väsentlig vilket exempelvis beskrivs i termer av förmåga att engagera andra, lyssna till vad andra har att säga, bygga relationer och bygga delad vision, tillsammans med att tänka systematiskt, handla och leverera resultat. Vid årliga utvecklingssamtal och vid lönesättning bedöms förmågan till direkt interaktion.

Det finns en stor och ökande mängd litteratur, personer och företag som ger råd om vad chefer ska göra för att åstadkomma verksamhetsresultat. Givet att vi faktiskt kan välja handlingar, ligger svårigheten för en chef inte i ett begränsat utbud av idéer, utan snarare i ett så stort utbud av idéer att det kan vara svårt att överblicka utbudet och välja och att ta till sig bland dem. Samtidigt smittar vissa idéer som virus och anammas av många chefer och organisationer (Røvik, 2008). De som lever på att marknadsföra och sälja olika koncept kommunicerar ofta en okritisk positiv inställning till värdet av metoderna. Inom organisationsforskning finns en mängd olika studier som pekar på svårigheter, och även möjligheter, att implementera det jag här kallar för managementinitiativ, för att nå verksamhetsresultat.

Naturligt nog används olika teoretiska utgångspunkter och olika begrepp. Många empiriska studier av implementeringen av managementinitiativ har fokus på en specifik typ av managementinitiativ exempelvis ekonomiska styrsystem (t.ex. Nilsson, 1997; Käll, 2005) eller IT-system (t.ex. Iveroth, 2010). En aspekt är enligt Starbuck och Milliken (1988) att retrospektiva förklaringar av historiska händelser uppmuntrar akademiker att överdriva bidragen från chefer och fördelarna med korrekta uppfattningar eller noggrann analys. Bunker och Alban (1997) samt Bartunek m.fl (2011) uppmärksammar att det finns ett gap mellan praktik och teori vad gäller metoder för förändringsarbete, förbättringsarbete eller verksamhetsutveckling. Exempelvis hävdar Bartunek m.fl. (2011) i en studie av verksamhetsutveckling (Organization Development, OD) i teori och praktik att metoder för verksamhetsutveckling som är väl kända av praktiker världen över, inte är bekanta för många organisationsforskare. På motsvarande sätt hävdar Bartunek m.fl. (2011) att många forskare är väl bekanta med teorier om strategi, känslor och meningsskapande som praktiker har relativt lite kunskap om.

Ett exempel på metoder är enligt Bunker och Alban (1997) "Large Group Interventions" som har använts i årtionden i praktiken för olika organisationsförändringsinitiativ som strategisk förändring, implementering av kvalitetssystem, för förändringar i relationer till kunder och leverantörer, förändringar i strukturer, policys eller procedurer. Dessa metoder karakteriseras av att de har ambitionen att inkludera alla som är berörda, oavsett om de är inom eller utom organisationen, de söker medvetet lyfta fram och hantera olika perspektiv, de ger alla deltagare möjlighet att påverka diskussioner, och de söker efter en gemensam bas, det deltagarna kan komma överens om (Bunker & Alban, 2006).

Inom svenska ABB används sedan 1990-talet exempelvis ett program för förbättringsarbete, ABB VU program, baserat på Eriksson och Ramquists (2000) modell för förändrings- och förbättringsarbete. Programmet har successivt implementerats inom fler och fler affärsenheter, och kring år 2010 var det endast ett fåtal svenska enheter inom ABB som inte använde sig av programmet. Programmets teoretiska utgångspunkter är bland annat hämtade från en självlärd amerikansk filosof, Ken Wilber, och hans tankar om att all evolutionär utveckling kan hänföras till fyra kvadranter (Eriksson & Ramquist, 2000). Chefer som använder programmet i praktiken gör det på olika sätt. Vissa chefer ser programmet som ett sätt att leda hela verksamheten, medan andra ser det som ett verktyg för att driva ständiga förbättringar parallellt med ledningen av verksamheten som helhet.

Sammanfattningsvis kan problemområdet beskrivas som att kunskapen om hur man bättre kan förutse vilka managementinitiativ som kommer att ge önskat eller annat positivt verksamhetsresultat, är svåröverskådlig och det finns starka drivkrafter för managementinitiativ, vilket innebär en risk för felaktigt investerade resurser. Ytterligare en skrift i ämnet bidrar inte till att minska svåröverskådligheten, vilket inte heller är ambitionen här. Synen att det är ett generellt problem att managementinitiativ inte ger de verksamhetsresultat som önskas, eller andra positiva verksamhetsresultat och att detta innebär risk för felaktigt investerade resurser har dock påverkat valet av teoretiskt perspektiv, syfte, forskningsfrågor och fall i denna studie.

Intresse- och problemområdet är formulerat utgående från min praktiska erfarenhet och med influenser från teori.

1.4 Teoretiskt perspektiv

Föreliggande studie bygger i viss mån vidare på den licentiatavhandling som jag publicerade år 2002. I den studeras, dock inte med de termer som används i denna studie, implementeringen av ett managementinitiativ och hur det påverkade verksamhetsresultat. Licentiatavhandlingen gav viss förståelse av hur managementinitiativ påverkar verksamhetsresultat.

Syftet i licentiatavhandlingen var att söka djup förståelse av hur värderingsmodeller¹ kan bidra till att skapa, utveckla och kommunicera mentala systemmodeller av verksamhet som stöd för beslut. Ett fall studerades: en studiegrupps arbete med att ta fram beslutsunderlag för ÖBs beslut om anskaffning av JAS år 1982, samt hur resultatet av gruppens arbete användes av beslutsfattarna som stöd för beslut. Gruppen utvecklade och använde två datorimplementerade värderingsmodeller, KALINKA och LOTS. KALINKA var en värderingsmodell för att på taktisk nivå utvärdera fyra alternativa flygsystem som offererats till försvarsmakten. LOTS var en operativ modell av kris- och krigsförlopp där flygplansmodellernas förmåga kunde värderas i olika operativa förlopp.

Managementinitiativet utgjordes av projektgruppens arbete med att ta fram beslutsunderlag, som pågick under 2 års tid. Verksamhetsresultatet som eftersträvades var att beslutsfattarna skulle använda sig av den kunskap, eller information, som beslutsunderlaget utgjorde.

Teoretiskt valdes ett individperspektiv med betoning på hur individer samverkar med andra. Ett teoretiskt ramverk utformades utgående från teorier om framförallt kunskap, kommunikation och beslutsfattande samt operationsanalys, systemanalys, policyanalys och management science. Det teoretiska ramverket utgjordes av en modell av en aktörs hjärna där kunskap och erfarenhet, känslor, intuition, vanor, en estetisk dimension, genuina relationer och delade ideal tillsammans med informationen från värderingsmodellerna och andra externa influenser påverkade, och påverkades av, vilka mentala modeller av verksamhet (flygplansalternativens förmåga) som utvecklades och vilka beslut som togs (val av flygplanstyp).

¹ Med värderingsmodeller avses här datorimplementerade modeller av system och krigs/krisförlopp som används vid studier om utveckling och anskaffning av system inom försvaret.

En slutsats i licentiatavhandlingen var att det krävs mycket för att en grupp ska utveckla gemensamma mentala systemmodeller av verksamhet med hjälp av värderingsmodeller och att det krävs ännu mer för att de ska vara stöd för beslut. En andra slutsats var att värderingsmodeller kan bidra till att skapa, utveckla och kommunicera kunskap om system och deras förmåga. Ytterligare en slutsats från studien var att kombinationen av teorier från olika områden var av värde för förståelsen, och att förståelsen borde kunna fördjupas genom att bygga på med ytterligare teorier, framförallt inom beslutsfattande och lärande i grupp. Slutsatserna belyser komplexiteten i organisationer och indikerar vad som kan vara betydelsefullt för verksamhetsresultat i ett specifikt fall, samt pekar på att ytterligare teorier bör sökas vid fortsatta studier av likartade fenomen.

Managementinitiativet att genomföra studier som underlag för beslut inom försvaret, samt att skapa, utveckla och använda värderingsmodeller inom ramen för dessa managementinitiativ är ett sätt att påverka den direkta interaktionen både inom studiegruppen och mellan studiegruppen och de beslutsfattare som initierar arbetet och efterfrågar resultatet. Syftet är att göra kunskap och uppfattningar om mening synlig, verifierbar och eventuellt även gemensam. Modellerna är ett resultat av gruppmedlemmarnas ramar. Parametrar och samband kan göras explicita och prövas på ett systematiskt sätt av de som medverkar i studiegruppen och av de beslutsfattare som efterfrågar resultatet.

Mot bakgrund av det övergripande syftet, intresse- och problemområdet samt slutsatserna från licentiatavhandlingen valdes meningsskapandet som teoretiskt perspektiv i den här föreliggande studien. Valet av meningsskapande baseras bland annat på att meningsskapande kompletterar och anknyter till de teorier som tillämpades i licentiatavhandlingen. Handlingar är centrala inom meningsskapande vilket var väsentligt av flera skäl. För det första är det odiskutabelt att handlingar påverkar verksamhetsresultat. Handlingar är själva kärnan i organisations- och ledarskapsstudier (Weick, 2012). För det andra är handlingar observerbara och ibland verifierbara. Vid studier av komplexa fenomen med många osäkra data och samband är det från ett matematiskt och operationsanalytiskt perspektiv en fördel att vara tydlig med vad som är mätbart och vad som inte lätt låter sig mätas. Det innebär inte att de mjuka faktorerna ska lämnas därhän. Tvärtom krävs ett angreppssätt för att kunna hantera kombinationen av mjuka och hårda faktorer.

Hur intresset för meningsskapande väcktes beskrivs i metodkapitlet (se avsnitt 3.4) som ger en mer utförlig beskrivning av motiven för valen.

1.5 Studiens relevans

Maitlis och Christianson (2014) hävdar i sin genomgång av forskningen inom meningsskapande att det är ett snabbt växande forskningsområde. De framhåller att forskare ofta är eniga om vad som framkallar meningsskapande (ovanliga händelser) men inte är eniga om vad meningsskapande omfattar, hur det åstadkoms, tidsorienteringen och i vilken grad meningsskapandet är delat.

Ambitionen i denna studie var länge att bidra med en djup empirisk studie, samt att utgående från denna diskutera några av de gap inom meningsskapande som identifierats av andra. En ledstjärna har varit att meningsskapande bäst beskrivs som en uppsättning idéer under utveckling med möjlighet att förklara snarare än en kunskapsbank, samt att meningsskapande existerar i form av ett pågående samtal (jfr Weick, 1995). Maitlis och Christianson (2014) beskriver att empiriska studier av meningsskapande har ökat under 2000-talet men det finns få empiriska studier som illustrerar en längre tidsperiod som omfattar flera olika managementinitiativ och som belyser meningsskapandet inifrån organisationen, från medarbetare och chefer.

I och med att studien kommit att ägnas åt teori- och metodutveckling i större utsträckning än vad som inledningsvis förutsågs, har studiens bidrag till det pågående samtalet om meningsskapandet utvecklats till tre områden. För det *första* utvecklas Weicks (1995) modell av meningsskapande till en teoretisk modell med kategorier som tydliggör kopplingarna mellan olika nivåer av meningsskapande och den omgivande miljön. Detta gör jag för att adressera det som Sandberg och Tsoukas (2015) noterar: att studier av meningsskapande ofta bortser från de större kontexterna där meningsskapandet pågår. De olika kategorierna i modellen, exempelvis handling och mening på olika nivåer, definieras. På detta sätt görs processen mer konkret. Även detta adresserar en brist som Sandberg och Tsoukas (2015) har identifierat: att processen inte alltid är tydligt beskriven i studier av meningsskapande. Modellen lämnar öppet för att meningsskapande kan vara både en individuell kognitiv process och en naturlig social process. Maitlis och Christianson (2014) menar att forskare inom meningsskapande ofta utgår från att meningsskapande är antingen en mer individuell kognitiv process eller en naturlig social process. Vid utvecklingen av

modellen har strävan varit att inte ändra Weicks ursprungliga intention, utan att enbart tydliggöra begrepp och kategorier så att modellen kan tillämpas på ett empiriskt material. För det *andra* utvecklas därför en metod för att analysera ett empiriskt material baserat på den teoretiska modellen. Metoden omfattar ett antal steg. Först identifieras och tolkas handlingar och mening. Därefter analyseras meningsskapandet över tiden. För det *tredje* illustreras meningsskapandet inom en organisation under en 30-årsperiod. Studien skiljer sig från majoriteten av tidigare empiriska studier av meningsskapande genom att belysa utvecklingen över en tidsperiod som omfattar en mängd managementinitiativ och är lång jämfört med de flesta andra studier av meningsskapande inom organisationsteori. Studier av meningsskapande omfattar enligt Sandberg och Tsoukas (2015) ofta bara ett tillämpningsområde, som exempelvis strategi, organisatorisk förändring eller identitet. De managementinitiativ som sätts i fokus i denna studie kan vart och ett ses som ett tillämpningsområde, där substansen i managementinitiativen kan beröra olika områden.

Forskare inom området är ense om att meningsskapande bör ses som en process (Weick, 1995; Balogun & Johnson, 2004; Gephart m.fl., 2010; Maitlis, 2005; Sonenshein, 2010; Cornelissen, 2012; Maitlis & Christianson, 2014). Langley m.fl. (2013) pekar på att processtudier ofta har fokus på varför och hur saker uppstår, utvecklas, växer eller försvinner över tiden.

Denna studie rör sig framförallt inom området organisationsteori, som idag är inspirerat av många andra områden (Morgan, 1999; Czarniawska, 2011; Ahrne m.fl., 2016), exempelvis samhällsvetenskap, antropologi, historia, statsvetenskap och psykologi.

1.6 Syfte, forskningsfrågor och ambition

Det övergripande syftet är att söka djup förståelse av hur managementinitiativ kan påverka en verksamhet och därigenom dess resultat. För att uppnå detta beskrivs och analyseras samspelet mellan handlingar och uppfattningar om mening inom en organisation inom ABB under en 30-årsperiod, från 1980-talet till 2010. Forskningsfrågorna rör samspelet mellan managementinitiativ, mening och verksamhetens utveckling:

1. Har managementinitiativen påverkat individuella och gemensamma uppfattningar om mening?
2. Hur har uppfattningar om mening påverkat implementeringen av managementinitiativen?
3. Hur samspelar verksamhetens utveckling och mening? Får managementinitiativ effekt på verksamhetens utveckling om de inte ligger i linje med rådande mening inom organisationen?

Som tidigare förklarats beslutas managementinitiativ av chefer och är en kategori bland deras handlingar. Uppfattningar om mening ovan finns däremot hos alla i en organisation. Gemensamma uppfattningar om mening syftar på dominerande föreställningar, inte på total enighet hos alla. I syftet och forskningsfrågorna sätts managementinitiativ i fokus. Meningsskapande som teoretisk modell omfattar samspelet mellan handlingar och mening på olika nivåer. Därför ingår även interaktionen mellan chefer och andra personer i beskrivningen och analysen av fallet, liksom hur meningsskapandet inom organisationen utvecklas över tiden.

Ambitionen är att bidra till forskning inom meningsskapande genom att belysa de områden som beskrivits i föregående avsnitt. En förhoppning är också att empirin i sig ska kunna ge forskare och praktiker tankar om styrning av verksamhet utgående från vars och ens eget perspektiv. Studien tangerar exempelvis frågor om förändringar och stabilitet i organisationer genom att diskutera hur stabila eller föränderliga uppfattningar av mening är och dettas betydelse för en verksamhets utveckling. Studien berör implementeringen av en mängd olika typer av managementinitiativ och hur de påverkar verksamhetens utveckling. Exempelvis berörs satsningar på att utveckla nya produkter, omorganisationer, implementering av nya affärssystem, outsourcing, och implementering av nya affärsmodeller. Vissa handlingar berörs mycket översiktligt, medan andra diskuteras mer i detalj. Dessa beskrivningar kan förhoppningsvis bidra till insikter vid framtida forskning.

1.7 Det valda fallet

Det fall som valts i denna studie är en affärsenhet inom en global koncern. Verksamheten utvecklar, tillverkar och säljer reläskydd till kraftbranschen. Reläskyddens uppgift är att skydda elkraftssystem från skadliga felströmmar. Det första reläet utvecklades inom ASEA i början av 1900-talet, och den första installationen skedde år 1905 (Lundqvist, 2001). Reläverksamheten

organiserades som en egen verksamhet inom ASEA vid denna tidpunkt. Utvecklingen gjordes inledningsvis med ett nationellt perspektiv, men inriktades tidigt mot ett globalt perspektiv. Den tekniska historien kan delas in i fyra perioder. Den första perioden är en era av elektromekaniska reläer. Den andra eran startade under 1960-talet när de statiska eller elektroniska reläerna introducerades. En tredje era av mikroprocessorbaserade reläer startade i början på 1980-talet, och det första fullt numeriska reläet var utvecklat 1986. Den senaste och nu pågående eran av integrerade system med skydd och kontrollfunktioner började under 1990-talet.

I denna studie belyses utvecklingen från mitten på 1980-talet till år 2010. Enheten har omfattat mellan 200 och 700 personer under den aktuella perioden.

Under 1980-talet är reläverksamheten en lokal svensk enhet som utvecklar, producerar, säljer och levererar produkter. Allt görs inom huset. Verksamheten går bra, volymerna växer. De produkter som togs fram under 1970-talet är allttjämt efterfrågade. Tilltron till framtiden är stor. Nya egna säljkanaler utvecklas globalt. Bolagiseringen av enheten under 1980-talet bidrar till detta; tidigare har försäljningen skett via andra enheter inom koncernen. Ett teknikskifte står för dörren och ingenjörer som kan den nya tekniken rekryteras från skolan för att kunna hantera teknikskiftet. Det finns en förankring i högsta ledningen inom ASEA att satsa på den nya tekniken och rekrytera. Den lokala ledningen inom enheten har mandat att ta de flesta beslut som rör verksamhetens utveckling. Under 1980-talet rekryteras en stor mängd nya personer till verksamheten, som snabbt får stort eget ansvar. Cheferna delegerar. Verksamheten präglas av ”reläandan”, man är affärsinriktade, stolta, ”kan bäst själv”, har ett nära samarbete mellan produktion, utveckling och försäljning, det är högt till tak och det finns starka informella ledare. Reläandan har rötter åtminstone årtionden tillbaka. Produktutvecklingen görs av grupper med representanter från alla funktioner. Det finns en stark koppling och ett nära samarbete mellan marknad, utveckling och produktion.

I slutet av 1980-talet går ASEA ihop med BBC och ABB bildas. Inom den nya koncernen finns likartade produkter framförallt i Schweiz, men delvis också i Finland och USA. En period av intern konkurrens börjar som slutar först år 2005. Då beslutas att den svenska enheten ska få produktansvaret och detta beslut är implementerat fullt ut idag.

År 2010 är reläverksamheten en global, funktionell organisation med Sverige som Lead center. Verksamheten är en av de mest lönsamma inom koncernen. All produktion är outsourcad till underleverantörer utanför koncernen. Slutsammansättning och testning av produkterna görs inom huset. Utveckling görs distribuerat i Sverige, Indien och Schweiz. Beslut om ny utveckling tas av global Product Management och global R&D-organisation. Leverans sker från Sverige och från så kallade focus factories i Kina, Indien och Brasilien. Focus factories är ett franchisingkoncept, med exakta kopior av den svenska sammansättningen och testningen av produkterna. Försäljningen sker både genom egna säljkanaler och via andra enheter inom koncernen. Ett fokus är att stärka de egna säljkanalerna. Säljare har anställts i Spanien, Frankrike, Italien, Sverige och Turkiet för att arbeta heltid med försäljning av enbart reläprodukter. Det finns också regionala supportcenter i Malaysia, Dubai och Sydafrika. ”Reläandan” finns till del kvar, men har enligt många luckrats upp de senaste åren i och med att man nu arbetar mer i globala funktioner och att många beslut som rör verksamhetens utveckling inte tas lokalt. Personalomsättningen har varit låg under 1990- och 2000-talet. Medelåldern är år 2010 relativt hög.

1.8 Övergripande avgränsning

Ansatsen i denna studie är i första hand att tillämpa en övergripande teoretisk modell av verksamhet på ett fall som omfattar en 30-årsperiod. Den teoretiska modellen sätter samspelet mellan handlingar, mening och verksamhetsresultat i fokus, men omfattar en stor mängd faktorer och processer från olika teoretiska perspektiv och forskningsområden. Det innebär att alla perspektiv inte kan belysas på djupet, och att vissa berörs endast översiktligt. Den teoretiska modellen omfattar perspektiv som exempelvis kultur, lärande, identitet, känslor och makt. De aspekter som lyfts fram från dessa olika perspektiv ska ses som exempel som används för att testa modellen av meningsskapande. Exempelen på perspektiv representerar inte nödvändigtvis forskningsfronten inom respektive område, utan kan vara uttryck för de forskares uppfattningar jag valt att utgå från. Ambitionen har varit att i första hand utnyttja klassiker, men ibland används även idéer och resultat från mindre citerade artiklar eller populärvetenskaplig litteratur.

1.9 Sammanfattning

I studien söks förståelse av samspel mellan handlingar och mening i en organisation, och hur detta samspel påverkar och påverkas av

verksamhetsresultat. Så kallade managementinitiativ, som är en typ av handlingar som chefer i en organisation kan besluta om och kommunicera, sätts i fokus, och hur dessa påverkar och påverkas av de uppfattningar som finns hos chefer och medarbetare i organisationen. Utvecklingen inom ASEA/ABB reläverksamheten under en 30-årsperiod från tidigt 1980-tal till år 2010 har valts för att illustrera detta. Weicks (1995) teoretiska tankemodell av meningsskapande utvecklas för att kunna tillämpas på det valda fallet. Min erfarenhet från att ha arbetat i stora organisationer, inklusive ABB, och tidigare genomförd licentiatavhandling har påverkat flera val i denna studie, bland annat teoretisk modell, syfte och forskningsfrågor.

2. Teori

En övergripande teoretisk modell för att beskriva och analysera fallet utvecklas utgående från Weicks (1995) teori om meningsskapande. Modellen innebär förenklat att handlingar skapar mening och mening skapar handlingar, i ett samspel över tiden. Ambitionen i detta kapitel är att beskriva modellen och dess innebörd med hjälp av olika teorier och exempel från praktiken. Den läsare som är bekant med Weicks (1995) beskrivning av meningsskapande bör notera att kapitlet inte följer exakt samma struktur som Weicks beskrivning, men bör känna igen substansen och den teoretiska modellen som presenteras i det avslutande avsnittet.

2.1 Hur meningsskapande tolkas i denna skrift

Weicks (1995) inflytelserika modell av meningsskapande har valts som teoretisk utgångspunkt i denna studie. Modellen har tolkats på många olika sätt vilket Maitlis och Christianson (2014) ger en strukturerad genomgång av. Den är snarare en övergripande tankemodell än en teoretisk modell som är färdig att tillämpa på ett empiriskt material. Modellen innebär förenklat att handlingar skapar mening och mening skapar handlingar. Som beskrevs redan i avsnitt 1.1 kan handlingar och mening enligt Weick (1995) hänföras till Wileys (1988) fyra nivåer av social verklighet. Jag väljer att på motsvarande sätt som Weick (1995) se en organisations utveckling som samspelet mellan handlingar och mening på framförallt två nivåer, nivån med interaktion mellan två och flera personer och nivån med sociala strukturer.

Mening i ett givet ögonblick utgörs av de argument, förväntningar och utfästelser som finns på individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån hos individer, grupper, organisationer eller i samhällen. Vi kan ha uppfattningar om mening om nästan allt. Det enda som vi inte kan ha och skapa en uppfattning om mening om är möjligen det vi inte kan föreställa oss eller det som våra sinnen inte uppfattar. Innebörden av mening har berörts i avsnitt 1.1 och diskuteras utförligare i avsnitt 2.4.

Weick (1995) betonar att en karakteristisk egenskap för meningsskapande är att det är en ständigt pågående process. Enligt Maitlis och Christianson (2014) är meningsskapande den process där människor söker förstå frågor och händelser som är nya, tvetydiga, förvirrande eller som på något sätt inte stämmer med förväntningarna. Varje enskild situation i det dagliga livet i en organisation kan i någon bemärkelse sägas vara ny, om inte annat för att tiden har gått.

Sandberg och Tsoukas (2015) hävdar att en av de mest karakteristiska egenskaperna för meningsskapande är att det sker under en specifik period, som startar då de pågående organisatoriska aktiviteterna avbryts av något oväntat och pågår tills de är tillräckligt återställda eller i vissa fall permanent avbrutna. Explicita ansträngningar att skapa mening brukar enligt Weick (1995) inträffa när det aktuella läget uppfattas skilja sig från det förväntade läget. Interaktion som sker utan ansträngning är enligt honom ofta en återgivning av tidigare meningsskapande. Weick (1995) framhåller att tillfällen som är särskilt intressanta ur ett meningsskapandeperspektiv är när personer försöker förstå paradoxer, dilemman och ovanliga händelser.

Begreppet *ramar* (engelskans *frames*) introducerades i avsnitt 1.1. *Ramar* på individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivå hos individer, grupper, organisationer eller i samhällen avgör vad som uppfattas som normalt och vad som uppfattas som avbrott. *Ramar* definieras här som vår samlade erfarenhet, förmåga och drivkrafter, inklusive våra uppfattningar om mening som till del är både tyst och omedveten (se avsnitt 2.5). Det innebär att exempelvis kultur, ideologi, individuell och gemensam kunskap (tyst och explicit), identitet, känslor och makt är en del av *ramarna*. *Ramarna* kan sägas finnas inom de individer och grupper som betraktas, till skillnad från artefakter (se avsnitt 2.6) som fysiskt kan särskiljas från individer och grupper.

I meningsskapandet söks enligt Weick (1995) rimliga eller sannolika svar, inte exakthet. Han formulerar att en rimlig utgångspunkt i studier av meningsskapande är att exakthet är trevligt, men inte nödvändigt.

Weick (1995, s.24) hävdar att meningsskapande är retrospektivt på det sättet att människor inte kan veta vad de gör förrän de har gjort det, och att detta är den kanske mest utmärkande egenskapen för meningsskapande. Handlingar, argument, förväntningar och utfästelser i ett givet ögonblick kommer från vår samlade kunskap, erfarenhet och vanor, samt påverkas av våra känslor, ambitioner och den omgivande miljön. Enligt exempelvis Stigliani och Ravasi (2012) samt Gephart m.fl. (2010) kan meningsskapandet röra framtiden och betecknas då som framtidsorienterat. Ett exempel är när en grupp diskuterar hur en kommande omorganisation kommer att påverka verksamheten eller hur en ny produkt ska utformas. Meningen hos de framtida handlingarna kan enligt Weick (1979, s.198) dock bara upptäckas genom att de ses som något som redan hänt. MacKay och McKierman (2004) noterar att det är brist på metoder som uppmärksammar betydelsen och kontrollen av efterklokhet i framtidsprognoser. Retrospektivitet är inte enbart en fråga av betydelse för meningsskapande enligt

Weick (1995, s.24), utan det är också en filosofisk fråga i vilken uträkning våra mentala modeller av verkligheten kan frigöra sig från våra erfarenheter. Det finns relativt få studier av framtidsinriktat meningsskapande och det finns inte enighet om betydelsen av tidsorienteringen för meningsskapandet (Stigliani & Ravasi, 2012; Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2015).

I denna studie är synen att meningsskapande kan handla om det som skett, det som sker eller det som kommer att ske, och att samspelet mellan de pågående handlingarna och mening alltid baseras på den individuella och kollektiva historien, även om känslor och ambitioner inte självklart är retrospektiva och även om det görs medvetna försök för att frigöra sig från historien.

En annan aspekt på meningsskapande som framtidsorienterat är att människor enligt Weick (1995) söker skapa mening runt det som de har utfäst sig starkast att åstadkomma. Egen vilja, publicitet av utfästelsen och oåterkallelighet är tre faktorer som enligt honom ökar det personliga ansvarstagandet för handlingar. Weick (1995, s.157) refererar till Staw (1982, s.103) som föreslår ytterligare faktorer som ökar det personliga ansvarstagandet för utfästelsen, exempelvis ansvaret för handlingarna, handlingarnas synlighet, konsekvenserna av handlingarna och ansvaret för konsekvenserna. Weick (1995) poängterar att utfästelser är väsentliga för meningsskapandet.

Meningsskapande karakteriseras enligt Weick (1995) av att människor ger liv till strukturer och händelser genom sina handlingar. Han beskriver att människor, ofta på egen hand, aktivt agerar och placerar ut saker som de sedan kan uppfatta och förhandla om att uppfatta. Weick (1969, s.64; 1979, s.130; 1995, s.30) använder det engelska begreppet "enactment" för att poängtera att människor ofta skapar delar av den miljö de ingår i. En svensk översättning av "Enactment" är "antagande", exempelvis i betydelsen att anta en lag. Weick (1995) anger att han uppskattar ordet för att det visar på paralleller mellan vad lagstiftare och chefer gör. När människor antar lagar, så utgår de från odefinierat rum, tid och handling och drar linjer, slår fast kategorier, och sätter etiketter vilket skapar egenskaper hos miljön som inte fanns förut (Weick, 1995). När människor agerar skapar de sin verklighet, som de sedan retrospektivt söker meningen med, och utgående från den provisoriska mening som skapats agerar individer igen. De söker då retrospektiv meningen med de nya handlingarna och så vidare. Weicks (1995, s.12) citat av Wallace (1926) "*How can I know what I think till I see what I say*" används ofta av forskare inom meningsskapande som illustration av detta (t.ex. Helms Mills, 2003; Sandberg & Tsoukas, 2015). Den exakta formuleringen

varieras. Ett annat exempel med närmare anknytning till produktion är: *"How can we know what we did until I see what we produced"* (Weick, 1995, s.30).

Meningsskapande har kritiserats för att påstå att människor i organisationer ger liv till strukturer och händelser genom sina handlingar som de själva önskar utan hänsyn till att våra val begränsas av exempelvis organisatoriskt beteende (Child, 1997) och politiska aspekter (Clark, 2004). Jag väljer att utgå från att människor handlar medvetet och omedvetet samt att vi skapar vår verklighet samtidigt som vi begränsas av olika faktorer.

Att försöka påverka andras meningsskapande mot en önskad förändrad organisatorisk verklighet kan enligt Gioia och Chittipeddi (1991) betecknas som meningsgivande. Meningsgivande inträffar exempelvis när chefer söker kommunicera innebörden av en organisatorisk förändring till intressenter, t.ex. till medarbetare och investerare (Gioia & Chittipeddi, 1991). Även om begreppet är användbart är det samtidigt problematiskt i och med att meningsgivande sällan är ensidigt. Sandberg och Tsoukas (2015) pekar på att meningsgivaren i en viss situation, också ägnar sig åt meningsskapande i någon utsträckning. I denna studie sätts meningsskapande i fokus, och beaktar samtidigt att olika personer eller grupper i större eller mindre utsträckning söker påverka andra.

Livet i en organisation med samspel mellan mening och handlingar på olika nivåer präglas av både förändring och stabilitet i bemärkelsen att vissa aspekter av meningsskapandet kan vara trögrörliga och andra kan förändras snabbt. Czarniawska (2005) hävdar att organisationer kan betraktas som handlingsnät som kan vara stabila under en längre tid. Handlingsnät är handlingar som upprepas så tydligt att de kan urskiljas av en observatör. Exempelvis kan återkommande handlingar i en forskningsorganisation på en övergripande nivå beskrivas i termer av skrivande, handledning, läsande, undervisning med mera (Czarniawska, 2005). Tröghet kan också finnas i exempelvis lagar, regler och instruktioner som måste följas. Dessa kan vara gällande under långa tidsperioder och omfattar argument och förväntningar som i sig är stabila, även om de kan tolkas på olika sätt av individer och grupper i olika situationer och över tiden. Burns och Scapens (2000) illustrerar exempelvis hur ekonomistyrningssystem kan bli institutionaliserade och bidra till en viss stabilitet i organisatoriska processer, även om den dagliga användningen av system kan variera över tiden. De har valt ett institutionellt perspektiv och nämner inte meningsskapande, men diskuterar mönster av tankar och handlingar hos grupper och individer på ett sätt som i många avseenden, men inte alla, påminner av meningsskapande. Weick

m.fl. (2005) framhåller att meningsskapande och institutionella perspektiv använder olika språk och historiskt sällan har kombinerats.

Meningsskapande inom en organisation med samspel mellan handlingar och mening på olika nivåer kan ses som ett antal sammanflätade processer med en enorm mängd data i och med att alla situationer med en interaktion mellan två eller flera personer kan vara tillfällen för meningsskapande. Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande ger inget konkret stöd för vilka handlingar eller vilken mening som bör identifieras i ett empiriskt material för att förstå meningsskapande. Weicks (1995) tankemodell utvecklas i de kommande avsnitten. Ambitionen är att inte avvika från Weicks (1995) modell, utan att utveckla den för att systematiskt kunna identifiera och analysera data i ett empiriskt material.

Den teoretiska modellen av meningsskapande beskrivs steg för steg i de kommande avsnitten. För att enklare kunna följa utvecklingen av modellen illustreras den med figurer som successivt byggs upp till den teoretiska modellen av meningsskapande som används för att beskriva och analyseras fallet.

2.2 Nivåer av meningsskapande

Nivåerna av meningsskapande är centrala i denna studie. Som nämnts utgår Weick (1995) från Wileys (1988) fyra nivåer för att analysera social verklighet, där *den första nivån* är den individuella nivån. Som Buber (1994) framhåller går det att hävda att vi bara existerar i relation till andra, och ifrågasätta om en rent individuell nivå finns. Wiley (1988) hävdar också detta och poängterar att han själv i första hand utgår från att det existerar ett pragmatisk Jag (engelskans Self) där jaget är en kombination av interaktionen med andra och en inre dialog. Även om varje person alltid existerar i relation till andra, kan en person i en given stund ses som en enskild individ, som är produkt av sina tidigare relationer och som kommer att utvecklas i samspel med sina kommande relationer. *Den andra nivån* rör interaktionen mellan två eller flera individer. Wiley (1988) hävdar att forskare inom sociologisk teori ofta utelämnar interaktionsnivån och ”hoppas” mellan individ- och strukturnivån. *Den tredje nivån* omfattar sociala strukturer, exempelvis de regler som finns i en organisation, både de formella och informella. Denna nivå definieras av att det existerar roller, och att specifika individer är utbytbara delar som kan inneha roller och följa regler. Wiley (1988) placerar organisationer på denna nivå. Det finns olika uppfattningar om innebörden av sociala strukturer, beroende på i vilket syfte de används. Wiley (1988) nämner här sociologen Anthony Giddens, för vilken tid och rum är kärnan i de sociala strukturerna, medan antropologer ofta inte haft tid och rum i fokus

utan andra mönster, som exempelvis rutiner eller relationer i olika organisationer. Definitioner av sociala strukturer spänner över ett brett område alltifrån att sociala strukturer enbart är "pliktregler" (Nordenstam, 1967) till att ett socialt system omfattar plikter, tillåtelser, rollsystem och kulturella värden (Johnson, 1987). Wiley (1988) beskriver att hans egen definition av sociala strukturer och roller är neutral till dessa olika uppfattningar, d.v.s. att tid och rum kan vara av större eller mindre betydelse för de sociala strukturerna. På *den fjärde nivån*, kulturnivån, finns inte det abstrakta subjektet som på den tredje nivån har roller och som ska följa regler. Enligt Weick (1995) är den fjärde nivån, är en form av abstrakt idealiserade ramar som är sprungna ur tidigare interaktioner. Dessa ramar kan finnas dokumenterade, och/eller som mentala modeller, medvetna eller omedvetna, hos enstaka eller många personer. Wiley (1988) exemplifierar med kapitalism och matematik. Det som skiljer de fyra nivåerna är enligt honom relationen till subjektet, vilket möjliggör analyser inom och mellan nivåer.

Weick (1995) hävdar att organisering ligger i rörelsen mellan nivåerna interaktion och strukturer, d.v.s. i rörelsen mellan den andra och tredje nivån. Detta synsätt tas som en utgångspunkt i denna studie, på så sätt att handlingar och mening på dessa nivåer är det som i första hand betraktas i det empiriska materialet. Det innebär inte att den första, individuella nivån, och den fjärde nivån lämnas därhän. Den individuella nivån i form av individuella förmågor och drivkrafter är en grund för interaktionen mellan två och flera personer.

Det individuella meningsskapandet pågår enligt Bruner (1990) under interaktionen mellan två och flera personer, eller på egen hand. I en värld med andra är vi dock aldrig enbart ett jag, vi är i förhållande till andra. Meningsskaparen är själv ett pågående pussel som kontinuerligt omdefinieras i samband med att en liten del av jaget presenteras för andra och i försök att avgöra vilket jag som är lämpligt (Weick, 1995). Den fjärde nivån, kulturnivån, utgör en del av substansen i de ramar som omfattar vår tidigare erfarenhet, och är en del av meningsskapandet.

Nivå två, interaktion mellan två och flera personer, betecknas fortsättningsvis interaktionsnivån och nivå tre, sociala strukturer, betecknas fortsättningsvis strukturnivån i linje med Wileys (1988) begrepp. Dessa nivåer motsvarar de nivåer som Weick (1995) betecknar som den intersubjektiva nivån respektive den generiskt subjektiva nivån. Begreppen interaktion och struktur används för att de enklare kan associeras med innebörden och memoreras. I Figur 2.1 illustreras att mening och handlingar kan hänföras till de olika nivåerna, vilket utgör grunden för den teoretiska modellen.

Figur 2.1 Meningsskapandet i organisationen ligger framförallt i rörelsen mellan struktur- och interaktionsnivån. Mening och handlingar hänförs till dessa två nivåer

	Mening	Handlingar
Kulturnivå		
Struktur-nivå		
Interaktions-nivå		
Individnivå		

Innebörden av handlingar och mening på de olika nivåerna diskuteras i de kommande avsnitten.

2.3 Handlingar

I detta avsnitt definieras handlingar på struktur- och interaktionsnivån: managementinitiativ och chefers handlingar i direkt interaktion med andra. Ambitionen är att beskriva innebörden så tydligt att olika läsare ska kunna identifiera managementinitiativ och chefers handlingar i direkt interaktion med andra i empiriska material. En tydlig beskrivning eftersträvas, snarare än en exakt definition.

Handlingar på strukturnivån: Managementinitiativ

Handlingar på strukturnivån kan ses som kollektiva handlingar enligt Blumers (1969) definition: handlingar som kan identifieras och diskuteras utan att de bryts ner i de separata handlingar som de utgörs av. Jag har inte funnit något

	Mening	Handlingar
Struktur-nivå		Management-initiativ
Interaktions-nivå		

vedertaget begrepp för handlingar på strukturnivån inom organisationsteori i allmänhet och studier av meningsskapande i synnerhet. Jag har därför valt att i denna studie benämna handlingar på

strukturnivån för managementinitiativ, mot bakgrund av att begreppet initiativ ofta används i praktiken. Begreppet initiativ kan dock leda tankarna till ett initiativ i vidare och allmännare bemärkelse, varför jag i denna studie väljer begreppet managementinitiativ.

Inom den valda koncernen används begreppet initiativ ofta. I ”ABB Value Paper Series”, Kleine (2008), som hämtats från koncernens officiella hemsida finns en beskrivning av hur förändringsinitiativ ska implementeras, se utdrag Figur 2.2.

Bildrubriken anger att bilden beskriver ett förändringsinitiativs livscykel. I bilden startar livsbygeln med ett offentliggörande. Bilden säger inte något om vad som händer innan offentliggörandet av ett initiativ, men formuleringen antyder att initiativet är något annat eller något mer än initiativets implementering.

En avgränsad sökning, närmast ett stickprov, har gjorts för att finna definitioner och beskrivningar av initiativ inom organisationsteori. Ibland används begreppet initiativ inte alls. Exempelvis talar Schein (1992) i sin klassiker ”Organizational culture and leadership” om beslut och deras implementering; det som jag i denna skrift benämner initiativ. Ett annat exempel är Huges (2011), som i sin undersökning av påståendet att 70 % av alla förändringsinitiativ misslyckas använder begreppet men inte definierar det.

Many examples of change are present in industry these days, from changing the way we monitor condition of our equipment, to changing the way we manage and interact with our people to changing the way we approach health and safety. Determining what needs change is relatively easy – implementing that change, however, is the difficult part.

To be able to implement change, you need to manage it, and this management is not as simple as sending the people on the training and showing them the equipment that needs improvement. This management is required because a series of complex interactions occur when we try and change something that is happening at our work places.

The life cycle of change initiatives can be described as in Figure 1. The four stages which need to be understood are:

1. **Rebirth** – where a change to the way we do things needs to occur and the inertia to change needs to be overcome. Performance may actually drop due to misunderstanding, mistrust or even just the time it takes to get organized and train the personnel.
2. Stage 2 is the **Growth** when people start following the new processes and increasingly come on board when they see that the changes implemented are effective or showing results.
3. **Maturity** then occurs when the issues being addressed are no longer the major issues on site. Benefit gained from the new processes will

Figure 1: Life cycle of change initiatives

(2) additional effort can be placed on the existing tasks, although it won't really make a lot of difference (Stagnation), or (3) effort can be withdrawn as it appears all the benefits have been achieved, and the achieved results will deteriorate (Decline).

It is important to recognize these stages, as they provide a lot of valuable information that can be leveraged to maximize results at the site.

Rebirth

Rebirth is the introduction of a new way to do things. Not managing the introduction correctly can not only result in extended implementation time but can seriously affect the total benefits from the initiative targeted.

Issues contributing to this lag in implementation (and possible initial deterioration) may include:

Figur 2.2 Utdrag av ”ABB Value Paper Series” där ”Figure 1” åskådliggör faser i implementering av ett förändringsinitiativ.

Det är inte ovanligt att begreppet initiativ kombineras med andra begrepp. Två ytterligare exempel är strategiska initiativ och IT-beroende strategiska initiativ:

“... temporary, coordinated undertakings for renewing or expanding the capabilities of an organization that have the potential to substantially impact its evolution and performance (Lechner and Kreutzer, 2011), strategic initiatives are “fundamentally changing the status quo or significantly expanding the scope of the organization” (Kreutzer & Lechner, 2010, s. 466).” (Kreutzer m.fl., 2014, s.1318)

“IT-dependent strategic initiatives consist of identifiable competitive moves (Smith et al. 1991) that depend on the use of IT to be enacted, and are designed to lead to sustained improvements in a firm’s competitive position (Ross et al. 1996).” (Piccoli & Ives, 2005, s.748)

Det finns inte en enda och enhetlig definition av begreppet initiativ; ibland definieras det inte alls och ibland används andra begrepp för att beskriva det som här avses med managementinitiativ.

Begreppet *managementinitiativ* används i denna skrift för att beskriva en serie handlingar som inkluderar en formell kommunikation av ett beslut från en eller flera chefer inom organisationen. Managementinitiativ kan åskådliggöras med en systemmodell 1 inspirerad av Lewin (1946) som beskriver rationell social styrning i termer av planering, handlingar och resultat (se Figur 2.3). Sonenshein (2010) framhåller att många teoretiska och praktiska modeller av förändring utgår explicit eller underförstått från Lewins grundläggande trestegsteori om förändring.

Figur 2.3 Systemmodell 1, ett initiativ som en sekventiell process.

Managementinitiativ enligt Figur 2.3 kan exempelvis vara framtagningen av en strategisk plan. I praktiken kan en strategisk plan tas fram av ett antal personer i syfte att trigga handlingar hos personer inom organisationen som inte varit direkt involverade i utformningen av managementinitiativet. Det går då att tala om en sekventiell process genom att utformningen av managementinitiativet ur flera aspekter är skiljt från implementeringen och resultatet av managementinitiativet.

Uppdelningen av managementinitiativ i ett före och efter formell kommunikation, som i Figur 2.3, uppmärksammas ofta inom organisationsteori. Indelningen kan vara betydelsefull ur ett meningsskapandeperspektiv, till exempel om processen ser olika ut beroende på hur mycket direkt interaktion som förekom med en eller flera personer inom organisationen före kommunikationen av beslutet. Många pekar på att det är svårare att implementera förändring, än att bestämma vad som ska göras (t.ex. Brunsson, 1982; Johnson, 1992; Kotter, 1995; Kotter & Schlesinger, 2008). Pfeffer (1997) betonar att organisationer i många fall har kunskap om vad som behöver göras, men att denna kunskap är svår att omsätta i handling. Svårigheten att implementera managementinitiativ uppmärksammas också i praktiken, vilket framgår av Figur 2.2 där det i andra stycket anges: *”Determining what needs change is relatively easy – implementing that change is, however, the difficult part.”*.

I det fall ett managementinitiativ initieras, planeras och implementeras av samma personer finns det inte, ur ett meningsskapandeperspektiv, samma tydliga sekventiella process. Systemmodell 2 i Figur 2.4 illustrerar att implementeringen kan vara en del av utformningen av managementinitiativet.

Figur 2.4 Systemmodell 2, managementinitiativ kan trigga handlingar som ger resultat i parallella processer.

Pilarna illustrerar det fall då personer i organisationen är involverade i utformningen av managementinitiativet och där denna medverkan leder till handlingar i det dagliga arbetet som innebär att dess implementering påbörjas innan det formellt kommuniceras. De handlingar som genomförs under planeringen i interaktionen mellan två eller flera personer kan trigga mening och handlingar vilket i praktiken innebär att managementinitiativet till större eller mindre delar redan är implementerat då det formellt kommuniceras, och det kan även leda till resultat i verksamheten innan managementinitiativet kommuniceras. Handlingarna och meningen i det dagliga arbetet kan i detta fall även påverka utformningen av managementinitiativet.

Ett exempel från praktiken får åskådliggöra detta. I den dagliga kontakten mellan en chef och en medarbetare föds en idé om att utveckla en ny produkt. I diskussioner med flera medarbetare och chefer utvecklas idén successivt till en tydlig idé om att utveckla en ny produkt inom en viss tid, och formellt beslut tas om att starta implementeringen. Innan ett formellt beslut tas om att starta ett projekt för att utveckla den nya produkten, görs en bedömning av förväntade kostnader och intäkter i ett business case som förankras hos berörda beslutsfattare. Flera av de personer som varit med i planeringsfasen kommer att ingå i projektgruppen under implementeringen. Under utformningen av managementinitiativet har de som senare kommer att ingå i projektgruppen redan börjat specificera produkten. Om de inte deltagit i utformningen av managementinitiativet hade detta arbete varit en del av implementeringen. Gränserna mellan utformningen av managementinitiativet och implementeringen av managementinitiativet går därför inte att tydligt att särskilja i tiden. Faserna under ett managementinitiativ kan ses från olika perspektiv och de kan vara olika tydliga bland annat beroende på om det är samma personer som är inblandade i de olika faserna.

Resultatet av managementinitiativ kan bli det önskade, men kan också bli något annat. Att många förändringsinitiativ inte får det önskade resultatet har belysts av flera (t.ex. Mintzberg, 1987; Beer & Nohria, 2000; Kotter, 1995; Hughes, 2011). Även om resultat blir det önskade är det inte säkert att det visar sig vara det bästa för verksamheten (Westelius & Mårtensson, 2004). Det faktiska resultatet av managementinitiativ kan bedömas i förhållande till vad som var det önskade resultatet av managementinitiativet, eller till hur managementinitiativet bidragit till enhetens övergripande mål. Hur länge implementeringen av ett managementinitiativ pågår är inte alltid självklart. Ett projekt, exempelvis för att ta fram en ny produkt, har ofta en tydlig sluttidpunkt, vilket då kan ses som slutet

på implementeringen av managementinitiativet. En organisationsförändring eller införandet av ny process för årliga lönesamtal har inte samma tydliga sluttidpunkter. Ett sätt att definiera slutet på implementeringen av ett managementinitiativ är att implementeringen pågår så länge det inte avslutas genom en formell kommunikation från de som har befogenhet att avsluta managementinitiativet. Denna definition kan vara problematisk, eftersom många managementinitiativ inte avslutas formellt i praktiken. Ett managementinitiativ kan anses avslutat då det önskade resultatet uppnåtts. Även denna definition är problematisk eftersom det kan vara svårt att mäta när resultatet uppnåtts och för vissa managementinitiativ kanske det aldrig uppnås.

Implementeringen av managementinitiativ kan vara mer eller mindre medveten. En organisationsförändring kan innebära att ett antal nya avdelningar definieras och gäller från ett visst datum. Inledningsvis är chefer och medarbetare medvetna om att det är en ny organisation och vidtar handlingar med anledning av det. Efter en period är organisationen eventuellt en självklarhet och ingen i organisationen skulle då hävda att det pågår en organisationsförändring. Det kan dock fortfarande förekomma handlingar som triggas och formas av den nya organisationens struktur. I denna studie finns ett behov av att kunna identifiera managementinitiativ i ett empiriskt material och att bedöma om managementinitiativ påverkat uppfattningar om mening och dessa i sin tur implementeringen av managementinitiativet/en, samt om samspelet mellan handlingar och mening påverkat verksamhetsresultat. Mot denna bakgrund görs ingen exakt definition av när managementinitiativ avslutas. Managementinitiativ identifieras genom att de har kommunicerats, och att implementeringen har påbörjats.

Inom meningsskapande talas om händelser som triggar perioder av meningsskapande (t.ex. Weick, 1995; Sandberg & Tsoukas, 2015). Sandberg och Tsoukas (2015) hävdar att en av de mest karakteristiska egenskaperna för meningsskapande är att det sker under en specifik period, som startar med att de pågående organisatoriska aktiviteterna avbryts av något oväntat och pågår tills de är tillräckligt återställda, eller i vissa fall permanent avbrutna. Kommunikationen av ett managementinitiativ från överordnade chefer till underordnade chefer och medarbetare som inte varit med i planeringen av managementinitiativet kan vara en händelse som triggar en period av meningsskapande. Den kan dock även starta under planeringen eller implementeringen av ett managementinitiativ, eller inte alls. Enligt Sandberg och Tsoukas (2015) klassificering kan meningsskapande triggas av större eller mindre händelser, planerade eller oplanerade.

Managementinitiativ är planerade händelser, och kan vara större eller mindre. Meningsskapande om en viss fråga kan sägas pågå från det att frågan triggade meningsskapande till dess att frågan har fått ett tillräckligt bra svar:

"We thus define sensemaking as: a process, prompted by violated expectations, that involves attending and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning, through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn" (Maitlis & Christianson, 2014, s.67)

Managementinitiativ och perioder av meningsskapande behöver inte sammanfalla, men kommunikationen av managementinitiativ kan tänkas trigga meningsskapande.

Managementinitiativ kan hänföras till strukturnivån. Managementinitiativ kan dock inte genomföras utan direkt interaktion mellan två eller flera personer.

Handlingar på interaktionsnivån: Chefers handlingar i direkt interaktion med andra

Meningsskapande sker genom samspelet mellan handlingar och mening på interaktions- och strukturnivån. Handlingar på interaktionsnivån är alla handlingar som rör interaktionen mellan två eller flera personer (Weick m.fl., 2005). Exempel på denna typ av handlingar är alla typer av kommunikation mellan två eller flera personer vid fysiska möten, per telefon, mail eller andra tekniska medier.

	Mening	Handlingar
Struktur-nivå		Management-initiativ
Interaktions-nivå		Chefers direkta interaktion med en eller flera personer

Interaktionen omfattar också interaktion utan verbal kommunikation, t.ex. när en grupp personer tillverkar något utan att behöva tala med varandra. Inom en organisation kan alla

handlingar som de som arbetar inom organisationen är involverade i potentiellt vara en del av meningsskapandet. Direkt interaktion med personer utanför organisationen är också en del av meningsskapandet, vilket exempelvis illustreras i Shannahan m.fl. (2013) diskussion om att kunderna, med ett meningsskapandeperspektiv, kan ses som en del av en försäljorganisationen. En anställd som talar med en vän utanför arbetstid och dagen efter tar upp frågeställningar och argument från samtalet med vännen vid ett arbetsmöte kan

genom detta komma att påverka meningsskapandet inom organisationen. För att argument, förväntningar och utfästelser ska bli en del av organisationens meningsskapande krävs att minst en person inom organisationen interagerar. En chef, eller medarbetare, kan också läsa något tankvärt i en bok eller tidning och påverkas av detta, och denna läsning räknas då också som en interaktion. För att alla personer i en organisation skall bli berörda av meningsskapandet krävs interaktion med var och en, och att denna interaktion leder till meningsskapande.

I denna studie läggs fokus på interaktionen mellan chefer och andra personer inom organisationen. Whittle m.fl. (2015) hävdar att förmågan att forma och rikta intressenters meningsskapande genom verbal interaktion och skriven text, har uppmärksammats som en avgörande ledarskapsförmåga. Talinteraktionen är ett exempel på chefers direkta interaktion med andra. I Kotters (1999) analys av vad framgångsrika chefer egentligen gör ges exempel på tillfällen med direkt interaktion mellan chefer och medarbetare. Kotter använder inte begrepp som meningsskapande eller handlingar på interaktionsnivån, utan talar istället om beteendemönster. Kotter menar att framgångsrika chefer skapar och implementerar en agenda genom att bygga nätverk med medarbetare, kunder och andra aktörer. I beskrivningen ges en mängd exempel på hur chefer interagerar med en eller flera personer, ibland inom ramen för managementinitiativ på strukturnivån, men även vid spontana möten i korridoren eller kafferummet. Managementinitiativen på strukturnivån fungerar här som en mötesplats där chefen har möjlighet att interagera med andra.

Handlingar på interaktionsnivån kan ha kortare eller längre utsträckning i tiden. Ett exempel från Kotter (1999) kan åskådliggöra en situation från interaktionsnivån:

"7:40 *Jerry Bradshaw, subordinate, arrives at his office, which is next to Richardson's. One of Bradshaw's duties is to act as an assistant to Richardson.*

7:45 *Bradshaw and Richardson converse about a number of topics. Richardson shows Bradshaw some picture he recently took at his summer home.*

8:00 *Bradshaw and Richardson talk about a schedule and priorities for the day. In the process they touch upon a*

dozen different subjects and issues relating to customers, and other subordinates.

8:20 *Frank Wilson, another subordinate, drops in. ... ”*
(Kotter, 1999, s.156)

Att tiden mellan 7:45 och 8:20 omfattar en chefs interaktion med en person är tydligt, men hur många handlingar på interaktionsnivån som chefen, Richardson, beslutar om och genomför är inte givet. Richardson låter det inledande samtalet med Bradshaw om en mängd olika ämnen pågå i 15 minuter, från klockan 07:45 till 08:00. Det kan betraktas som en handling. Samtidigt kan konversationen under dessa 15 minuter delas upp på ett antal olika handlingar. Det framgår inte heller vad chefen medvetet har beslutat sig för att förmedla i dialogen. För det inledande syftet här, d.v.s. för att kunna identifiera chefs handlingar på interaktionsnivån i det empiriska materialet, bedöms det inte finnas behov av någon mer exakt definition.

Interaktionen mellan chefer och medarbetare i en organisation kan betraktas och klassificeras på olika sätt. Maitlis (2005) definierar fyra olika former av meningsskapande, beroende på hur aktiva cheferna och medarbetarna är. ”Guidat” meningsskapande sker då medarbetarna är aktivt engagerade i att skapa förklaringar, och ledaren är mycket energisk i att både konstruera och argumentera för förklaringar till händelser. ”Fragmenterat” meningsskapande sker när medarbetarna lyfter frågor och argumenterar för lösningar och där chefen inte försöker organisera eller kontrollera diskussionen. ”Begränsat” meningsskapande sker när medarbetarna accepterar chefs förslag med relativt få försök att ge alternativa tolkningar. ”Minimalt” meningsskapande uppstår när både chefer och medarbetare avvaktar andras tolkningar och reaktioner. Oavsett vilken form av ledarskap som tillämpas är det inte bara chefernas interaktion med medarbetarna som påverkar organisationens utveckling. Balogun och Johnson (2004) påpekar att det inte bara är de formella processerna som spelar en väsentlig roll i hur uppfattningar om mening förändras, utan även till stor del den informella konversationen – berättelser, skvaller och rykten – där personliga erfarenheter delas och då förändringsintentioner tolkas.

Ett kompletterande perspektiv är att interaktionen mellan två eller flera personer enligt Tsoukas (2009) kan utgöras av en dialog, d.v.s. en interaktion som i princip involverar möjligheten av ömsesidig påverkan. Heath m.fl. (2006) hävdar att dialog som behåller konflikter och olikheter som en positiv energi för att skapa kreativitet kan vara mer värdefull än att söka gemensam bas och konsensus

om värdet. Tsoukas (2009) framhåller att dialogen kan betecknas som produktiv när deltagarna vägrar att bli förutsägbara och avslutande, i en strävan efter att assimilera *"the strangeness of others"*. En dialog som inte är produktiv kan beskrivas enligt följande:

"By contrast, when dialogue is unproductive, individual contributions are fragmented and participants talk in parallel conversations, "never finding a common language" (Argyris 2002, p. 7, emphasis added) to deal with the issue at hand (see also Kögler 1996, p. 44; Bechky 2003b, p. 324–325)." (Tsoukas, 2009, s. 944)

Chefers handlingar på interaktionsnivån är både verbala och ickeverbala. Här har framförallt olika former av verbala handlingar diskuterats. I denna studie är verbala handlingar i fokus, även om icke verbala handlingar kan vara mycket betydelsefulla i den direkta interaktionen mellan personer.

2.4 Mening och spår av mening

I detta avsnitt definieras mening på struktur- och interaktionsnivån. Ambitionen är att beskriva innebörden så tydligt att olika läsare ska kunna identifiera uttryck för mening i empiriska material. En tydlig beskrivning eftersträvas, snarare än en exakt definition.

Behovet av att definiera mening

I denna studie används begreppen meningsskapande och mening, för de engelska begreppen "sensemaking" respektive "sense" eller "meaning". Sandberg och Tsoukas (2015) har identifierat att det i studier av meningsskapande ofta framförts kritik mot att begreppet "sense" är vagt och oprecist. Weick (2005) definierar inte begreppet "sense" och poängterar att begreppet meningsskapande ska fånga flödet, processen, i den framväxande verkligheten och att detta flöde ofta skymms när språket har fokus på variabler, substantiv, kvantiteter, och strukturer. Bakken och Hernes (2006) ser att det finns en risk för felaktigt konkretisering när ett substantiv börjar leva sitt eget liv, skilda från processen som skapade dem. Verb och substantiv har betydelse tillsammans. Substantiv utgör en väsentlig del av vårt meningsskapande, både i själva formandet av substantiv och i konsekvenserna av att de formats (Bakken & Hernes, 2006).

Jag väljer att se mening på olika nivåer som variabler i meningsskapandeprocessen, och ser ett behov av att definiera mening så att uppfattningar om mening ska kunna identifieras i ett empiriskt material utan att tappa bort att meningsskapande präglas av en framväxande verklighet.

En definition av mening

Weick använder både begreppen "sense" och "meaning", exempelvis:

"Sense and meaning require three things: two elements and a relation" (Weick, 1995, s.110)

Utgående från den diskussion som Weick för om begreppens innebörd är min tolkning att Weick använder begreppet "meaning" synonymt med begreppet "sense". Maitlis och Christianson (2014) hävdar att begreppen ofta används synonymt i studier av meningsskapande. En översättning i Google translate från engelska till svenska av "Sense" ger följande ord under rubriken substantiv: känsla, känna (notera ej substantiv), förnuft, mening, bemärkelse, besinning, sans, vett, förstånd, stämning, opinion och märke. En översättning från engelska till svenska av "meaning" ger: mening och betydelse. Begreppet mening beskrivs inte i Svenska Akademiens ordlista (SAOL), ordet listas enbart som självförklarande, men i Bevingade ord (Holm, 1978) anges *"mening. Mod att ha en egen mening, se mod"*. Denna beskrivning antyder att mening är kopplat till "en egen" och att det dessutom är förenat med mod att ha en egen mening. Utan att gå in detalj på dessa begrepp, indikerar de att mening liksom både sense och meaning är mångtydigt. Weick definierar inte sense men anger däremot att meaning har en innebörd:

"In this book, our unit of meaning has been cue + relation + frame"
(Weick, 1995, s.110)

Signaler (engelskans cue) och ramar (engelskans frame) kan betraktas som ett ordförråd, där de abstrakta ramarna innehåller och pekar på ord som är mindre abstrakta: signaler som blir begripliga i det sammanhang som skapas (Weick, 1995, s.110). Ramar brukar vara resultatet av tidigare tillfällen av socialisering, och signaler är ofta ögonblick av upplevelser i nuet (Weick, 1995, s.111). I denna skrift definieras ramar som hela vår erfarenhet, förmåga och drivkrafter, inklusive våra uppfattningar om mening som till del är både tyst och omedveten (se avsnitt 2.5). Signaler är allt som vi människor uppfattar i vår värld.

Mening definieras i denna studie som signal + relation + ram, där meningen är beroende av det större sammanhanget som mening skapas i och där uppfattningar om mening påverkar våra handlingar. Definitionen baseras på Weicks (1995) beskrivning av begreppen ramar, signaler, mening och meningsskapande som helhet. Som nämnts inledningsvis kan uppfattningar om mening vara så djupt internaliserade hos de flesta medlemmar i en organisation att de inte ifrågasätts

(Gray m.fl., 1985), på motsvarande sätt som kunskap kan vara internaliserad och till större delen tyst (t.ex. Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Flera som studerat innebörden av mening har uppfattningen att mening är en relation mellan två objekt (t.ex. Ogden & Richards, 1989; Blumer 1969), där meningen är beroende av strukturen och enhetligheten i det större sammanhanget där mening skapas (t.ex. Blumer, 1969; Bruner, 1990). Weick (1995; 2012, s.148) väljer att låta de två företeelserna som har en relation vara en signal (engelskans cue) och en ram (engelskans frame). Blumer (1969) talar istället om mening som relationen mellan en person och ett objekt, där objekt är vad som helst som kan indikeras, refereras till eller pekats ut. Blumers (1969) utgångspunkt är att människor handlar i förhållande till saker utgående från vilken mening dessa saker har för dem, och att dessa saker omfattar allt som människor kan uppfatta i sin värld – fysiska objekt, som träd och stolar; andra människor, som en mor eller ett affärsbiträde; kategorier av andra människor som vänner eller fiender; institutioner, som en skola eller en regering; vägledande ideal, som individuellt oberoende eller ärlighet; andras handlingar som deras uppmaningar eller frågor; och sådana situationer som en individ möter i det dagliga livet. Det enda som vi inte kan ha och skapa en uppfattning om mening om är möjligen det vi inte kan föreställa oss eller det som våra sinnen inte uppfattar alls, d.v.s. inte ser, hör, smakar, luktar eller känner. I denna studie motsvarar signaler varseblivningen av det som Blumer (1969) talar om som objekt eller saker.

Detta resonemang ger en bild av vad mening är på en abstrakt nivå, och öppnar för att mening kan vara nästan vad som helst som baseras på hela vår erfarenhet, vår förmåga och våra drivkrafter. Detta synsätt skiljer sig exempelvis från hur Wenger (1998) beskriver mening och meningsfullhet i samband med lärande i arbetsgemenskaper (från engelskans communities of practice), som något som inte är enbart relationen mellan en signal och en referens som det anges i ordböcker och som inte heller är den filosofiska frågan om meningen med livet, utan att mening i praktiken handlar om meningen i det dagliga livet. Även om detta verkar rimligt, görs inte en sådan avgränsning av vad som är mening inom organisationer i denna studie på förhand.

Spår av mening

Definitionerna av mening innebär att den mening vi kan observera endast är explicita spår av underliggande uppfattningar av mening som finns inom ramar på struktur-, interaktions- och individnivå. Frågan är då vilka spår av mening som ska sökas för att kunna beskriva och tolka meningsskapandeprocessen, så

som avsikten är i denna studie. Weicks sammanfattande beskrivning av meningsskapande i organisationer tas som utgångspunkt för att definiera vilka spår av mening som ska sökas:

“What is unique about organizational sensemaking is the ongoing pressure to develop generic subjectivity in the interest of premise control and interchangeability of people. Generic subjectivity is developed through processes of arguing, expecting, committing and manipulating. These four processes produce roles that create interchangeability, and they produce arguments, expectations, justifications, and objects that become common premises for action. These same four processes dominate the more intimate intersubjective interactions where innovations in arguments, expectations, justifications, and objects are formed.” (Weick, 1995, s. 170)

Beskrivningen innebär att spår av mening i en organisation kan sökas bland de handlingar, argument, förväntningar och utfästelser som kommer till uttryck i olika former och hos de objekt som formas. Handlingar på struktur- och interaktionsnivån har diskuterats i föregående avsnitt. I de kommande avsnitten definieras spår av mening i form av argument, förväntningar och utfästelser på struktur- och interaktionsnivån.

Argument, förväntningar och utfästelser kan även ses som uttryck för andra aspekter än uppfattningar om mening, till exempel kunskap, ideologi eller kultur (Schein, 1992). I denna studie utesluts inte detta. Till exempel kan argument i en förhandling vara en del i ett taktiskt spel, och då inte direkt avspegla avsändarens uppfattning om mening.

Spår av mening på strukturnivån: gemensamma uppfattningar om mening

Mening på strukturnivån kommer till uttryck i argument, förväntningar och utfästelser som kan knytas till sociala strukturer (Weick, 1995). Dessa argument,

	Mening	Handlingar
Struktur-nivå	Argument, förväntningar och utfästelser som är typiska för många	Management-initiativ
Interaktions-nivå		Chefers direkta interaktion med en eller flera personer

förväntningar och utfästelser finns inom personerna som arbetar i organisationen och kan också finnas i olika artefakter som policy-dokument, regelverk, instruktioner eller organisationsbeskrivningar.

Mening på strukturnivån kan därför sökas i de argument, förväntningar och

utfästelser som är typiska för många, men inte nödvändigtvis alla vid en viss tidpunkt.

Motivet för att söka mening på strukturnivån bland de argument, förväntningar och utfästelser som är typiska för många personer i organisationen, men inte nödvändigtvis alla, är att artefakter som exempelvis policydokument inte påverkar enskilda personers handlingar om de inte är en medveten eller omedveten del av personernas ramar. Ett dokument i en hylla eller databas som beskriver roller eller hur arbetet ska bedrivas kan bara påverka en persons handlingar om personen tagit eller tar del av detta dokument direkt, eller indirekt via andra personer, och att innehållet blivit eller blir en del av personens medvetna eller omedvetna ramar.

Hur gemensamma uppfattningar om mening ska sökas kan ses som en metodfråga. Hur de argument, förväntningar och utfästelse som är typiska för många i en organisation kan identifieras och verifieras utvecklas vidare i metodkapitlet.

Spår av mening på interaktionsnivån och individnivån

Mening på interaktionsnivån kommer till uttryck i argument, förväntningar och

	Mening	Handlingar
Struktur-nivå	Argument, förväntningar och utfästelser som är typiska för många	Management-initiativ
Interaktions-nivå	Argument, förväntningar och utfästelser i dialogen mellan två eller flera personer	Chefers direkta interaktion med en eller flera personer

utfästelser i interaktionen mellan två eller flera personer. Definitionen är baserad på Weicks (1995) beskrivning av meningsskapande. Alla argument, förväntningar och utfästelser som framkommer i

interaktionen mellan två eller flera personer kan vara del av meningsskapandet, men i större eller mindre utsträckning.

På motsvarande sätt söks mening på individnivån i argument, förväntningar och utfästelser som en person uttrycker. Denna definition är inte vedertagen, men baseras också på Weicks (1995) beskrivning av meningsskapande. En utgångspunkt är också att uppfattningar om mening hos en organisations medlemmar vid en viss tidpunkt kan sorteras efter i vilken grad de sammanfaller hos medlemmarna så som Gray m fl. (1985) beskriver, där de sträcker sig från helt individuella till allmänt förekommande. Ett exempel på ett annat sätt att skilja på mening på interaktionsnivån och mening på den individuella nivån är enligt Linell och Markova (1993) att mening på interaktionsnivån kännetecknas

av att individuella tankar, känslor och intentioner i ett samtal slås samman eller syntetiseras genom att ”jag” ändras till ”vi”.

Finns gemensamma uppfattningar om mening?

Det är inte självklart i vilken utsträckning det finns gemensamma uppfattningar om mening i ramarna hos individerna i en grupp, eller organisation vid en viss tidpunkt. Pfeffer (1981a) hävdar att på samma sätt som vetenskapliga paradig reflekteras i konsensus om metodik, läroplaner och aktuella forskningsfrågor så bör analogt ett teknologiskt paradigm i en industri reflekteras i en konsensus om samband mellan operativa strategier, marknadsstrategier och vinst. Starbuck och Mezias (1996) framhåller att studier visat att många medarbetare inte alls har samsyn om sin organisations egenskaper. På motsvarande sätt som graden av konsensus inom vetenskapliga paradig kan variera mellan olika fält (Lohdal & Gordon, 1972), kan konsensus om samband mellan strategier och vinst i en industri variera. Eisenberg (1984) lyfter fram ett annat perspektiv: att strategier kan vara tvetydiga. Weick (1995, s.120) framhåller att denna tvetydighet möjliggör att människor som är oense kan upprätthålla uppfattningen att det är enighet. Gray m.fl. (1985) betonar att en organisation vid en viss tidpunkt både har och saknar gemensamma uppfattningar om mening samt att vissa aktiviteter som pågår skapar gemensamma uppfattningar samtidigt som andra aktiviteter bryter upp gemensamma uppfattningar.

Samsyn behöver inte vara en förutsättning för samhandling, vilket exempelvis har visats i en empirisk studie av Andersson Högberg (2010), även om hon också påpekar att det kan vara en fördel med samsyn för samhandling. Donnellon m.fl. (1986) menar att organiserad handling kan åstadkommas med hjälp av kommunikationsmekanismer utan att det finns gemensamma uppfattningar om mening. Czarniawska-Joerges (1992) betonar att gemensam mening inte behöver vara avgörande för kollektiv handling, och det är snarare erfarenheten av den kollektiva handlingen som är gemensam. Hon pekar samtidigt på att det krävs någon form av delad mening för att åstadkomma kollektiv handling. Människor kan enligt Weick (1995, s.42) koordinera sina handlingar på andra grunder än att de har gemensamma uppfattningar om mening, till exempel när de har likvärdiga uppfattningar om mening eller överlappande bilder av en tvetydig händelse. Weick (1995, s.113) pekar på att kultur ofta möts av skepsis av folk som studerar meningsskapande just på grund av att kulturen ibland antas vara mer singulär, homogen och tvingande för en stor grupp människor än vad som djupare undersökningar visar är fallet. Studier av organisationskultur utgörs dock inte av ett enhetligt paradigm. Vissa, exempelvis Vaara (2000), ser kultur som en

pågående tolkningsprocess, snarare än en stabil struktur av värderingar och normer.

Kulturen inom en organisation kan också hänföras till faktorer utanför organisationen. Vaara (2000) har i en studie av sammanslagningar av organisationer över landsgränser visat att de nationella kulturella skillnaderna utgör särskilt starka hinder för integration och besvärliga problem jämfört med sammanslagningar inom nationella miljöer, och orsakerna kan spåras till olika nationella institutionella system som upprätthåller särskilda övertygelser och tillvägagångssätt. Vaara m.fl. (2012) har visat att kulturella skillnader på organisationsnivån är positivt associerade med konflikt, medan nationella kulturella skillnader kan minska social konflikt. Deras resultat baseras på enkätundersökningar med chefer från 123 företag ett till tre år efter sammanslagningar av organisationer. Cheferna har svarat på frågor om upplevda skillnader, och svaren analyseras med en statistisk metod. Ett resultat som framkommer är att relationen mellan nationella kulturella skillnader och social konflikt var signifikant negativ. Vaara m.fl. (2012) är förvånade över detta resultat och hävdar att en orsak kan vara att organisatoriska kulturella skillnader är den avgörande sociala identiteten i samband med internationella sammanslagningar av organisationer och att nationella kulturella skillnader har mindre betydelse. De har också visat att organisatoriska och kulturella skillnader kan vara positivt associerade med kunskapsöverföring i samband med internationella upphandlingar, vilket illustrerar betydelsen av att särskilja de olika effekterna som kulturella skillnader har på internationella upphandlingar samt att nationella kulturella skillnader kan vara ett mindre problem vid internationella upphandlingar än vad som ofta antas.

Det finns argument för och emot att uppfattningar om mening verkligen är gemensamma, och var orsakerna till att uppfattningarna skiljer sig åt kan sökas. I denna studie är utgångspunkten att det inte är givet om och i vilken utsträckning det förekommer gemensamma uppfattningar om mening inom en organisation, och inte heller om det är interna eller externa faktorer som påverkat uppfattningar om mening.

Förändring av uppfattningar om mening

Givet att det finns gemensamma uppfattningar om mening är det inte självklart om och hur snabbt dessa kan förändras. I Balogun och Johnsons (2004) studie av ett managementinitiativ, en omorganisation under ett års tid, illustreras att en grupp mellanchefer går från en gemensam uppfattning om mening till olika uppfattningar om mening under implementeringen. Organisationen som studerats

var en nyligen privatiserad ”utility” (infrastruktur för samhället) i Storbritannien. De uppfattningar om mening som förändrades under implementeringen av den nya organisationen gällde om det var gynnsamt med en hierarkisk eller en decentraliserad organisation. Data samlades in i form av dagböcker där 26 mellanchefer fick svara på följande frågor:

“What is going well and why? What is going badly and why? What problems do you foresee? What have been the significant events? What rumours and stories are circulating?” (Balogun & Johnson, 2004, s.526)

Inledningsvis svarade cheferna var fjortonde dag och senare en gång per månad. Innan omorganisationen genomfördes identifierades de uppfattningar om mening som beskrivs i Tabell 2.1 som är hämtad från Balogun och Johnson (2004). De använder uttrycket gemensamt organisatoriskt schema, där schema definieras som tematiska kategorier som identifierats i ett empiriskt material. Dessa kan sägas motsvara gemensamma uppfattningar om mening så som det definierats i denna skrift.

Tabell 2.1 Gemensamma uppfattningar om mening före organisationsförändring

Schema and Subschema	Time 0
Organization as hierarchy	
Common purpose	Keeping the lights on. Work done on basis of goodwill and cooperation. We work for one company as equals. We run cost centers. Technical excellence.
Control	Senior managers controlling. Blamed for making mistakes.

Källa: Balogun och Johnson (2004, s.528, TABLE 1)

När omorganisationen var genomförd fanns delvis olika uppfattningar inom de tre olika enheter som skapats. De områden som framkommer är att det finns olika uppfattningar om förändringsprocessen, relationerna mellan enheterna och styrning. Till exempel anser cheferna inom två av enheter att samarbetet med de andra enheterna fungerar väl ”We can work together” medan den tredje enheten istället lyfter fram att det finns spänningar i samarbetet mellan enheterna, ”Interdivisional tensions”. Samarbetet är en aspekt av organisationens

gemensamma syfte som identifierades innan omorganisationen startade. De uppfattningar som identifieras efter omorganisationen rör inte alla aspekter av organisationens gemensamma syfte, som exempelvis "Keeping the lights on". Varför detta inte diskuteras kan bero antingen på att de intervjuade inte nämnde detta i sin dagbok eller att Balogun och Johnson (2004) inte väljer att lyfta fram detta i sin analys. Med den metodik som använts i analysen är det troligt att det är det förstnämnda.

Oavsett vilket som är den korrekta tolkningen av varför "Keeping the lights on" inte nämns, så belyser exemplet att det finns många aspekter av vad uppfattningar om mening kan gälla. I detta fall gällde det förändringsprocessen, relationerna mellan enheterna och styrning, d.v.s. kärnan i det som omorganisationen rör och inte kärnan i det som verksamheten som helhet rör. Managementinitiativ som implementeras kan påverka uppfattningar som rör syftet med managementinitiativet, men en fråga är om detta gäller oavsett vad managementinitiativet avser. Grundläggande antaganden, så som "theories-in-use", brukar inte ifrågasättas och debatteras och är därför extremt svåra att förändra. Hyllade värderingar i form av strategier, mål och filosofier kan enligt Schein (1992) däremot formuleras och förändras vid behov. Vad som är hyllade värderingar och vad som är grundläggande antaganden är inte självklart, och det är inte heller självklart hur snabbt endera av dem kan förändras. Kulturmetaforen kritiserar ibland för att den är statisk och kan leda till ett för stort fokus på det som är stabilt, istället för att uppmärksamma den osäkerhet och förändring som präglar organisationer (t.ex. Alvesson, 1987; Weick, 1995).

Givet att det finns gemensamma uppfattningar om mening är en utgångspunkt i denna studie att vissa av dessa kan ändras medan andra med svårighet eller inte alls låter sig ändras samt att förändringen kan ta olika lång tid då.

2.5 Ramar

Samspelet mellan handlingar och mening sker mot bakgrund av ramar på individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån. I detta avsnitt diskuteras innebörden av ramar.

Begreppet ramar i denna studie

Weicks (1995) begrepp ramar har redan använts flera gånger för att beskriva våra samlade erfarenheter, förmågor och drivkrafter som är avgörande för meningsskapandet. Weick (1995) beskriver att det inte finns en definition av ramar, istället behövs en förståelse av att det finns olika perspektiv och att dessa olika perspektiv påverkar samtidigt.

"Frames tend to be past moments of socialization and cues tend to be present moments of experience. If a person can construct a relation between these two moments, meaning is created. This means that the content of sensemaking is to be found in the frames and categories that summarize past experience, in cues and labels that snare specifics of present experience, and in ways the two settings of experience is connected. What is common among the diverse vocabularies of organizational sensemaking such as ideology, third-order controls, paradigms, theories of action, traditions and stories is that all of them describe either past moments, present moments or connections."
(Weick, 1995, s 111)

Weick (1995) rubricerar de olika begreppen ideologier, tredje ordningens kontroll, paradigm, "theories of action", traditioner och berättelser som vokabulärer: samhällets vokabulär (ideologier), organisationers vokabulär (tredje ordningens kontroll), arbetets vokabulär (paradigm), hanterandets vokabulär (theories of action), föregångarnas vokabulär (traditioner) samt sekvensers och erfarenheters vokabulär (berättelser).

Baserat på Weicks (1995) beskrivning av att innehållet i meningsskapande återfinns i ramarna som kan ses från olika perspektiv, signaler i nuet och relationen däremellan, väljer jag att se ramarna som våra samlade erfarenheter, förmågor och drivkrafter, som avgör hur vi förstår, känner och handlar i en viss situation. Våra erfarenheter, förmågor och drivkrafter, som individer och medlemmar av en organisation, har formats av de ideologier, paradigm, kognitiva strukturer, traditioner och berättelser som finns inom organisationen, men de har även formats innan vi blev en del av organisationen och fortsätter att formas av miljöer utanför organisationen som vi också är en del av under den tid vi arbetar inom organisationen.

Med detta sätt att se på ramarna är även identitet och identitetskonstruktion ett perspektiv, bland många andra, på ramarna. Weick (1995) väljer att beskriva identitetskonstruktion som en av sju egenskaper² som karakteriserar meningsskapande som process. Identitetskonstruktion är en del av meningsskapandeprocessen, men jag uppfattar att Weick ger större tyngd åt identitetskonstruktion genom att beskriva det som en av de sju egenskaper som

² De övriga egenskaperna är 2) retrospektivt, 3) medskapande, 4) socialt, 5) ständigt pågående, 6) fokuserat på och genom extraherade signaler samt 7) rimlighet före exakthet. Samtliga dessa egenskaper har berörts i den inledande beskrivningen av meningsskapande ovan.

karaktäriserar meningsskapande och inte en del av ramarna. Jag väljer istället att lämna öppet för att alla erfarenheter, förmågor och drivkrafter, inklusive identitet utgör en del av ramarna.

Brubaker och Cooper (2000) framhåller att begreppet identitet har kritiserats bland annat för att vara för tvetydigt för att leva upp till kraven på social analys, men detta synsätt har inte påverkat val i denna studie. I Wengers (1998) teori om lärande utgör identitet och mening komponenter i lärande. Wenger (1998) beskriver att identitet kan karaktäriseras som en förhandlad erfarenhet, ett medlemskap i en gemenskap, lärandebana, sambandet mellan deltagande i olika gemenskaper och som relationen mellan det lokala och globala. Weick (1995) och Wenger (1998) har lagt fokus på olika aspekter, meningsskapande och lärande, men min tolkning är att deras uppfattningar om organisationers utveckling präglas av många likheter, bland annat genom att framhäva betydelsen av det sociala och förändring, samt samspelet mellan olika aspekter som identitet, mening och lärande. I denna studie sätts mening och handlingar i fokus och samtliga övriga aspekter sammanfattas som erfarenheter, förmågor och drivkrafter och förpassas till ramarna där de parallellt och i varierande omfattning beroende på situationen kommer att vara en del av samspelet mellan handlingar och mening.

Ramarna kan brytas ner i mindre beståndsdelar, och betraktas ur en enorm mängd perspektiv. En sammanställning från år 1995 av litteratur som rör kognition inom organisationer ger vid handen att under en dryg 10-årsperiod dessförinnan hade över 70 olika begrepp för kognition använts av olika forskare inom organisations- och ledarskapslitteratur (Walsh, 1995). Här återfinns begrepp kopplade till olika forskare som exempelvis "Theory of Action" (Argyris & Schön, 1978), "Interpretive Schemes" (Bartunek, 1984; Greenwood & Hinings, 1988; Ranson, Hinings & Greenwood, 1980), "Organizational Ideologies" (Brunsson, 1982; Meyer, 1982), "Frames of reference" (March & Simon, 1958; Shvastava & Mitroff, 1983; Dunn & Ginsberg, 1986; Deshpandé, 1986), "Organizing Frameworks; Implicit Thought Structures" (Löwstedt, 1993), "Belief structures" (Walsh, 1988), samt "Cognitive maps" (Weick & Bougun, 1986). Walsh (1995) illustrerar att de olika begreppen och analyserna i varierande omfattning kan hänföras till individ-, grupp-, organisations-, och branschnivån. Branschnivån handlar här om analysen av hur människor i olika organisationer kan uppfatta och uppleva möjligheter på ett så likartat sätt. Det bör noteras att dessa 70 begrepp och forskare endast är ett urval av den totala mängden.

Exempelvis är inte Trice och Beyer (1993), som Weick (1995) särskilt lyfter fram, med som representanter för Ideologi.

Att söka beskriva ramarna med några få perspektiv ger inte rättvisa åt komplexiteten i ramarna, vilket Weick (1995) poängterar. Att söka fånga alla tänkbara perspektiv i ord är per definition inte möjligt fullt ut med tanke på de tysta, omedvetna och utforskade aspekterna. Att söka beskriva det som är möjligt att fånga av det explicita och medvetna från alla tänkbara perspektiv med ord är troligen inte möjligt inom en persons livstid, och skulle också vara tidskrävande att ta till sig som läsare. Samtidigt måste det gå att förstå och uttrycka innebörden av ramarna i någon bemärkelse. Det alternativ som återstår i en skrift av detta slag är att söka illustrera innebörden av ramarna med en begränsad text och ett fåtal perspektiv, samt att poängtera att det finns fler perspektiv och att läsaren måste vara medveten om det.

Här väljer jag att lyfta fram och kortfattat beskriva ett antal perspektiv på innehållet i ramarna. Motiven för val av perspektiv och hur de presenteras är flera. För det *första* inkluderar jag i ramar, så som jag använder begreppet, de perspektiv som Weick (1995) väljer att framhålla i min ambition att inte avvika från hans tankemodell. Han sammanfattar motivet för sitt val enligt följande:

"...my intention in this chapter is simply to call attention to substance, to legitimize its place in studies of sensemaking, to suggest six vocabularies that seem to inform sensemaking in organizations, and to introduce all of this with a minimalist account of the basic unit of sensemaking." (Weick, 1995, s.109)

Min kortfattade beskrivning är en sammanfattning av det som jag uppfattar vara kärnan i Weicks (1995) betydligt utförligare diskussion om respektive perspektiv, delvis med hjälp av kompletterande källor. För det *andra* inkluderar jag de perspektiv på ramar som formulerades i min licentiatavhandling (Odar, 2002). Detta ger en möjlighet att analysera beröringspunkter mellan licentiatavhandlingen och föreliggande studie, och tillför aspekter som Weick (1995) inte valt att betona men som jag bedömer vara väsentliga mot bakgrund av mina ramar. Licentiatavhandlingen utgick från ett individ- och grupperspektiv. För det *tredje* vill jag framhålla komplexiteten i ramarna, och uppmuntra till att söka beakta många perspektiv vid tillämpningen av modellen.

Listan har kompletterats med två perspektiv som inte haft en framträdande plats i varken Weicks (1995) bok eller min licentiatavhandling: "Kultur" samt "Makt och politik". Weick (1995) hävdar att kultur (samt organisation och ideologi) ofta

möts med skepsis av de som studerar meningsskapande eftersom den beskrivs som mer singular, homogen och övertygande än vad som visar sig fallet vid närmare undersökningar. I denna studie har gemensamma uppfattningar om mening definierats så att de kan liknas vid kultur, varför det bedöms vara väsentligt att lyfta fram begreppet. Weick m.fl. (2005) har efterlyst ett ökat fokus på makt och politik inom meningsskapande vilket motiverar att dessa begrepp lyfts fram.

Den relativt stora mängden perspektiv i ramarna kan ifrågasättas. Lewin (1939) föreslår att en persons beteende ska ses som en funktion enbart av personen och miljön (kommentar: beteende motsvarar handlingar i föreliggande studie). Han avråder starkt från koncept med många kategorier:

“It is utterly fruitless and merely a negative scientific treatment to put these facts into classificatory pigeonholes, however accurately built and fitted they may be. It is widely accepted today that we need positive means of bringing these various types of facts together in such way that one can treat them on one level without sacrificing the recognition of their specific characteristics.” (Lewin, 1939, s.871)

Lewins *“these facts”* kan sägas motsvara det som i föreliggande studie benämns ramar och omvärld. Han exemplifierar *“these facts”* med bland annat värderingar (som religion och moraliska värderingar), ideologi (som konservatism eller kommunism), livsstil, andra kulturella fakta, en persons intelligens, personlighet, fysisk hälsa och styrka samt hur stort fysiskt utrymme personen eller gruppen har tillgång till. Även om Lewin har fokus på individer och grupper samt inte talar om mening och meningsskapande så är problemområdet näraliggande, d.v.s. att söka förstå beteende eller handlingar över tid.

Den risk som Lewin (1939) framhåller ovan är relevant för denna studie. Min syn och förhoppning är att en relativt stor mängd perspektiv på ramarna skall vara ett stöd för en bredare och djupare analys. Det är väsentligt att perspektiven i ramarna uppfattas som just detta, och inte som en sanning.

De kortfattade beskrivningarna av de olika perspektiven i ramarna som följer är tänkta att ge en bild av mina utgångspunkter och antaganden. Beskrivningarna av respektive perspektiv omfattar inte alls eller i vissa fall en begränsad kritisk diskussion där olika perspektiv, som förekommer inom respektive perspektiv, lyfts fram och ställs mot varandra.

Perspektiven kan knytas till individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån i varierande omfattning, och är i viss mån överlappande. Samtliga perspektiv påverkar vad vi säger och gör, och är därför väsentliga för meningsskapandet.

Ideologi

Weick (1998) hänvisar till Beyers (1981) samt Trice och Beyers (1993) beskrivning av ideologi i samband med beslutsfattande som en av de mest omfattande beskrivningarna av substansen i meningsskapande. Ideologi definieras av Trice och Beyer (1993, s.33) som en delad, relativt sammanhängande uppsättning av känslomässigt laddade trosuppfattningar, värderingar och normer som binder samman vissa människor och hjälper dem att "make sense of their worlds".

Tredje ordningens kontroll

Tredje ordningens kontroll är enligt Perrow (1986) de antaganden som människor i organisationer använder sig av när de skapar sig en uppfattning om situationer och fattar beslut. Weick (1995) hävdar att tredje ordningens kontroll motsvarar djupa grundläggande antaganden i Scheins (1985) beskrivning av kultur. Weick (1995) väljer att särskilja tredje ordningens kontroll som ett separat upphov för mening av flera skäl. Ett av skälen är enligt honom att Perrow påminner oss om att meningsskapandet ofta, men inte alltid, är implicit, tyst, undermedvetet och tas för givet. Ett andra skäl är enligt honom att tredje ordningens kontroll kombinerar meningsskapande och beslutsfattande, och visar på begränsningar i modeller av beslutsfattande. Ett tredje skäl är enligt Weick (1995) att Perrow är en av få som kombinerar teknologi och meningsskapande. Exempelvis diskuterar Perrow (1983) hur organisatorisk struktur påverkar designen av teknologi som används inom organisationen, och hur denna återskapar organisationsstrukturen. Weick (1995) menar att det är väsentligt att låta teknologi vara en del av diskussionen om meningsskapande eftersom det är en betydelsefull del i många organisationer.

Paradigm

Paradigm associeras vanligen med delad förståelse och delade ideal inom vetenskap, men har av Weick (1995) byggts ut till att omfatta organisationer. Han skriver att paradigm påminner om ideologier och tredje ordningens kontroll på så sätt att de består av "en uppsättning internt konsistent förenklad heuristik", men är mer kompletta system som är kapabla att fungera som alternativa verkligheter. I samband med meningsskapande kan då paradigm definieras som en uppsättning återkommande kvasi-standardillustrationer som visar hur

”theories of action” tillämpas begreppsmässigt, observerbart och instrumentellt för att representera organisatoriska problem. Vidare hävdar han att människor som ansvarar för meningsskapandet i organisationer i mindre utsträckning agerar som nationalekonomer med sina anspråk på högre paradigm, och mer som statsvetare med sina mindre utvecklade paradigm. Att beteenden varierar mellan olika paradigm beroende på hur utvecklade de är har exempelvis illustrerats i Lodahl och Gordons (1972) studie av de vetenskapliga fälten fysik, kemi, sociologi och samhällsvetenskap.

”Theories of action”

För organisationer är ”Theories of action” vad kognitiva strukturer är för individer enligt Weick (1995), genom att de filtrerar och tolkar signaler från miljön och knyter stimuli till respons. Inom ”Theories of action” skiljer Argyris (1976a) på begreppen hyllade teorier (engelskans *espoused theory*) som den världsbild och de värderingar som människor tror att deras handlingar baseras på och använda teorier (engelskans *theory-in-use*) som den världsbild och de värderingar som antyds av människors beteende och handlingar. Weick (1995) påpekar att distinktionen mellan hyllade teorier och använda teorier inte alltid är tydlig med ett meningsskapandeperspektiv. Han betonar dock att påståenden om konsekvenser och påståenden som innehåller ”om-då” antaganden är rimliga strukturer för meningsskapande.

Traditioner

Traditioner innebär något som skapades, utfördes eller troddes på i det förflutna, eller troddes ha existerat, utförts eller trotsats på i det förflutna, och som har överförts till, eller överförs från en generation till en annan enligt Weick (1995) som refererar till Shils (1981). För att något ska kvalificera sig som en tradition måste ett mönster ha överförts mellan flera generationer. Alla sorters bilder, objekt och trosuppfattningar kan överföras mellan generationer, men en handling i nuet kan inte överföras eftersom den upphör så fort den är genomförd (Weick, 1995). Däremot kommer traditioner ofta till uttryck genom handlingar i nuet, som följer traditionens föreskrifter.

Berättelser

De fragmenterade och nästan levande berättelser som finns inom organisationer ses av Boje (2001) som en valuta för kommunikation, vilket gör att de är väsentliga för meningsskapandet inom en organisation. Czarniawska (1997) framhåller att berättelser och logik kan betraktas som två motpoler på en skala

för hur vi associerar och skapar samband. De flesta modeller av organisationer baseras enligt Weick (1995) på logiska resonemang snarare än på berättelser.

Whittle m.fl. (2009) hävdar att det finns en ökande mängd litteratur som ger förståelse av vilken typ av berättelser som berättas i och om organisationer och hur dessa berättelser utformas. De hävdar att betydligt mindre uppmärksamhet har riktats mot varför berättelser skapas och vad berättelserna gör för den sociala positioneringen för de som berättar. De argumenterar för att berättelser är knutna till moral och social positionering samt beskriver ett fall där medarbetare och chef i samband med ett mindre lyckat förändringsprojekt konstruerar konkurrerande berättelser för att bibehålla moralisk status och rykte i organisationen.

I Parada och Viladás (2010) utforskande studie av ett familjeföretag illustreras hur berättelser och berättande kan bidra till att bygga identitet och gemensamma uppfattningar om mening över generationer.

Berättelser har valts som huvudsakliga data i denna studie (se avsnitt 3.5). Dessa har berättats vid en intervjusituation men det går inte att utesluta att de omfattar berättelser som också berättas inom organisationen.

Identitet

Weick (1995) hävdar att människor lär sig om sina identiteter genom att projicera dem på en omgivande miljö och observera konsekvenserna. Brewer (1991) poängterar att social identitet kan ses som en förening av motstridiga behov av assimilering och differentiering, där individer undviker att vara för olika eller för lika. Känslor och identitet är nära förknippade. Exempelvis kan hot mot den individuella identiteten skapa starka känslor (t.ex. Neimeyer m.fl., 2002; Pals & McAdams, 2004; Maitlis, 2009). Kollektiv identitet, kopplat till organisationer, kan enligt Cornelissen m.fl. (2007) identifieras som grupper av aktörer, strategisk konstruerade och flytande, som är organiserade runt ett gemensamt syfte och likartade resultat. Wry m.fl. (2011) framhåller att identitet i organisationer kan skapas genom att medlemmarna artikulerar en tydligt definierad kollektiv identitetshistoria som beskriver gruppens syfte och huvudsakliga arbetsmetoder. Weick (1995) illustrerar att bilden av organisationen påverkar medarbetarnas tolkning av vilka de är, vad de känner, vad de står inför och vad de gör. Det nära sambandet mellan personers karaktär och bilden av organisationen betyder att individer är personligt motiverade att bevara en positiv bild av organisationen och att reparera negativa bilder enligt Weick (1995), så länge de inte är så arga att de vill skada organisationen.

Kultur

Kultur ses ofta omfatta någon form av gemensamma värderingar och normer (t.ex. Trice & Beyer, 1984; Alvesson, 1987; Schein, 1992; Morgan, 1999) som påverkar vårt beteende. Weick och Sutcliffe (2001, 2003) beskriver kultur i mer kompakt form som: ”vad vi förväntar oss här”. Schein (1992) talar om tre nivåer av kultur: 1) artefakter vilket omfattar allt som är möjligt att se, höra och känna men som kan vara svåra att tolka, exempelvis fysisk miljö, språk, tekniska produkter, klädkod och beteenden, 2) hyllade värderingar som är strategier, mål och filosofier som inte nödvändigtvis påverkar våra handlingar, samt 3) grundläggande antaganden som är undermedvetna, trosuppfattningar som tas för givet, tankar och känslor. Schein (1992) menar att grundläggande antaganden inom kultur liknar de antaganden och definitioner som tas för givna i form av tredje ordningens kontroll (Perrow, 1986), eller ”theories-in-use” (Argyris & Schön 1974; Argyris, 1976a), på så sätt att de indirekt guidar beteende och säger gruppmedlemmarna hur de ska uppfatta, tänka och känna om saker. Grundläggande antaganden kan enligt Schein (1992) i sin form likna hyllade värderingar, men hyllade värderingar är inte nödvändigtvis det som styr våra handlingar. Smircich (1983) framhåller att vissa forskare betraktar kultur som en förklarande variabel som påverkar utvecklingen inom en organisation medan andra forskare ser kultur som något som organisationen är. Alvesson och Svenningsson (2016) beskriver att det finns tre positioner bland forskare huruvida kultur kan påverkas av chefer: 1) högsta ledningen kan under vissa förutsättningar förändra kultur, 2) det är mycket svårt att förändra kultur och 3) kultur är utom kontroll.

Makt och politik

Makt kan enligt Morgan (1999) ses exempelvis som en form av resurs (något som man kan ha mer eller mindre av) eller som en social relation som kännetecknas av någon form av beroende. Makt anses ofta omfatta förmågan att få en annan människa att göra något som hon eller han annars inte skulle gjort (Morgan, 1999). Pfeffer (1981b) framhåller att makt uttrycks i handlingar som formar vad människor accepterar, tar för givet och förkastar. Weick m.fl. (2005) beskriver att makt utövas t.ex. genom kontroll av signaler, vem som talar med vem, vilka identiteter som erbjuds, kriterier för rimliga berättelser, vilka handlingar som tillåts och inte tillåts, och vilka historier och återblickar som väljs ut. Maitlis och Christianson (2014) hävdar att de naturliga maktkamper som finns i kollektiva processer av meningsskapande har fått större uppmärksamhet på

senare tid än som var fallet före år 2005 då Weick m.fl. (2005) efterlyste ett ökat fokus på dessa.

Inom studier av ledarskap har det enligt Alvesson och Spicer (2012) uppmärksamats att tolkande studier ofta inte behandlar makt och dominans och hellre lyfter fram positiva aspekter av ledarskap vilket talar för vikten av att inte glömma bort detta perspektiv på ramarna. Alvesson och Blom (2015) pekar på att ledarskap kräver följarskap, och det är inte självklart att medarbetare önskar alla sidor av ledarskaps/följarskapsrelationen som exempelvis påverkan på identitet och reducerad självständighet.

Kunskap och erfarenhet

Sambanden mellan begreppen data, information och kunskap kan enligt Collins m.fl. (1998) uttryckas som att data blir information när den paketeras för ett visst syfte samt att information blir kunskap när den tolkas av en person. Langefors (1993) hävdar att data blir information först när den tolkas av en person. Polanyi (1966) framhåller att kunskap är till viss del delad, officiell, men den är till större del personlig. Kunskap utvecklas enligt Nonaka och Takeuchi (1995) i interaktion mellan tyst och explicit kunskap. Wenger (1998) hävdar att den utvecklas i samspelet mellan interaktions- och strukturnivån. Han betonar att lärande är ett fundamentalt socialt fenomen, i och med att vi är sociala varelser. Samtidigt kan lärande betraktas från ett individuellt perspektiv (Langefors, 1993). När en person börjar arbeta inom en organisation transformerar den nyanställda enligt Wenger (1998) sin erfarenhet till den kompetens som definieras av arbetsgemenskapen. Vid en intervju (Crossan, 2003) framhåller Chris Argyris att det är väsentligt att skilja på att möjliggöra organisatoriskt lärande och producera organisatoriskt lärande. Att möjliggöra organisatoriskt lärande handlar exempelvis om gruppers sammansättning, arbetssätt, regler och policies. Organisatoriskt lärande produceras genom att individer agerar.

Känslor

Känslor kan vara en kraftig trigger för handling enligt exempelvis Dougherty och Drumheller (2006) och Steinberger (2015). Känslor är något som är allmänmänskligt och som påverkar vårt agerande (Herlitz, 1999). Jung (1993) hävdar att information kan bearbetas med tanke eller känsla. I en populärvetenskaplig sammanställning av forskning som rör hjärnan (Seth, 2015) beskrivs känslor som den kontextberoende tolkningen av förändringar i kroppens fysiologiska tillstånd, där amygdala är inblandad i den emotionella bearbetningen. Aversiva känslor som rädsla är särskilt beroende av amygdala

(Seth, 2015). Exempelvis har det enligt Gladwell (2006) visats i psykologiska försök att en kort stunds läsning av negativt respektive positivt laddade ord direkt påverkar våra handlingar, rörelsemönster, på olika sätt. Djerf-Pierre och Wängnerud (2014) pekar på att en känsla som oro kan variera inom individer över tid, beroende på vilken situation man ställs inför, men också beroende på social position. De visar också att graden av oro inte alltid är kopplad till den faktiska risken en individ står inför.

Maitlis m.fl. (2013) hävdar att känslor signalerar behov av och ger energi till meningsskapande. Steinberger (2015) beskriver att känslor kan ses både som input och output till meningsskapandeprocesser. Negativa känslor är enligt Sandberg och Tsoukas (2015) sannolikt ofta en del i meningsskapande, eftersom negativa känslor är vanliga då rutinaktiviteter avbryts. I krissituationer kan negativa känslor som fruktan, desperation, oro och panik utgöra ett hinder för meningsskapande, eftersom de minskar individens kognitiva förmåga att bearbeta information och att uppfatta viktiga signaler (Maitlis & Sonenshein, 2010). Negativa känslor kan både trigga meningsskapande och förlama meningsskapandeprocessen. Maitlis och Sonenshein (2010) framhåller att planerad förändring i vissa fall kan generera positiva känslor, vilket kan underlätta aktörernas meningsskapande avseende förändringsinitiativ. Även krissituationer kan leda till positiva känslor som hopp, lättnad och glädje (Maitlis & Sonenshein, 2010).

I organisationer används ofta begreppen hot och möjligheter för att bedöma vilka strategiska frågor som är viktiga (t.ex. Dutton & Jackson, 1987; Johnson, 1992), vilket är exempel på att uttryck för känslor används i framåtriktat meningsskapandet för att identifiera inom vilka områden handlingar behöver vidtas.

Intuition

Med intuition avses här erfarenhet som individen inte kan förklara, och som inte direkt kan kopplas till känslor. Intuition är enligt Novicevic m.fl. (2002) som refererar Barnard (1968) fundamentalt för alla aspekter av beslutsfattande, även om beslutsfattare ofta rationaliserar sina beslut i efterhand. Studier av intuitiva beslut leder lätt in på områden som vetenskapsteori, filosofi, psykologi, sociologi och neurofysiologi (Olve, 1985). Känslor och intuition är olika fenomen, men att avgöra om en person grundar ett uttalande på känslor eller intuition är svårt eftersom varken känslor eller intuition per definition kan förklaras explicit.

Larsson (2012) är positiv till intuitionens möjligheter och beskriver intuition som de stunder av klarhet då vi lyckas väga ihop de faktorer vi har att räkna med och känner samtliga faktorer totalverkan och den resultant som framgår av deras inbördes spänningar. I det medvetna kan vi utan hjälpmedel bara väga ett fåtal faktorer, medan intuitionen är ögonblick då portarna till våra ramar öppnas för en kort stund. Intuition ses som det plötsliga resultatet av de medvetna och undermedvetna processerna i ramarna.

Vanor och rutiner

Vanor är handlingar och åtgärder som huvudsakligen utförs utan kognitiv ansträngning. I organisationer kan rutiner enligt Feldman (2000) betraktas som tidsutsträckta strukturer som ofta används som ett sätt att åstadkomma organiserat arbete. Rutiner är viktiga för organisationer delvis för att en stor mängd arbete inom organisationer kan utföras med rutiner (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963), vilket varierar beroende på verksamhetens karaktär. En verksamhet som tillverkar 100 likadana produkter per dag präglas av mer rutiner än en verksamhet som utvecklar fem kundanpassade produkter under ett års tid. Inom ramen för det senare kan dock finnas en mängd vanor på individ- och gruppnivå, men som inte utgör formaliserade rutiner. Feldman (2000) illustrerar hur rutiner kan vara en källa till förändring, genom att de som utför rutinerna reflekterar över arbetssättet och förändrar arbetssättet inom ramen för rutinen. Maitlis och Christianson (2014) hävdar att människor kan tillmötesgå, bortförklara eller normalisera avvikande signaler för att detta är en del av rutiner, och på så sätt omedvetet minska uppmärksamheten. Meningsskapandet kan ske inom ramen för rutiner, men rutiner kan också omedvetet hindra att avvikande signaler triggar meningsskapande.

Estetiska dimensioner

Den estetiska dimensionen kan ses som ett sätt att bearbeta information utan kognitiv ansträngning, genom att ta ställning till om något är vackert/smakfullt/läckert och skapar en känsla av välmående. Den estetiska dimensionen har en koppling till känsla och intuition. Exempelvis kan artefakter påverka meningsskapandet genom att de med sitt estetiska uttryck väcker känslor, drar till sig uppmärksamhet och framkallar associationer enligt Rafaeli och Vilnai-Yavetz (2004).

Genuina relationer

Genuina relationer, delade ideal och värderingar är ett sätt för människor att hantera osäkerhet i samverkan med andra enligt Sjöstrand (1997). Sådana

relationer med nära vänner och familj är känslomässiga och har betydelse för samverkan med andra. Weick (1995) pekar på att även arbetsrelationer i organisationer kan vara nära, intensiva och präglas av ömsesidigt beroende. Han hävdar att sannolikheten för oväntade avbrott och oväntad hjälp i intensiva kortlivade relationer i organisationer är högre eftersom parterna vet mindre om varandra. Shannahan m.fl. (2013) illustrerar att relationsförsäljning där säljare arbetar tillsammans med kunder för att minska tvetydigheter och osäkerhet för att nå ett ömsesidigt fördelaktigt mål, med ett meningsskapandeperspektiv innebär att kunderna kan ses som en del av försäljningsorganisationen. Meningsskapandet påverkar och påverkas av vilken typ av relationer vi har och vill uppnå.

Mening

Innebörden av mening har diskuterats utförligt i avsnitt 2.4, och hur mening skapas är en fråga för hela denna studie. Weick (1995) anger inte tydligt om mening ska uppfattas som en del av ramarna på samma nivå som övriga perspektiv, eller om mening är överordnat övriga perspektiv i ramarna. Min tolkning av Weick (1995) är att mening är en del av ramarna på motsvarande sätt som exempelvis ideologi.

Sammanfattning begreppet ram

Sammanfattningsvis väljer jag att se innehållet i ramarna som de samlade erfarenheter, förmågor och drivkrafter vid en viss tidpunkt, som avgör hur vi förstår, känner och handlar i en viss situation. Innehållet i ramarna finns hos individer, grupper, organisationer, samhällen och i världen, eller med Wileys (1988) perspektiv på individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån (Figur 2.5).

Att jag i min genomgång valt att öka antalet perspektiv på innehållet i ramarna från Weicks (1995) sex perspektiv kan eventuellt sägas göra våld på hans tankemodell av meningsskapande. Flera av de kompletterande perspektiven, dock inte alla, betonar interaktions- och individnivån. Med detta vill jag inte ifrågasätta Weicks (1995) syn att organisering i första hand sker i samspelet mellan interaktions- och strukturnivån, utan helt enkelt belysa en tänkbar koppling till den individuella nivån. Även om jag presenterar innehållet i ramarna på ett delvis annat sätt, vill jag hävda att intentionen i Weicks (1995) tankemodell är bevarad, och åter poängtera att meningsskapandet sker mot bakgrund av innehållet i de olika perspektiven samtidigt.

Figur 2.5 Meningsskapandet i organisationen sker mot bakgrund av ramar på individ-, interaktions-, kultur- och strukturnivån.

Fler, färre eller andra perspektiv på innehållet i ramarna är tänkbara, av olika orsaker. Exempelvis är perspektiven sannolikt en spegling av vår tid. Att fysisk förmåga inte har lyfts fram som ett perspektiv kan ses som ett uttryck för att fysisk förmåga inte är lika avgörande för arbetet i stora organisationer idag jämfört med hur det varit historiskt, t.ex. i samband med fälttåg. Andra perspektiv har valts bort för att de bedöms täckas av de perspektiv som beskrivits ovan, explicit eller indirekt. Ett exempel är kompetens, som inte redovisas som ett separat perspektiv. Kompetens kan definieras som den samlade effekten av vår förmåga och vilja att klara en uppgift eller aktivitet, där förmåga bland annat utgörs av kunskap, erfarenhet, gott omdöme, färdigheter och kontakter för att utföra en viss uppgift, medan vilja bland annat handlar om självförtroende, engagemang och motivation (Ahrnell & Nicou, 1989). Vilja har inte nämnts ovan men bedöms indirekt vara en del av flera av perspektiven.

Ramarna utvecklas rekursivt, på så sätt att ramarnas innehåll vid varje tidpunkt är grund för det innehåll som utvecklas. Samtliga perspektiv som nämnts ovan betraktas som rekursiva sammanflätade processer. Ett sätt att tydliggöra den rekursiva aspekten är att använda sig av matematiskt inspirerade uttryck.

Langefors (1993) väljer exempelvis att med sin infologiska ekvation beskriva hur information (eller kunskap) skapas:

"The infological equation... $I = i(D, S, t)$, where I is the information (or knowledge) produced from the data D and the preknowledge S , by the interpretation process i , during the time t ." (Langefors, 1993, s.144)

Ekvationen kan ses som en funktion. Förkunskapen, S , påverkar vilken information (eller kunskap) som skapas i en viss situation. Den information I som skapas kan bli en del av förkunskapen, S . Funktionen illustrerar det rekursiva förloppet och förändring över tiden, men ger inga svar på hur förändringen konkret sker, exempelvis hur snabbt förkunskapen utvecklas. Langefors (1993) är ett av många perspektiv på hur kunskap utvecklas. Utan att definiera en motsvarande ekvation för meningsskapande kan Langefors infologiska ekvation vara en tankemodell för hur uppfattningar om mening, och andra delar av ramarna, utvecklas rekursivt på motsvarande sätt som förkunskapen.

Att de olika perspektiven i ramarna är sammanflätade processer är en utgångspunkt i denna studie. Även om samspelet mellan handlingar och mening sätts i fokus i denna studie påverkar samtliga perspektiv i ramarna, mer eller mindre, våra handlingar i varje situation. Mening, kunskap, vanor, känslor, kultur, identitet osv kan sägas föra en ständigt pågående kamp om utrymmet för att påverka våra enskilda handlingar i varje stund. Alternativt kan perspektiven sägas samarbeta i ett ständigt pågående samspel som leder till våra enskilda handlingar i varje stund. Samspelet pågår ständigt och så snart en handling är utförd påverkar den i sin tur perspektiven i ramarna mer eller mindre. Om det är möjligt att perspektiven i ramarna inte påverkas alls av en handling är en filosofisk fråga. I denna studie utesluts inte att så kan vara fallet.

2.6 Avbrott

Enligt bland andra Weick (1995) triggas meningsskapandet av avbrott (Figur 2.6), d.v.s. att något inträffar som skiljer sig från det vi uppfattar som normalt. Vad som uppfattas som ovanliga händelser eller avbrott beror enligt honom på vad som uppfattas som normalt.

Ramar på individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån hos individer, grupper, organisationer eller i samhällen avgör vad som uppfattas som normalt och vad som uppfattas som avbrott. Ramar är vår samlade erfarenhet, förmåga och drivkrafter, inklusive våra uppfattningar om mening som till del är både tyst och

omedveten, vilket beskrivits i föregående avsnitt. Själva substansen i meningsskapande startar med tre element: ram, signal och relation mellan signal och ram (Weick, 1995). Om en signal uppfattas som ett avbrott som triggar meningsskapande, och i vilken utsträckning det triggar meningsskapande beror enligt honom också på den omgivande miljön, vilket behandlas vidare i avsnitt 2.7.

Figur 2.6 Meningsskapandet i organisationen triggas av avbrott.

Meningsskapandet tenderar att ske snabbt, vilket innebär att det är troligare att vi ser produkter av det än själva processen (Weick, 1995, s.49). Därför behöver vi studera hur människor hanterar utdragna pussel som står emot meningsskapande som paradoxer, dilemman och obegripliga händelser (Weick, 1995). Samtidigt har det efterfrågats forskning med fokus på de mer vardagliga formerna av meningsskapande i samband med rutinaktiviteter, istället för omvälvande episoder (Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2015). Rutinaktiviteter kan vara utmärkta tillfällen för förändring, på så sätt att de som deltar i rutinaktiviteter kan reflektera och agera på utfallet av den föregående iterationen av rutinen (Feldman, 2000; Rerup & Feldman 2011). En utgångspunkt i denna studie är att signaler, inklusive avbrott uppmärksammas av individer på individ- och interaktionsnivån. En konsekvens av detta är att avbrott kan uppmärksammas i samband med omvälvande episoder eller i det dagliga arbetet inom ramen för rutiner.

Avbrott definieras här som de signaler som skiljer sig från det som vi uppfattar som normalt på individ-, interaktions-, struktur- eller kulturnivån i en viss

situation och som triggar meningsskapande. Ett avbrott, en signal som triggar meningsskapande kan exempelvis vara ett uttryck, verbalt eller på annat sätt, i en diskussion mellan två personer som upplevs som ovanligt, tvetydigt eller svårt att förstå, en chefs kommunikation till medarbetare om ett nytt managementinitiativ som medarbetarna inte ser hur det kommer påverka organisationens utveckling och deras eget arbete, eller en oväntad händelse som exempelvis en brand. Cunliffe och Coupland (2012) framhåller att avbrott inte enbart upplevs via en rent kognitiv bedömning, utan ofta sker i vardagen genom sensoriska och kroppsliga förmågor. Avbrotten kan vara mer eller mindre betydelsefulla, på så sätt att de i mer eller mindre grad triggar meningsskapandet.

Processen att uppfatta avbrott som vi använder för meningsskapande kan enligt Starbuck och Milliken (1988) ses som en separat process som är skild från själva meningsskapandet. I denna studie ses processen att uppfatta avbrott dock som en del av meningsskapandet. Allt vi uppmärksammar är tillfällen för meningsskapande, och det som vi inte uppfattar är inte tillgängligt för meningsskapande. Vi kan uppfatta både medvetet och omedvetet, och med alla våra sinnen.

2.7 Omgivande miljö

Om ett avbrott triggar meningsskapande, och i vilken utsträckning det triggar meningsskapande, beror enligt Weick (1995) också på den omgivande miljö (Figur 2.7). Ett sätt att avgränsa organisationen från en omgivande miljö är att utgå från vad som fysiskt kan sägas omfattas av organisationen, som anställda, material, byggnader och tillgångar. Denna avgränsning är problematisk av flera skäl.

En organisations omgivande miljö skapas till del av organisationen själv, dels genom selektiv uppfattning av omgivningen men också genom handlingar som påverkar den omgivande miljön (Weick, 1995; Sandberg & Tsoukas, 2015). Czarniawska-Joerges (1992) och Weick (1995) hävdar att organisationer sällan förstår fullt ut att deras handlingar ändrar flödet av händelser och tillför en ordnad, materiell, social konstruktion som är föremål för multipla tolkningar.

Gränserna mellan den omgivande miljön och organisationen är inte självklara genom att ramarna på individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån finns inom personer, och dessa ramar har utvecklats, och fortsätter att utvecklas, både under arbetet i organisationen och i de miljöer en person är en del av utanför arbetet.

Figur 2.7 Meningsskapandet i organisationen sker mot bakgrund av den omgivande miljön.

I denna studie är det väsentligt att inte bortse från den omgivande miljöns betydelse för meningsskapandet inom organisationen, och att kunna identifiera den omgivande miljön i ett empiriskt material. Den omgivande miljön utgör därför en egen kategori i den framväxande modellen.

Det är inte viktigt att exakt definiera gränserna mellan den omgivande miljön och organisationen. Den omgivande miljön representeras därför av sådant som inte enbart eller i första hand är en del av organisationens meningsskapande. Exempel på omgivande miljö är personer som inte är anställda eller inhyrda för att utföra arbete inom organisationen (affärsenheten), kunder, leverantörer, teknikutvecklingen från analog till digital teknik, staters lagar och naturkatastrofer.

2.8 Artefakter

Artefakter i en organisation ses här som alla fysiska eller elektroniska objekt, till exempel produkter, policydokument, regelverk, instruktioner, organisationsbeskrivningar, verktyg och byggnader som skapas av människor. Artefakter kan ses som ett uttryck för mening på motsvarande sätt som språket.

Artefakter påverkar meningsskapandet (Figur 2.8). Rafaeli och Vilnai-Yavetz (2004) beskriver att de stödjer eller hindrar olika önskade handlingar, väcker känslor och drar till sig uppmärksamhet med sitt estetiska uttryck och i form av

symboler som framkallar associationer. De kan utgöra signaler som triggar meningsskapande (Gioia m.fl., 1994; Weick, 1995; Rafaeli & Vilnai-Yavetz, 2004).

Figur 2.8 Artefakter påverkas av och påverkar meningsskapandet i organisationen.

Stigliani och Ravasi (2012) illustrerar hur artefakter kan facilitera övergången från individuellt meningsskapande till meningsskapande i grupp genom att de materialiserar kognitivt arbete som annars skulle skett individuellt, och mindre medvetet. Känslor som framkallas av artefakter kan vara primära omedelbara reaktioner eller sekundära reaktioner till den kognitiva medvetenheten om artefakterna (Rafaeli & Vilnai-Yavetz, 2004). Sammanfattningsvis kan artefakter vara väsentliga för meningsskapandet när de designas, produceras, används eller enbart genom sin existens.

2.9 Verksamhetsresultat

Verksamhetsresultat kan bedömas i förhållande till de mål som organisationen satt upp. I vinstdrivande organisationer är finansiella mål som orderingång, vinst och kassaflöde ofta de övergripande mål som används för att kommunicera hur verksamheten lyckas både externt och internt. Samtidigt är många överens om att det inte duger med enbart finansiella mål för att kunna styra och följa upp hur en verksamhet lyckas. Balanserad styrning som introducerades på 1990-talet är enligt Olve och Petri (2014) en modell för styrning som omfattar olika områden och processer, och som idag används av många företag och organisationer i olika

former. I balanserad styrning inkluderas vanligen kund-, process-, förnyelse- och utvecklingsperspektiv, förutom det finansiella perspektivet. Styrkort, och strategikartor, utformas efter en analys av den aktuella organisationens speciella situation för att beskriva och kommunicera verksamhetens mål inom de olika områdena och processerna, och dessa styrkort används sedan för att följa upp, rapportera och samtala om vad man lärt sig (Olve & Petri, 2014). Det program för förbättringsarbete, VU-programmet (Eriksson & Ramquist, 2000), som idag används av huvuddelen av de svenska enheterna inom ABB, syftar också till att åstadkomma verksamhetsresultat genom att sätta icke-finansiella mål för olika områden och processer. På enhetsnivå formuleras övergripande mål för det kommande halvåret utgående från en mer långsiktig strategi. De övergripande fokusområdena på enhetsnivån formuleras i termer av exempelvis kundnöjdhet och rättidighet i leveranser, och mätetal och mål för dessa konkretiseras. Programmets intention är att alla medarbetare ska medverka i förbättringsarbetet i olika grupper. Varje grupp formulerar mål för hur gruppen på bästa sätt kan bidra till att de övergripande målen nås, och avsätter t.ex. 5 % av arbetstiden för att arbeta med aktiviteter för att åstadkomma förändringen. Resultatet följs upp i grupperna exempelvis varannan vecka. En gång per halvår rapporterar alla grupper framdriften genom att redovisa måluppfyllnaden.

Meningsskapandeprocessen i en organisation rör hur handlingar och mening samspelar på olika nivåer mot bakgrund av ramar och kan ses som central för om organisationens mål nås, speciellt om verksamhetsresultatet uppnås. Det dagliga livet i organisationen, den ständigt pågående organiseringen, kan beskrivas som en meningsskapandeprocess (Weick, 1995). Modeller som balanserad styrning och VU-programmet kan ses som managementinitiativ där verksamhetsresultat identifieras och konkretiseras, när de utformas, beslutas, kommuniceras, implementeras och eventuellt vidmakthålls. Exempelvis är poängen med att ta fram strategikartor i balanserad styrning att de brukar leda till bra diskussioner, för att komma fram till vilka områden som är viktiga att vårda för en viss organisation i ett visst skede (Olve & Petri, 2014), vilket kan ses som en meningsskapande process med ett samspel mellan handlingar och mening. Om meningsskapandet eller meningsgivandet misslyckas kan det påverka verksamhetsresultatet:

"When sensemaking or sensegiving fail, so too may a change initiative. In a longitudinal study of a post-merger integration process in a large health care system (Yu et al., 2005), the sensemaking by the focal unit's senior team was misdirected, with serious consequences.

Over a period of several years, this team became preoccupied with making sense of internal administrative and integration issues, devoting little time to the challenge of external integration—that is, integration with other units within the health care system. As a result, problems deriving from unresolved external integration issues continued to distract them from improving patient care, which was the organization’s core function, and a primary driver of the change initiative. Evidently, change programs can consume much energy with little positive gain when powerful sensemakers focus their attention on too narrow a set of cues.” (Maitlis & Christianson, 2014, s.90)

I denna studie betraktas verksamhetsresultat som enhetens finansiella utveckling över tiden i form av orderingång, vinst och kassaflöde samt de områden och processer inom organisationen som de intervjuade beskriver har ändrats över tiden.

2.10 Teoretisk modell som används för att analysera fallet

Handlingar skapar mening och mening skapar handlingar (t.ex. Smircich & Morgan, 1982; Czarniawska-Joerges, 1992; Weick, 1995). En organisations utveckling kan ses som samspelet mellan handlingar och mening på framförallt två nivåer, en nivå med interaktion mellan två och flera individer och en nivå med sociala strukturer där enskilda individer inte är i fokus (Weick, 1995, s.72). Meningsskapandet sker mot bakgrund av ramar på individ-, interaktions-, struktur och kulturnivån (Weick, 1995), i ett samspel med omgivande miljö och där artefakter kan vara betydelsefulla. Modellen kan sägas beskriva hela det inre livet i en organisation och samspelet med den omgivande miljön utgående från perspektivet att samspelet mellan mening, handlingar och ramar är kärnan i en organisations utveckling. Detta samspel resulterar i att organisationens mål, finansiella och andra, uppnås i större eller mindre grad.

Den teoretiska modellen (Figur 2.9) är en tolkning av Weicks (1995) beskrivning av meningsskapande. Ambitionen är att modellen ska omfatta alla de olika aspekter som Weick diskuterar. Skillnaden från Weicks beskrivning är att kategorierna av handlingar och mening har tydliggjorts och avgränsats så att modellen ska kunna användas för att systematiskt analysera ett empiriskt material. Två typer av handlingar har definierats: managementinitiativ och chefers handlingar i direkt interaktion med andra. Spår av mening på struktur- respektive interaktionsnivån avgränsas till argument, förväntningar och utfästelser som är typiska för många i en organisation respektive de som kommer

till uttryck i interaktionen mellan två eller flera personer. Ramar på individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån omfattar våra samlade erfarenheter, förmågor och drivkrafter.

Figur 2.9 Övergripande teoretisk modell, som visar samspelet mellan handlingar och mening i en situation mot bakgrund av ramar på individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån. Meningsskapandet är en ständigt pågående process, med en ström av nya situationer och ramar i ständig förändring, som triggas av avbrott.

Att välja just dessa perspektiv innebär att andra perspektiv väljs bort. Genom att låta ramarna omfatta våra samlade erfarenheter, förmågor och drivkrafter, d.v.s. potentiellt allt som inte ingår i de sex övriga kategorierna av handlingar, mening, omgivande miljö och artefakter i Figur 2.9, väljs dock inte någon del av helheten bort på förhand i modellen.

I interaktionen mellan två eller flera personer på interaktionsnivån (A) har mening och handlingar här definierats som två olika kategorier. I praktiken är de två kategorierna inte alltid tydligt särskiljbara. En chefs handling på interaktionsnivån kan vara ett kort samtal med en medarbetare. I denna dialog kan argument, förväntningar och utfästelser uttryckas från båda parter vilket kan skapa nya argument, förväntningar och utfästelser hos båda parter. Nya argument, förväntningar och utfästelser behöver inte framkomma, men det finns en möjlighet att det gör det i större eller mindre omfattning, hos den ena eller den andra personen. Handlingen ses i denna situation som det korta samtalet, och

spår av uppfattningar om mening är de argument, förväntningar och utfästelser som kommer till uttryck under samtalet.

Interaktionen mellan handlingar på interaktions- och strukturnivån (B) pågår ständigt. På individnivån kan ett managementinitiativ födas som en idé hos en person men för att det ska bli något mer krävs en handling på interaktionsnivån i någon form, d.v.s. individens interaktion med en eller flera personer. Managementinitiativets karaktär påverkar samtidigt handlingarna på interaktionsnivån. Detta samspel mellan struktur- och interaktionsnivån pågår under utformning och implementeringen av managementinitiativet.

Samspelet mellan mening på interaktions- och strukturnivån sker alltid via handlingar på interaktionsnivån (C). Denna förutsätter att minst två personer interagerar, och därför krävs alltid någon form av handling. De intryck som individer i en organisation skapar sig av förväntningar från strukturnivån kan bli till en del av deras ramar och kan komma till uttryck eller ej på interaktionsnivån: det är inte givet att de leder till handling. Managementinitiativ, handlingar på strukturnivån, kan inte påverka mening på strukturnivån (D) utan handlingar på interaktionsnivån. På motsvarande sätt kan mening på interaktionsnivån inte påverka mening på strukturnivån utan handlingar på interaktionsnivån (E). På detta sätt poängteras att människor ger liv till strukturer genom sina handlingar, vilket är centralt i Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande.

I denna studie är chefers handlingar i fokus. Det nyss sagda innebär dock att det inte enbart är chefers handlingar som påverkar meningen på interaktions- och strukturnivån. Meningsskapandet pågår potentiellt ständigt och i alla interaktioner mellan två eller flera personer. Modellen beskriver enbart att studiens fokus särskilt är chefers handlingar i detta komplexa samspel över tiden.

Ramar på individ-, interaktions-, struktur och kulturnivån är våra samlade erfarenheter, förmågor och drivkrafter, som påverkar och påverkas av det pågående samspelet mellan handlingar och mening (F). Dessa ramar är inte entydiga och bör inte betraktas som entydiga. Den som studerar meningsskapande måste vara medveten om att det finns olika perspektiv på ramar och att dessa verkar samtidigt (Weick, 1995). Ramar kan exempelvis vara kultur, ideologi, tredje ordningens kontroll, paradigm, kognitiva strukturer för organisationer så som de ses inom ”Theories of Action”, traditioner och berättelser, identitet, kunskap, erfarenhet, känslor, intuition, kreativitet, makt, vanor, estetiska dimensioner och relationer. Ramarnas innehåll kan hänföras till individer, grupper, organisationer och samhällen beroende på val av perspektiv och hur dessa perspektiv definieras.

Att ramarna innehåller uppfattningar om mening, som grund för den mening som utvecklas, innebär att meningsskapande med en matematisk analogi kan beskrivas som en rekursiv process. Det rekursiva inslaget i meningsskapandet representeras av att ramarna vid varje tidpunkt innehåller våra samlade erfarenheter, förmågor och drivkrafter, inklusive våra uppfattningar om mening.

Artefakter ses här som alla fysiska eller elektroniska objekt, till exempel produkter, policydokument, regelverk, instruktioner, organisationsbeskrivningar, verktyg och byggnader som kan sägas vara en del av organisationen. Artefakter kan ses som ett uttryck för mening, i och med att de skapas av människor på motsvarande sätt som språket som uttrycks verbalt.

Den omgivande miljön omfattar personer, objekt, händelser och fenomen som inte direkt kan knytas till organisationen.

En förutsättning för meningsskapande är att en fråga uppmärksammas som ett avbrott från det normala och isoleras ur bakgrundsbruset (Weick, 1995; Ericson, 1998; Andersson Högberg, 2010). Vad som uppfattas som avbrott beror på vad som uppfattas som normalt. Ramarna vid en viss tidpunkt avgör vad som uppfattas som normalt och vad som uppfattas som avbrott på individ-, grupp-, organisations-, och samhällsnivå. Avbrott kan vara oplanerade händelser eller planerade händelser och handlingar (G).

Meningsskapandet förväntas kunna påverka och påverkas av verksamhetsresultatet, på kort och lång sikt. I denna studie betraktas verksamhetsresultat som enhetens finansiella utveckling över tiden i form av orderingång, vinst och kassaflöde samt de områden och processer inom organisationen som de intervjuade uttrycker har förbättrats eller försämrats över tiden. Samspelet mellan meningsskapandet och verksamhetsresultat analyseras, men illustreras inte i Figur 2.9 för att inte komplicera bilden ytterligare.

Handlingar, argument, förväntningar och utfästelser som kommer till uttryck i ett empiriskt material kan vara uttryck för många av perspektiven i ramarna, exempelvis för ideologier, tredje ordningens kontroll, paradigm, "Theories of action", kunskap och erfarenhet. Här förutsätts att handlingar, argument, förväntningar och utfästelser i ett empiriskt material är uttryck för olika perspektiv samtidigt. Fokus i denna studie är att fånga meningsskapandet, inklusive uttryck för mening, med hjälp av den teoretiska modellen som helhet, med samspelet mellan handlingar och mening mot bakgrund av ramar. Olika aspekter som enligt Weick (1995) är karakteristiska för meningsskapande och skiljer meningsskapande från andra tolkande processer har inkluderats i

modellen, exempelvis: att meningsskapande triggas av avbrott från det som uppfattas som normalt, att meningsskapande drivs av rimlighet snarare än exakthet och människor ger liv till strukturer genom sina handlingar. Att människors genom sina handlingar ger liv till strukturer och händelser betonas i modellen genom att handlingar och mening på strukturnivån inte kan genomföras utan handlingar på interaktionsnivån.

Modellen av meningsskapande beskriver en organisations utveckling i sin helhet, och omfattar en mängd andra perspektiv, som delar i denna helhet. Modellen möjliggör iterationer mellan helheten och delarna, vilket är grundläggande för mänsklig förståelse (Klein & Myers, 1999). Det innebär inte att modellen ska ses som den enda modellen av en organisations utveckling, utan som ett perspektiv på en organisations utveckling.

Meningsskapande beskrivs här som en process där ett antal kategorier samspelar över tiden. Weick (1995) uttrycker en oro för att organisationsforskare som diskuterar meningsskapande ska försumma språkets uttrycksförmåga och djupare innebörd för att man är för upptagen med att visa på sambanden mellan processer och strukturer. Det bör därför poängteras att innehållet i kategorierna, substansen, är lika viktig att söka beskriva som samspelet mellan kategorierna.

2.11 Sammanfattning

Weicks (1995) modell har utvecklats för att stödja arbetet med att identifiera handlingar och mening i studien av fallföretaget. Ambitionen är att modellen ska kunna användas av andra forskare vid empiriska studier av meningsskapande. Modellen sammanfattades i Figur 2.9 (avsnitt 2.10) och dess ingående kategorier beskrivs i detalj i avsnitt 2.2–2.9. I fortsättningen av denna avhandling påverkar modellen datainsamling, tolkning av data samt de slutsatser som dras.

3. Metod

Syftet med detta kapitel är att tydliggöra motiv för olika val som gjorts under forskningsprocessen. Först diskuteras valet av fallstudie som metod, valet av data och analysmetoder. Därefter beskrivs forskningsprocessen som en meningsskapandeprocess, och i samband med detta diskuteras i vilken utsträckning denna studie utgör teoribyggnad eller teoritestning. Mitt val av metoder kan sägas vara karakteristiskt för studier av meningsskapande genom valet av en fallstudie, hur fallet valts, bruket av rik data i form av berättelser, samt genom att metoden för att analysera fallet har utformats under arbetets gång med influenser från olika discipliner.

3.1 Fallstudie som metod

Syftet med denna studie är att söka förståelse av hur managementinitiativ kan påverka verksamhet och därigenom dess resultat, utgående från en teori om meningsskapande. Weicks (1995) modell av meningsskapande utvecklas inom ramen för denna studie så att den kan användas på ett empiriskt material. En konsekvens är att både metoder för att utveckla teorier och för att tillämpa teorier på empiriskt material behöver beaktas vid valet av övergripande metod, angreppssätt och forskningsdesign.

Maitlis och Christianson (2014) noterar att studier av meningsskapande ofta använder sig av fallstudier, etnografier och textanalys samt rikligt med data i form av intervjuer, observationer och arkivdata. Flera forskare inom området uppmuntrar till att använda olika metoder (t.ex. Czarniawska-Joerges, 1992; Weick, 1995; Czarniawska, 2005; Maitlis & Christianson 2014). Metoder som statistiska undersökningar och datorsimuleringar hade i mitten på 1990-talet enligt Weick (1995) visats vara till mindre hjälp vid studier av meningsskapande. Meningsskapande kan ses som en process. Langley m.fl. (2013) framhåller att många processtudier använder sig av kvalitativa och etnografiska metoder, medan kvantitativa metoder är relativt ovanliga för att analysera händelser och sekvenser för att förstå processer. Kvantitativa metoder kan tillämpas vid studier med intresse för hur managementinitiativ kan påverka verksamhetsresultat. Ett exempel är Klarner och Raischs (2013) studie av hur mängden managementinitiativ över tiden (förändringsrytmen) påverkar verksamhetsresultat. I studien studeras 67 europeiska försäkringsbolags utveckling från år 1995 till år 2004 baserat på företagsrapporter. Lüscher och Lewis (2008) tillämpar aktionsforskning för att studera paradoxer i

meningsskapande för chefer i samband med förändringsarbete inom det danska företaget Lego och studien visar att denna metod är användbar för studier av meningsskapande.

Fallstudier möjliggör utveckling av testbara teorier genom en nära koppling till empiri (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007), vilket är ett motiv för valet av fallstudie som metod i denna studie där Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande har utvecklats. Hur många fall som ska användas vid en fallstudie för att utveckla teorier är inte självklart. Eisenhardt och Graebner (2007) hävdar att studien av ett fall kan möjliggöra mer sammansatta teorier eftersom teorin kan anpassas till de många detaljerna i ett specifikt fall. Enligt Yin (1994) ger multipla fallstudier oftare en starkare bas vid teoribyggnad, i och med att de möjliggör replikering och att kunna utöka teorin, att motreplikera och eliminera alternativa förklaringar. Vid studier av flera fall är relationerna mellan fallen av intresse, och dessa relationer är ofta färre än relationerna mellan detaljer inom ett rikt fall, vilket gör att teorier som utvecklats med flera fall ofta är mer renodlade, robusta och generaliserbara (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Ytterligare en utgångspunkt, som påverkar både valet av teorier och metoder, är att denna studie är en fortsättning på min licentiatavhandling (Odar, 2002). I licentiatavhandlingen studerades utan de termer som använts i denna studie, ett managementinitiativ mot bakgrund av teorier om framförallt kunskap, kommunikation och beslutsfattande. Dessa valdes ut från ett individperspektiv, och hur individer samverkar med andra. En individs ramar beskrevs i termer av kunskap och erfarenhet, känslor, intuition, vanor, den estetiska dimensionen, genuina relationer och delade ideal. Det övergripande syftet i licentiatavhandlingen var att söka djup förståelse av hur värderingsmodeller kan bidra till att skapa, utveckla och kommunicera mentala systemmodeller av verksamhet som stöd för beslut. Det fall som studerades var beslutsprocessen inom Försvarsmakten under år 1980 och 1981 inför beslutet om JAS. Data utgjordes av intervjuer med deltagarna i den grupp som tog fram beslutsunderlaget samt med beslutsfattarna som tog del av beslutsunderlag och skriftliga källor från beslutsprocessen. I licentiatavhandlingen valdes fallstudie som metod mot bakgrund av min syn på verkligheten och problemområdets karaktär. Min syn på verkligheten, det som jag bedömer är mina grundläggande föreställningar, är fortfarande att den är socialt konstruerad, d.v.s. att människan skapar verkligheten samtidigt som verkligheten i sin tur skapar människans föreställningar.

Sammantaget ter det sig rimligt att välja en fallstudie både för att utveckla Weicks (1995) modell av meningsskapande och för att besvara forskningsfrågorna om samspelet mellan managementinitiativ och uppfattningar om mening i sökandet efter förståelse av hur managementinitiativ kan påverka verksamhetsresultat.

Valet av fall

Olika faktorer har tillsammans lett fram till valet av en retrospektiv studie av utvecklingen inom en affärsenhet inom ABB från mitten av 1980-talet till år 2010. En *första* faktor är tillgängligheten till information. Organisationen som valts är en affärsenhet inom den koncern och division jag själv arbetar i. Fysiskt befinner den sig i samma stad och på mindre än 5 km avstånd från den affärsenhet jag arbetar inom. Jag hade därför god access till tänkbara intervjupersoner och insikt om verksamheten som underlättade min kommunikation med dem. Samtidigt kunde jag undvika de komplikationer och möjliga intressekonflikter som tillkommit om jag valt att studera den affärsenhet som jag själv arbetat inom. Genom att välja en retrospektiv ansats är informationen inte lika känslig som en studie av den pågående verksamheten.

En *andra* faktor är en önskan att utnyttja min förförståelse från arbetet inom koncernen, t.ex. med implementering av koncerngemensamma managementinitiativ som gäller alla affärsenheter. Med ett meningsskapandeperspektiv är denna förförståelse både en tillgång och en risk vilket diskuteras i det kommande avsnittet. Förförståelsen kan underlätta insamling och analys av data, men innebär samtidigt en risk att inte uppfatta nya perspektiv.

En *tredje* faktor är att meningsskapande som teoretisk modell sätter fokus på samspelet mellan handlingar och mening över tiden. Longitudinella data är nödvändiga för att studera hur processen utvecklas över tiden (Langley m.fl., 2013). Frågan är då hur lång period som ska studeras och när i tiden perioden ska väljas. Syftet med denna studie rör hur managementinitiativ – i pluralis – påverkar verksamheten och därigenom dess resultat, och hur mening och handlingar på olika nivåer samspekar över tiden. Den verksamhet som studeras präglas av långa tidscykler. Ett exempel är att en produkt som utvecklas på 1970-talet kan vara i produktion och säljas 30 år senare, och på så sätt kan ett managementinitiativ påverka verksamhetsresultat under en lång tidsperiod. Därför var en så lång tidsperiod som möjligt önskvärd. En realtidstudie under 30 år var inte aktuell inom ramen för avhandlingsarbetet. Periodens längd avgränsas med hänsyn till möjligheterna att samla data. Intervjuer bedöms vara av stort

värde och tidperioden avgränsades bakåt i tiden med hänsyn till möjligheterna att intervjua personer som arbetat länge inom organisationen.

En *fjärde* faktor är att välja ett ”lyckat fall”, d.v.s. en enhet som har haft god lönsamhet över lång tid. Några handlingar som genomförts måste ha haft positiv effekt på verksamhetens utveckling, vilket inte behövde varit fallet om det varit en enhet som inte gått bra över tiden. Ett lyckat fall kan också vara mindre känsligt och på så sätt underlätta tillgång till information och möjligheterna att presentera slutsatserna.

Vid analysen av det empiriska materialet identifierades 88 handlingar, varav 85 managementinitiativ och tre situationer med chefers direkta interaktion med andra, och deras effekt på verksamhetens utveckling. I och med att syftet med studien är att söka förståelse av hur managementinitiativ kan påverka verksamheten och därigenom dess resultat, skulle studien kunna sägas omfatta 88 fall varav 85 managementinitiativ och 3 situationer med direkt interaktion. I och med att meningsskapande som modell omfattar ett samspel mellan handlingar och mening över tiden samt att data för de olika managementinitiativen kommer från samma personer och att beskrivningarna av de olika tidsperioderna i hög grad är beroende av varandra betraktas dock denna studie som en studie av *ett* fall. De relationer som studerats här är framförallt relationerna inom fallet: mellan gemensamma uppfattningar om mening, en stor mängd managementinitiativ, ett fåtal handlingar av direkt interaktion och en verksamhets resultat.

Eisenhardt och Graebner (2007) noterar att det är vanligare att fallstudier beskriver nyligen inträffade händelser men att det också förekommer retrospektiva fallstudier som beskriver händelser och förlopp som inträffat längre tillbaka i tiden.

Betydelsen av insider–outsider

I och med att jag hade arbetat inom koncernen under cirka 12 års tid när denna studie formellt inleddes, men inom en annan affärsenhet, innebär valet av fall att jag i rollen som forskare kan betraktas som en kombination av insider och outsider. Kombinationen av insider–outsider rekommenderas för att det ger en insikt, förförståelse, samtidigt som det ger nya perspektiv (t.ex. Gioia m.fl., 1994; Maitlis & Christianson, 2014). Detta ligger i linje med Gummessons (1985) rekommendation att kunskap och erfarenhet från problemområdet i praktiken kan berika och effektivisera forskningsprocessen.

Vanligen representeras insider-outsider-ansatsen av två personer, en inifrån organisationen och en utifrån organisationen. I bästa fall innebär min egen insider-outsider kombination av både förståelse och nytt perspektiv. Det finns dock en risk att möjligheterna att se nya perspektiv är begränsad p.g.a. förståelsen från 12 års arbete inom samma koncern. Samtidigt har vi alla delvis olika perspektiv. Exempelvis konstaterar Starbuck och Mezias (1996) att det finns ett kulturellt gap mellan chefer och forskare, men att olika chefer också ser olika världar. Riskerna med insider-perspektivet motiverar att jag valt att presentera analysen på ett transparent sätt så att läsaren själv ska kunna följa analysen och bedöma rimligheten i olika tolkningar.

Den enhet jag själv arbetat inom har tillhört samma division inom koncernen under huvuddelen av den tid jag arbetat inom ABB. Managementinitiativ från divisionsnivå och uppåt som gällt samtliga enheter, exempelvis Global footprint, i detta fall att starta verksamhet i Indien, och ABB VU-program, har jag haft viss inblick i genom att vara en av de som drivit implementeringen inom den enhet där jag arbetat. Under åren 2004–2005 var den studerade enheten en del av en organisation bestående av fyra affärsenheter inom ramen för divisionen, samtidigt som jag hade en stabsroll i ledningsgruppen för de fyra affärsenheterna. Då fick jag viss inblick i verksamheten, framförallt vid de ledningsgruppsmöten som hölls. Ur ett meningsskapandeperspektiv gav detta viss, men ytterst begränsad information om verksamhetens inre liv och dess utveckling. För det första var det endast en person från enheten, enhetschefen, som medverkade vid mötena. För det andra var den information som gavs om enheten relativt styrd till att kommentera utvecklingen av ett antal KPI:er³, och att sammanfatta de pågående aktiviteterna under cirka 5–30 minuter varje eller varannan vecka under ett par års tid. Utöver detta medverkade jag vid ett antal möten inom enheten som rörde exempelvis strategi för kommande året och möten med anställda angående outsourcingen av kretskortstillverkningen. Under denna period hade jag vissa kontakter med personalchefen inom enheten rörande personalområdet. Från år 2008 till år 2014 har jag haft kontakter med Operational Excellence-funktionen⁴ i verksamheten i samband med nätverksmöten inom divisionen och svenska ABB ungefär på månadsbasis. Under denna period har jag också medverkat vid en ISO9001-revision av den centrala kvalitetsfunktionens arbete inom reläverksamheten. Utöver detta har jag haft kontakter med personer som tidigare

³ KPI (Key Performance Indicators) är mätetal eller nyckeltal för att värdera en organisation och dess verksamhet.

⁴ Operational Excellence-funktionen avser en funktion för verksamhetsutveckling.

arbetat inom reläverksamheten och som jag träffat i olika roller. Förförståelsen om det ”inre livet” i den valda enheten var begränsad när jag påbörjade forskarstudierna. En anledning till denna bedömning är att de intervjuades berättelser gav mig avsevärt mycket mer information och en helt ny inblick i verksamhetens utveckling jämfört med samtliga kontakter jag haft med enheten tidigare genom arbetet. Min förförståelse om verksamheten underlättade intervjuerna, dels genom att de intervjuade inte behövde beskriva hur koncernen i sig är uppbyggd och dels genom att jag inte behövde fråga om innebörden av olika ABB-specifika begrepp.

Eftersom jag fortfarande, år 2017, arbetar inom koncernen finns en risk att jag omedvetet väljer att inte lyfta fram negativa aspekter, för att jag inte vill förmedla en negativ bild av organisationen. Det finns en nära länk mellan den egna identiteten och bilden av organisationen, vilket gör att personer är motiverade att bevara positiva bilder av den organisation de arbetar inom och att reparera negativa bilder av densamma (Weick, 1995). Valet av en retrospektiv studie, ett lyckat fall i form av en affärsenhet som gjort bra finansiellt resultat över tiden samt en systematisk och transparent analys har varit väsentligt för att minska risken för att omedvetet välja bort negativa aspekter.

3.2 Empiriska källor

Data i denna studie utgörs framförallt av berättelser om hur verksamheten utvecklats från personer som arbetat inom verksamheten, som berättats vid intervjuer. Skriftliga källor har använts för beskrivningen av verksamhetens historia före den studerade perioden, för att bekräfta vissa tidpunkter för handlingar samt för att undersöka vilka argument, förväntningar och utfästelser som använts skriftligt för att motivera vissa managementinitiativ.

Intervjuer

Intervjuer har genomförts med tio personer som arbetat inom verksamheten. Personerna har arbetat inom verksamheten under olika lång tid, under delvis olika tidsperioder och i olika roller. I Figur 3.1 illustreras ungefärlig tidsperiod när respektive person har arbetat inom verksamheten och när intervjuerna med de olika personerna genomförts. När personerna har arbetat inom verksamheten och när intervjun har genomförts har varit väsentligt för analysen, vilket beskrivs i det kommande avsnittet.

De åtta första intervjuerna genomfördes under perioden slutet av november 2011 till januari 2012. Intervju nio och tio genomfördes under september och oktober

år 2016. Intervjuerna tog från en till tre timmar. Bandspelare användes, och materialet transkriberades efter intervjuerna.

Figur 3.1 Översikt över när personerna som intervjuats arbetat inom verksamheten samt när i tiden intervjun genomförts.

Jämfört med intervju nio och tio hade de första åtta intervjuerna delvis en annan karaktär beroende på var i forskningsprocessen jag befann mig. Som framgår i Figur 3.1 hade dessutom person nio och tio slutat arbeta inom reläverksamheten tidigare än de övriga åtta personerna.

De första åtta intervjuerna

Inför de första åtta intervjuerna formulerade jag följande intervjufrågor:

- Berätta om verksamheten och hur den utvecklats under den tiden som du arbetat där.
- Vilka managementinitiativ har haft störst betydelse för utvecklingen av kärnverksamheten och på vilket sätt?
- Berätta om din bakgrund.
- Beskriv kulturen, vilka normer som är karakteristiska.

Under inledningen av dessa intervjuer frågade flertalet intervjuade vad syftet var och vad skriften skulle handla om. Här beskrev jag kort mitt intresse för värdet av managementinitiativ, mot bakgrund av att det förekommer många managementinitiativ och det inte alltid går att uppfatta förändringar i det dagliga arbetet inom organisationen kopplat till dessa. Vid majoriteten av intervjuerna ställdes ingen fråga om innebörden av managementinitiativ. Då frågan ställdes beskrevs managementinitiativ som allt som chefer på olika nivåer, både ledningsgruppen och chefer inom enheten samt överordnade chefer, gör för att förbättra verksamheten.

Vid intervjuerna ställde jag huvudsakligen följdfrågor enbart i de fall jag upplevde att något var svårt att förstå. Under intervjuerna sökte jag lyssna aktivt och bekräfta att jag förstod på olika sätt, t.ex. genom att uttrycka ”ja”, eller genom att nicka instämmande.

Intervju nio och tio

Intervju nio och tio inleddes med en öppen fråga om verksamhetens utveckling, och därefter ställde jag ett antal mer specifika frågor mot bakgrunden av de slutsatser jag dittills kommit fram till under analysen.

Mot bakgrund av att jag befarade att berättelserna i intervju ett till åtta hade påverkats av att jag nämnt mitt intresse för managementinitiativ före intervjun, valde jag att inför intervju nio och tio inledningsvis beskriva så lite som möjligt om min forskning och mitt intresseområde. Jag undvek exempelvis att nämna order managementinitiativ. Jag beskrev att jag forskade inom organisationsteori och hade valt att göra en retrospektiv studie av reläverksamheten. Före intervjun informerade jag om att den inledande frågan var: ”Berätta om verksamheten (den svenska reläverksamheten) och hur den utvecklats under den tiden som du arbetat där (eller varit överordnad chef för verksamheten).”

Före intervjun informerade jag också om att jag efter den inledande berättelsen avsåg att ställa ett antal följdfrågor, men att jag inte ville sända över dem före intervjun för att inte ”förstöra” deras perspektiv på verksamhetens utveckling. Jag beskrev också att jag efter deras berättelse skulle visa lite av de slutsatser jag kommit fram till baserat på de första intervjuerna. Jag efterfrågade också skriftligt material som kunde vara relevant.

Under den första delen av intervjuerna ställde jag huvudsakligen följdfrågor enbart i de fall jag upplevde att något var svårt att förstå, och sökte jag lyssna aktivt och bekräfta att jag förstod på olika sätt, t e x genom att uttrycka ”ja”, eller genom att nicka instämmande.

Vid intervju nio gick jag efter den inledande berättelsen mycket kort igenom den teoretiska modellen av meningsskapande, visade de gemensamma uppfattningarna om mening som jag kommit fram till och listan med handlingar och uppfattningar om mening (delar av bilaga 1), och tog del av de spontana kommentarerna.

Vid intervju tio gick jag efter den inledande berättelsen igenom de handlingar under den aktuella tidsperioden, den period som den intervjuade hade arbetat inom verksamheten, som framkommit i vid de tidigare intervjuerna och frågade om den intervjuade mindes handlingen och fick då kommentarer till handlingen.

Jag frågade också om vilka argument för och förväntningar som fanns inför vissa managementinitiativ.

Vid både intervju nio och tio frågade jag den intervjuade om han mindes något tillfälle då det inträffat något som fått honom att ändra uppfattning i någon fråga.

Valet av vilka som intervjuas

Vilka som skulle intervjuas i första intervjuomgången valdes med hänsyn till att de skulle känna verksamheten väl, ha arbetat inom verksamheten under lång tid, representera olika processer inom enheten och i första hand inte vara chefer eller ledare. Uppfattningar om verksamhetens inre liv vid en viss tidpunkt kan i första hand förmedlas av de som var med i verksamheten vid den aktuella tidpunkten. Genom att välja att intervju representanter för olika delar av verksamheten, ökar möjligheten att få en bild av hela verksamheten och inte enbart en avgränsad grupp. För att komma åt det inre livet i verksamheten var det viktigt att inte enbart intervju chefer, som med hänsyn till sin roll kan ha perspektiv som åtminstone till del skiljer sig från medarbetarnas perspektiv.

De som intervjuades fick peka ut lämpliga personer att intervju mot bakgrund av dessa kriterier. Åtta personer intervjuades innan analysen påbörjades. Flera av personerna har under någon tidsperiod haft chefs- eller ledarroller, men alla utom två har också en bakgrund som medarbetare utan ledarroll i organisationen.

De intervjuade och jag kände till varandra i varierande omfattning från att inte känna till varandra alls, att genom arbetet känna igen varandra till namnet, till att ha arbetat tillsammans inom en annan verksamhet under några år. Att de intervjuade kände till att jag arbetat och fortfarande arbetar inom ABB påverkade intervjuerna. En konsekvens som kan observeras i intervjumaterialet är att de intervjuade visste att jag kände till olika managementinitiativ från överordnade nivåer. Exempel på managementinitiativ som förutsattes vara kända var svenska koncernens program för förbättrings- och förändringsarbete, "ABB VU program", "Industrial IT" och "Global footprint" från koncernledningen. De intervjuade visste att de inte behövde beskriva innebörden av dessa managementinitiativ för mig. Ibland nämndes också personer som jag kände till. Ett exempel är att en av de intervjuade uttryckte:

"så tillsatte man en överordnad projektledare, och det är nån du känner, det är ... som höll ihop allting."

Några av de intervjuade använde sig också av jämförelser mellan den enhet jag huvudsakligen arbetat inom och den valda enheten.

De två sista intervjuerna, intervju nio och tio, genomfördes efter analysen av materialet och att preliminära slutsatser dragits. I detta skede bedömdes det vara av intresse att få chefernas perspektiv på hur verksamheten utvecklats under 1990-talet, dels för att få kompletterande information om olika managementinitiativ och dels för att få en bild av likheter och skillnader i förhållande till medarbetarna. Två av totalt tre enhetschefer för reläverksamheten i Sverige under denna period intervjuades. Enhetschefen för reläverksamheten i Sverige under början på 1990-talet var tillika affärsområdeschef för reläverksamheten globalt. Enhetschefen för Network Partner i Sverige var chef för reläverksamheten och enheten för övervakning och kontroll av elnätet, som slagits samman i en organisation.

Berättelserna som framkommer vid intervjusituationerna

Berättelserna här är inte fångade i det dagliga livet i organisationen. Det är berättelser om hur verksamheten utvecklats, i en intervjusituation, vilket skiljer sig från det som framkommer i det dagliga livet i organisationen på flera sätt. I det dagliga livet i organisationen avhandlas olika frågeställningar som har med den pågående verksamheten att göra. Här finns det sällan anledning, troligen aldrig, för enskilda personer att berätta om hur verksamheten utvecklats under en längre tidsperiod, under en timmes tid, utan att bli avbruten. I den typ av berättelse som framkommer vid intervjuerna införs enligt Weick (1995, s.28) en formell sammanhållning på det som annars kan ses som en flytande soppa. Samtidigt är de intervjuades berättelser långt ifrån formellt överenskomna berättelser, som exempelvis Lakotaindianernas berättelser där innehållet inte får förändras (Boje, 2001 refererar TwoTree, 1997). De intervjuades berättelser kan förväntas vara olika i och med att de representerar olika delar av organisationen, och att det inte finns någon officiell tradition inom företaget om att det ska finnas en gemensam och accepterad berättelse om verksamhetens utveckling. Om det finns likheter i berättelserna kan det innebära att de är spår av väl omarbetade historier som enligt Boje (2001) är gemensamma och en del av organisationens institutionella system.

De intervjuades berättelser om hur verksamheten utvecklats är, utan tvekan, i någon bemärkelse utformade efter mitt intresse för detta, och som Bruner (1990) betonar är jag som intervjuare utan tvekan inte helt neutral. Med det meningsskapandeperspektiv som valts här påverkar våra bakgrunder, intervjusituationen i sig och olika förväntningar på framtiden vad som kommer till uttryck. Att bedöma hur intervjusituationen i sin helhet påverkade berättelserna är med detta perspektiv en forskningsuppgift i sig.

Samtidigt kan berättelser vara det mest naturliga sättet att förmedla kunskap (t.ex. Bruner, 1986; Czarniawska, 1998). Czarniawska (2011) framhåller att berättelser har varit väl etablerade inom organisationsteori sedan slutet av 1990-talet. Stutts och Baker (1999) hävdar att berättelser kan ge information som inte kan fås på annat sätt. En stor fördel med att undersöka meningsskapande i organisationer genom en berättelselin, är att det inte bara framkommer vem som är inblandad och vad de gör, utan även vilken mening som de konstruerar i processen (Maitlis & Christianson, 2014).

Om antalet berättelser, tio stycken, är tillräckligt för att förstå samspel mellan handlingar och mening i en organisation under en 30-årsperiod är inte självklart. Tio personer utgör en liten del av organisationens samtliga anställda under perioden. Det går därför inte att säga att intervjumaterialet representerar hela organisationens uppfattningar om mening. I och med att personerna arbetat inom olika delar av verksamheten går det dock att säga att de inte enbart representerar någon viss funktionell grupp inom organisationen. Däremot kan de förväntas ha mer gemensamma uppfattningar om mening än en slumpmässigt vald grupp, i och med att de alla arbetat länge inom organisationen och att de som intervjuades inledningsvis fick föreslå vilka personer som skulle intervjuas.

En tveksamhet gäller berättelsernas trovärdighet med hänsyn till hur minnet fungerar. Enligt Schwarz (2007) avser minnet i första hand längre perioder (t.ex. åren jag bodde i New York) och längre händelser (t.ex. mitt första arbete). Därefter kommer upprepade händelser, t.ex. under den perioden var jag ofta sjuk. Specifika händelser, som t.ex. en särskild episod under sjukdomen, är den lägsta nivån i minneshierarkin. För att minnas denna typ av specifika händelser krävs att de är unika i något avseende (Schwarz, 2007), vilket kan indikera att tillfällen för meningsskapande har större förutsättningar att bli ihågkomna än andra tillfällen. Czarniawska (2011) påpekar att olika personer också har olika sätt att minnas, där vissa mer minns episoder medan andra minns utvecklingen över tiden. Beskrivningarna av vad som hänt i vissa situationer kan förväntas vara efterkonstruktioner i mer eller mindre omfattning. Att vi ofta omedvetet motiverar val i efterhand (Kahneman & Tversky, 2000), innebär en form av efterkonstruktion. Att historien berättas av segrarna är en annan typ av efterkonstruktion, där historien medvetet vinklas.

Hur mycket av dessa fenomen som förekommer i berättelserna är svårt att fastställa. Min upplevelse var att alla gav intryck av att söka vara mycket öppna och uppriktiga i sina berättelser och ville beskriva utvecklingen av verksamheten. Några uttryckte också att det var angeläget att utvecklingen inom enheten

beskrevs. En av de intervjuade nämnde att han medvetet valt att lyfta fram några aspekter i sin berättelse som han trodde att de andra inte hade lyft fram, och som han bedömde vara särskilt väsentliga för verksamhetens utveckling. De intervjuade ger exempel på att de tänkte på ett visst sätt vid en viss tidpunkt och att de sedan har ändrat sig, vilket stärker intrycket av att berättelserna inte är medvetet friserade efterhandskonstruktioner. Om berättelser om historien från en intervjusituation är av värde som data kan också ses som en fråga om i vilken grad någon entydig sanning finns (t.ex. Okasha, 2002), men denna djupare filosofiska diskussion förs ej här.

Valet att låta de tio berättelserna utgöra huvudsakliga data för att belysa meningsskapandet i denna studie baseras sammanfattningsvis på att berättelserna bedöms innehålla data som inte kan fås på annat håll, i kombination med att de utgör ett tillräckligt underlag för syftet i denna studie. Rimlighet eftersträvas snarare än exakthet inom meningsskapande. De 10 berättelserna innehåller 88 handlingar och uttryck för mening i samband med dessa handlingar vilket bedöms utgöra ett tillräckligt stort material för att identifiera några gemensamma uppfattningar om mening, och för att söka belysa samspelet mellan handlingar och mening över den valda tidsperioden.

Skriftliga källor

Skriftliga källor från ABB användes inledningsvis, efter intervju ett till åtta, enbart för att få en allmän inblick i reläverksamheten och dess historia, för att bekräfta vissa tidpunkter för managementinitiativ samt för att finna en ABB-definition av begreppet managementinitiativ. Uppfattningar om mening söktes enbart i de berättelser som framkom vid intervjuerna där personer inom verksamheten bads berätta om hur verksamheten utvecklats. Skriftliga källor tas fram för olika syften, och beskriver inte hur enskilda personer uppfattat verksamhetens utveckling. Under studiens första år utgjordes de skriftliga källorna av:

- PowerPoint-dokument om den svenska enhetens strategi år 2011
- Dokumentation om svenska reläverksamhetens historia (2002)
- Information från ABB externa hemsida om managementinitiativ, "ABB Value Paper Series" (Kleine, 2008)

Under år 2016 har skriftliga ABB-källor sökts som kan innehålla argument, förväntningar och utfästelser i samband med olika managementinitiativ, för att undersöka om de gemensamma uppfattningarna om mening som identifierats här ligger i linje med det som kommunicerats formellt. I samband med intervju nio

och tio efterfrågades skriftligt material som beskriver argument och förväntningar på olika managementinitiativ inom reläverksamheten. Detta resulterade i ett fåtal OH bilder samt en omfattande beskrivning av Network Partner och Panorama-konceptet. Skriftligt material exempelvis strategier, Mission & Values för ABB, efterfrågades år 2016 från ABBs svenska kommunikationsavdelning.

Följande skriftliga källor från ABB har använts:

- Ett fåtal interna strategidokument i form av OH bilder/PowerPoint-dokument från 1990-talet
- En bok om svenska ABB:s förändringsarbete (1992)
- Network Partners information om Panorama-konceptet (1995)
- ABB-dokument gällande Mission and Values (199x och 2000)
- Aktieägarinformation om sammanslagning av Asea och BBC Brown Boveri (1987)

3.3 Metod för att analysera meningsskapandet

Den teoretiska modellen av meningsskapande (avsnitt 2.10) och metoden för att analysera ett empiriskt material med hjälp av modellen har utvecklats parallellt under studiens gång. Metoden för att analysera meningsskapandet med hjälp av modellen beskrivs i detta avsnitt så att den ska kunna tillämpas på andra studier, med andra data. Hur Weicks (1995) teoretiska modell utvecklades diskuteras i avsnitt 3.4.

Metoden innebär att analysen genomförs i ett antal steg. Först identifieras handlingar och uppfattningar om mening i det empiriska materialet (kapitel 4 och 5). När handlingar och uppfattningar om mening identifieras diskuteras samspelet mellan handlingar och mening över tiden, den omgivande miljöns, artefaktens och ramarnas betydelse för meningsskapandet (kapitel 6). Avslutningsvis görs en sammanfattande analys, där forskningsfrågorna besvaras (kapitel 7).

Metoden speglar den teoretiska modellen av meningsskapande. Den teoretiska modellen (kapitel 2) omfattar ett antal kategorier och deras utveckling över tiden, vilket innebär att analysen kan vara svår att följa. Som stöd för att påminna om vilka kategorier som analyseras används små stiliserade figurer av den teoretiska modellen. Varje avsnitt inleds med en stiliserad figur, där de delar av den teoretiska modellen som diskuteras har markerats. Det första exemplet framgår efter rubriken som följer. I det kommande avsnittet beskrivs hur handlingar på struktur- och interaktionsnivån identifieras. I figuren är kategorier av handlingar

markerade med mörkare färg. Rektanglarna känns igen från den teoretiska modellen (se Figur 2.9, avsnitt 2.10). Utvecklingen över tiden symboliseras av tre rektanglar som representerar olika tidsperioder: 1980-talet, 1990-talet och första decenniet av 2000-talet. I det kommande avsnittet berörs hela tidsperioden, vilket framgår av att alla rutor med handlingar är markerade med mörkare färg.

De tio stegen i metoden presenteras här som ett förslag, som kan förändras efter behov. Avsikten är att de ska kunna användas även av framtida forskare och eventuellt av mig själv vid studier av andra fall än det aktuella, och därför behöver stegen vara mer generella än i min fallstudie. Samtidigt kan det finnas drag hos denna studie som inte finns i andra, och som motiverar anpassning av metoden.

Steg 1. Handlingar som ryggrad för analysen

Den teoretiska modellen gör det relativt enkelt att identifiera handlingar på struktur- och interaktionsnivån i ett empiriskt material, medan uppfattningar om

mening inte är specificerade så att de lätt kan identifieras. Analysen inleds därför med att identifiera alla handlingar, management-initiativ och chefers direkta interaktion med medarbetare, som de första åtta intervjuade uttryckt i berättelserna om hur verksamheten

utvecklats.

Vid analysen framkom 88 handlingar, 85 managementinitiativ och tre situationer som rör chefers handlingar i direkt interaktion med andra. Managementinitiativ framgår på olika sätt i det empiriska materialet. Ibland hänvisas explicit till genomförandet av ett managementinitiativ. I andra fall nämner de intervjuade en viss struktur, t.ex. att det nu finns mail vilket inte fanns på 1980-talet. I detta fall betecknas även "Mail" som ett managementinitiativ, även om de intervjuade enbart nämner effekterna av managementinitiativet och inte talar om när managementinitiativet kommunicerades eller implementerades.

Handlingarna numrerades i respektive transkriberad intervju i den ordning de framkommer. Därefter sammanställdes alla handlingar som nämnts i intervju ett till åtta i ungefärlig kronologisk ordning i ett Excel-ark, se Figur 3.1 kolumn A. Figur 3.1 utgör ett utdrag ur Excel-arket i denna studie. Excel-arket utvecklades successivt under analysen och kom att utgöra det huvudsakliga verktyget för att

analysera materialet. Motiven för valet av Excel-arkets kategorier, A–G, beskrivs i de kommande avsnitten.

Handlingar A				Beskrivning av handlingen E		Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling F		
Initiativ: enkel ring Initierade, inom enheten: utom enheten:						<div>3 eller fler positiva, bland de som 4 eller fler nämnt</div> <div>4 eller fler nämnt, ej positiva/negativa</div> <div>3 eller fler negativa, bland de som 4 eller fler nämnt</div>		
Nr	År	Produkt-utveckling	Organisations-förändring	Övrigt		Positivt	Neutralt	Negativt
1	1970-tal	B	C	D ASEA Instruktioner	Instruktioner för tex produktionsteknik och produktionsekonomi tas fram av centrala staben som ska användas av alla enheter inom ASEA.	4 (4) "...väldigt mycket otroligt hög	4 eller fler nämnt, ej positiva/negativa	
2	1970-tal	CombiFlex			Produktserien CombiFlex som togs fram under 1960-talet vidareutvecklas.	1, 2, 3, 4, 6 (1) "Man tog fram en fantastisk	5 (5) "Sen när network partner	(1) (1) "... (produktserien)
3	1980-tal			Being Local Worldwide	Hela ABB organiseras enligt principen Being local worldwide.	1, 2, 5, 6 (1) "Det tror jag betyde väldigt	3 (3) "ABB kör ju fortfarande det. ...	3 (3) "Om man tittar på ABB utifrån och
4			Relays AB bildas		Reläverksamheten organiserades i ett eget aktiebolag, från att ha varit en enhet inom ett större bolag.			(4) (4) Decentralisering

Figur 3.1 Kategorier av handlingar och mening som valts i sammanställningen intervjumaterialet (utdrag ur bilaga 1).

Vid sammanställningen av handlingar noterades att vissa handlingar var initierade av överordnade chefer medan andra hade initierats inom enheten (A i Figur 3.1), vilket bedömdes som intressant ur ett meningsskapandeperspektiv. Interaktionen mellan medarbetare och överordnade chefer utanför enheten är sannolikt mindre frekvent än mellan medarbetare och chefer inom enheten, dels p.g.a. att formella aktiviteter vanligen är knutna till den organisatoriska strukturen så att de närmaste nivåerna har mer interaktion och dels p.g.a. att överordnade chefer fysiskt inte befunnit sig i samma lokaler, och ibland inte heller i samma stad eller land.

I denna studie framkom två tydligt urskiljbara och ofta förekommande kategorier av handlingar. Den ena kategorin rör utveckling eller modifiering av reläprodukter, de produkter som verksamheten lever på att ta fram och sälja. Den andra återkommande kategorin av handlingar rör organisationsförändringar. Dessa innebär att enheten fått ny organisatorisk tillhörighet och nya överordnade beslutsfattare inom koncernen, vilket exempelvis påverkat i vilken utsträckning enheten själv kunnat besluta i olika frågor som rör verksamheten. För att göra materialet mer lättillgängligt kategoriseras handlingar också i tre övergripande kategorier baserat på dessa tydligt urskiljbara kategorier:

- Produktutveckling, handlingar som rör utveckling av nya eller modifiering av befintliga reläprodukter (B i Figur 3.1)
- Organisationsförändring, handlingar som innebär att enheten får ny organisatorisk tillhörighet och nya överordnade beslutsfattare inom koncernen eller omorganisationer inom enheten (C i Figur 3.1)

- Övrigt, alla handlingar som inte kan hänföras till kategorierna produktutveckling eller organisationsförändring (D i Figur 3.1).

Valet av kategorierna A–D utgår i första hand från den teoretiska modellen och från berättelserna. Kategoriseringen av handlingar i kategorierna B–D är inte avgörande för analysen av uppfattningar om mening, och meningsskapandet över tiden, eftersom denna analys görs utgående från vad de intervjuade uttrycker om respektive handling, vilket beskrivs i de kommande avsnitten.

Innebörden av respektive handling beskrivs kortfattat i sammanställningen, som stöd för egna minnet och för att en läsare ska kunna få en något utförligare bild av handlingens innebörd än vad enstaka ord kan förmedla (E i Figur 3.1). Denna beskrivning av handlingarna är min spontana tolkning av respektive handlingens innebörd, och är inte resultatet av en djupare analys av de intervjuades uppfattningar om handlingens mening.

Steg 2. Uttryck för mening identifieras

Spår av mening söks bland de argument, förväntningar och utfästelser som uttrycks i samband med respektive handling, och med beaktande av uttryck för känslor. I denna studie utgjorde det empiriska materialet drygt 100 A4-sidor transkriberade intervjuer. Detta material omfattar en stor mängd argument, förväntningar och utfästelser som alla potentiellt utgör spår av uppfattningar om

mening. Genom att tolka vad de intervjuade uttryckt om respektive handling – vilka argument, förväntningar och utfästelser som uttryckts – kan det omfattande materialet göras mer hanterbart. Vad de intervjuade explicit uttrycker om respektive handling

är också av intresse mot bakgrund av att den teoretiska modellen innebär att handlingar skapar mening och att mening skapar handlingar.

Vad de intervjuade uttryckt om respektive handling kopierades från de transkriberade berättelserna till Excel-arket. Om en person nämnt en viss handling vid flera olika tillfällen under intervjun kopierades all text som berör handlingen in på raden för handlingen. Det noterades om de intervjuade uttryckt sig positivt, neutralt eller negativt om handlingen (F i Figur 3.1). Känslor är betydelsefulla för meningsskapande på olika sätt, exempelvis kan rädsla eller ilska i en hotfull situation trigga meningsskapande. Uttryck för känslor bedöms

kunna vara ett sätt att identifiera att handlingen varit ett avbrott från det normala, och ett tillfälle för meningsskapande. Följande aspekter har i denna studie utgjort grund för om argumenten, förväntningarna och utfästelserna klassificerats som positiva eller negativa:

- Förstärkningsord betraktas som en signal för positiva eller negativa synpunkter. Exempelvis ses ”fantastisk” som en signal för positiva synpunkter.
- En omfattande beskrivning av ett managementinitiativ betraktas också som en signal på starka synpunkter, antingen positiva eller negativa. Omfattningen i beskrivningen bedöms i förhållande till hur respektive intervjuad beskrivit övriga managementinitiativ. Jämförelser görs inte mellan de olika intervjuades beskrivningar.
- Metaforer, som exempelvis ”skönhetstävling”, betraktas som en signal på positiva eller negativa synpunkter.
- Om de intervjuade beskrivit chefers handlingar i direkt interaktion med andra. Dessa situationer berör ofta sådant som de intervjuade beskriver som positivt eller negativt.

I vissa fall har de intervjuade angett att en och samma handling påverkat verksamheten både positivt och negativt, vilket noterats genom att dela upp texten i den positiva respektive negativa kolumnen.

När samtliga argument, förväntningar och utfästelser som uttryckts i samband med respektive handling kopierats in i Excel-arket sammanfattades hur många av de intervjuade som uttryckt sig positivt, neutralt och negativt om respektive handling.

Om de intervjuade nämner att en handling har påverkat andra handlingar, kan detta vara en indikation på meningsskapande, där handlingar skapar mening och där mening skapar handlingar. När de intervjuade angett att en handling har påverkat eller påverkats av några av de övriga handlingarna markeras detta med en linje mellan handlingarna (G i Figur 3.1). Handlingar som påverkat många andra handlingar markeras med tre nedåtgående pilar (H i Figur 3.1).

Betydelsen av i vilken ordningsföljd en person berättar om olika händelser och fenomen förloras genom detta sätt att strukturera det empiriska materialet. Om ordningsföljden i berättelserna bedöms vara betydelsefull för att tolka uppfattningar om mening bör materialet ej sammanställas kronologiskt.

Steg 3. Gemensamma uppfattningar om mening år 2011

Nästa steg i analysen är att söka identifiera gemensamma uppfattningar om mening. Spår av gemensamma uppfattningar om mening söks bland de argument, förväntningar och utfästelser som är typiska för många (kapitel 4).

Utvecklingen över tiden ses som ett fragmentariskt nu, den halvt omarbetade nya historiken och väl omarbetade historier vilka utgör bakgrunden till meningsskapandet idag (Czarniawska, 2005, s.46).

Berättelser i organisationer är inte statiska utan flytande och framväxande (Boje, 2001), vilket innebär att intervjumaterialet i första hand ger en bild om uppfattningar om mening vid tiden för intervjuerna d.v.s. i slutet på år 2011 och början av år 2012, men det är möjligt att tolka uppfattningar om mening över tiden utgående från dem.

Det finns flera tänkbara sätt att identifiera vilka argument, förväntningar och utfästelser som är typiska för många. Vilket sätt som väljs ska inte vara avgörande för slutresultatet. Materialet är trots allt begränsat och olika angreppssätt bör leda till samma resultat i termer av att identifiera vilka argument, förväntningar och utfästelser som är gemensamma för många. Hur materialet än sorteras så handlar analysen i slutändan om att tolka enskilda ord, meningar och stycken i intervjumaterialet. Detta givet att det är samma person som med sina ramar analyserar materialet. Olika personer med olika ramar bör kunna komma fram till olika tolkningar.

De handlingar som nämnts kan i sig vara argument för hur verksamheten utvecklas. Analysen i denna studie inleds därför med att söka mönster bland de olika kategorierna av handlingar som identifierats (avsnitt 4.2). Olika kvantitativa sammanställningar betraktas. Detta resulterar i ett antal frågeställningar, som inte kan besvaras med enbart en kvantitativ analys. Den kvantitativa analysen av kategorier av handlingar ger i bästa fall indikationer på områden som kan vara av intresse för att identifiera gemensamma uppfattningar om mening.

Efter den inledande kvantitativa analysen tolkas gemensamma uppfattningar om mening utgående från vad de intervjuade har uttryckt om handlingarna. Alla handlingar som nämns i de intervjuades berättelser är i någon mån viktiga i och med att de har tilldelats sådan betydelse att de nämnts och därmed urskilts.

Handlingar som nämnts av många utgör en gemensam uppfattning om att just dessa handlingar varit viktiga för verksamhetens utveckling, i något avseende. En handling som nämnts av många behöver dock inte ha nämnts av samma anledning. Handlingar som många nämnt är därför en intressant utgångspunkt för att söka gemensamma uppfattningar om mening, och för att identifiera olikheter.

En sammanställning görs av hur många av handlingarna som nämnts av enbart en person, av två personer, av tre personer och så vidare. Av de totalt 88 handlingarna som framkommer i berättelserna är det ingen som nämnts av samtliga åtta personer som intervjuades inledningsvis. Två av handlingarna har nämnts av sju personer. Fördelningen, hur många av de intervjuade som nämnt en viss handling, framgår av Figur 3.2.

Figur 3.2 Hur många av de intervjuade som nämnt var och en av de 88 handlingarna

Fokus riktas mot de 19 handlingar som nämnts av minst fyra personer (inringade med streckad linje i Figur 3.2). Inledningsvis utgörs materialet av intervjuer med åtta personer. I och med att de börjat och slutat inom verksamheten vid olika tidpunkter är det över tiden sex av de intervjuade som arbetat inom enheten vid samma tidpunkt. Fyra personer bedöms därför representera många men inte nödvändigtvis alla. Om det finns likartade argument, förväntningar och utfästelser om hur dessa handlingar påverkat verksamhetens utveckling kan de utgöra gemensamma uppfattningar om mening.

De handlingar som fyra eller fler personer nämnt och där tre eller flera personer har uttryckt sig positivt eller negativt har markerats med grönt (positivt)

respektive rött (negativt) i Excel-arket (F i Figur 3.1). Övriga handlingar som fyra eller fler personer nämnt har markerats med gult (neutralt).

Gemensamma uppfattningar om mening kan även återfinnas bland de handlingar som bara nämnts av en till tre personer. Att en person inte nämnt en viss handling kan bero på att personen råkar ha glömt den vid tillfället för intervjun. Om en person påminns om en handling kan reaktionen exempelvis bli att ”ja visst, det var jätteviktigt för verksamheten, det innebar att...”. Någon systematisk genomgång av vad alla personer uttryckt om alla handlingar görs ej, eftersom det framkommer gemensamma uppfattningar om mening i samband med de 19 managementinitiativen.

Analysen av vad de intervjuade uttryckt som kan vara gemensamt görs för kategorierna: produktutvecklings-, organisationsförändrings- och övrigt-initiativ (se avsnitt 4.3–4.5). Att analysera en specifik kategori i taget bedömdes vara en fördel för att enklare kunna urskilja mönster bland argument, förväntningar och utfästelser.

När de gemensamma uppfattningarna formulerats görs en analys av innebörden, substansen i uppfattningarna. I denna studie valdes att sammanfatta de gemensamma uppfattningarna om mening i korta meningar, följt av en analys av i vilken utsträckning substansen i de gemensamma uppfattningarna är självklara för en produktverksamhet eller ej.

Steg 4. Mening på interaktionsnivån över tid

I denna studie söks mening på interaktionsnivån som rör chefers direkta interaktion med medarbetare. Mening på interaktionsnivån kan i berättelser om

verksamheten tolkas utgående från beskrivningar av situationer på interaktionsnivån eller utgående från de allmänna argument, förväntningar och utfästelser som uttrycks vad gäller chefers interaktion med medarbetare (se avsnitt 5.1).

De åtta första berättelserna innehöll endast beskrivningar av tre situationer med direkt interaktion mellan chefer och medarbetare. Det var därför inte rimligt att tolka mening på interaktionsnivån inom organisationen över tiden enbart utgående från de argument, förväntningar och utfästelser som uttrycks i dessa tre situationerna. Däremot är det möjligt att tolka aspekter av meningsskapandet på

interaktionsnivån utgående från vad de intervjuade uttrycker om managementinitiativen och med hjälp av de gemensamma uppfattningar om mening som identifierades i föregående steg.

Steg 5. Samspel mellan handlingar och mening över tid

Analysen av samspelet mellan handlingar och mening görs i steg, för olika tidsperioder. Valet av tidsperioder baseras på en betraktelse av

sammanställningen av handlingar i bilaga 1. När denna sammanställning betraktades översiktligt, utan att läsa texten, framkom mönster där fem perioder utmärker sig på olika sätt, till exempel genom att managementinitiativen under perioden uppfattats som

positiva av många (se avsnitt 6.1). Analysen av de fem perioderna görs i kronologisk ordning (avsnitt 6.2–6.5). Först analyseras samspelet mellan handlingar och mening för den tidsperiod som är längst tillbaka i tiden, i detta fall från mitten av 1980-talet till början på 1990-talet.

En fråga som inte besvarats när denna del av analysen inleds är när de gemensamma uppfattningarna om mening kan ha uppstått. De gemensamma

uppfattningarna om mening som identifierats är i första hand uttryck för gemensamma uppfattningar om mening vid tidpunkten för intervjuerna, d.v.s. år 2011. Denna fråga berörs i analysen av samspelet mellan handlingar och mening över tiden. Vid analysen

av samspelet mellan handlingar och mening under den första tidsperioden görs även en analys av om de gemensamma uppfattningarna om mening kan ha förekommit före den studerade tidsperioden.

Vid analysen av en tidsperiod görs först en sammanfattande beskrivning av vad som hänt under tidsperioden, utgående från berättelserna och i viss utsträckning utgående från skriftliga källor. I denna första del är ambitionen att minimera mina tolkningar av sådant som sagts, och att hålla mig så nära berättelserna som

möjligt. Ett visst mått av tolkning går självklart inte att undvika. Handlingar, uppfattningar om mening och avbrott som triggat meningsskapandet är i fokus. Därefter analyseras samspelet mellan handlingar och mening utgående från två av forskningsfrågorna:

1. Har managementinitiativen påverkat individuella och gemensamma uppfattningar om mening?
2. Hur har uppfattningar om mening påverkat implementeringen av managementinitiativen?

Sist sammanfattas slutsatserna om meningsskapandet under perioden.

Steg 6. Omgivande miljö och artefakter

Analysen har hittills utgått från de handlingar som initierats inom organisationen. Nästa steg i analysen är byta perspektiv till den omgivande miljön och artefakters betydelse för meningsskapandet.

Först markeras allt i berättelserna som kan hänföras till den omgivande miljön och listas i ett Word-dokument. Hur många personer, och vem, som nämnt en viss aspekt av den omgivande miljön noteras. Därefter analyseras i vilken utsträckning respektive aspekt av den omgivande miljön uttrycks ha förändrats över tiden. Utgående från detta klassas aspekterna i den omgivande miljön som:

- marginell förändring, kontinuitet under perioden från mitten av 1980-talet till år 2010,
- viss förändring under perioden från mitten av 1980-talet till år 2010, eller
- förändringar under perioden från mitten av 1980-talet till år 2010.

Därefter markeras allt som kan hänföras till artefakter i berättelserna. Alla aspekter som rör artefakter i samtliga berättelser noteras i berättelserna och listas i ett Word-dokument. Hur många personer, och vem, som nämnt en viss artefakt noteras. Därefter analyseras i vilken utsträckning artefakterna uttrycks ha förändrats över tiden.

Steg 7. Ramar

Samspelet mellan handlingar och mening sker mot bakgrund av ramar på individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån. Även om intentionen i denna studie inte är analysera hur ramarna i sin helhet påverkar meningsskapandet, görs en reflektion över i vilken utsträckning de olika perspektiven i ramarna kommit till uttryck i de intervjuades berättelser. Reflektionen kan ge en bild av vilka aspekter av meningsskapandet som berörts i större och minde omfattning.

Steg 8. Forskningsfrågorna besvaras

Avslutningsvis görs en sammanfattande analys av meningsskapandet inom organisationen över den valda tidsperioden som svar på de valda

forskningsfrågorna. I steg ett till sju i metoden analyseras meningsskapandet utgående från den teoretiska modellen av meningsskapande som utvecklats i denna studie, i stort sett utan referenser till annan forskning. I det avslutande steget diskuteras

slutsatserna i förhållande till forskning inom framförallt meningsskapande, och i begränsad utsträckning även i förhållande till andra områden inom organisationsteori.

I denna studie rör forskningsfrågorna samspelet mellan managementinitiativ, uppfattningar om mening och verksamhetsresultat:

1. Har managementinitiativen påverkat individuella och gemensamma uppfattningar om mening?
2. Hur har uppfattningar om mening påverkat implementeringen av managementinitiativen?
3. Hur samspelar verksamhetens utveckling och mening? Får managementinitiativ effekt på verksamhetens utveckling om de inte ligger i linje med rådande mening inom organisationen?

Steg 9. Bedöma resultatens trovärdighet

Slutsatserna om meningsskapande inom en, flera eller delar av organisationer kan bedömas på olika sätt, av olika aktörer och vid olika tillfällen. Metoden är utformad för och analysen presenteras så att andra ska kunna få insyn i data och tolkningsprocess för att kunna bedöma resultatens trovärdighet i efterhand. Det mest verifierbara, handlingarna, utgör ryggrad för analysen. Uppfattningar om mening tolkas genom en systematisk analys av vad de intervjuade uttryckt. Materialet betraktas från flera perspektiv, för att öka möjligheterna att identifiera uppfattningar om mening. Först analyseras vad de intervjuade uttryckt i samband med respektive handling. Senare analyseras den omgivande miljön och artefaktens roll för meningsskapandet.

De framväxande resultaten i denna studie har sedan starten av studierna regelbundet granskats av andra forskare, vilket beskrivs i det kommande avsnittet

3.4. I denna studie har personer från den studerade verksamheten inte medverkat i tolkningsprocessen. Detta är ett medvetet val, i och med att detta i sig skulle innebära en meningsskapandeprocess som kunde påverka vilka handlingar och uppfattningar om mening som framkommer. En sådan process är tänkbar och skulle kunna genomföras i olika former, individuellt och i grupp, men kräver då en analys av hur meningsskapandeprocessen påverkar slutsatserna.

Slutsatserna av denna studie har i sammanfattad form presenterats för personer som arbetat i verksamheten år 2015, dels för den person som var enhetschef för verksamheten år 2015, dels för en av de intervjuade och för en person som arbetat inom verksamheten men som inte tidigare intervjuats. Slutsatserna presenterades också för de två tidigare cheferna för reläverksamheten, intervju nio och tio.

När materialet presenterades för enhetschefen år 2015 sammanfattat i en Powerpoint-presentation under drygt en timmes tid, fyra år efter intervjuerna, var den spontana reaktionen att de gemensamma uppfattningarna om mening stämde även vid denna tidpunkt. Chefen uttryckte förvåning över att det gått att få fram de gemensamma uppfattningarna om mening utgående från åtta intervjuer och bedömde att samtliga i ledningsgruppen vid detta tillfälle skulle instämma i att de gemensamma uppfattningarna om mening ännu var rådande inom verksamheten. Syftet med detta möte var i första hand att få ett godkännande att skriva ut företagsnamnet, men kom att bli ett kvitto på att min tolkning av de gemensamma uppfattningarna om mening inte var orimlig.

När de gemensamma uppfattningarna om mening år 2016 presenterades för en av de intervjuade, som inte arbetat inom verksamheten sedan år 2006, kände denne igen gemensamma uppfattningarna om mening och bedömde dem som relevanta. Även vid detta tillfälle beskrevs den teoretiska modellen av meningsskapande innan de gemensamma uppfattningarna presenterades. Den gemensamma uppfattning om mening som valts bort, för att den inte bedömts tillräckligt återkommande (kapitel 4.6), d.v.s.: ”Det är bra att arbeta tillsammans över funktionsgränserna vid utveckling” bedömdes av den intervjuade också vara karakteristisk för verksamheten och skulle kunna ha inkluderats. När jag ställde frågan om någon aspekt saknades i den sammanfattande beskrivningen av de gemensamma uppfattningarna om mening var svaret: långsiktighet. Även min handledare som granskat materialet löpande hade uttryckt att begreppet långsiktighet saknades i de identifierade gemensamma uppfattningarna om mening, men att det fanns täckning för att ta med det. De intervjuade hade inte använt begreppet långsiktighet, men på olika sätt talat om hur verksamheten

genomsyrats av långsiktighet vad gäller produkternas funktion, kundernas krav och även verksamhetens överlevnad. Begreppet långsiktighet lades därför till i en av de gemensamma uppfattningarna om mening: ”Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)”.

I början på år 2017 presenterades materialet för en nuvarande kollega inom ABB som tidigare arbetat inom reläverksamheten under mer än 10 års tid. Denna presentation var inte planerad, utan resultatet av ett möte i korridoren där jag beskrev varför jag varit borta från ABB under hösten år 2016. Kollegan uttryckte också att de gemensamma uppfattningarna om mening (inklusive långsiktigt) kändes igen, och fann spontant inga ytterligare gemensamma uppfattningar om mening som borde varit med.

Beskrivningen av meningsskapandet som helhet, och hur det utvecklats över tiden har också presenterats kort för en av de intervjuade och för de två tidigare cheferna. Hur de två tidigare cheferna uppfattat utvecklingen är en del av beskrivningen av samspelet mellan handlingar och mening över tid (kapitel 6). Den intervjuade kände igen mönstret över tiden. Någon utförlig diskussion fördes dock ej med hänsyn till den avsatta tiden för mötet.

Före sommaren år 2017 när jag bedömde att innehållet i studien inte skulle förändras i sak sändes hela utkastet exklusive utdragen ur berättelserna i avsnitt 5.2 till de återstående intervjuade, som inte redan fått ta del av den. Varje person fick också sitt utdrag ur berättelsen i avsnitt 5.2 i en separat fil. Min fråga till dem var om de godkände att jag tog med utdraget ur berättelsen, och om jag kunde skriva ut namnet. Jag bad inte om synpunkter på studien i sin helhet utan poängterade att det var min analys och mina tolkningar. Några personer accepterade utan kommentarer. Några bad att texten skulle göra om till mer skriftspråk, vilket också genomfördes. Några önskade vara anonyma. Med anledning av detta har jag valt att inte namnge någon av de intervjuade. Samtliga intervjuade godkände att jag tog med utdragen ur berättelserna.

Studien har pågått under flera års tid, där jag under perioder arbetat med andra uppgifter för att efter månaders uppehåll återkomma till materialet. Detta har gett möjlighet att bedöma mina egna tidigare tolkningar vid upprepade tillfällen. Efter den inledande analysen av materialet (kapitel 4) har min syn på substansen, den djupare innebörden, i de gemensamma uppfattningarna om mening inte förändrats. När jag återkommit till materialet har jag ibland ifrågasatt min tidigare bedömning om enskilda argument ska tolkas som positiva eller neutrala (alternativt negativa eller neutrala), men den sammantagna bilden om uppfattningarna om mening har inte förändrats. Min analys av samspelet mellan

handlingar och mening över perioden har inte heller förändrats då jag återkommit till materialet.

Med ett meningsskapandeperspektiv är en analys av meningsskapande aldrig objektiv. Forskarens egna ramar, den omgivande miljön, samspelet med andra och artefakter påverkar och påverkas av forskningsprocessen. I det kommande avsnittet beskrivs forskningsprocessen ur ett meningsskapandeperspektiv, vilket kan ge ytterligare perspektiv för att bedöma resultatens trovärdighet.

3.4 Forskningsprocessen ur ett meningsskapandeperspektiv

Att bestämma sig för hur man ska studera meningsskapande är, som Allard-Poesi (2005) uttrycker, i sig en övning i meningsskapande. Mina motiv för att välja en retrospektiv fallstudie som omfattar ett fall, en affärsenhets utveckling under en 30-årsperiod, och att låta data huvudsakligen utgöras av berättelser från de som arbetat inom verksamheten är så långt jag kan bedöma, till en inte oväsentlig del resultatet av en meningsskapandeprocess som började långt före denna studies formella start år 2011. I detta avsnitt söker jag beskriva forskningsprocessen över tiden, delvis ur ett meningsskapandeperspektiv på så sätt att mina ramar och tillfällen som särskilt triggat meningsskapande lyfts fram.

Även om denna studie inte gör anspråk på att bygga en helt ny teori utan söker utveckla Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande så att den kan tillämpas på ett empiriskt material, följer forskningsprocessen i stort Eisenhardts (1989, s.533) förslag till process för att bygga teorier från fallstudier:

1. Att komma igång: definiera forskningsfrågan; eventuella förhandskonstruktioner; ingen teori eller inga antaganden i detta skede.
2. Val av fall: specificerad population; teoretiskt, ej slumpmässigt val
3. Val av instrument: multipla datainsamlingsmetoder; kombinera kvantitativa och kvalitativa data; flera forskare
4. Att ge sig in i området: parallell datainsamling och analys; flexibla och opportunistiska datainsamlingsmetoder
5. Analys av data: analys inom fall; analys mellan fall med olika tekniker
6. Utformning av antaganden: iterativa sammanställningar som bevis för konstruktioner; replikering mellan fall; sök bevis för anledningen till relationer, ”varför”
7. Teoretiska referenser: jämförelser med motsäggande och bekräftande litteratur
8. Att komma till avslut: om möjligt teoretisk mättnad

Forskningsprocessen beskrivs här i huvudsakligen kronologisk ordning och följer i stort Eisenhardts åtta steg. Reflektioner om skillnader och likheter mellan min forskningsprocess och Eisenhardts processrekommendationer görs. Valet att följa ett ramverk på detta sätt kan tyckas banalt i en avhandling. Motivet är dels en strävan att bygga vidare på tidigare forskning och dels en strävan att tydliggöra och förenkla där det är möjligt men samtidigt problematisera de frågor och val som bedöms mest relevanta att utveckla.

Om denna studie i huvudsak är teoribyggande eller teoritestande kan diskuteras, men jag vill påstå att studien präglas av mer teoribyggande än teoritestande.

Från år 2011 har jag varit anställd på deltid inom Linköpings universitet (EIS), och även varit knuten till forskarskolan Management och IT (MIT). Inom EIS har forskarseminarier hållits ungefär varje månad bortsett från sommarperioden. Vid dessa seminarier har det varit obligatoriskt att sända in material och få synpunkter från de övriga doktoranderna, de seniora forskarna och handledarna. Gruppen har totalt utgjorts av fem till max 10 personer över tiden. Vissa av dessa seminarier har utgjort litteraturseminarier där ett område diskuterats utgående från ofta tre artiklar eller bokutdrag. Exempel på områden som berörts är metod, granskning av forskning, information, strategi, Management Control och IT, IS-klassiker och virtuella organisationer. Forskarskolan MIT har omfattat halvårsseminarier under 2–3 dagars där alla doktorander dels sänder in sitt eget material för granskning, och dels ger skriftliga synpunkter på en till två av de andra doktoranders material. Vid seminariet presenterar doktoranderna sitt eget material och får muntliga synpunkter från andra doktorander och handledare. MIT-seminarierna har också omfattat föredrag från inbjudna föredragshållare från forskarvärlden eller praktik. EIS och MITs seminarier har gett många bidrag till denna studie. I beskrivningen av forskningsprocessen som följer har endast tillfällen från dessa seminarier som upplevts som särskilda tillfällen för meningsskapande och som tydligt påverkat övergripande val i denna studie lyfts fram.

Att komma igång: perioden fram till hösten 2011

En första definition av forskningsfrågan, åtminstone i breda termer, är väsentligt när teori byggs från fallstudier (Eisenhardt, 1989). Utan ett fokus är det lätt att överväldigas av data.

När jag under hösten år 2011 återupptog forskarstudierna hade jag en idé om problemområdet från arbetet i praktiken inom stora organisationer. Problemområdet hade identifierats och delvis formulerats i praktiken under en

lång tidsperiod (se avsnitt 1.2) på egen hand och i dialog med kollegor samt vänner och bekanta som arbetade inom andra organisationer. Denna dialog har inte varit planerad och systematisk, utan snarast händelsestyrd och en naturlig del av arbetet. Det var först när forskarstudierna återupptogs som jag formulerade tankarna i skrift.

En strävan var också att bygga vidare på den teoretiska grunden från min licentiatavhandling (Odar, 2002). Min ambition var att finna ett eller flera teoretiska perspektiv som kompletterade de teorier om kunskap, kommunikation och beslutsfattande samt operationsanalys, systemanalys, policyanalys och management science som användes i licentiatavhandlingen (se avsnitt 1.3).

Min strävan efter att kombinera olika teorier för att analysera komplexa problem har inte bara sin grund i slutsatserna från licentiatavhandlingen och att denna målsättning finns bland forskare inom meningssskapande (t.ex. Czarniawska-Joerges, 1992; Weick, 1995; Czarniawska, 2005; Maitlis & Christianson, 2014). Värdet av att kombinera olika teorier, metoder och tekniker, för att analysera komplexa problem är en del av det angreppssätt som tillämpades av militära operationsanalytiker vid FOA under den period som jag arbetade där år 1986–1999. Under 1980- och 1990-talet var FOA:s militära operationsanalys baserad på och inspirerad av både kvantitativa och kvalitativa metoder (t.ex. Quade, 1964; Dror, 1973; Argyris, 1976b; Bowen, 1978; van Gigch, 1978; Checkland, 1985) vilket till exempel beskrivs i Agrell (1989) och FOA orienterar om Operationsanalys (1967). Beslut om nya system inom försvaret föregicks vanligen av studier där problemet struktureras, alternativa systemlösningar tas fram och värderas som grund för en beslutsrekommendation. Studierna kan röra beslut om anskaffning av enskilda system, som JAS (Odar, 2002), eller ÖBs underlag för försvarsbeslut, d.v.s. försvarets framtida inriktning i stort. Studierna genomfördes av studiegrupper där det ingick officerare med kunskap om studieobjektet och operationsanalytiker som stod för metodiken. Ofta tillämpades en övergripande metodik, systemanalysgången. Systemanalysgången innebär att studien inleds med en problemstrukturerings och problemformulering med hjälp av olika metoder och tekniker. Därefter följer alternativgenerering, datainsamling, värdering och resultattolkning. Den militära operationsanalys som utvecklats inom FOA byggde på en grundinställning att problemet och förutsättningarna, vilka som medverkar i studierna, tid till förfogande med mera avgör valet av tekniker. Militära operationsanalytiker vid FOA rekryterades från framförallt matematiska, naturvetenskapliga och tekniska utbildningar och utbildades i operationsanalys vid FOA.

Min egen bakgrund är från matematisk statistik. Arbetet som operationsanalytiker gav möjligheter att tillämpa dessa kunskaper, men det visade sig också nödvändigt att använda olika metoder och tekniker för att analysera komplexa problem. Mina tankemodeller av verkligheten är, som jag upplever det, dock präglade av ett matematiskt statistiskt synsätt, där alla fenomen kan betraktas som olika sannolikhetsfördelningar. Ett exempel är att en organisation kan ses som mer eller mindre kundfokuserad i förhållande till andra organisationer. Givet att kundfokusering definieras på ett likartat sätt har en stor mängd organisationer en viss statistisk fördelning vad gäller kundfokusering. Denna statistiska fördelning för organisationers kundfokusering kan vara en symmetrisk normalfördelning med olika spridning, eller någon annan typ av fördelning som exempelvis sned normalfördelning, likformig fördelning eller exponentialfördelning. Detta synsätt innebär att ett tolkande perspektiv blir en nödvändighet i studier av organisationer där ytterst få delar kan beskrivas i diskreta utfallsrum som exempelvis utfallet av att slå med en tärning. Min erfarenhet från praktiken inom arbetet i stora organisationer är att denna syn på verkligheten skiljer mellan olika professioner. Jurister ligger exempelvis oftare närmare det matematiskt statistiska perspektivet där få saker är rätt eller fel, än civilingenjörer och tekniker som oftare vill ha ett tydligt svar om vilken väg som är den rätta att välja. Exempelvis framkommer skillnaderna i samband med tolkningar av kontraktstext där frågeställningen gäller om en kontraktsskrivning är till kundens eller leverantörens fördel. Kunskapen och erfarenheten från den matematiskt statistiska utbildningen och arbetet som operationsanalytiker vid de militära staberna är en del av mina ramar som jag bedömer är svåra att frigöra sig från och som jag tycker mig kunna se ha påverkat många val i denna studie.

År 2008, ca 6 år efter licentiatavhandlingen, kom tankar på att åter söka djupare förståelse av fenomenen i praktiken. I arbetet inom ABB var upplevelsen att mängden managementinitiativ ökade, och att det många gånger var svårt att se hur olika managementinitiativ skulle påverka det dagliga arbetet i verksamheten, så att verksamheten utvecklades till det bättre. Varje managementinitiativ som var svårt att se värdet av triggade en viss frustration, och en önskan om att djupare kunskap om livet i organisationer. En erfarenhet från forskarstudierna under åren 1998–2002 var dock att aldrig mer söka kombinera forskarstudier med arbete inom en annan verksamhet. Det var värdefullt på många sätt, men periodvis mycket krävande. Kanske kunde det finnas möjlighet till en mer begränsad insats, som att skriva en artikel? Kontakt togs med min dåvarande handledare, Alf Westelius, som nu var professor vid Linköpings universitet, inom Ekonomiska Informationssystem. Inom den enhet inom ABB som jag arbetade

vid hade implementeringen av Scrum⁵ som arbetssätt påbörjats under hösten. En ny enhetschef tillträdde i början av år 2009 och hade idén att ledningsgruppen också skulle köra Scrum, för att lära sig arbetssättet och föregå med gott exempel. Detta bedömdes kunna vara ett ämne som var intressant för en artikel. Upplägget var att Alf skulle skriva artikeln, och jag skulle medverka som praktiker. Enhetschefen tyckte det lät intressant, och intervjuer med ledningsgruppen påbörjades.

Efter drygt ett år kom en förändring som innebar att arbetet med Scrum i ledningsgruppen avbröts. Organisationen förändrades och en ny enhetschef med en ny roll kom in. Arbetet med artikeln fick läggas på is. I samband med denna omorganisation fick jag beskedet att den roll jag hade inte skulle finnas på sikt, men att jag behövdes för integrationsarbete i den nya organisationen under överskådlig tid. Det väckte tankar om att titta efter andra jobb. Sökinsatsen begränsades till att Alf kontaktades, läget beskrevs och tips på ställen som jag skulle kunna passa in på efterfrågades. Efter en tid kom frågan om jag kunde tänka mig den akademiska världen. En viss tveksamhet infann sig med tanke på min bakgrund, ålder och mitt intresse för arbete i praktiken. Alla tveksamheter listades. Efter en diskussion med Alf om var och en av tveksamheterna fanns samsyn om att forskarstudier under en begränsad tid var ett alternativ. Tanken på studier kändes nu mycket inspirerande. När frågan ställdes till enhetschefen inom ABB var svaret dock nej eftersom det nu fanns roller som var aktuella. En överenskommelse gjordes dock om att gå ner på halvtid efter sex månader. Det egna motivet för att återigen kombinera forskarstudier och arbete i annan verksamhet var förutom att det kändes inspirerande, att det nu var andra förutsättningar än förra gången, med exempelvis 50 % forskarstudier istället för tidigare 30 %. Beslut motiveras ibland i efterhand som exempelvis Kahneman och Tversky (2000) visat.

När forskarstudierna återupptogs under år 2011 var den första uppgiften att formulera problemområden från praktiken. Samtidigt rekommenderade handledaren ett antal artiklar och böcker inom olika teoretiska områden som kunde vara av tänkbart intresse. Under hösten 2011 hade problemområdet med fokus på värdet av managementinitiativ börjat ringas in. Valet av teorier var inte självklart. Utan att ha valt specifika teoretiska utgångspunkter beslöts i samråd med handledaren att genomföra intervjuer i en organisation, för att tydligare kunna formulera problem, syfte och forskningsfrågor samt för att få inspiration

⁵ Scrum är en metodik för systemutveckling. Scrum en så kallad Agil metod.

att välja teoretisk utgångspunkt. Fallstudier bedömdes kunna vara en lämplig metod mot bakgrund av problemområdets karaktär. Om ett eller flera fall skulle studeras diskuterades. En tanke fanns att eventuellt välja två fall inom ABB, som hade gått olika bra över tiden. Beslutet blev att inledningsvis intervjua inom en affärsenhet.

Inledningen av en teoribyggande studie ska enligt Eisenhardt (1989) omfatta att definiera forskningsfrågorna för att fokusera, utan teorier och antaganden för att behålla teoretisk flexibilitet. Möjligen kan förhandskonstruktioner finnas eller skapas för att ge en bättre utgångspunkt för konstruktioner och insatser.

När jag inledde forskarstudierna år 2011, formulerade jag intresset för värdet av managementinitiativ och chefers direkta interaktion för en verksamhets utveckling.

Vid den formella starten på forskarstudierna under år 2011 formulerades intresseområdet explicit. En förhandskonstruktion fanns om att managementinitiativ och interaktionen i det dagliga kan ses som två kategorier av handlingar som kan påverka en verksamhets utveckling. Teorier hade inte valts. Däremot fanns en ambition att i första hand inte använda de teorier som jag tidigare hade fördjupat mig i. Ett tydligt antagande fanns dock om att managementinitiativ inte alltid får önskad effekt på en verksamhets utveckling. De explicita och mer detaljerade forskningsfrågorna hade inte formulerats. Forskningsfrågorna kom senare och utgår från den valda teorin. Sammanfattningsvis kan inledningen av denna studie huvudsakligen stämma väl överens med inledningen på en teoribyggande studie enligt Eisenhardt (1989).

Val av fall: hösten 2011

Att välja fall som kan replikera eller utvidga teorier är att föredra framför slumpmässiga val av fall (Eisenhardt, 1989). Valet av fall begränsar variationen och påverkar generaliserbarheten av teorin (Eisenhardt, 1989).

Under hösten år 2011 genomfördes intervjuer inom den affärsenhet som valts inledningsvis för att tydligare kunna formulera problem, syfte och forskningsfrågor samt för att få inspiration att välja teoretisk utgångspunkt. Motiven för valet av fall formulerades inte explicit i skrift i detta skede, utan i slutskedet av studien. Under hösten år 2011 var tanken att studera ytterligare ett fall inom ABB. Att detta inte genomförts är lika mycket en konsekvens av att utvecklingen av Weicks (1995) tankemodell för meningsskapande har tagit längre tid än vad som förutsågs, som av det metodmässiga övervägande att ett fall är tillräckligt för syftet i denna studie som beskrivs i avsnitt 3.1.

Eftersom modellen av meningsskapande rör grundläggande och generella fenomen, som människors handlingar, argument, förväntningar och utfästelser, påverkar inte valet av fall modellens generaliserbarhet i samma utsträckning som en modell som är mer knuten till mer fallspecifika empiriska aspekter. Valet av ett långt tidsperspektiv möjliggör viss replikering inom det valda fallet. Generaliserbarheten diskuteras vidare i slutsatskapitlet.

Val av instrument och protokoll för datainsamling: hösten 2011 samt hösten 2016

Eisenhardt (1989) föreslår användning av olika datainsamlingsmetoder, att kombinera kvalitativa och kvantitativa data samt att använda sig av flera personer för att samla in data för teoribyggnad i allmänhet. Dessa råd har inte följts i denna studie.

Intervjufrågorna formulerades i samband med valet av fall under hösten år 2011. Handledarens råd var att använda öppna frågor i detta inledande skede. Rådet anammades, då handledaren har betydligt längre erfarenhet av forskningsprocesser än vad jag har, känner till min inriktning sedan tidigare, har ett likartat perspektiv på forskning och för att jag mot bakgrund av min erfarenhet bedömde att detta var en bra start.

Senare, efter att Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande valts som perspektiv och kategorierna handlingar och mening inom modellen hade definierats, gjordes valet att låta berättelserna utgöra huvudsakliga data.

Under år 2016 har två kompletterande intervjuer genomförts, och frågorna vid dessa intervjuer har formulerats utgående från erfarenheterna från den första intervjuomgången och den analys som genomförts. Skriftligt material har också sökts för att ge svar på vissa frågeställningar som uppkommit i samband med analysen.

Eisenhardts (1989) motiv för att använda olika typer av data är att detta ger starkare grund för konstruktioner och antaganden. I detta fall fanns en övergripande konstruktion i form av Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande. Valet av data i denna studie har inriktats mot att hitta data relevanta för att utveckla den teoretiska modellen och att använda den på ett empiriskt material, och för att belysa samspelet mellan handlingar och mening mot bakgrund av syftet och forskningsfrågorna. Att berättelserna bedömdes vara tillräckliga data i detta sammanhang är också en konsekvens av valet att göra en retrospektiv studie. Observationer bedömdes inte vara lämpliga som data. Transkriberat material från möten, där ord för ord återges, hade kunnat vara

användbart för att analysera meningsskapandet vilket exempelvis illustreras i Abolafias (2010) studie av beslutsfattare inom centralbanken Federal Reserve. Sådant material finns inte tillgängligt.

Berättelserna innehåller data som kan kvantifieras. Kvantitativa sammanställningar har gjorts för att söka mönster och formulera frågor, inför den kvalitativa analysen. Analysen är huvudsakligen kvalitativ.

Att ge sig in i området: hösten 2011 till våren 2012, alternativt från slutet av 1990-talet till våren 2012

Ett kännetecknande särdrag för forskning för att bygga teorier från fallstudier är en fortlöpande överlappning mellan datainsamling och analys av data (Eisenhardt, 1989). Datainsamlingen till denna studie skedde med ett perspektiv i samband med intervjuerna i slutet på år 2011 och början på år 2012. Därefter har analysen av detta material pågått under flera års tid utan ytterligare datainsamling från det valda fallet. Datainsamlingen kan ur ett perspektiv ses som en avgränsad period då de åtta första intervjuerna genomfördes, och att det därefter endast skett begränsad överlappning av analys och datainsamling. Ur ett annat perspektiv startade datainsamlingen i det praktiska arbetet mer än 10 år före forskningsprocessens formella start. Ett tredje perspektiv är att datainsamlingen även pågått i det praktiska arbetet som skett parallellt med forskarstudierna. I det har det funnits möjlighet att reflektera över skillnader och likheter mellan det studerade fallet och de fenomen som inträffat i det dagliga arbetet i praktiken. Det innebär inte att data från mitt praktiska arbete explicit är del av denna studie, men det har inneburit en möjlighet för ytterligare observation och reflektion över handlingar och uppfattningar om mening. Ett fjärde perspektiv är att datainsamlingen utgörs av sökandet av data i de transkriberade berättelserna, vilket är del av forskningsprocessen som startade i samband med intervjuerna och som pågått fram till år 2014. Vilka data som ska användas i de transkriberade berättelserna har i allra högsta grad överlappat analysen. Här har den frihet i att göra förändringar under datainsamlingsprocessen tillämpats, som är ett karakteristiskt särdrag för teoribyggande forskning enligt Eisenhardt (1989). Under år 2016 genomfördes två kompletterande intervjuer, med en delvis annorlunda inriktning som en följd av analysen.

Att göra anteckningar om vad som händer i forskningen, om både analysen och observationerna är ett viktigt sätt att åstadkomma överlappning mellan analys av data och datainsamling (Eisenhardt, 1989). En nyckel till användbara anteckningar är att notera alla typer av intryck, d.v.s. att reagera snarare än att medvetet sortera ut vad som i stunden ter sig viktig, eftersom det är svårt att veta

vad som kommer vara och inte kommer vara intressant i framtiden (Eisenhardt, 1989). Försök har gjorts att löpande dokumentera intryck under forskningsprocessen, vilket är grunden för denna beskrivning av forskningsprocessen. Anteckningar har dock inte tagits regelbundet och systematiskt, utan mer sporadiskt skrivits ner vid tillfällen då andan fallit på.

Analys av data: år 2012 till 2014

Att analysera data är hjärtat i att bygga teorier från fall (Eisenhardt, 1989). I denna studie har analysen av data av det valda fallet skett parallellt med att Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande utvecklats. Processen har dock haft ett antal olika faser.

Berättelserna transkriberades vintern 2012 och sökandet efter lämpliga teorier fortsatte. De intervjuades berättelser förvånade och fascinerade. Organisationen hade valts bland annat för att den har varit framgångsrik under lång tid, och jag hade en förväntan att det skulle framkomma handlingar som upplevts som lyckade. Istället framträdde en bild av en organisation som hade upplevt en lång rad kostsamma managementinitiativ som inte hade lett vare sig till det önskade resultatet, eller annat direkt positivt resultat. Några framgångsrika managementinitiativ beskrevs också, men tyngdpunkten i berättelserna var de mindre lyckade managementinitiativen. Trots detta har enheten kunnat generera bra finansiellt resultat över tiden. Verksamheten präglas av långa tidscykler. Produkter som utvecklas kan bidra till finansiellt resultat under årtionden. Berättelserna befäste uppfattningen att det vid studier av denna typ av verksamhet är nödvändigt att välja ett långt tidsperspektiv, om det ska vara någon mening att diskutera finansiellt verksamhetsresultat.

Under våren 2012 fanns bland annat en tanke om att söka belysa relation och struktur. En strävan fanns att finna någon teori som kunde belysa handlingar på något sätt, eftersom handlingar är observerbara och verifierbara på ett annat sätt än kunskap och beslutsfattande. Sommaren 2012 föll valet på meningsskapande, och särskilt Weicks (1995) "Sensemaking in organizations". Vid den första kontakten med litteratur om meningsskapande under 2011 (tips från handledaren) upplevdes området beskriva en mängd självklarheter på ett komplext sätt. Meningsskapande tedde sig också svårt att tillämpa på ett empiriskt material med det skissade problemområdet. I sökandet efter teorier plockades "Sensemaking in organizations" åter fram, för att söka efter referenser till teorier som var inriktade på att belysa handlingar. Boken öppnades på måfå och blicken fastnade på Weicks referens till Czarniawska-Joerges definition av en organisation:

"Organizations are nets of collective action, undertaken in an effort to shape the world and human lives. The content of the actions are meaning and things (artefacts). One net of collective action is distinguishable from another by the kind of meaning and products socially attributed to a given organization" (Weick, 1995, s.74 refererar till Czarniawska-Joerges, 1992, s.32)

Citatet väckte idén om att ett samspel mellan handlingar och mening skulle kunna tillämpas för att beskriva och analysera ett empiriskt material. Citatet kan sägas vara det som triggade valet av meningsskapande som teoretisk utgångspunkt i denna studie. Att handlingar skapar mening och att mening skapar handlingar innebar att handlingar sattes i fokus, och mening utgjorde ett komplement till teorierna om kunskap, kommunikation och beslutsfattande. I slutet av Weick (1995) fann jag att uttryck för mening kan sägas finnas bland argument, förväntningar och utfästelser. Detta var betydelsefullt eftersom argument, förväntningar och utfästelser som uttrycks explicit utgör data som kan identifieras och i viss mån verifieras. Explicita data kan tolkas och ge en bild av bakomliggande ramar, medvetna och omedvetna som är svåra, och ibland per definition, omöjliga att fullständigt identifiera.

Att meningsskapande i organisationer sker som samspelet mellan framförallt två nivåer, ger en koppling till den tankemodell som fötts ur min praktiska erfarenhet om managementinitiativ som särskiljs från chefers dagliga interaktion. Att meningsskapande sker mot bakgrund av ramar innebär en koppling till det teoretiska ramverket i min licentiatavhandling. Att meningsskapande som process är driven av rimlighet snarare än exakthet (Weick, 1995) kändes igen från många sammanhang i praktiken, och som bedöms rimligt från ett matematiskt statistiskt perspektiv med tanke på studieobjektets komplexitet. Inom meningsskapande uppmuntras till att kombinera metoder (t.ex. Weick, 1995; Czarniawska, 2005) vilket ligger i linje med det operationsanalytiska angreppssätt (t.ex. FOA orienterar om 1967; Agrell, 1989) som används för studier av komplexa verksamheter inom försvaret. Meningsskapande i sig är en övergripande modell av verksamhet som kan brytas ner i mindre delar, vilket möjliggör iteration mellan helheten och delarna. Iterationer mellan helheten och delarna är grundläggande för mänsklig förståelse vilket exempelvis poängteras av Klein och Myers (1999) när de rekommenderar hur tolkande forskning om informationssystem bör utföras och utvärderas. Sammanfattningsvis beskrev meningsskapande som tankemodell många aspekter som jag mot bakgrund av mina ramar bedömde vara väsentliga för studier av en verksamhets utveckling.

Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande valdes som teoretisk utgångspunkt, och arbetet med att söka utveckla den till en teoretisk modell som kunde tillämpas på ett empiriskt material startade. Kategorierna i den teoretiska modellen växte successivt fram under analysen av berättelserna.

Min upplevelse efter att ha genomfört intervjuerna och lyssnat på de retrospektiva berättelserna var att de gav en djup insikt i verksamhetens utveckling. Detta förvånade i och med att min kontakt med verksamheten före intervjuerna pågått under en längre tid (se avsnitt 3.2). Det kan finnas många förklaringar till att berättelserna upplevdes ge en så mycket djupare insikt än de tidigare kontakterna med verksamheten, till exempel att jag nu hade en helt annan uppmärksamhet, men det hindrade inte att intresset för dessa berättelser som data hade väckts. Intresset för berättelser som data förstärktes när en av doktoranderna vid EIS, som tagit del av ett tidigt utkast av denna skrift, tipsade om Boje (2001).

En återkommande synpunkt, från vissa läsare av utkast till denna rapport medan analysen alltför långsamt pågick, såväl i samband med forskarskolan MIT (Management och IT) som vid seminarier inom EIS (Linköpings universitet, enheten Ekonomiska Informationssystem), har varit att det är vanskligt eller problematiskt att grunda slutsatser på åtta intervjuer. En tveksamhet har rört att åtta intervjuer inte är ett tillräckligt omfattande datamaterial. En annan tveksamhet har rört vad människor egentligen minns, och väljer att berätta. Valet att hålla fast vid berättelserna som huvudsakliga data har vuxit fram successivt, och information har sökts om möjligheter och problem med att använda berättelser som data (se avsnitt 3.2).

Andra data valdes bort mot bakgrund av valet av teoretiskt perspektiv och en retrospektiv fallstudie. Observationer bedömdes inte vara aktuella i en retrospektiv studie. Frågeställningen var vilka historiska data som var mest lämpliga för att förstå meningsskapandet retrospektivt. Dokumentation från och om verksamheten, t.ex. ledningsgruppsprotokoll, verksamhetsberättelser, brev och dagböcker skulle kunna ge inblick i handlingar och uppfattningar om mening i olika sammanhang. En svårighet är dock att bedöma om dessa dokument verkligen speglar uppfattningar om mening hos olika personer, eller om de är uttryck för olika förväntningar och önskemål om att sända budskap i specifika situationer, vilket troligen är svårare att bedöma i efterhand än i samband med en intervjusituation. Dokumentens innehåll behöver inte ligga i linje med författarnas uppfattning om mening då de skrevs. I meningsskapandet i organisationen är personernas ramar och interaktion väsentlig. Motsvarande kan

inträffa i intervjusituationer, men i intervjusituationen finns en möjlighet att ställa följdfrågor och att bedöma icke verbala signaler exempelvis kroppsspråk. Mot bakgrund av detta resonemang bedömde jag berättelserna från intervjuerna vara de bästa tänkbara data.

Studier som publiceras beskriver ofta fallet, eller fallen, som studerats och datainsamlingsmetoder, men ger lite utrymme för att diskutera analysen vilket skapar en enorm klyfta mellan data och slutsatser (Eisenhardt, 1989). Valet i denna studie är att presentera hur analysen har genomförts steg för steg, vilket kommer att ske i kapitel fyra till sju. Motiven för att presentera analysen på detta sätt har vuxit fram under analysen. Att minska klyftan mellan data och slutsatser bedöms som särskilt viktigt i och med att handlingar, argument, förväntningar och utfästelser i de transkriberade berättelserna kan tolkas på olika sätt, och mot bakgrund av att jag delvis är en insider. Czarniawska (2005, s.158) betonar att insider-perspektivet innebär en ökad risk för att inte kunna avslöja det som tas för givet i praktiken. Analysens olika steg presenteras därför så att det ska vara möjligt för en läsare att själv följa och kritisera tolkningarna av berättelserna och de slutsatser som dras. Valet att presentera delar av de transkriberade berättelserna är ett sätt att öka transparensen som rekommenderas av Boje (2001). Czarniawska (2011) pekar på att vissa personlighetstyper föredrar berättelser, och andra logisk analys, vilket också talar för att materialet kan uppskattas av flera om det presenteras på olika sätt.

Utformning av antaganden, år 2012 till 2016

Fasen att forma antaganden innebär att iterativt komma fram till bevis för den teoretiska konstruktionen (Eisenhardt, 1989). Syftet är att skärpa konstruktionens definition, validitet och mätbarhet. Den centrala iden är att jämföra teori och data, och att iterera mot en teori som passar bra till data (Eisenhardt, 1989). I denna studie har strävan varit att skärpa modellens konstruktion, validitet och mätbarhet snarare än att komma fram till ”bevis” för den teoretiska konstruktionen.

Under hösten år 2012, efter valet att utgå från Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande formulerades forskningsfrågor rörande samspelet mellan handlingar och mening. Olika förslag granskades av handledaren. Forskningsfrågorna i sin nuvarande form var ett förslag från handledaren och tänkt som en utgångspunkt. Syftet formulerades i termer av att söka förstå värdet av managementinitiativ för en verksamhets utveckling. Därefter påbörjades beskrivningen av kategorierna i den teoretiska modellen parallellt med analysen av det empiriska materialet. Iterationen mellan att utforma den teoretiska

modellen, analysera data och testa modellen pågick fram till sommaren 2014 då analysavsnittet i stort sett funnit sin nuvarande form. Under denna period på nästan 2 år, har en stor del av tiden ägnats åt att formulera detaljerna i den teoretiska modellen, framförallt som mental modell. Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande har fungerat som stomme för att beskriva kategorierna av mening och handlingar samt ramar. Teorier från andra områden har använts för att förstå och beskriva innebörden av kategorierna av mening och handlingar samt ramar.

Hösten år 2013 inträffar en händelse som ökar intresset för och betydelsen av hur kategoriernas definieras. Min handledare hade tipsat om en läsecirkel om kategorier i organisationsstudier i Uppsala den 19 november 2013. Lakoff (1987) var en av de skrifter som var del av läsecirkeln. Lakoff (1987) diskuterar vad vårt sätt att kategorisera avslöjar om hjärnans inre liv, och hur kategorier växer fram i relation till de miljöer vi är en del av. Detta väckte bland annat tankar om kategorierna av handlingar och mening i den teoretiska modellen av meningsskapande och om behovet av och svårigheterna med att tydliggöra innebörden av kategorier. En strävan har hela tiden varit att definiera kategorierna av handlingar och mening så att olika personer ska kunna identifiera handlingar och mening på samma sätt i det empiriska materialet oberoende av varandra, och denna ambition förstärktes efter läsecirkeln. Det väckte också tankar om värdet av att använda begrepp som används i praktiken i teorin.

Weick m.fl. (2005) beskriver att meningsskapande handlar om att beteckna och kategorisera för att stabilisera strömmen av erfarenhet. Lakoff (1987) framhåller att människor i praktiken spontant och omedvetet kategoriserar det mesta, inklusive handlingar. Kategorisering sker enligt Bourdieu (1984) efter inbyggda principer som har skapats under den kollektiva historien, som förvärfvas under loppet av individens livstid och med uppgiften att fungera i praktiken, och inte enbart för kunskapens egen skull. Mänsklig kategorisering är en fråga om både mänsklig erfarenhet och fantasi (Lakoff, 1987), samtidigt som språkets utveckling kan vara en väg att förändra beteende (t.ex. Daft & Wiginton, 1979; Weick, 1995; Cornelissen, 2012). Vi förstår världen inte bara genom saker, utan genom kategorier av saker (Lakoff, 1987). Kategorier kan vara mer eller mindre specifika. Lakoff (1987) refererar till Berlin m.fl. (1974) studie om principer för att klassificera växter, exempelvis i termer av växt, träd, lövträd, ek, vit ek och ”cutleaf staghorn sumac”.

Ett sätt att betrakta kategorier som används i forskningssyfte, är att de antingen väljs av externa betraktare, från organisationers självkategorisering eller både

och. Enligt Vergue och Wry (2014) förordar olika skolor inom organisationsteori de olika sätten att kategorisera. Vilka begrepp som används i praktiken, och som inte används i praktiken, är betydelsefullt för att de säger något om hur vi förstår världen. Begreppet managementinitiativ, eller initiativ, används i praktiken, och i teori. Handlingar på interaktionsnivån, chefers direkta interaktion med personer har inget motsvarande begrepp i praktiken som managementinitiativ. Kategorierna av handlingar har i denna studie valts både från ett betraktande perspektiv och från ett själv-kategoriserande perspektiv inifrån organisationen. Detta är delvis ett medvetet val, men också en konsekvens av min bakgrund.

Ett andra steg i formandet av antaganden är att verifiera att relationerna i konstruktionerna passar i varje fall (Eisenhardt, 1989). Relationerna i konstruktionen har verifierats inom det valda fallet. Relationerna rör samspelet mellan handlingar och mening på olika nivåer och analysen av de olika handlingarna och klustren av handlingar.

Teoretiska referenser inom meningsskapande, framförallt år 2015–2016

Jämförelser med motsägande litteratur bygger internt värde, höjer den teoretiska nivån och skärper konstruktionsdefinitioner (Eisenhardt, 1989). Jämförelse med liknande litteratur stärker generaliserbarhet, förbättrat konstruktionsdefinitioner och höjer den teoretiska nivån (Eisenhardt, 1989).

När forskarstudierna startade under år 2011 tipsade handledaren om litteratur som kunde vara av intresse. Från det att meningsskapande valts som teoretiskt perspektiv till slutet av år 2014 söktes litteratur i begränsad omfattning. Weick (1995) och Weick m.fl. (2005) utgjorde den huvudsakliga teoretiska källan under de första åren, plus de tips om litteratur som erhöles vid EIS och MIT seminarier. Efter ett tips vid MIT:s seminarium våren 2014 genomförde jag en avgränsad sökning bland svenska avhandlingar om meningsskapande under tidsperioden från år 1990 till 2014 för att möjligen kunna identifiera teoretiska gap. Inledningsvis, i samband med valet av meningsskapande som teoretiskt perspektiv bedömdes studiens teoretiska bidrag vara att det fanns få empiriska studier av meningsskapande med hänvisning till Weick m.fl. (2005). Den egna litteraturgranskningen av svenska avhandlingar om meningsskapande visade att huvuddelen av avhandlingarna var empiriska studier (t.ex. Salzer, 1994; Ericson, 1998; Henfridsson, 1999; Bredmar, 2002; Quist, 2003; Green, 2004; von Platen, 2006; Bjurström, 2007; Andersson Högberg, 2010; Cajander, 2010; von Laskowski, 2012; Ericsson, 2013) men att få av dem belyste ett långt tidsperspektiv, och ingen av dem ett 30-årsperspektiv. Majoriteten av dem som studerade meningsskapande i organisationer, alltså inte enskilda personers

meningsskapande (t.ex. Wall, 2010; Eman, 2012; Maivorsdotter, 2012; Ghannad, 2013), studerade ett managementinitiativ, en teknik, en process eller en händelse (t.ex. Salzer, 1994; Henfridsson, 1999; Bredmar, 2002; Quist, 2003; Green, 2004; von Platen, 2006; Bjurström, 2007; Andersson Högberg, 2010; Cajander, 2010; von Laskowski, 2012; Ericsson, 2013). Litteraturgranskningen visade också på att det var en stor spridning i teoretisk tyngdpunkt, metod och val av empiri.

Innan den egna litteraturgranskningen hunnit färdigställas uppmärksammades Maitlis och Christiansons (2014) granskning av forskningen inom meningsskapande sedan Weick (1995). Även detta var ett tips vid ett MIT-seminarium. Eftersom Maitlis och Christiansons (2014) studie pekade på samma mönster som min egna litteraturgranskning, men den hade gjorts på ett mer omfattande material och hade dessutom identifierat ett antal tydliga teoretiska gap, som i viss utsträckning adresserats här, togs Maitlis och Christiansons studie som utgångspunkt för teoretiska gap och den egna granskningen av svenska avhandlingar lades till handlingarna.

Det egna mer systematiska sökandet efter referenser inom meningsskapande som startade i slutet på 2014, tog ett uppehåll under perioden februari till september 2015 då jag ägnade begränsad tid åt studierna och återgick till arbetet på ABB på nära heltid, men intensifierades åter i början på oktober 2015 då möjlighet gavs att ägna tre månader på heltid åt studierna. Under hösten år 2015 gjordes valet att fokusera i första hand på meningsskapande som teoretiskt perspektiv, och att inte göra någon fördjupning i kopplingar till exempelvis lärande eller management control vilket tidigare övervägts. I början på oktober 2015 upptäcktes Sandberg och Tsoukas (2015) kritiska granskning av meningsskapande vid en sökning i LiU biblioteksdatabas på publikationer under år 2015 där titeln innehöll "sensemaking". Titeln "Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development" drog till sig uppmärksamheten. Slutsatserna i artikeln gav energi. Flera av de problem och begränsningar som beskrevs kändes igen. Den egna pågående studien berör flera av de aspekter som lyftes fram som problem och teoretiska gap. Mot denna bakgrund inriktades sökandet efter referenser i första hand till Sandberg och Tsoukas (2015) referenslista, för att finna studier som bekräftar och motsäger olika aspekter i den egna studien. Abstrakten skummas. Om de indikerar att studien motsäger eller bekräftar väsentliga aspekter i den egna studien granskas texterna mer i detalj och eventuella ytterligare referenser fångas upp. Att två litteraturgranskningar av meningsskapande fanns tillgängliga i slutskedet av denna studie får ses som en bonus, i och med att det bidrar till att snabbare få en

uppfattning om studier som bekräftar och motsäger olika aspekter i den teoretiska modellen som utvecklats här.

Under perioden januari 2016 till slutet av augusti 2016 återgår jag igen till arbetet inom ABB på 80 %, som i praktiken blir en heltid. Ambitionen hade varit att nu kunna slutföra skrivandet på deltid parallellt med arbetet inom ABB. Detta misslyckas. Jag tar därför åter helt tjänstledigt från ABB från slutet augusti till mitten av november 2016 med inriktning på att slutföra skrivandet. En viktig del är att fylla på med mer referenser inom meningsskapandeområdet.

Vid förslutsseminaret oktober 2016 var en av synpunkterna att jag talar mycket för meningsskapande och har få motargument. Sandberg och Tsoukas (2015) noterar i sin granskning av studier inom meningsskapande att så ofta är fallet. Trots att jag tagit del av denna slutsats, har jag inriktat mig på att hantera de problemområden som Sandberg och Tsoukas (2015) identifierat, och inte själv sökt nya problemområden.

Att komma till avslut: från hösten 2015 och framåt

I bästa fall avslutas teoribyggande studier när teoretisk mättnad uppnås, d.v.s. när förbättringarna av teorin blir marginella (Eisenhardt, 1989). Under hösten 2016 har flera val gjorts som påverkat både hur den teoretiska modellen presenteras och som gett nya insikter i meningsskapandet inom organisationen.

När jag påbörjar studierna igen i augusti 2016 efter några månaders fullständigt uppehåll från skrivande tycker jag mig se helheten klarare. Begreppet mening definieras, beskrivningen av ramarna i teorikapitlet kompletteras, vad de intervjuade uttryckt om omvärlden och artefakter analyseras och slutsatskapitlet formuleras om. Händelser och handlingar i omvärlden hade fram till detta tillfälle inte varit i fokus i analysen av det empiriska materialet, och inte heller artefakters betydelse. Dessa kompletterade bilden av vad som varit stabilt och kontinuerligt i meningsskapandet över tiden, och ytterligare en gemensam uppfattning om mening kom i dagen.

Hur ramarna skulle presenteras i studien beslöts först hösten 2016. Min egen tankemodell av ramarna har inte ändrats efter att jag tagit del av Weicks (1995) beskrivning av ramar under år 2012, men det har inte varit självklart om de skulle presenteras som en kort sammanfattning av Weicks beskrivning eller om jag skulle välja något annat format. Ett motiv för det nu valda formatet är strävan att bygga vidare på min licentiatavhandling (Odar, 2002) där den teoretiska modellen som utformades utgick från en aktörs ramar, för att beskriva och

analysera samspelet på interaktionsnivån inom ramen för ett managementinitiativ.

Beslut tas också att genomföra kompletterande intervjuer med två personer som varit chefer för reläverksamheten under 1990-talet samt att söka skriftligt material som beskriver motiven för olika managementinitiativ under denna period. En av personerna hade arbetat inom reläverksamheten sedan år 1975. Berättelserna var oerhört spännande. De gav kompletterande information om bakgrunden till olika managementinitiativ och om meningsskapandet som helhet. Likheter var också slående, vad gäller de gemensamma uppfattningarna om mening. Informationen bidrar till beskrivningen av samspelet mellan handlingar och mening över tid, men förändrar inte den teoretiska modellen.

I oktober 2016 genomförs ett förslutsseminarium. Opponenten pekar på teori- och metodbidrag som jag inte valt att tydligt lyfta fram, på grund av att jag bedömde att jag inte hade tagit del av tillräckligt många referenser för att med tillräckligt stor säkerhet kunna hävda ett vetenskapligt nyhetsvärde. Opponenten har en betydligt djupare teoretisk förankring inom meningsskapande, både genom att ha tagit del av fler referenser och genom att ha skrivit ett antal artiklar och böcker inom meningsskapande. Opponenten pekar också på ett stort behov av att förbättra presentationen, att tydliggöra och komplettera. Jag känner en stor glädje efter seminariet, över att det jag tyckt mig se bekräftats och tydliggjorts, och för att jag nu tydligare ser hur jag ska knyta ihop materialet. Samtidigt är det mycket jobb som återstår, och det känns nu än viktigare att texten blir så pass bra att budskapet inte skymms av presentationen. Jag ber att få ytterligare en månads ledig tid från ABB.

År 2017 ägnas åt att göra avhandlingen tydligare framförallt språkligt men i viss mån även vad gäller kapitelstrukturen och rubriker. Eftersom jag nu har återgått till heltidsarbete inom ABB drar arbetet ut på tiden.

För att återgå till Eisenhardts (1989) fråga om den teoretiska modellen nu har nått teoretisk mättnad eller ej, blir svaret att det kan diskuteras. Beskrivningen av kategorierna i modellen, och relationen mellan kategorierna, kan utvecklas, men jag ser inte att det ändrar den teoretiska modellen så att analysen av det empiriska materialet förändras. Modellen är naturligt ett resultat av den tid vi lever i nu, mina ramar och tolkningar samt att jag tagit del av ett begränsat antal referenser med hänsyn till områdets komplexitet och bredd. Förslag till fortsatt forskning diskuteras i det avslutande kapitlet. Från mitt perspektiv har modellen nått en sådan mättnad att den inte ändras mer än marginellt.

Begränsningar i berättelsen om forskningsprocessen

Med ett meningsskapandeperspektiv är det svårt att se forskningsprocessen som avgränsad i tiden och till vissa forum. Att motivera olika val som gjorts under forskningsprocessen är därför inte enkelt. En annan aspekt är att det omedvetna per definition inte kommer att lyftas fram. Även det självklara riskerar att inte uppmärksammas.

Även om jag har sökt belysa att forskningsprocessen börjat före denna studie har beskrivningen avgränsats till erfarenheter från utbildningar och arbete. Andra tillfällen för meningsskapande som exempelvis diskussioner med personer utanför arbetet, har inte inkluderats. Exempelvis kan skönlitteratur, film, radioprogram, tidningar och annan media också trigga tankar och känslor, och upplevs definitivt vara en del i meningsskapandeprocessen, liksom olika fritidsaktiviteter samt stads- och naturupplevelser. Ett exempel är Sture Linnér's sommarprogram i P1 år 2007. I detta program berättar Linnér om olika händelser med direkt interaktion mellan personer, som inträffat i hans arbetsliv och privatliv, och hur dessa situationer påverkat verksamhet och samhället på olika sätt (berättelserna finns även i Linnér, 2007). Sture Linnér var FN-diplomat och docent i grekiska. Berättelsen inspirerade och stärkte mitt intresse för betydelsen av den direkta interaktionen, och är en bricka som bidragit till valet av perspektiv i denna studie, och valet av berättelser som data. Många filmer kan ses som illustrationer av meningsskapandeprocesser där historien är uppbyggd kring avbrott som triggar en meningsskapandeprocess, och där handlingar och mening på strukturnivån och interaktionsnivån samspelar mot bakgrund av ramar. Filmen *Gökboet* (originaltitel: *One Flew Over the Cuckoo's Nest*) från år 1975 i regi av Milos Forman med Jack Nicholson i huvudrollen är en klassiker baserad på Ken Kesey's roman från år 1962, som utspelar sig på ett mentalsjukhus. Filmen illustrerar tydligt samspelet mellan handlingar och mening på struktur- och interaktionsnivån mot bakgrund av ramar på individ-, interaktions- och strukturnivån, där olika handlingar triggar meningsskapandeprocesser. Det dagliga livet på sjukhuset präglas av för den tid filmen utspelas vedertagna behandlingsmetoder och gemensamma uppfattningar om mening hos personal, chefer och även patienter. Ibland inträffar händelser och handlingar som innebär att de dagliga rutinerna bryts. I samspelet mellan individerna triggas handlingar och tankar som inte ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening.

Som doktorand som till största delen på egen hand ska skriva en avhandling är upplevelsen att de individuella ramarna påverkar resultatet, i form av den färdiga

avhandlingen, i större utsträckning än när en grupp på såg 50 personer inom en organisation tillsammans utvecklar en produkt. Att söka illustrera hur ramar, handlingar och uppfattningar om mening byggs upp från födseln till avhandlingsarbetet, som lett fram till de metodval som gjorts i denna studie skulle bli en omfattande och ändå begränsad berättelse. Omfattande för att alltifrån samhällsutvecklingen och tidsanda till enskilda situationer skulle behöva inkluderas. Begränsad av det medvetna, insider-perspektivet.

Att söka beskriva forskningsprocessen som en meningsskapandeprocess ger ett kompletterande perspektiv till en traditionell metodbeskrivning där olika val enbart motiveras med referenser, och viss ökad transparens kring forskningsprocessen. Inom organisationsteori finns en stor spridning vad gäller val av problemområden, teoretiska perspektiv, analysmetoder och analysobjekt vilket enligt Pfeffer (1982) ställer krav på självmedvetenhet och tydlighet om i vilken kontext dessa utvecklats. Att söka beskriva forskningsprocessen som en meningsskapandeprocess har också gett mig en kompletterande möjlighet att reflektera kring den teoretiska modellen av meningsskapande och värdet av berättelser. Min egen forskningsprocess har använts som en empiri som prövats mot den teoretiska modellen. Jag har rannsakat mina motiv för vad jag ska lyfta fram och ej i berättelsen. Det har även gett en möjlighet att reflektera kring meningsskapandeprocesser, exempelvis när mina egna meningsskapandeprocesser har börjat och slutat, där det varit enklare att se vad som triggat en meningsskapandeprocess, än när processen upphör.

3.5 Sammanfattning

I slutet av år 2011 och början av år 2012 genomfördes intervjuer med totalt åtta personer som arbetat inom reläverksamheten under studieperioden. Majoriteten av dem började inom verksamheten direkt efter högskolan under 1980-talet och i början av 1990-talet. De har arbetat inom olika funktioner som medarbetare och chefer. Deras berättelser analyserades med hjälp av den teoretiska modellen från kapitel 2, och kapitel 3 beskriver hur detta gått till. I materialet identifierades 85 managementinitiativ och 3 situationer med chefers direkta interaktion. Dessa handlingar har utgjort en grund för analysen av uppfattningar om mening i kapitel 4–5 och samspelet mellan handlingar och mening över tid i kapitel 6. I slutet av år 2016 genomfördes ytterligare två intervjuer med personer som varit enhetschefer inom reläverksamheten under 1990-talet. Deras berättelser kompletterade analysen.

4. Gemensamma uppfattningar om mening

Mening på strukturnivån tolkas genom att de argument, förväntningar och utfästelser som är typiska för många men inte nödvändigtvis alla identifieras och analyseras. Kvantitativa sammanställningar används för att söka mönster i kombination med en tolkande analys. Strävan är att det ska vara möjligt att följa hur slutsatserna växer fram och att kunna ifrågasätta de olika tolkningarna. Analysen presenteras i stor detalj, och avslutas med en sammanfattning av vilka gemensamma uppfattningar av mening som identifierats.

4.1 Inledning

Gemensamma uppfattningar om mening söks bland de argument, förväntningar och utfästelser som är typiska för många men inte nödvändigtvis alla. Analysen utgår från de handlingar som framkommer i berättelserna. Först identifieras vilka

argument, förväntningar och utfästelser som de intervjuade uttryckt i samband med respektive handling. Därefter analyseras likheter och olikheter bland dessa. Berättelserna utgör i första hand uppfattningar om mening vid tillfället för intervjun. Analysen i

detta kapitel utgår från intervju ett till åtta som genomfördes i slutet på år 2011 och i januari 2012. I och med att intervjuerna gjordes i januari år 2012 benämns även dessa uppfattningar om mening år 2011.

De handlingar som nämnts i berättelserna säger något om uppfattningar om mening redan genom att de intervjuade valt att nämna dessa när de berättar om hur verksamheten utvecklats. Alla handlingar, managementinitiativ och chefers interaktion med personer, kan självklart inte framkomma i en berättelse om hur verksamheten utvecklats under en lång tidsperiod. Möjligen skulle alla större managementinitiativ kunna förväntas nämnas. Med hjälp av skriftliga källor går det dock att konstatera att alla större managementinitiativ inte framkommer i berättelserna. Några exempel på större managementinitiativ som inte nämnts är det koncernövergripande förbättringsprogrammet T50 på 1990-talet, även benämnt Customer Focus som beskrivs av Boman (1992), ABACUS systemet som var ett automatiserat redovisnings- och kommunikationssystem som nämns i Bartlett och Ghoshals (1993) studie av ABB organisation och Leadership

Challenge Program (LCP), som lanserades under 2000-talet och som varit obligatoriskt för alla medarbetare och chefer sedan år 2005. Inget av dessa managementinitiativ kan ha undgått någon av de intervjuade. Exempelvis var ambitionen i T50 uttalat att engagera alla medarbetare och att skapa en gemensam kultur för alla medarbetare inom ABB. De managementinitiativ som lyfts fram i berättelserna är de som de intervjuade bedömt vara mest väsentliga för verksamhetens utveckling och detta indikerar i sig uppfattningar om mening. Först studeras i avsnitt 4.2 därför mönster bland kategorier av handlingar för att få en bild av om dessa mönster säger något om gemensamma uppfattningar om mening.

I avsnitt 4.3–4.5 söks mönster bland vad de intervjuade uttryckt om olika handlingar. Här är valet att analysera vad de intervjuade uttryckt om de 19 handlingar som fyra eller fler personer nämnt. Motivet för detta val diskuterades i kapitel 3. Istället för att analysera vad de uttryckt om en handling i taget, väljs att betrakta vad som uttryckts om produktutvecklings-, organisationsförändrings- och övrigt-initiativ. Olikheter och likheter bland argument, förväntningar och utfästelser kan komma att framträda tydligare när en faktor hålls konstant.

För varje handling presenteras några uttryck som respektive person nämnt i samband med handlingen och som bedöms vara representativa för hur personen uppfattar handlingen. Ibland har de intervjuade bara nämnt handlingen med en mening, och i dessa fall är denna mening, eller delar av den, citerad. I andra fall har de intervjuade talat ingående om managementinitiativet, upp till en A4-sida i omfattning. Då kan en mängd olika aspekter på hur managementinitiativet har påverkat verksamhetens utveckling ha uttryckts. De aspekter som valts ut är de som jag bedömt är de dominerande synpunkterna, exempelvis om de intervjuade talat om en aspekt utförligt eller om förstärkningsord eller metaforer använts. Läsaren bör dock vara medveten om att detta är en sammanfattning, och inte dra egna slutsatser från något annat perspektiv enbart från detta material. För att läsaren ska kunna skapa sig en egen bild av om tolkningarna stämmer med vad de intervjuade uttryckt, har delar av de transkriberade berättelserna bifogats i kapitel 5.

Likheter och olikheter i vad de intervjuade uttryckt om hur de olika handlingarna påverkat verksamhetens utveckling analyseras i sökandet efter gemensamma uppfattningar om mening. Gemensamma uppfattningar om mening byggs upp successivt i de kommande avsnitten, och omformuleras efter hand. Avsnittet avslutas med en sammanfattande slutsats om vilka gemensamma uppfattningar om mening som kan utläsas.

4.2 Mönster bland kategorierna av handlingar

I berättelserna från intervju ett till åtta framkommer 88 olika handlingar under perioden från mitten av 1980-talet till år 2010, varav 85 managementinitiativ och tre situationer med chefers direkta interaktion med medarbetare. Handlingarna har listats i kronologisk ordning (se bilaga 1). De 85 managementinitiativ som identifierats i berättelserna omfattar exempelvis produktutvecklingsprojekt, omorganisationer, outsourcing, insourcing, målstyrning, förbättringsarbete, ny budgetprocess, implementering av SAP⁶, Scrum och rekrytering. Olika kategorier av handlingar har noterats i den inledande sammanställningen av handlingarna vilket beskrivits i avsnitt 3.3. Vad dessa kategorier kan säga om de gemensamma uppfattningarna om mening diskuteras i detta avsnitt.

Kategorier: Managementinitiativ vs Chefers handlingar i interaktion med andra

Av de totalt 88 handlingarna är 85 stycken managementinitiativ och bara tre stycken chefers handlingar i direkt interaktion med andra⁷. Detta är i sig intressant. En *första* tolkning är att de intervjuade förväntar sig att det är managementinitiativ som efterfrågas. En *andra* tolkning är att minnet kommer ihåg längre perioder, längre händelser och upprepade händelser före specifika händelser (se avsnitt 3.2). För att minnas specifika händelser krävs att de är unika i något avseende. En *tredje* tolkning är att chefers direkta interaktion med andra är så självklar att den inte lyfts fram. I en forskarintervju kan de intervjuade också abstrahera från det vardagliga konkreta till större och mer principiella områden. En *fjärde* tolkning är att chefers enskilda handlingar i direkt interaktion med andra inte bedöms vara avgörande för verksamhetens utveckling. Om det senare skulle vara fallet är det intressant. Det skulle tala för att erfarenheten och förväntningen är att det är managementinitiativ som har störst betydelse för verksamhetens utveckling. I denna studie konstateras att det kan finnas olika orsaker till att det oftast är managementinitiativ som nämns. Analysen av meningsskapandet i organisationen baseras på de berättelser som framkommit vid intervjuerna.

⁶ SAP avser ett IT-implementerat affärssystem från leverantören SAP.

⁷ Det finns fler handlingar som rör chefers interaktion i intervjumaterialet som framkommer när de intervjuade berättar om sin egen bakgrund. Jag har valt att inte inkludera dessa eftersom de intervjuade inte berättar om dem i syfte att berätta om verksamhetens utveckling. En del av dessa handlingar har angetts vara viktiga för den person som berättat om dem, men de har inte explicit angetts vara viktiga för verksamhetens utveckling.

Kategorier: Produktutveckling – Organisationsförändring – Övrigt

Av de 19 managementinitiativen som fyra eller fler nämnt handlar 7 om produktutveckling, 7 om organisationsförändring och 5 om övrigt. Detta skiljer sig från hur den totala mängden managementinitiativ fördelar sig på de tre kategorierna, vilket åskådliggörs i Diagram 4.1.

Diagram 4.1 Procentuell fördelning mellan kategorierna produktutveckling, organisationsförändring och övrigt bland de 19 managementinitiativ som fyra eller fler nämnt samt bland samtliga 88 handlingar som de intervjuade nämnt.

De managementinitiativ som fyra eller flera av de intervjuade nämner handlar i klart större utsträckning om produktutveckling och organisationsförändring jämfört med fördelningen bland samtliga handlingar. Att enbart utgående från denna statistik dra slutsatsen att det finns en gemensam uppfattning inom organisationen om att produktutvecklings- och organisationsförändringsinitiativ alltid är viktiga för verksamhetens utveckling bedömer jag är att gå för långt.

Om många personer berörs av en handling är förutsättningen större att handlingen nämns av flera av de intervjuade. Det kan vara så att produktutvecklings- och organisationsförändringinitiativen berör fler personer än majoriteten av övrigt-initiativen och att detta är en förklaring till att de nämns av fler i större omfattning. Denna aspekt beaktas i den fortsatta analysen.

Fyra eller fler av de intervjuade är eniga om att just dessa produktutvecklings- och organisationsförändringsinitiativ är viktiga för verksamhetens utveckling,

men de intervjuade kan ha uttryckt olika aspekter av varför dessa managementinitiativ är viktiga för verksamhetens utveckling. Det senare tar inte bort det faktum att de är eniga om att ett visst managementinitiativ är viktigt för verksamhetens utveckling. Om de uttryckt helt olika argument för detta väcker det frågor om innebörden av gemensamma uppfattningar om mening. Om många inom en organisation är eniga om ett visst managementinitiativs påverkan, men de inte är eniga om på vilket sätt det påverkat, vad säger det då om gemensamma uppfattningar om mening? Utan att besvara dessa frågor går det att konstatera att det inte är lämpligt att dra slutsatser om gemensamma uppfattningar om mening enbart utgående från statistiken i Diagram 4.1. Statistiken har dock ett värde genom att den väcker frågor, som stöd för den fortsatta analysen.

Kategorier: Positivt – Neutralt – Negativt

De 19 managementinitiativen fördelar sig relativt jämnt över kategorierna positivt, neutralt och negativt (se Tabell 4.1).

Tabell 4.1 De 19 managementinitiativ som fyra eller fler nämnt fördelat på typ av initiativ och hur de bedömts ha påverkat verksamhetens utveckling i termer av positivt, neutralt och negativt.

Typ av managementinitiativ:	Hur managementinitiativen påverkat verksamhetens utveckling		
	Positivt	Neutralt	Negativt
Produktutveckling	3	2	2
Organisationsförändring	2	2	3
Övrigt	3	2	-
Summa	8	6	5

”Övrigt” kan vara vad som helst och är därför ointressant i denna jämförelse. Att tre övriga managementinitiativ är positiva och två neutrala säger inget. Kategorin inkluderas i tabellen för att kunna se hur helheten fördelar sig mellan positivt, neutralt och negativt. Det är en relativt jämn fördelning med åtta positiva, sex neutrala och fem negativa. Hade det varit en stark tyngdpunkt på en eller två av kategorierna hade det väckt en nyfikenhet på varför de var olikartade. Nu väcks frågan varför det är relativt jämn fördelning mellan positivt, neutralt och negativt.

Produktutveckling är inte alltid positivt för verksamhetens utveckling. Det går att tänka sig att det finns grupper som ser produktutveckling, t.ex. programmering, som något som alltid är positivt. Här är det dock något som gör att den har en jämn fördelning. Detsamma gäller organisationsförändring. För att komma vidare behöver argumenten, förväntningarna och utfästelserna om de enskilda managementinitiativen analyseras.

Kategorier: Handlingar initierade inom enheten – Handlingar initierade utom enheten

De handlingar som är initierade inom enheten uttrycks ha påverkat verksamhetens utveckling klart mer positivt än de som är initierade utom enheten, vilket framgår av Diagram 4.2 och 4.3. Samma mönster återfinns bland de 19 managementinitiativen som fyra eller fler nämnt som bland samtliga 88 handlingar.

De intervjuades uppfattningar om managementinitiativen rör framförallt hur managementinitiativen har påverkat verksamheten på längre sikt efter implementeringen. Uppfattningarna rör sällan hur managementinitiativen mottogs när de offentliggjordes. Ibland beskrivs implementeringen. Då rör det sig ofta om managementinitiativ i projektform, med tydlig start och sluttidpunkt. Framförallt är det dock hur managementinitiativen påverkat verksamhetens utveckling på längre sikt som beskrivs.

Managementinitiativ från överordnade chefer uttrycks alltså ha påverkat verksamheten mer negativt på längre sikt än de som är initierade inom enheten. Det väcker frågor om managementinitiativ från överordnade chefer är ”sämre” och därmed leder till sämre resultat, eller om det är så att organisationen inte lika helhjärtat implementerar dessa managementinitiativ. Det senare kan leda till att effekten av managementinitiativen blir sämre. Att de inte implementeras lika helhjärtat kan i sin tur bero på olika faktorer. Implementeringen kan vara svårare när idéerna inte fötts och utvecklats bland de som ska genomföra dem. Det skulle också kunna vara så att det är en gemensam mening inom organisationen om att man helst vill genomföra det som man själv kommit på och beslutat.

Diagram 4.2 Antal handlingar som är initierade inom enheten och som uttrycks ha påverkat verksamhetens utveckling positivt, neutralt och negativt.

Diagram 4.3 Antal handlingar som är initierade utom enheten och som uttrycks ha påverkat verksamhetens utveckling positivt, neutralt och negativt.

Förändringar över tiden

Två tydliga skillnader över tiden framgår vid en betraktelse av sammanställningen av handlingar (bilaga 1).

Mängden managementinitiativ per 5-årsperiod är större från mitten av 1990-talet och framåt. En anledning kan vara att flera av de intervjuade nämner samma managementinitiativ under perioden från mitten av 1980-talet till mitten av 1990-talet. Före mitten på 1990-talet nämns en majoritet av managementinitiativen av minst tre personer. Under andra hälften av 1990-talet och perioden från år 2005 till 2010 nämns majoriteten av managementinitiativen enbart av en eller två personer. Om det totalt sett var färre managementinitiativ per tidsenhet före mitten av 1990-talet är svårt att bedöma baserat på enbart berättelser om verksamhetens utveckling, eftersom berättelserna framförallt speglar det de intervjuade minns och väljer att berätta.

Det framgår också en tydlig skillnad över tiden om handlingarna är initierade inom enheten eller av överordnade chefer. Fram till slutet av 1990-talet var drygt 70 % av managementinitiativen initierade inom enheten, av chefer eller medarbetare. Från slutet av 1990-talet är cirka 70 % av managementinitiativen initierade av överordnade chefer, d.v.s. chefer ovanför den som är chef för reläverksamheten i Sverige.

Sammanfattning mönster bland kategorierna handlingar och mening

Följande mönster och frågeställningar framkom vid analysen av kategorier:

- De handlingar som nämns är nästan uteslutande managementinitiativ (85 st.) jämfört med enbart tre situationer med chefers handlingar i interaktion med andra. Detta kan bero på hur frågan ställts vid intervjun, hur minnet fungerar eller att den direkta interaktionen inte bedöms vara avgörande för verksamhetens utveckling. Vilket som är fallet undersöks inte vidare här.
- När de 19 handlingar som fyra eller fler personer nämnt illustreras i tabellform där de olika berättelserna läggs bredvid varandra förstärks intrycket av att det finns en kärna av handlingar som många bedömer vara betydelsefulla.
- Produktutvecklings- och organisationsförändringsinitiativ är mer vanligt förekommande bland de 19 handlingar som nämns av fyra eller fler personer (>70 %) jämfört med andelen bland samtliga 88 handlingar (<40 %). Finns en gemensam uppfattning att produktutvecklings- och organisationsförändringsinitiativ i sig påverkar verksamheten mer än övrigt-initiativ?

- Det finns ingen korrelation mellan typ av handling och om de uppfattas positivt, neutralt eller negativt. Det finns inte gemensamma uppfattningar att en viss typ av handlingar är bra eller ej.
- De handlingar som är initierade inom enheten uppfattas ha påverkat verksamhetens utveckling mer positivt än handlingar som är initierade av överordnade chefer. Finns en gemensam uppfattning om att det generellt är bättre med managementinitiativ som är initierade inom enheten?
- Före slutet av 1990-talet är 70 % av managementinitiativen initierade av chefer och medarbetare inom enheten, och efter denna tidpunkt är endast 30 % av managementinitiativen initierade inom enheten. Vad betyder detta för meningsskapandet?

Frågeställningarna som anges ovan kan inte besvaras enbart med den kvantitativa analysen. Det krävs en analys av vad de intervjuade uttryckt om de olika handlingarna för att få en uppfattning om det finns gemensamma uppfattningar om mening. En övergripande analys av kategorier av handlingar ger i bästa fall indikationer på områden som kan vara av intresse för att identifiera gemensamma uppfattningar om mening. I de kommande avsnitten analyseras vad de intervjuade uttryckt om respektive kategori: produktutvecklings-, organisationsförändrings- och övrigt-initiativ, och de frågor som väckt här söks besvaras. Motivet för att analysera en kategori i taget är att det kan vara enklare att urskilja mönster bland argument, förväntningar och utfästelser i anknytning till en specifik kategori av managementinitiativ (produktutvecklings- respektive organisationsförändringsinitiativ).

4.3 Produktutvecklingsinitiativ

Utan att gå in på vad de intervjuade uttryckt exakt om produktutvecklingsinitiativen går det att se några övergripande mönster i Tabell 4.2. Gemensamt för de produktutvecklingsinitiativ som uttrycks påverka verksamheten positivt, (2) Combiflex, (7) Satsning ny teknik och (22) 500-serien, är att de

- lett fram till produkter som varit lönsamma under längre tid.
- är initierade inom enheten

Motsatsen gäller för de managementinitiativ som uttryckts påverka verksamheten negativt: (19) Comsys och (44) GP 3. De två managementinitiativ som klassats som neutrala, (55) GP 5 630- och 650-serien samt (73) 670-serien har lett fram

Tabell 4.2 Produktutvecklingsinitiativ som fyra eller fler nämnt.

Handling		Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling		
Initerade inom Initerade utom			* Antal personer som nämnt initiativet (* en person som uttryckt sig både positivt och negativt)		
Nr	Årtal	Produkt- utveckling	Positivt	Neutralt	Negativt
2	1970-tal	Combiflex	***** "...en fantastisk produktserie...." "... det är cash cows." "...den gamla kassakon." "...en väldigt god försäljningsstruktur ...otroligt viktigt ... gör tillväxten." "...en sån där cash cow...visar att relays ...gjort bra grejer"	* "...Combiflex gick över till AQ"	(*) "... (produktserien) fick många anhängare ...en märklig kultur ...infekterad fråga"
7	1980-tal	Satsning ny teknik	*** "...en lyckosam satsning. ..." "...integrationsgraden i produkten ökades drastiskt ..." "...behövde en ny produktserie... annars tappar vi vår marknad."	* "Sen har det ju varit ett antal tekniksiften..."	
19	ca 1990-1993	GP 1	Det första gemensamma globala (Sverige, Schweiz, USA, Finland?) projektet för att utveckla en ny plattform, Comsys.	* "Sen har det ju varit ett antal tekniksiften..."	*** "...naiv i sin syn på vad det skulle kosta ... Det blev aldrig något" "...en Kafkalik situation..." "...det blev ingen gemensam produkt..."
22	-1994	500-serien	En ny plattform med ny teknik utvecklas inom den svenska enheten på rekordtid. ***** "...det blev ju lite grand av en succe" "...allra högsta prestanda ... genererade enormt mycket pengar" "Det är den vi lever väldigt mycket på ..." "...såldes under många år....en väldigt kraftig satsning" "...är basen ... det vi lever på idag"	* "Sen har det ju varit ett antal tekniksiften..."	(*)(*) "Nackdelen är... man klyver...de som sitter och tittar mer långsiktigt" "Det innebär att vissa har fått kliva fram, andra har fått kliva bak ..."
44	ca 2000	GP 3	Det tredje gemensamma globala projektet för att utveckla en ny plattform.		***** "... Där satt vi ju fast då i några år i globala plattformar igen" "...inte något bra beslut ... så upprepades då för tredje gången...samma sak" "...det var väl inga superlyckade verksamheter..." "... sen kom vi ju inte fram med produkten..." "...den klarade inte prestanda..." "...det gick inte, vi hade för olika krav..."
55	ca 2006	GP 5 630 och 650	Det femte gemensamma globala projektet för att utveckla en ny plattform.	*** "...det tog jättelång tid och det blev väldigt dyrt...men slutresultatet blev ju hyggligt bra." "...sen man fick fram den nya produktgenerationen i början av 2006 2007..." "...vi har inte sett riktigt frukten av det. Än så länge...inte...storsäljare eller finansiella succen."	* "... Men återigen då så investerade management otroligt mycket pengar i en ny common plattform. Det har kostat en förmögenhet."
73		670-serien	Ny produkt-generation. 670-serien. Enklare och billigare skydd. Ska attrahera kunder på lägre spännings-nivåer * "...Vi gjorde ett väldigt bra strategiskt beslut...att satsa på ett kommunikationsprotokoll som hette 61850..."	** "...sen har man tagit fram en ny produktgeneration på subtransmission..." "...vi har lyckats ta fram en produktserie som vänder sig mot delvis nytt marknadssegment "	* "...det kommer att gå käpprätt åt skogen med det här om vi inte kommer tillrätta med kvalitetsproblemen..."

till produkter men de har ännu inte visat den långvariga lönsamhet som Combiflex och 500-serien uppnått.

Produkternas lönsamhet tas upp av flera intervjuade för samtliga produktvecklingsinitiativ. Att säga att det finns en gemensam uppfattning att "lönsamma produkter är bra" är inte fel, men en förenklad bild. Motsvarande gäller att det alltid skulle vara bra att handlingar är initierade inom enheten. Det finns handlingar som är initierade inom enheten som inte uttryckts påverka verksamheten positivt, och det finns även handlingar som är initierade av överordnade chefer som uttrycks påverka verksamheten positivt. För att komma ett steg längre krävs en mer detaljerad analys av vad de intervjuade uttrycker om hur de olika produktutvecklingsinitiativen påverkat verksamhetens utveckling.

Positiva produktutvecklingsinitiativ

Produkten Combiflex (2) beskrivs som en kassako och en fantastisk produkt. Flera intervjuade nämner bara att den är en kassako och utvecklar inte detta vidare. Allt vad de intervjuade uttryckt om Combiflex anges i citaten nedan. Fem personer har uttryckt sig positivt om Combiflex, en neutralt och en av de som uttryckt sig positivt har också angett en negativ effekt.

Vad de uttryckt framgår av citaten nedan. Citaten samlas under rubrikerna positivt, neutralt och negativt. Text har enbart tagits bort för att underlätta förståelsen, och då markerats med "...". Exempel på text som tagits bort är upprepningar.

Vilken tidsperiod som argumenten avser anges inom parentes efter respektive citat. Combiflex utvecklades innan de intervjuade började, vilket gör att det är naturligt att de intervjuade enbart talar om effekterna av att produkten utvecklades, och inte om utvecklingen i sig. Combiflex nämns även i intervju nio och tio.

Combiflex (2), citat från de som uttryckt sig positivt om managementinitiativet:

"Man tog fram en fantastisk produktserie ..." [ingen tidangivelse]

"... klara sjunkande volymer på den gamla kassakon som var Combiflexplattformen" [avser 1990-tal].

"Combiflex lever ju kvar fortfarande ... det är väldigt stabil business, det är ju liksom betalt idag så det är cash cows." [2011].

"... peakade otroligt ... ett väldigt modulärt stöd ... så det var en väldigt god försäljningsstruktur då som kom in via 80-talet. ... Det är liksom det egentligen som gör tillväxten. Att det blev så mycket anställda människor. Man lyckades sälja projekt, blev aggressivare på världsmarknaden och fick större marknadsandelar." [1980-tal]

"...fortfarande säljer vi en 200 miljoner 180 eller nåt sånt där Combiflex per år. Det är en sån där cash cow. ...jag tror det är en sån där som visar att Relays de har gjort bra grejor ... visserligen inte samma Combiflex men grundprinciperna, byggsystem osv de finns ju där fortfarande. Och det har varit en liten enhet där folk lärde känna varandra och hade hela kedjan från att sälja ha sälkanaler ut på marknaden och hela vägen ner till produktion där man till och med tillverkade kretskort. Sen kan man ju då ifrågasätta är det då rätt att tillverka kretskort då man har små volymer. Det kanske finns andra som är bättre lämpade i det men ... man hade kunskandet att göra det. Sen började vi med den här outsourcingen vi började outsourca ... Combiflex till AQ."

"Så att organisationen som sådan hade ju en bra teknik i grunden. I början av 70-talet hade Combiflexsystemet kommit, som var liksom outstanding vad det gällde allt vad komponenter heter. Man hade fått in Combiflexsystemet överallt, så att teknikmässigt var vi bättre än konkurrenterna. Och sen så var vi förhållandevis långt framme när det gäller elektronikbaserade skyddsutvecklingar."

"Combiflex var ju väldigt framgångsrik. ... - ... Jag tror man tafsade in på varandras marknader däremot. Men jag tror inte att själva allokeringen ändrades. Lite civil olydnad fanns nog. ... Om du nu säger att Schweiz hade Italien som ett exempel. Jag vet inte om de hade det men. ... sen ASEA tiden så hade ju ASEA en massa leveranser av detta Combiflex till Italien, det vet jag. Och det är klart, då håller de ju på fortsatt där. Så det var lite rörigt med de här marknadsallokeringarna ... för det att det hade varit, vad kan man säga, lös försäljning eller vad man ska kalla det, så man fick aldrig till nåt mönster. Man skulle ju kunna leverera Combiflex från Sverige och Schweiz kunde sköta försäljningen men ... reläsidans förtroende var klart sämre än Networks förtroende ... - ...

Där fanns det ju en massa ... kulturella grejer. ... när jag kom till Relays ... Combiflex var på väg ut. Men det fick jag ju klart för mig det var kassakon. ... Jag hade väl ingen så där stark förutfattad mening men jag trodde det var den där 500-serien som gällde och möjligen att leverera några reservdelar inom det här Combiflex ... Och där lärde jag mig någonting. Och det hade inte bara med produkten ... Det hade också med stoltheten hos dom som fortfarande jobbade med det. ... ganska långt tillbaks så fanns det alltså otrolig, som jag upptäckte, en otrolig stolthet. Och den hjälpte de här människorna till att fortsätta leverera och de utvecklade ju också. Så jag blev ju Combiflexfan då.” [1995–2000]

Combiflex (2), citat från den som uttryckt sig neutralt om managementinitiativet:

”Combiflexverksamheten gick över till AQ.” [2005]

Combiflex (2), citat från den som uttryckt sig negativt om managementinitiativet:

”... (produktserien) fick ju väldigt många anhängare som man till varje pris har försvarat ... så det har varit en väldigt märklig kultur, den satt ute i verkstaden, den satt lite på R&D. Det var en grupp människor som drev det där väldigt hårt. De blev störda så fort någonting ifrågasattes. ... så det har varit en väldigt speciell kultur runt och det har varit jättemycket diskussioner hur man ska hantera den och det har varit en rätt infekterad fråga. Mycket personliga känslor.” [ca 1990–2005]

Gemensamt för de intervjuades kommentarer om Combiflex är dels att de, med ett undantag, är positiva och dels att fyra att de intervjuade använder begreppet cash cow, eller kassako, om produkten. I övrigt skiljer sig de intervjuades beskrivningar om varför Combiflex var bra för verksamheten åt. En tolkning är att den gemensamma uppfattningen är att ”kassakor är bra (för verksamhetens utveckling)”. Att en produkt är en kassako är dock en sammanfattande beskrivning av flera egenskaper. En kassako innebär att produkten ger stora intäkter under lång tid i förhållande till kostnaderna. En av de intervjuade lyfter fram varför detta är viktigt i beskrivningen av Combiflex: ”*Det är liksom det egentligen som gör tillväxten. Att det blev så mycket anställda människor.*”. Här är det inte pengarna i sig som är det väsentliga, det är att pengarna möjliggör en tillväxt, att det gick att anställa fler personer. En kassako innebär också att produkten uppfyller kundernas förväntningar. De intervjuade uttrycker ibland

detta explicit på olika sätt: (7) Combiflex "... visar att Relays de har gjort bra grejor ...", (22) 500-serien "... allra högsta prestanda ..." samt om (73) 670-serien "... riskerna med att inte ha tillräcklig kvalitet". I denna bransch har kunderna haft stora krav på produkternas kvalitet, funktion och livslängd. Begreppet kassako är även ett uttryck för att produkten uppfyller kundernas förväntningar. En fantastisk produktserie skulle också kunna avse att det är en kassako. Begreppet kassako kan likställas med att produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten). En första ansats till gemensamma uppfattningar om mening formuleras därför enligt följande.

Gemensamma uppfattningar om mening:

1. Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten).

Det som uttrycks om 500-serien (22) som utvecklas under 1990-talet, ligger helt i linje med ovan formulerade gemensamma uppfattningar om mening. Här nämns att den hade allra högsta prestanda, såldes under många år och är basen för det som man lever på än idag (2011). På motsvarande sätt som för Combiflex anger olika personer olika aspekter, men det finns en gemensam uppfattning om att 500-serien påverkat verksamhetens utveckling som kan sammanfattas enligt ovan. En skillnad jämfört med Combiflex är att några av de intervjuade medverkade direkt i utvecklingen av 500-serien och alla som arbetade inom enheten berördes av utvecklingsprojektet på något sätt eftersom det involverade en stor andel av enhetens personal. Några var även involverade i beslutet att starta utvecklingen av 500-serien.

Både beslutet om att utveckla 500-serien och själva utvecklingsprojektet beskrivs relativt utförligt av flera av de intervjuade. Mer än en person poängterar att de befintliga produkterna började bli gamla, att det fanns en risk att man skulle börja tappa marknad inom några år samt vikten av att en ny chef vågade ta beslutet om 500-serien i strid med överordnade chefers beslut. Flera nämner också att projektgruppen hade representanter från alla funktioner från marknadsföring, försäljning, konstruktion till R&D och att de genom sättet de arbetade blev en tigt grupp, att det ledde till samhörighet. Här anas gemensamma uppfattningar om att det är bra att kunna påverka beslut och att arbeta tillsammans över funktionsgränserna.

Gemensamma uppfattningar om mening:

1. Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten).
2. Det är bra att påverka beslut.
3. Det är bra att arbeta tillsammans över funktionsgränserna vid utveckling.

Det tredje produktutvecklingsinitiativet som uppfattas positivt är satsningen på ny teknik (22) under 1980-talet. Flera av de intervjuade började arbeta inom verksamheten under denna period. En del rekryterades för att de kunde den nya tekniken. Fyra intervjuade nämner satsningen på ny teknik. Två konstaterar enbart att det var satsningar på ny teknik. Den ena anger att det varit ett antal satsningar på ny teknik, men att funktionen i produkten många gånger är densamma. Två anger att satsningen på ny teknik var viktig för verksamheten. En av dem beskriver hur man rekryterade in unga ingenjörer för att klara tekniskskiftet. En anger att det varit styrande för verksamheten att integrationsgraden i produkten ökade drastiskt i och med möjligheten att integrera mjukvara istället för hårdvarumoduler. Det framkommer inga gemensamma uppfattningar om mening kopplat till satsningen på ny teknik under 1980-talet.

Negativa produktutvecklingsinitiativ

Det första projektet för att utveckla en gemensam global plattform, Comsys (19), startades i början av 1990-talet. De tre som nämner detta konstaterar att det inte blev något. En beskriver att det fanns en naiv syn på vad det skulle komma att kosta och att det blev för stort, att man inte klarade hela kravbilden. En annan beskriver det som en Kafkalik situation där man åkte på möten i det gemensamma projektet som fortsatte parallellt med den egna utvecklingen. Denna situation anges ha fått pågå ganska länge, tills chefskadern tagit avstånd från det gemensamma globala plattformprojektet. En tredje konstaterar att det blev några resultat av utvecklingsprojektet, men att det inte blev en gemensam produkt. Gemensamt för de tre är att de anger att det inte blev en färdig produkt, i övrigt lyfts olika aspekter fram. Chefen för reläverksamheten under denna period som initierade Comsys (19) ger en kompletterande bild både av varför projektet inte lyckades, och av vad som hände när det stod klart att projektet inte skulle lyckas, vilket berörs nedan och diskuteras i kapitel 6.

Ett tredje projekt för att utveckla en gemensam global plattform, GP 3 (44), startades i samband med att reläverksamheten gick in i Process Automation i början 2000-talet. Tre av de fem som konstaterar att det inte blev någon produkt anger att det var för olika krav, att det blev för stor och komplext. Citat från två av de intervjuade illustrerar detta:

”... reläsidan har ju haft mycket speciella tekniska krav därför att man har rätt tunga beräkningsalgoritmer som ska gå väldigt fort som har haft högre krav än processautomation på hela hårdvaran. Men det ville man inte riktigt ta till sig utan man ville i alla fall försöka. Och då hade man ju då den här globala PA-plattformen, även där så hamnade man i oändliga tekniskdiskussioner och kravdiskussioner. Där man inte fick ihop alla krav. Projekten blir gigantiskt stora. Jag tror att alla inblandade människor, ... man klarar inte mänskligt av att hålla ihop diskussionen längre. Det blir bara för komplext och det blir bara för stort. Det ska lösa för mycket problem på en gång som man inte riktigt har kunskap och grepp om. ... - ... Och det var ju ett sånt där jättestort managementinitiativ då igen då som återigen då den här gången, tanken är i och för sig god att hitta alla synergier och allting, men som i praktiken är jätkligt svår att genomföra. Och jag säger det är tydliga management-beslut som har påverkat verksamheten otroligt mycket, väldigt mycket. För där gick man ju in och sa ”Nu är det så här” och det gick liksom inte att diskutera och det var lika här också när man försökte säga till honom. Vi var ju flera stycken som hade ju varit med om såna här managementinitiativ med globala plattformar och lärt oss hur kämpigt det är, och hur mycket nedärvd kunskap som sitter i en produktgeneration, och så ska man nu lyfta allting igen och bestämma alla detaljer. Otroligt mödosamt arbete därför att det inte är neddokumenterat i detalj varför allting ser ut, utan det är nedärvd kunskap från marknadsinput osv och det är jättelätt att tappa mycket när man då gör om allting på en gång. Så att det, det där hände ju igen och processautomationen kunde aldrig få ihop plattformen

Man blir ju lätt betraktad som motvallskäring när man försöker säga vad det här kommer att kosta och vad det kommer att innebära. Så det var inte riktigt opportunt att berätta vad det egentligen skulle innebära. Vi var många som tyckte att tanken är ju i sig god... men man kände vi måste ha in vissa krav, vi vet ju vad som krävs för att det

ska gå att göra en bra produkt. Och det här kom man inte igenom till rimliga kostnader och till rimliga tidsaspekter.”

”... en förstudie på nästa generation reläskydd, ett år med personer från Sverige, Norge, Finland, Schweiz, Italien och USA. Vi var 40 pers som gjorde en förstudie på ett år och då tillhörde vi automationsdivisionen och då skulle man ha in oss i 800xa plattformen, och den förstudien ... sa bara att ...den prestanda vi behöver för de produkter vi gör här, det klarar inte 800xa plattformen. Men det budskapet det tyckte inte affärsledningen var ett bra budskap, de sågade hela förstudien och så satte man in en projektledare från andra sidan gatan, och efter tre kvarts år fick de lägga ner därför att den klarade inte prestanda. Men det var ungefär som att ni på Relays, ni har så egna åsikter, ni vill bara gå eran egen väg, så vi sätter till en annan projektledare så får den då ta hand om det här. Det som vi konkluderade ifrån den här projektgruppen efter det här. Vi sa, vi har produkter från USA, vi har produkter från Schweiz, vi har produkter från Sverige och Finland i reläskyddsområdet. Fokusera istället på, ... att göra en ny plattform och nya produkter på den, att ta fram ett verktyg som hanterar alla de här produkterna vi har, och sen i nästa steg när vi har det verktyget som är gemensamt, då kan vi integrera nya produkter i det verktyget, så har vi en bakåtkompatibilitet. Det var vad vi sa att man skulle fokusera på, det var konklusionen. Men det sågades totalt utav affärsledningen.”

Förutom att det finns en gemensam uppfattning om att det blev för stort och komplext finns också en gemensam uppfattning om att plattformsprojektet inte gick att ifrågasätta. Tre av de intervjuade beskriver detta. En anger att budskapet från överordnade chefer var ”Nu är det så här”, och att det inte gick att diskutera. En annan beskriver att någon uppifrån angett att det ska göras så här, och att det kommer uppstå stora fördelar. ”Kanske inte för er men för ABB.” En tredje uttrycker att när resultatet från förstudien presenterades så sågades det av affärsledningen. Resultatet var att den plattform som var påtänkt inte skulle klara även reläverksamhetens prestanda. En ny projektledare tillsattes, och efter ett knappt år lades projektet ned för att det inte klarade prestanda.

De produktutvecklingsinitiativ som är initierade av överordnade chefer bedöms klart mer negativt än de som är initierade inom enheten. Samtidigt uppfattas

managementinitiativ från överordnade chefer inte ha lett till några lönsamma produkter, och i vissa fall inte till några produkter alls. Det går inte att utgående från de intervjuades berättelser, tolka det som att managementinitiativen uppfattas negativt enbart för att de är initierade av överordnade chefer, istället för av chefer eller medarbetare inom enheten. Den överordnade chef som initierade Comsys (19) kom från reläverksamheten, och beskrivs av de intervjuade som djupt förankrad i verksamheten och uppskattad. Det är därför inte troligt att managementinitiativen uppfattades som negativa beroende på vem som hade initierat dem. Det som poängteras är att managementinitiativen inte resulterade i (lönsamma) produkter, vilket ligger i linje med tidigare formulerad uppfattning om gemensam mening. Argumenten och förväntningarna som uttrycks om produktutvecklingsinitiativen stöder inte direkt att det finns gemensamma uppfattningar om att det är just att besluten är tagna inom enheten som är det viktiga. De motsäger dock inte att det är viktigt att kunna påverka beslut, vilket framkom i föregående avsnitt.

Två huvudorsaker framträder om varför de gemensamma plattformprojekten inte lyckas. Den ena är att det var för komplext att ta fram en helt ny gemensam plattform, jämfört med att bygga vidare på en befintlig plattform. Det beskrivs i berättelserna som att det inte bedömdes vara realistiskt att ta fram de gemensamma globala plattformar inom de tider som avsattes, framförallt beroende på den tekniska komplexiteten. Den andra är att viljan att ta fram en gemensam plattform inte fanns. De gemensamma plattformprojekten genomfördes med deltagare från alla berörda länder. Alla berörda länder hade en likartad situation, d.v.s. att man hade haft eget ansvar för att utveckla egna produkter och man hade gjort det med lönsamhet. Sverige och Schweiz hade varit huvudkonkurrenter innan sammanslagningen, och vardera haft 40 % av den fria marknaden, d.v.s. totalt 80 % av den fria marknaden. Båda enheterna beskrivs ha starka kulturer, och olika syn både på vilka tekniska lösningar som skulle väljas och hur utvecklingen skulle ske.

Uppfattningarna som framkommer fanns redan under genomförandet av projekten. Detta framgår tydligast av vad som uttrycks om de globala plattformprojekten. Det framgår inte lika tydligt att de verkligen trodde att de egna plattformprojekten skulle lyckas under själva genomförandet. Här är det oftare resultatet av projekten som beskrivs. Däremot uttrycks det tydligt av flera att det fanns en stark vilja att genomföra de egna utvecklingsprojekten. Att man på egen hand fortsatte att utveckla den egna plattformen parallellt med de globala plattformprojekten, utan att det var sanktionerat av högre ledning, är i sig ett

uttryck för att tron på och viljan att genomföra de egna utvecklingsprojekten var stark.

Att det inte fanns en tro på de gemensamma plattformprojekten uttrycks främst bero på den princip som valts för utvecklingen, men också på att man inte var eniga om tekniska lösningar. Den princip som valts var att specificera en helt ny produkt, istället för att bygga vidare på någon av de befintliga produkterna. Att specificera en helt ny produkt bedömdes ta längre tid och kosta mer än att vidareutveckla befintliga produkter. Alla krav i de befintliga produkterna fanns inte dokumenterade så att de enkelt kunde läggas bredvid varandra och jämföras. Kunskapen om produkterna var, som en av de intervjuade uttryckte det, framförallt inbyggd i produkterna och inte dokumenterade. Att formulera, dokumentera och enas om alla krav från grunden var ett omfattande arbete. Att de intervjuade inte trodde på de gemensamma plattformprojekten var starkt knutet till denna aspekt: att det inte bedömdes effektivt att ta fram en ny produkt på det valda sättet. Här finns en kärna av gemensamma uppfattningar som rör att det även är viktigt att tro på hur arbetet bedrivs och att det kommer att leda till önskat resultat.

Sammantaget framkommer tre gemensamma uppfattningar om mening, framförallt kopplat till de två produktutvecklingsinitiativen som uttrycks påverka verksamheten negativt. Dessa uppfattningar har strukits under i rutan nedan.

Gemensamma uppfattningar om mening:

1. Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten).
2. Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten.
3. Det är bra att arbeta tillsammans över funktionsgränserna vid utveckling.
4. Det är viktigt att initiativ (här utvecklingsprojekt) genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt.

Uppfattning 1 som framkom i samband med de produktutvecklingsinitiativ som påverkat verksamheten positivt framkommer även här. Uppfattning 2 som till del framkom i samband med de produktutvecklingsinitiativ som påverkat verksamheten positivt framkommer här och förtydligas. Uppfattning 3 från

föregående avsnitt berörs inte alls. Uppfattning 4 tillkommer. I uppfattning 4 används begreppet verksamhetseffektivt. Begreppet verksamhetseffektivt är inte självklart att använda, eftersom de intervjuade inte nämner begreppet. Det som uttrycks är en strävan att nå målen – en produkt som kunden är långsiktigt nöjd med – med så få resurser som möjligt, och på ett så effektivt sätt och till så låga kostnader som möjligt. Samtidigt är det inte extrem kostnadseffektivitet som eftersträvas, produkterna måste ha sådan kvalitet att kunderna blir långsiktigt nöjda med dem. Begreppet verksamhetseffektivt har valts för att det bedöms beskriva andemeningen i de intervjuade berättelser, och inte leda tanken till extrem kostnadseffektivitet.

Neutrala produktutvecklingsinitiativ

Det femte gemensamma globala produktutvecklingsinitiativet, GP 5 (55) resulterar i produkterna 630- och 650-plattformarna kring år 2006. De som nämner detta managementinitiativ berör alla kostnader och intäkter, men tar upp något olika aspekter. Två berör att det tog lång tid och kostade mycket att få fram produkterna. En poängterar att det för första gången blev en produkt i ett gemensamt projekt, och att resultatet är hyggligt. En tredje person lyfter fram att det ännu inte blivit en storsäljare. Det finns en enighet om att produkten inte har genererat stora pengar ännu, men har bidragit positivt till det finansiella resultatet. De olika aspekterna knyter an till de gemensamma uppfattningarna om mening som formulerats tidigare om att ”produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten” och att ”det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt”.

670-serien (73) som är en av de senaste produktserierna nämns av fyra personer. Här finns tydligt olika uppfattningar om hur produkten påverkar verksamhetens utveckling jämfört med de tidigare produktutvecklingsinitiativen. En anger att det var ett bra strategiskt beslut att ta fram produkten och satsa på det nya kommunikationsprotokollet 61850. En annan beskriver den distribuerade utvecklingen och de problem den medför. Kvalitetsproblemen exemplifieras med 670-serien, som har getts ut i ett stort antal revisioner och som kräver att kunderna uppgraderar. Den höga personalomsättningen i Indien beskrivs som en orsak. *”Jag är glad om två av tre anställda kommer första anställningsdagen”* sägs ha uttryckts av en person som var ansvarig för att rekrytera till Indien. Exempel ges också på hur överordnade chefer bemött synpunkterna från organisationen om svårigheterna med den distribuerade utvecklingen med att fråga *”Tror du två ingenjörer i Indien gör mindre jobb än en hos dig?”*. Det framkommer inte några gemensamma uppfattningar om mening kopplat till 670-

serien, men däremot stöder de individuella beskrivningarna några av de tidigare formulerade gemensamma uppfattningarna om mening.

Sammanfattning produktutvecklingsinitiativ

Den sammantagna bilden av vilka gemensamma uppfattningar om mening som framkommit kopplat till de olika produktutvecklingsinitiativen framgår av Tabell 4.3.

I tabellen har managementinitiativen sorterats i kronologisk ordning. Om managementinitiativen uppfattats som positiva, neutrala eller negativa har markerats med grön, gul respektive rosa färg. När majoriteten av de som nämnt ett managementinitiativ tagit upp samma uppfattning har detta tolkats som att det finns en gemensam uppfattning kopplat till ett visst managementinitiativ, och detta är markerat med ett x i tabellen.

Tabell 4.3 Gemensamma uppfattningar om mening som framkommer kopplat till produktutvecklingsinitiativen.

Managementinitiativ, nr och namn:	2	7	19	22	44	55	73
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: flex-start;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: #90EE90; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> 3 eller fler positiva, bland de som 4 eller fler nämnt </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: #FFFF00; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> 4 eller fler har nämnt, ej positiva eller negativa </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: #FFB6C1; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></div> 3 eller fler negativa, bland de som 4 eller fler nämnt </div> </div>							
Gemensamma uppfattningar om mening:	Comflex	Satsning ny teknik	Comsys	500-serien	GP 3	GP 5 630 och 650	670-serien
1. Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten).	x		x	x	x	x	
2. Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten.				x	x		
3. Det är bra att arbeta tillsammans över funktionsgränserna vid utveckling.				x			
4. Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt.					x	x	

Den mest frekventa gemensamma uppfattningen är nr 1 i Tabell 4.3. Nr 2 och 4 nämns av många i samband med två managementinitiativ vardera. Nr 3 framkommer bara i samband med utvecklingen av 500-serien där arbetet bedrevs på detta sätt. Det väcker tveksamhet kring om nr 3 kan betraktas som en generell

gemensam uppfattning om mening. Den hade kunnat beröras som en nackdel i samband med managementinitiativ som inte genomförs på det sättet, men det gör det inte. Detta kan tala för att det inte är en generellt gemensam uppfattning. Analysen av organisations- och övrigt-initiativen i de kommande avsnitten får ge en mer utförlig bild.

Det finns inga tydliga mönster mellan gemensamma uppfattningar om mening och om managementinitiativen uppfattas som positiva, neutrala eller negativa. Uppfattning nr 4 framkommer inte i samband med de managementinitiativ som bedömts ha påverkat verksamhetens utveckling positivt.

Tabell 4.3 ger en indikation, men inte en fullständig bild. Inget av det som uttrycks om de 7 produktutvecklingsinitiativen motsäger de gemensamma uppfattningarna om mening som formulerats här. Detta framgår inte av tabellen. Det framkommer inte heller några andra återkommande argument, förväntningar eller utfästelser knutet till produktutvecklingsinitiativen. Materialet redovisas inte i sin helhet här, men den som önskar kontrollera att det stämmer hänvisas till bilaga 2–4 där citat av vad de intervjuade uttryckt om respektive managementinitiativ finns samlade.

De gemensamma uppfattningarna om mening kan uttrycks på en mängd olika sätt. Exempelvis skulle ”produkter som kunden är nöjd med” kunnat uttryckas som ”produkter som uppfyller kundernas förväntningar”. Strävan här är inte att finna de mest exakta formuleringarna, utan att finna formuleringar som är tillräckligt bra för att kunna analysera materialet mot bakgrund av syftet och forskningsfrågorna.

Det kan även ha funnits andra aspekter som var viktiga. En av de intervjuade ställer sig t.ex. frågan om det hade kunnat gå bättre om man hade velat genomföra produktutvecklingsinitiativen. Det var trots allt en konkurrenssituation mellan enheterna i de olika länderna där man förväntade sig att högre ledning skulle kunna bygga vidare på ett land och lägga ner i de andra länderna för att få samordningsvinster. Att den svenska enheten skulle få leva vidare bör ha varit en drivkraft, som skulle kunna ha påverkat engagemanget för de gemensamma plattformprojekten negativt. Detta uttrycks dock inte explicit. Det är istället *hur* de globala plattformprojekten genomfördes som kritiserats. Att det är denna aspekt som betonas och inte att man ville värna om den svenska enheten kan vara ett sätt att i efterhand ta fasta på den förklaring som är mer politiskt korrekt, medvetet eller omedvetet. Jag har dock här valt att tolka mening utgående från vad de intervjuade faktiskt uttrycker, samt vilka handlingar som faktiskt genomförts.

De gemensamma uppfattningarna om mening ovan är formulerade utgående från vad de intervjuade uttryckt om respektive managementinitiativ. Formuleringen av respektive mening är en sammanfattning av vad de intervjuade uttryckt i olika ordalag.

I de kommande avsnitten undersöks om de gemensamma uppfattningar om mening som formulerats i detta avsnitt motsägs eller stöds av det som de intervjuade uttryckt kopplat till de återstående bland de 19 managementinitiativ som fyra eller fler nämnt.

4.4 Organisationsförändringsinitiativ

En övergripande analys av organisationsförändringsinitiativen, på motsvarande sätt som för produktutvecklingsinitiativen, ger inte lika tydliga mönster om hur verksamhetens utveckling påverkas. Här krävs en analys av vad som uttrycks i detalj om respektive managementinitiativ för att kunna identifiera eventuella gemensamma uppfattningar om mening. De organisationsförändringsinitiativ som fyra eller fler nämnt finns sammanställda i Tabell 4.4. Först analyseras de initiativ som uttryckts påverka verksamheten positivt, därefter de som uttrycks påverka verksamheten negativt och sist de neutrala. De gemensamma uppfattningar om mening som framkommer sammanfattas i Tabell 4.5 sist i detta avsnitt.

Positiva organisationsförändringar

Gemensamt för de två organisationsförändringar som uttrycks vara positiva, att Relays AB bildas (4) under 1980-talet och beslutet att Sverige ska leda produktverksamheten (52) kring år 2005, är att de formellt innebär att reläverksamheten i Sverige får ett större ansvar och mandat att fatta beslut om verksamheten.

När det gäller att Relays AB bildas (4), är det dock huvudsakligen inte denna aspekt som intervjuade i första hand lyfter fram. De fem intervjuade som nämner bildandet av Relays AB tar upp olika aspekter på vad det innebär för verksamhetens utveckling. En av de intervjuade beskriver att bildandet av Relays AB leder till en mängd olika handlingar. Det är nu som enheten börjar arbeta direkt mot slutkund, går ordentligt på export och utvecklar globala säljkanaler. Duktiga människor rekryteras för att bygga upp produkttänk och sälja in direkt till slutkund. Det sker satsningar på nya tekniker. Handlingarna beskrivs vara skapade av en ganska stark lokal ledningsgrupp och miljön präglas av en väldigt tilltro till framtiden.

Tabell 4.4 Organisationsförändringsinitiativ som fyra eller fler nämnt.

Handling		Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling			3 eller fler positiva
Initerade inom			* Antal personer som nämnt initiativet			4 eller fler nämnt, ej pos/neg
Initerade utom			(*) en person som uttryckt sig både positivt och negativt			3 eller fler negativa
Nr	Antal	Organisations-förändring	Positivt	Neutralt	Negativt	
4		Relays AB bildas	**** "...betydde väldigt mycket..." "Det var mycket entreprenörsskap osv..." "...högt till tak, full fart..." "...beslutsvägarna var ju betydligt enklare..."		* "Infrastrukturen inom t ex produktionsteknik försvann."	
11	1988	ABB bildas		** -	**** "...man lyckades bättre i andra ABB delar..." "...då försvann backningen [från högre ledning]..." "Vi var ju äkta konkurrenter..." "Sen var det ju mycket intern konkurrens..."	
26	1995	Ny org Network Partner		** -	**** "...ett mindre lyckat management initiativ..." "...det blev ju ett resonemangsäktenskap" "...en annan puls. Man tänker på ett annat sätt. Man kan inte produkten Man kan projekt..." "...en organisatorisk sammanslagning som egentligen inte gav något resultat..."	
43		Ny org Process automation		**** "...så flyttades då relays då från kraftsidan till process automations sidan..." "... efter network partner tiden vi hamnade på automation..." "Sen skulle vi in i ...automationsvärlden." "...då tillhörde vi automation divisionen..."	** "Enda stora fördelen var att man tog sig igenom ett SAP projekt gemensamt och det blev inte särskilt bra det heller (skratt)." "...det var väl inga superlyckade verksamheter..."	
46	2000-tal	Ny org Finland		**** "...då slog man...ihop verksamhet mellan Sverige och Finland..." "...sen var det det här PRUet som vi hade ihop med Finland." "...samverkan med Finland tex" "Sen så blev då Finland ansvariga..."		
52	ca 2005	Beslut SE leda produkt-vhten	***** "... då fick ju vi som svenska enheten mandat att ta över produkt verksamheten." "...beslut till slut...nu är det Sverige som ska köra det här...Och ja. Resultatet har ju blivit väldigt bra" "...nästan det sista området inom ABB där man faktiskt löste de här politiska trasslen..." "Nu har vi ju alla produkter här. ...Men det har tagit lång tid." "...en produktportfölj från Sverige det har gett jätteeffekt alltså skaleffekt."	** (4)"... till för åtminstone en 6-7 år sedan egentligen, det existerar inte den strukturen att det är konkurrerande verksamhet då." (8)"...har ju i ett steg blivit då ett ett slags main center..."		
53	ca 2005	Tydligare global styrning		**** "...Ett annat...fördelningen av pengar...men grundjobbet är detsamma mer eller mindre..." "...kan man ju inte alltid gå till grannen bara och bestämma utan man kanske måste ha ett telefonmöte eller videokonferens eller mail" "Vet inte om det är på gott eller ont men vi har en global set up..." "...skapat en tydligare global styrning då..."	** "...de [globala ledningen] har inte haft möjligheten att bli upplärda. Eller de har blivit upplärda i en annan struktur" "...det är då kvalitetsproblemen börjar också. Det är när vi börjar med den här distribuerade utvecklingen."	

Övriga fyra intervjuade som nämnt att Relays AB bildades berör andra aspekter. En beskriver skillnaden mellan då och nu och lyfter fram att det då fanns en enorm sammanhållning inom enheten. En tar upp att det var högt till tak, full fart och lite rörigt under denna period. En tredje lyfter fram att man bestämde själva och att beslutsvägarna var kortare. En fjärde anknyter till att det fanns en ganska stark lokal ledningsgrupp, att det var enkla beslutsvägar och man bestämde själv. Gemensamt är att de beskriver ett antal handlingar och egenskaper efter skapandet av Relays AB som uttrycks vara positiva.

Tolkningen är därför att det finns en gemensam uppfattning om att perioden under 1980-talet efter bildandet av Relays AB ledde till flera olika handlingar och förväntningar som var positiva för verksamhetens utveckling. Det går dock inte att utgående från intervjumaterialet säga att det finns en specifik gemensam uppfattning om mening kopplad till enbart bildandet av Relays AB.

Det går inte att peka ut en enstaka handling eller egenskaper som dominerar på motsvarande sätt som för produktutvecklingsinitiativen. Produktutvecklingsinitiativen uttrycks av majoriteten vara positiva för att de är basen för verksamheten, för lönsamheten. Här är det istället en gemensam uppfattning om att perioden under 1980-talet som inkluderar bildandet av Relays AB var positiv för verksamhetens utveckling. Inga nya gemensamma uppfattningar om mening framkommer.

Det andra organisationsförändringsinitiativet som uppfattas positivt är beslutet att Sverige ska leda produktverksamheten (52) som togs kring år 2005. Initiativet innebär formellt att alla produkter ska levereras från den svenska enheten. Av de sju som nämner detta anger fem att resultatet blev bra.

Två konstaterar att Sverige nu blev main center. Det är framförallt två orsaker till att resultatet blev bra som berörs av flera. Dels är det nu slut på ”den konstanta kampen” mellan framförallt Sverige och Schweiz om vem ska ansvara för att tillverka produkter. En uttrycker att det var nästan det sista området inom ABB där man löste ”de politiska trasslen”. Den andra aspekten som lyfts fram av flera är att Sverige fick mandat att modernisera den gamla plattformen, och att man senare fick fram en ny produktgeneration: 670-serien. En uttrycker det som att ”så har det ju gått himla bra resultatmässigt även om vinstförväntningarna är ännu större från ledningen”. Skaleffekten, att det är en framgångsfaktor att bara ha en produktportfölj att underhålla, istället för som tidigare tre stycken, nämns av en person.

Den gemensamma uppfattning om mening som främst framkommer rör att arbetet nu kan bedrivas effektivare, t.ex. utan politiskt trassel eller att det är en framgångsfaktor att ha en produktportfölj istället för tre. Det som uttrycks av flera berör uppfattningen att ”4. Det är viktigt att initiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt”, eftersom internpolitik kostar och inte upplevs vara verksamhetseffektivt. Några berör också att det nu finns förutsättningar för att få fram produkter som kunden är nöjd med, men dessa argument och förväntningar uttrycks inte lika tydligt eller lika frekvent. Det framkommer inga nya gemensamma uppfattningar kring initiativet att Sverige ska leda produktverksamheten.

Negativa organisationsförändringar

Två organisationsförändringsinitiativ uppfattas tydligt negativt: att ABB bildas (11) och organisationen Network Partner (26).

Att ABB bildas (11) nämns av samtliga 6 personer som arbetade inom verksamheten vid denna tidpunkt eller som började strax efter detta. Två av dem konstaterar enbart att ABB bildades. De fyra som anger vad bildandet av ABB innebar för verksamheten uttrycker sig i likartade termer. Alla fyra lyfter fram att den interna konkurrensen startar. Det är dock inte konkurrensen i sig som uttrycks vara negativ utan de handlingar som senare följer av konkurrenssituationen. En av de intervjuade poängterar att bildandet av ABB i sig upplevdes som spännande, och det är först senare som konkurrenssituationen med framförallt Schweiz kommer till uttryck. Tre av de intervjuade berör att möjligheterna att påverka beslut förändrades. En beskriver att besluten nu inte längre är ”värkta inifrån”. En annan säger att förankringen i högsta ledningen försvann, och en tredje att det nu är globala chefer som bestämmer. En tredje uttrycker att kulturens prägel av entreprenörskap inte ändrades men att den ”fick sig en törn” i den nya organisationen. Ingen ny gemensam uppfattning framkommer kopplat till bildandet av ABB.

Sammanslagningen kan dock ha upplevts som ett hot för vissa chefer, vilket indikeras av följande historia från en extern lärare som höll en kurs för chefer inom ABB vid tidpunkten för att sammanslagningen mellan ASEA och BBC kommunicerades. Historien berättades vid ett samtal under en middag under en MIT-konferens i Karlstad år 2012 av en person som arbetade med olika uppdrag åt ASEA under 1980-talet, bland annat som lärare på chefskurser. Samtalet rörde sig kring företagets utveckling i allmänhet, våra respektive erfarenheter av då och nu, samt inriktning för min forskning.

”Jag höll en kurs för chefer inom ASEA. Jag minns så väl en morgon under kursen. Stämningen var sig inte lik. Vanligen brukade det vara ett glatt gäng av chefer som kom till kursen. Nu hängde de med huvudet. Det visade sig att det var sammanslagningen mellan A och B som hade offentliggjorts. Många såg hot mot både egna verksamheten och egna jobbet i och med att det nu skulle finnas likartad verksamhet på flera ställen i världen. Jag försökte peppa dem och säga att tänk på alla möjligheter som finns. Det kan bli en större marknad. För er personligen kan det finnas nya karriärmöjligheter i större en global verksamhet. En del av dem lättade upp efterhand, men inte alla.”

De intervjuade, som inte var chefer under denna period, beskriver inte att de upplevde själva sammanslagningen i sig som ett hot, utan beskriver den mer som en milstolpe som innebar att den interna konkurrenssituationen startade. Berättelsen ovan illustrerar att informationen om sammanslagning kan ha upplevts som ett hot av de som då hade chefsroller.

Network Partner (26) bildas år 1995. Det innebär att reläverksamheten, som är en produktverksamhet, slås ihop med en systemverksamhet inom ABB. Två av de intervjuade konstaterar att Network Partner bildades och utvecklar inte detta vidare. Fyra av de intervjuade anger att de i stort sett inte ser några vinster med organisationsförändringen. Alla fyra berör avsaknaden av synergier på olika sätt. Två av de intervjuade anger att syftet med organisationsförändringen var att skapa synergier. En av de intervjuade beskriver att det är olika målgrupper hos kunderna. Reläkunder köper för 100 000 SEK medan systemkunder köper för 100 miljoner SEK. En annan pekar på att det inte var ett krav från marknaden. En tredje lyfter fram att det är olika puls och kunskapsbakgrund hos personerna som kommer från de olika verksamheterna. Han uttrycker att det kan finnas fördelar med olika kunskapsbakgrund och olika puls, men betonar nackdelen med att tillämpa kunskap man har på ett nytt område, där den kanske inte passar. Två beskriver att det dagliga arbetet inom organisationen inte påverkades i någon större utsträckning, t.ex. ”... så jobbade 97 % vidare med det dom hade gjort innan ...” och ”alla visste ju vem som gjorde vad i vilket fall som helst”. En nämner att det fanns vissa kunskapsinflenser som var bra.

Vid intervjun med chefen för Network Partner framkommer en kompletterande syn på hur Network Partner påverkat verksamhetens utveckling, som lyfter fram andra värden vilket beskrivs i kapitel 6.

Det finns en gemensam uppfattning hos fyra personer att organisationsförändringen inte var lyckad. De intervjuade lyfter dock fram olika aspekter, vilket gör att de som nämns inte kan anses vara gemensamma uppfattningar om mening. Åtminstone inte enbart kopplat till beskrivningarna av detta managementinitiativ. Argument och förväntningarna som bara nämns av en person här kan dock återkomma i samband med beskrivningarna av andra managementinitiativ. Gemensamt för detta initiativ är att det uttrycks att organisationsförändringen inte ledde till förändringar i verksamheten. Förväntningen är att en organisationsförändring ska förändra något, att det ska finnas positiva synergier. En av de intervjuade beskriver att det fanns dubier om detta redan när den introducerades. Övriga beskriver effekter eller avsaknaden av effekter som visade sig efter hand. Detta är av intresse i analysen av när uppfattningar om mening utvecklades, vilket diskuteras i senare avsnitt.

Fyra personer har starka synpunkter på att detta inte var en lyckad organisationsförändring, och anledningen kan närmast tolkas som att den inte uppfyller den gemensamma uppfattningen ”4. Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt”. En omorganisation kostar, och om den inte tillför något värde är den inte kostnadseffektiv. Organisationsformen Network Partner beskrivs inte i sig, direkt eller indirekt, ha främjat ”1. Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)”. I min analys ser jag dock inte detta som en gemensam uppfattning kopplad till just detta initiativ, i och med att de intervjuade lyfter fram olika områden som marknad och kompetens. Det framkommer inga exempel på att ”2. Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten” varit hotat under Network Partner.

Inga nya gemensamma uppfattningar om mening framkommer. Det de intervjuade uttrycker om bildandet av ABB och Network Partner ligger i linje med de tidigare formulerade gemensamma uppfattningarna om mening nr 1, 2, och 4.

Neutrala organisationsförändringar

Tre organisationsförändringsinitiativ beskrivs i neutrala termer även om det också uttrycks negativa effekter.

Den nya organisationen med Process Automation (43) följer efter upplösandet av Network Partner. Majoriteten av de sex intervjuade som nämner detta initiativ konstaterar helt enkelt att man skulle in i en ny organisation, och att det återigen är en ny organisationsstruktur där samverkan ska ske med någon annan enhet för

att ta fram en gemensam plattform. Tre nämner att omorganisationen gjordes i linje med visionen Industrial IT. Beskrivningarna kopplat till Process Automation är genomgående kortfattade. Ett exempel är: ”*Sen skulle ... vi ... in i automationsvärlden ... Det var också en organisatorisk sammanslagning som egentligen inte gav något resultat.*” Till skillnad från beskrivningarna av Network Partner går de intervjuade inte in mer i detalj på hur verksamheten påverkas. Inga nya gemensamma uppfattningar om mening framkommer. Tre av de intervjuade berör att organisationsförändringen inte gav mycket. En anger att verksamheten ”*blödde*” under denna period. En annan att människor och avdelningar flyttades, och att folk mådde dåligt. Ingen anger att det ledde till några positiva effekter för verksamheten. Beskrivningarna kan ses som uttryck för den gemensamma uppfattningen om mening, att ”4. Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt”.

Efter Process Automation blir enheten en del av organisationen i Finland (46). Tre av fyra som nämner detta konstaterar att det blev en organisationsförändring och anger inte hur det påverkat verksamheten. En av de intervjuade ger en mer utförlig beskrivning, t.ex. att den svenska organisationen vid det här laget var ganska luttrad och att det internt fördes mycket diskussioner om hur den svenska organisationen skulle agera, framförallt vad gäller deltagande i det globala plattformprojektet. Inga nya gemensamma uppfattningar om mening framkommer. I och med att tre av fyra enbart konstaterar att omorganisationen genomförs, stöds inte heller tidigare formulerade gemensamma uppfattningar om mening explicit.

Kring år 2005 blir den globala styrningen tydligare (53). Även om de flesta av de intervjuade inte uttrycker starka synpunkter på hur den globala styrningen har påverkat verksamhetens utveckling så berörs frågan inte bara i förbifarten. De som framförallt beskriver hur den globala styrningen påverkat verksamheten är de fyra som började under 1980-talet och i början av 1990-talet och har upplevt förändringen. De tar upp förändringen på olika sätt, dels i jämförelser mellan hur det var då och hur det är nu och dels i samband med att de explicit nämner att den globala styrningen blev starkare. De tar upp hur de olika funktionerna som exempelvis försäljning, produktion och utveckling påverkades. Två av de intervjuade hade slutat innan den globala styrningen blir tydligare och berör den inte alls. Två av de intervjuade började i samband med att den globala styrningen blev starkare och konstaterar att det blev en starkare global styrning, men uttrycker inte hur detta påverkat verksamhetens utveckling.

Den aspekt som lyfts av fem av de sex som nämnt den tydligare globala styrningen är skillnaderna i hur beslut tas. De ger olika exempel. En beskriver att det förr var väldigt starka informella ledare som styrde mycket av verksamheten. En annan tar upp att det inte längre går att gå in till kollegan och bestämma vad som ska göras. En tredje anger att det är mer toppstyrt nu, att det nu inte är någon idé att ifrågasätta beslut, samt att information om varför beslut tas inte når fram. Här ges exempel på att man från den svenska enheten ser behov från marknaden av att utveckla vissa funktioner i produkten men att de inte kan besluta om detta lokalt. Varje timme utveckling ska godkännas av globala chefer.

I övrigt framkommer olika aspekter på den globala styrningen. En av de intervjuade beskriver svårigheterna att få fram produkter med hög kvalitet med distribuerad utveckling. En annan uttrycker att grundjobbet är mer eller mindre detsamma, men att det är ett annat sätt att äska pengar i och med den globala styrningen. En tredje tar upp att man tappat "själen" eller det som skapar organismen ABB. Här berörs att det inte längre finns gemensamma centrala funktioner som tänker ut hur t.ex. produktstyrning bäst görs, och att detta sedan lärs ut. De globala cheferna har idag en annan bakgrund och kunskapsbas och de styr på ett annat sätt. Här uttrycks att det inte på samma sätt är en lärande organisation och att det inte heller finns samma identitet varken inom egna enheten eller koncernen som helhet.

Sammanfattningsvis framhåller fem av sex den gemensamma uppfattningen att "2. Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten". Inga nya uppfattningar om mening uttrycks. En individuell uppfattning som uttrycks ligger i linje med att få fram "1. Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten".

Sammanfattning organisationsförändringsinitiativ

Det framkommer inga nya gemensamma uppfattningar om mening i samband med organisationsförändringsinitiativen. Däremot återkommer tre av de gemensamma uppfattningar om mening som framkom i samband med produktutvecklingsinitiativen, även i samband med vissa av organisationsförändringsinitiativen, vilket framgår av Tabell 4.5.

I tabellen har managementinitiativen sorterats i kronologisk ordning. Om managementinitiativen uppfattats som positiva, neutrala eller negativa har markerats med grönt, gult respektive rosa.

Tabell 4.5 Gemensamma uppfattningar om mening som framkommer kopplade till organisationsförändringsinitiativen.

Managementinitiativ, nr och namn:		4	11	26	43	46	52	53
<div>3 eller fler positiva, bland de som 4 eller fler nämnt</div> <div>4 eller fler har nämnt, ej positiva eller negativa</div> <div>3 eller fler negativa, bland de som 4 eller fler nämnt</div>	Gemensamma uppfattningar om mening:	Realys AB bilda	ABB bildas	Ny org Network Partner	Ny org Process automation	Ny org Finland	Beslut SE leda produkt-vhten	Tydligare global styrning
1. Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten).							x	
2. Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten.			x					x
3. Det är bra att arbeta tillsammans över funktionsgränserna vid utveckling.								
4. Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt.				x	x			

En tolkning är att de organisationsförändringsinitiativ som nämns i högre utsträckning är uttryck för hur minnet fungerar. Enligt Schwarz (2007) kommer vi i första hand ihåg längre perioder och längre händelser (avsnitt 3.2). Organisationsförändringar utgör vanligen längre tidsperioder. Några av organisationsförändringsinitiativen uttrycks dock ha påverkat verksamheten i någon bemärkelse, och det som då uttrycks ligger i linje med de tidigare identifierade gemensamma uppfattningarna om mening.

4.5 Övrigt-initiativ

Positiva övrigt-initiativ

Globala säljkanaler (6) utvecklas under 1980-talet när enheten fått mandat att sälja direkt till slutkunderna istället för via andra ASEA-enheter⁸. De tre som

⁸ Detta initiativ har inte klassats som en organisationsförändring i och med att det nämnts som ett eget initiativ. Det kan ha varit en del av organisationsförändring som exempelvis Relays AB. Kategoritillhörigheten är inte avgörande för formuleringen av de gemensamma uppfattningarna om mening, men påverkar det visuella intrycket av mängden av olika initiativ.

uttrycker sig positivt lyfter fram att detta betydde mycket, att det ledde till försäljningsrekord samt att det gick bra för enheten under denna tidsperiod. Det är korta konstateranden att egna säljkanaler var mycket positivt. Det går inte att dra några slutsatser om gemensamma uppfattningar om mening utgående från det som uttrycks, mer än att managementinitiativet i sig var positivt.

En ny marknads/konstruktionschef (21) rekryteras under 1990-talets första del, vilket får påverkan på andra managementinitiativ. Chefen kommer in i verksamheten när det första globala plattformprojektet pågått under en tid, men inte gett resultat. Samtliga fyra som nämnt detta managementinitiativ berör att den nya chefen lyssnar på medarbetarnas förslag om att satsa på att utveckla en egen plattform istället för att fortsätta med det gemensamma globala plattformprojektet, Comsys. Två poängterar vikten av att chefen snabbt vågar ta beslut om att bryta det globala samarbetet. En beskriver att chefen stöttade genomförandet av utvecklingsprojektet genom att ta de politiska striderna och låta projektgruppen kunna fokusera på utvecklingen. Detta uttrycks vara en förutsättning för att projektet kunde genomföras snabbt.

Att chefen lyssnade på medarbetarnas förslag och tog beslut baserat på detta ligger i linje med den tidigare formulerade gemensamma uppfattningen ”2. Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten”. Detta är gemensamt för majoriteten som nämner managementinitiativet. Det framkommer också individuella uppfattningar som ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna nr 1 och 4. Chefens agerande uppfattas bidra till att projektet genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt och det ledde till produkter som kunden är nöjd med.

Outsourcing (62) av kretskortsprodukter genomförs år 2005. Gemensamt för majoriteten av de intervjuade som nämnt outsourcingen är att de anger att det sänkte kostnaderna. En menar att det är en anledning till att man tjänar pengar idag. En annan beskriver att produktionen blev underkritisk, att man inte klarade av att följa med i teknologiutvecklingen och investera i tillräckligt stora maskiner. Det fanns inte tillräcklig skalekonomi. En tredje konstaterar att det var för små volymer och att man därför outsource. En fjärde konstaterar att det var ett sätt att få ner kostnaderna. För övrigt är det olika aspekter som lyfts fram. Flera av de intervjuade beskriver outsourcingen och dess effekter på verksamheten relativt utförligt.

Två av de intervjuade beskriver att outsourcingen var kontroversiell, att det fanns en enorm opposition mot den inom enheten. De anger olika orsaker till varför det var kontroversiellt. Den ena hänvisar till att det fanns en kultur ”kan bäst själv”.

Tabell 4.6 Övrigt-initiativ som fyra eller fler nämnt.

Handling		Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling		
Initerade inom	Äntal		* Antal personer som nämnt initiativet (*) en person som uttryckt sig både positivt och negativt.		
Initerade utom	Övrigt		Positivt	Neutralt	Negativt
6	Globala säljkanaler	Egna globala säljkanaler utvecklas. Tidigare hade försäljningen skett via system-enheter inom ASEA.	*** "...viktigt initiativ som betytt väldigt mycket..." "...slog försäljningsrekord..." "...förklaring till varför det gick så bra för oss..."	* "...det tycker jag har förändrats..."	
21	Ny marknads / konstr.chef	En ny marknads och konstruktionschef rekryteras.	**** "...vågade ta beslutet...otroligt viktigt..." "...han gick direkt till beslut..." "...ett beslut underifrån..." "...det stöd vi fick från...vår chef...att köra..."		
62 ca 2005	Outsourcing produktion	Outsourcing av kretskortsproduktion en. I och med detta finns ingen egen produktion kvar inom den svenska enheten.	**** "...en av orsakerna till att man tjänar så bra med pengar just nu tror jag." "...och resultatet var ändå att nu har man ingen kostnads-nackdel i produktionen..." "Sen kan man ju då ifrågasätta är det då rätt att tillverka kretskort då man har små volymer." "...kunna producera kretskort billigare än vad ABB kunde göra."	** "...sen sourcar man ju kretskort..." "...då outsourcade större delen..."	
63	Regionala focus factories	Produktion startas i Kina (2006), Indien, Canada och Brasilien (2010). Spegelbilder av produktionen i Sverige.		*** "...exakt samma set-up i mindre skala..." "...Det har varit med lite blandad framgång..." "... spegelfabriker uppsatta..."	* "Den här fabriken [i Västerås] här skulle kunna köra ungefär dubbla volymer mot vad vi har idag...det hade varit mycket mycket billigare för ABB"
74	ABB VU program	Verksamhets-utvecklingsprogram (VU) enligt ABB modell införs.	** "Jag är fullständigt övertygad om att vi svenskar speciellt vi är mycket mer kreativa och mer motiverade om vi vet varför vi ska göra någonting." "...en riktigt bra och stabil bas skulle jag säga, alltifrån grundläggande VU arbete..."	* "...sen gick man in i ABBs VU modell..."	** "...det är inte riktigt VU skulle jag säga. Jag har inte funnit den modellen som fungerande." "...Det kanske inte passar för alla. Det är liksom en medicin till alla... Det är massor med tid som vi kanske inte får full effekt av den tiden..."

Den andra hänvisar till en oro för att det skulle påverka kundernas uppfattning, vilket indirekt säger att man inte litade på att någon annan skulle kunna ha samma kompetens och göra ett lika bra jobb år kunderna.

”Det fanns en enorm intern opposition mot det. Det här är ju en produkt som handlar om säkerhet i kraftnät. Kunden vill ju absolut inte att det ska vara människor som inte är jättekunniga som reparerar.”

Den bild som framkommer är också att flera inom ledningsgruppen såg positivt på outsourcingen. I samband med beslutet om outsourcingen var organisationen kluven om det var positivt eller negativt för verksamhetens utveckling. Beslutet om outsourcingen drevs av en överordnad chef, men flera i den lokala ledningsgruppen tyckte det var ett bra beslut och var glada över att få draghjälp av en överordnad:

”... det väldigt bra att ha någon extern som tog initiativet och så drev vi igenom det. Jag tror att det var ett otroligt bra beslut. Men det var naturligtvis rätt kontroversiellt hemma att avveckla den egna verkstaden. Och därför tror jag liksom i ett sånt läge är det rätt bra med ett lite externt management som tar ett sånt beslut. ... I vissa lägen är det bra med externa beslut. Men bara givet att det lokala management verkligen tror på det och därför genomför. Men man behövde ju liksom det här stödet då för att slippa ta precis alla diskussioner för att kunna säga att det här är bestämt och så implementerar vi det här.”

Här framkommer också att verkstaden hade en egen kultur som andra inom enheten upplevde som speciell, och ibland var svår att ha att göra med. De två som berör detta beskriver olika exempel. En av dem hänvisar till att den speciella kulturen i verkstaden kom ifrån arbetet med Combiflex. De som arbetade med produkten blev så starka anhängare av den att de försvarade den till varje pris och ”blev störda” när något ifrågasattes. Den andra uttrycker att det var en väldigt stark produktionskultur med starka normer. Som exempel beskrivs hur en fackansvarig kunde gå ut i verkstaden och säga ”jobba hårt nu annars försvinner jobben”. Det fanns en hög arbetsetik vilket oftast var bra för verksamheten. Exempel ges även på när det inte var positivt. När ASEA gjorde om materialplaneringen på 1980-talet anges det ha uppstått motsättningar mellan verkstaden och de centrala direktiven, vilket ledde till enorma

leveransförseningar. En liknande situation uppstod då SAP implementerades i början på 2000-talet. Problem uppstod p.g.a. att man inom produktionen angav vissa parametrar i de nya systemen som inte var korrekta, och för att man inte ville lyssna på dem utanför gruppen som såg att de var fel. Att gruppen hade starka egna normer och inte tog råd från externa skulle kunna ha bidragit till att outsourcingen uppfattades som positiv av vissa inom ledningen för enheten.

Outsourcingen av kretskortsproduktionen återspeglar den gemensamma meningen om att verksamhetseffektivitet, eller kanske i detta fall kostnadseffektivitet, är viktig. Samtidigt berörs här många andra aspekter till varför outsourcingen uppfattades som positiv. Förutom de aspekter som nämnts ovan anger en person att det var betydelsefullt för att ha starka regionala center ute i världen.

Outsourcingen är inget självändamål, den är inte positiv i sig, det är effekterna av den som beskrivs i positiva termer och de ansluter till tidigare identifierade gemensamma uppfattningar om mening om vikten av verksamhetseffektivitet. Det delvis externa beslutet låg också i linje med vad många i ledningsgruppen ansåg vettigt för verksamhetens utveckling. Här framkommer ingen ny gemensam uppfattning om mening.

Neutrala övrigt-initiativ

Regionala "focus factories" (63) startas kring år 2005. De intervjuade uttrycker sig på olika sätt om detta. En konstaterar med en mening att det finns focus factories. Två beskriver innebörden av focus factories men gör inte någon värdering av hur de påverkat verksamhetens utveckling. Två av de intervjuade ger en utförlig beskrivning av hur de fungerar och hur de påverkat verksamheten. Båda uttrycker att fabrikerna i Indien, Kina och Brasilien idag inte går på full kapacitet och att det ur den aspekten skulle varit lönsammare att köra produktionen på ett ställe. Båda nämner också andra fördelar med att ha produktionen lokalt. En beskriver utförligt att det kan finnas fördelar att vara nära kunderna t.ex. för att hjälpa dem snabbare, att lära känna dem, språkskäl och av politiska skäl.

En jämförelse görs också mellan lokala satsningar på 1900-talet. Den stora skillnaden beskrivs vara att man då såg ett behov av att göra något, beslöt sig för att satsa, skickade dit folk från Sverige under flera års tid för att bygga upp kulturen och kompetensen. De lokala fabrikerna styrdes då hårt från Sverige. Satsningen på 2000-talet beskrivs som ett högre chefsbeslut, där det beslutas att

fabriker ska byggas upp på ett antal ställen där det inte är helt tydligt för de inom enheten varför. En av de intervjuade beskriver det som:

”Nu är det liksom så att ... man bestämmer det ska vara en plupp där en plupp där en plupp där och så kanske man sätter igång nånting. Men att säkerställa att det här fungerar riktigt? För vem styr dom sen?”

Det är inte en hård styrning från Sverige och inte heller samma satsning på uppbyggnad av kultur och kompetens. Personer från Sverige är med för att hjälpa till i uppbyggnaden under kortare tidperioder och finns inte på plats för att stödja och styra under flera år, vilket var fallet på 1900-talet.

Det kan inte sägas att det finns gemensamma uppfattningar om mening kopplat till focus factories i och med att tre av fem som nämner managementinitiativet inte nämner hur det påverkat verksamheten. Synpunkterna från de två som anger hur de påverkat verksamheten ligger dock i linje med tidigare formulerade gemensamma uppfattningar om mening, framförallt att ”4. Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt”, ”2. Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten” och ”1. Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)”. Här är det inte produkterna i sig som har huvudfokus, utan möjligheterna att kunna serva dem lokalt så att kunderna är nöjda och att detta sker på ett effektivt sätt för verksamheten.

De två som ger den utförligare beskrivningen har arbetat inom verksamheten sedan 1980-talet respektive början på 1990-talet. De två som började inom verksamheten ca år 2005 beskriver innebörden av focus factories i neutrala termer. Den femte personen som nämner focus factories med en mening har arbetat inom verksamheten sedan början på 1990-talet men slutade före år 2010.

ABB VU-program (74) introduceras år 2008 och pågår fortfarande år 2011. Alla intervjuade som nämner VU-programmet gör det relativt kortfattat. En konstaterar att programmet finns. En jämför VU-programmet med de målkartor som användes på 1990-talet, och uttrycker att VU fungerar bättre än målkartorna som lätt blev för ambitiösa. En lyfter fram att den strategiska dialogen i programmet är bra för att den gör folk mer motiverade. I den strategiska dialogen presenterar ledningen inom enheten målen för den kommande perioden, och beskriver varför de är viktiga. Alla anställda ges möjlighet att återkoppla om de

tycker det är rätt mål och om något saknas. Detta görs i ett grupparbete. Den intervjuade beskriver fördelen med den strategiska dialogen på följande sätt:

”Jag är fullständigt övertygad om att vi svenskar speciellt, vi är mycket mer kreativa och mer motiverade om vi vet varför vi ska göra någonting, och inte bara när chefen säger spring ditåt. Om vi förstår varför vi ska springa ditåt så gör vi det bättre.”

Två är något kritiska till VU-programmet. En menar att programmet i sig inte är fel, men att det inte bidrar tillräckligt till att bygga upp organisatorisk kunskap (body of knowledge). Den andra menar att programmet är bra, men att det är för byråkratiskt, för strukturerat och tar för mycket administrativ tid.

Sammantaget framkommer inte några gemensamma uppfattningar om mening kopplat till ABBs VU-program. De individuella synpunkter som framkommer ligger i linje med tidigare formulerade gemensamma uppfattningar om mening, framförallt att ”2. Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten” och att ”4. Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt”.

Sammanfattning övrigt-initiativ

Det framkommer inga nya gemensamma uppfattningar om mening i samband med övrigt-initiativen. Två av de gemensamma uppfattningar om mening som framkom i samband med produktutvecklingsinitiativen återkommer, vilket framgår av Tabell 4.7. I tabellen har managementinitiativen sorterats i kronologisk ordning. Om managementinitiativen uppfattats som positiva, neutrala eller negativa har markerats med grön, gul respektive rosa färg.

Tabell 4.7 Gemensamma uppfattningar om mening som framkommer kopplat till övrigt-initiativen.

Managementinitiativ, nr och namn:		6	21	62	63	74
3 eller fler positiva, bland de som 4 eller fler nämnt
4 eller fler har nämnt, ej positiva eller negativa
3 eller fler negativa, bland de som 4 eller fler nämnt					
Gemensamma uppfattningar om mening:		Globala sälkanaler	Ny marknads/konstr-chef	Outsourcing produktion	Regionala focus factories	ABB VU program
1. Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten).						
2. Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten.			x			
3. Det är bra att arbeta tillsammans över funktionsgränserna vid utveckling.						
4. Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt.				x		

4.6 Finns gemensamma uppfattningarna om mening år 2011?

Som tidigare diskuterats är det inte självklart att det finns gemensamma uppfattningar om mening i en organisation (avsnitt 2.4). Forskare, exempelvis Donnellon m.fl. (1986) och Andersson Högberg (2010), har visat att samsyn inte är nödvändig för koordinerad handling. Donnellon m.fl. (1986) pekar på att kommunikationsmekanismer kan möjliggöra koordinerad handling då personer har olika motiv för handlingarna och förväntar sig olika resultat av dessa. Andersson Högberg (2010) betonar komplexiteten i meningsskapandet och menar att det kan vara en fördel med samsyn, även om det inte är ett måste för koordinerad handling. En slutsats av min analys ovan är att det går att identifiera en kärna av gemensamma uppfattningar av mening, även om uppfattningar om mening till största delen är individuella vad gäller hur verksamheten har utvecklats.

Av Tabell 4.8 framgår den samlade bilden av vilka gemensamma uppfattningar av mening som framkommit i samband med de 19 managementinitiativ som fyra eller fler nämnt. I tabellen har managementinitiativen sorterats i kronologisk ordning. Om managementinitiativen uppfattats som positiva, neutrala eller negativa har markerats med grönt, gult respektive rosa färg.

Tabell 4.8 Gemensamma uppfattningar om mening som framkommer i samband med de 19 managementinitiativ som fyra eller fler nämnt.

Managementinitiativ, nr och namn:	2	4	6	7	11	19	21	22	26	43	44	46	52	53	55	62	63	73	74
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #d4edda; margin-right: 5px;"></div> 3 eller fler positiva, bland de som 4 eller fler nämnt </div>																			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #fff3cd; margin-right: 5px;"></div> 4 eller fler har nämnt, ej positiva eller negativa </div>																			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #f8d7da; margin-right: 5px;"></div> 3 eller fler negativa, bland de som 4 eller fler nämnt </div>																			
Gemensamma uppfattningar om mening:	Combflex	Realys AB bilda	Globala säljkanaler	Satsning ny teknik	ABB bildas	Comsys	Ny marknads/konstr-chef	500-serien	Ny org Network Partner	Ny org Process automation	GP 3	Ny org Finland	Beslut SE leda produkt-vhten	Tydligare global styrning	GP 5 630 och 650	Outsourcing produktion	Regionala focus factories	670-serien	ABB VU program
1. Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten).	x					x		x			x		x		x				
2. Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten.					x		x	x			x			x					
3. Det är bra att arbeta tillsammans över funktionsgränserna vid utveckling.								x											
4. Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt.									x	x	x				x	x			

Först och främst går det att konstatera att tre av de gemensamma uppfattningarna om mening, nr 1, 2 och 4 i Tabell 4.8 återkommer för ett flertal managementinitiativ. Uppfattning nr 3., ”Det är bra att arbeta tillsammans över funktionsgränserna vid utveckling” framkommer bara tydligt i samband med ett av de 19 managementinitiativen. För analysen av samspelet mellan handlingar och mening bedöms det tillräckligt med tre gemensamma uppfattningar om mening och i första skedet får de tre som framkommit tydligast i detta avsnitt utgöra grunden för den fortsatta analysen. Dessa betecknas fortsättningsvis (i)–(iii):

- (i) Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten).
- (ii) Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten.
- (iii) Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt som bidrar till lönsamhet.

Mot bakgrund av att de intervjuade är olika personer, har haft olika roller, har arbetat olika länge, har byggt upp olika erfarenheter, har olika förväntningar om framtiden och vad gäller intervjusituationen samt att öppna frågor använts vid intervjun, är det förvånande både att de intervjuade använt samma eller snarlika språkliga uttryck samt att innebörden av vad de uttrycker på delvis olika sätt är svårt att tolka som annat än de gemensamma uppfattningarna om mening som identifierats. Samtidigt är berättelserna till stora delar olika, vilket diskuteras i kapitel 5.

De gemensamma uppfattningar om mening som identifierats kan i sin sammanfattade form tyckas självklara för en produktverksamhet. I och med att data utgörs av åtta retrospektiva berättelser kan de också misstänkas utgöra uttryck för hyllade värderingar, snarare än uppfattningar om mening som faktiskt påverkar våra handlingar. Det går också att fråga sig om de kan antas vara gemensamma för alla personer som arbetat inom enheten under perioden. Ytterligare en fråga är om det förekommer fler gemensamma uppfattningar om mening än de som framkommit här som varit väsentliga för verksamhetens utveckling. Lämpligheten att sammanfatta de gemensamma uppfattningarna om mening i enda mening kan ifrågasättas. Dessa farhågor och frågor diskuteras i de kommande avsnitten.

Självklarheter?

De tre identifierade gemensamma uppfattningarna om mening kan uppfattas som en självklar strategi för en produktverksamhet. Begreppet strategi avser ofta en *plan* som utvecklas i ett medvetet syfte innan de handlingar vidtas som avses leda till att de mål uppnås som föranledde strategin eller planen. Flera forskare, exempelvis Mintzberg (1997)⁹, Tsoukas (2010) samt Vaara och Whittington (2012) framhåller att en strategi också kan avse ett *mönster* av handlingar som växer fram utan eller trots intentioner. I studien har de gemensamma uppfattningarna om mening tolkats utgående från vad de intervjuade uttryckt om ett antal handlingar. Det anknyter till synen på strategi som ett mönster av

⁹ Mintzberg (1987) menar att strategiområdet behöver mer än en definition för strategi, och föreslår fem definitioner, varav två valts som utgångspunkt för diskussionen i detta avsnitt. Strategi kan också ses som *ploj* då planen görs i syfte att lura konkurrenter. Strategin kan ses som en *position*, ett sätt att lokalisera organisationen i förhållande till den omgivande miljön. Strategin beskriver då organisationens val av nischer. Slutligen kan strategin ses som ett *perspektiv*, ett sätt att se på världen. Mintzberg betecknar detta som "collective mind", ett inom organisationen gemensamt tänkande och/eller beteende. Mintzbergs liknelse är att strategin som perspektiv för organisationen motsvarar vad personligheten är för individen. Strategi som *perspektiv* anknyter till gemensamma uppfattningar om mening och handlingar i modellen av meningsskapande.

handlingar som växer fram, snarare än strategi som plan för att uppfylla en målsättning, även om det inte utesluts att en eller flera strategiska planer har påverkat detta mönster.

Med ett meningsskapandeperspektiv är det inte självklart att en strategi i form av en strategisk målsättning och plan från ledningen kommer till uttryck som gemensamma uppfattningar om mening bland medarbetarna. Strategin för en affärsenhet kan brytas ned i olika strategier för de olika funktionerna inom affärsenheten, exempelvis hur produktionen ska organiseras för att kvalitetskraven ska vara möjliga att uppfylla, vilket skulle kunna innebära att medarbetare inom en funktion i första hand känner till strategin för funktionen. Det är också möjligt att medarbetare i större utsträckning skulle lyfta fram helt andra aspekter på en verksamhets utveckling, som exempelvis vikten av att det finns möjligheter för medarbetarna att utvecklas i arbetet, eller att arbetsmiljön är bra.

I de kommande avsnitten diskuteras för respektive gemensam uppfattning om mening 1) om den är en självklar strategisk målsättning för en produktverksamhet och 2) om den kan förstås som ett framväxande mönster av handlingar.

"Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)": 1) En självklar strategisk målsättning för en produktverksamhet?

Det går att tänka sig en mängd andra produktverksamheter som inte har likartade krav på långsiktig kundnöjdhet. Långsiktig kundnöjdhet är inte alltid det som eftersträvas. Att begränsa produkters livslängd genom planerat åldrande har, av olika anledningar, åtminstone sedan 1930-talet varit en medveten strategisk målsättning från många leverantörer. Forskning visar att livslängden för elektronik och vitvaror blir allt kortare under de senaste tio åren (Hur länge håller julklapparna?, 2016). Det finns också modeprodukter som ska vara tilltalande idag, men inte imorgon.

En strategisk målsättning kan vara att binda upp kunden genom att erbjuda en billig produkt som senare kräver underhåll och service som är dyr. Många exempel finns: mobiltelefoner och skrivare. Detta kan vara acceptabelt för många kunder, men inte för en kund som är beroende av att produkter ständigt fungerar. Varje avbrott i elnätet kan kosta mycket pengar, och orsaka personskador. Reläverksamhetens kunder är därför beroende av långsiktigt fungerande produkter.

Strategin skulle också kunna vara att erbjuda ett paketpris på produkten och väl fungerande support och underhåll. Kraven på högkvalitativa produkter skulle kunna tonas ner till förmån för snabb support. Snabb support och underhåll är också avgörande för reläverksamhetens kunder, men det räcker inte för att göra kunden nöjd.

IT-utvecklingen ger ökade möjligheter till kontinuerlig övervakning och kontroll av systemen, vilket skulle möjliggöra en strategi för reläverksamheten som i första hand är inriktad på förebyggande underhåll på bekostnad av produktkvalitet. En uttalad sådan strategi har inte varit aktuell inom reläverksamheten.

En strategi kan också vara att vara bättre än konkurrenterna på marknadsföring eller i något specifikt avseende, vilket inte behöver innebära att kunderna är långsiktigt nöjda.

Innebörden av kundnöjdhet är inte entydig. Vid affärsrelationer mellan organisationer kan kunderna vara mångfacetterade. Affärssystemet SAP kan användas som exempel. Min erfarenhet från praktiken är att olika användare av SAP inom organisationen – exempelvis projektledare, första till tredje nivåns linjechefer och övriga medarbetare som skriver tid – inte är helt nöjda med systemet, eftersom det är inte självförklarande och inte enkelt anpassas till olika användares behov. Organisationen som helhet kan dock vara nöjd med systemet, genom att det uppfyller andra övergripande krav. Det framgår inte av berättelserna att reläverksamhetens kunder är mångfacetterade.

”Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)”: 2) Ett framväxande mönster av handlingar?

Med hänsyn till branschen och kundernas krav på system som fungerar under lång tid och utan avbrott, är det rimligt att det vuxit fram en strategi som innebär att ”Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)”.

Produkterna som kunden är nöjd med har i fallföretaget en specifik innebörd som skiljer sig från många andra verksamheter. Produkterna är reläskydd som skyddar elnätet mot skadliga strömmar. För att kunderna ska vara nöjda med produkterna krävs att de har den funktionalitet som efterfrågas och att de alltid fungerar. När de inte fungerar måste de kunna repareras eller ersättas snabbt. Reläskydden kan ses som en form av försäkring för kunderna. Om de inte fungerar kan det leda till stora ekonomiska förluster och personskador. Kraven på kvalitet, tålighet och livslängd är stora. Kunderna finns globalt, i olika miljöer och klimat vilket ställer

ytterligare krav. Kundernas verksamhet är långsiktig. År 2011 finns fortfarande produkter från 1960-talet i kundernas stationer. Innebörden av nöjda kunder är en annan än innebörden av nöjda kunder för exempelvis mobiltelefoner. De produkter som släpps till marknaden måste leva upp till kundernas förväntningar. Att vara en pålitlig leverantör som kan underhålla produkterna under decennier är en konkurrensfördel. Produkterna har långa livscykler, och en bra produkt kan säljas under en 20-årsperiod eller mer. Produkten Combiflex som togs fram under slutet av 1970-talet har varit en kassa-ko för enheten, och sålts ändå in på 2000-talet. En bra produkt är på detta sätt en verklig grund för verksamhetens överlevnad, och det som möjliggör fortsatt utveckling och rekrytering. Två citat från berättelserna ger en bild av kraven på produkten och de påtagliga konsekvenserna:

"...Det här är ju en produkt som ska fungera på millisekunder när det inträffar ett fel vart tredje år. Så det här är ju en livförsäkring som du köper, för att inte få stora skador i samhället och då måste alltså det här är kvalitet, kvalitet, kvalitet, kvalitet."

"... Presidenten i Kuala Lumpur ringde upp och talade om att hans linjeskydd hade felfungerat under en fotbollsmatch mellan Malaysia och någonting. Sen sålde vi ingenting där på tre år."

"Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt som bidrar till lönsamhet": 1) En självklar strategisk målsättning för en produktverksamhet?

"Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt som bidrar till lönsamhet" bör vara en självklar del av alla affärsdrivande företags strategi. Vad som är verksamhetseffektivt är dock specifikt för respektive verksamhet. Begreppet verksamhetseffektivt innebär att effektiviteten sätts i relation till den aktuella verksamhetens mål i vid bemärkelse. Hur gemensamma uppfattningarna är om innebörden av verksamhetseffektivitet i reläverksamheten har inte undersökts. Det framkommer exempel på vad som inte uppfattas som verksamhetseffektivt. Effektiviteten kan exempelvis bedömas med olika tidsperspektiv.

"Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt som bidrar till lönsamhet": 2) Ett framväxande mönster av handlingar?

Verksamhetseffektivitet inom reläverksamheten kan sägas innebära att ta fram och sälja högkvalitativa produkter som kunden är långsiktigt nöjd på ett så effektivt sätt som möjligt, bland annat genom att undvika byråkrati. Innebörden av verksamhetseffektivitet inom reläverksamheten kan ses som ett resultat av ett framväxande mönster av handlingar.

Innebörden av verksamhetseffektivitet inom reläverksamheten framkommer framförallt i samband med de managementinitiativ som inte uppfattas som verksamhetseffektiva. De gemensamma globala plattformprojekten uppfattas inte som verksamhetseffektiva. Överordnade chefer beslöt att en ny gemensam global produkt skulle utvecklas, och att denna produkt inte skulle baseras på någon av de tidigare existerande och delvis konkurrerande produkterna i Schweiz, Finland, Tyskland och USA. Krav från de olika marknaderna skulle sammanställas och en helt ny produkt tas fram baserad på ny teknik. Detta lyckades inte. Uppgiften var för komplex med tillgänglig tid och tillgängliga resurser, vilket också påpekades av medarbetarna i inledningen av projektet. Vägen framåt som föreslogs av medarbetarna var att bygga vidare på en av de befintliga produkterna. På detta sätt minskar behovet av att specificera och utveckla. Mycket kunskap finns inbyggd i produkten, och att vidareutveckla kostar mindre. Verksamhetseffektivitet är knuten till att få fram en högkvalitativ produkt som kunderna är nöjd med, och som ligger i teknikens framkant till minsta möjliga kostnad i form av utvecklingstid och utvecklingsresurser. I och med sammanslagningen till ABB uppstod en konkurrenssituation mellan enheterna i Schweiz, Tyskland och Sverige och delvis också Finland och USA. Denna konkurrenssituation påverkade sannolikt möjligheterna att lyckas med ett globalt gemensamt plattformprojekt, men jag bedömer inte att det var huvudanledningen till att de gemensamma globala plattformprojekten inte lyckades, utan att den faktiska huvudorsaken var den som beskrivits.

Ett annat exempel på vad som inte upplevdes som verksamhetseffektivt är organisationen Network Partner. Reläverksamheten slogs ihop med en verksamhet som utvecklade system för övervakning och kontroll av elnätet. Enheterna hade olika kunder, olika produkter och olika leveranssätt. Omorganisationen innebar att enheterna samlokaliseras fysiskt och att organisationen slogs ihop. Majoriteten fortsatte dock att arbeta med de uppgifter de hade gjort innan och på samma sätt. Det upplevdes inte verksamhetseffektivt

att slå ihop enheterna vilket kostar i form av flytt, sammanslagning av system med mera utan att det tillför något, eller bara ett ytterst begränsat värde. En av de intervjuade beskriver en aspekt av verksamhetseffektivitet:

” ... det ligger extremt i kulturbärarna att onödiga saker ska bort. Byråkrati är av ondo osv.”

”Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten”:

1) En självklar strategisk målsättning för en produktverksamhet?

En strategi som innebär att ”Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten” för alla medarbetare är inte självklar för en produktverksamhet. Det går att tänka sig produktverksamheter där det viktigaste är att majoriteten av medarbetarna i första hand förstår sin del av processen, till exempel enbart produktion, försäljning eller utveckling. Exempel på detta kan finnas bland tekniskt mindre komplexa produkter där utveckling, tillverkning och försäljning inte kräver samma grad av samordning, som exempelvis dammsugare eller plastmuggar. Exempelvis behöver de som säljer plastmuggar inte ha djup kunskap om plastens kemiska sammansättning, medan en person som säljer reläprodukter behöver kunna förklara tekniken i relativt stor detalj. Vissa produktverksamheter har en uttalad strategi att leverera likvärdiga produkter världen över, och att åstadkomma detta genom att medarbetarna strikt genomför de arbetsmoment som andra har bestämt, som exempelvis McDonalds.

Att det är viktigt att medarbetare från olika funktioner är med vid beslut om verksamheten är inte heller självklart ens inom alla produktverksamheter inom ABB, vilket beskrivs av en av de intervjuade:

”... Vad är det mer som sitter i kulturen. Väldigt affärsinriktad. Det är få ställen, jätteskillnad mot Process Automation där folk är mindre kuggar och inte bryr som om helheten medan i kulturen på Relays brydde sig alla om, funderade väldigt mycket vad innebär det här för ... verksamheten, vad innebär det här för lönsamheten. Man var väldigt stolt också för sin verksamhet. Man har ju liksom nästan alltid levererat jättemycket pengar med undantag för de där åren i slutet på 90-, i början på 2000-talet när man fick med sig så mycket skulder från stora misslyckade initiativ egentligen.”

”Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten”:

2) Ett framväxande mönster av handlingar?

”Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten” rör de inledande skedena av ett managementinitiativ, framförallt innan beslut tagits. Personerna vill både förstå och påverka beslut, vilket innebär en önskan om direkt interaktion med den eller de som fattar beslutet. Denna uppfattning kan sägas röra hur den direkta interaktionen mellan chefer och medarbetare ska ske. Uppfattningen avgränsas inte till någon viss typ av managementinitiativ utan gäller för alla typer av managementinitiativ. Det är också viktigt att poängtera att det inte är längre beslutsprocesser, eller konsensus som eftersträvas. Tvärtom beskrivs i positiva ordalag hur medarbetare tidigare kunde gå in till chefen med ett förslag, och att chefen direkt kunde fatta beslut om genomförande. I ett annat fall nämns att det hade varit positivt att få information om syftet med managementinitiativ för att kunna förstå dem bättre. Delaktighet, förståelse och snabba beslut uppfattas som positivt, inte långa beslutsprocesser.

Vikten av att förstå och kunna påverka beslut är sannolikt knuten till verksamhetens karaktär och historia. Under 1980-talet och början av 1990-talet fattades de flesta beslut som rörde verksamhetens utveckling lokalt inom enheten i Sverige. Chefer och medarbetare satt i samma lokal, och det var enkelt att gå in till chefen. Cheferna var svenska och var skolade i en ledarskapskultur som var mindre hierarkisk än den hos exempelvis amerikanska och tyska chefer. Cheferna hade inte alltid kunskap om den nya tekniken, utan fick förlita sig på de som rekryterats från högskolan. Reläverksamheten hade i början på 1980-talet blivit en egen legal enhet, Relays AB, och hade fått mandat att sälja direkt till slutkunderna. Tidigare gick försäljningen genom andra ASEA-enheter. Egna säljkanaler byggdes upp. Utvecklingen och försäljningen skedde organiskt, på så sätt att man utvecklade en produkt för en viss kunds behov och sedan såldes denna produkt till flera kunder. När man tagit hem en stor affär i exempelvis Sydamerika, så byggdes en verksamhet upp i det aktuella landet kopplat till detta.

Idag fattas besluten högre upp i organisationen. Beslutande chefer sitter fysiskt i olika länder. Vilken funktionalitet som ska utvecklas prioriteras av en produktledning som väger samman olika kunders behov. Beslut om att starta verksamhet i ett land sker inte baserat på att en affär tagits hem, utan på strategiska bedömningar om vilka länder och marknader man ska satsa på. Medarbetarna är inte involverade i besluten på samma sätt, och informeras inte heller om motiven för besluten på samma sätt som tidigare.

Hyllade värderingar?

De gemensamma uppfattningarna om mening är identifierade genom en analys av de intervjuades berättelser om hur verksamheten utvecklats. De intervjuade har inte tillfrågats om vad de ser som mest väsentligt för att verksamheten har varit framgångsrik, de har ombetts att berätta om hur verksamheten utvecklats. I berättelserna framkommer både sådant som upplevs ha påverkat verksamheten positivt och sådant som påverkat verksamheten negativt. De intervjuade beskriver handlingar som faktiskt inträffat, och hur de uppfattat att dessa handlingar har påverkat verksamhetens utveckling. I analysen söks det som triggar meningsskapandet och som framstår som drivkrafter för att de olika handlingarna initieras och genomförs. Mot bakgrund av dessa aspekter bedöms därför de identifierade gemensamma uppfattningarna om mening vara sådana uppfattningar som faktiskt påverkar handlingar, och inte enbart hyllade värderingar som inte påverkar handlingar.

Gemensamma för alla medarbetare?

Verksamheten är relativt stor, vilket exempelvis innebär att en person som arbetat med utveckling av produkten inte självklart arbetar nära de som arbetar med försäljning eller leverans. De intervjuades berättelser präglas naturligt av att de arbetat inom olika delar av verksamheten, där de som har tyngdpunkten inom utveckling talar mest om denna del av verksamheten och där de som har sin bakgrund från försäljning och marknadsföring talar mest om detta. Samtidigt genomsyras samtliga berättelser, på olika sätt, av de tre gemensamma uppfattningarna om mening. Det är möjligt att tänka sig att de som har bakgrund i utveckling i första hand skulle tala om vikten av utveckling från ett mer tekniskt och mindre affärsinriktat perspektiv. Det är också möjligt att tänka sig att medarbetare i större utsträckning skulle lyfta fram helt andra aspekter på en verksamhets utveckling, som exempelvis vikten av att medarbetarna har möjligheter att utvecklas i arbetet, eller att arbetsmiljön är bra.

Materialet baseras på intervjuer med åtta personer som arbetat inom verksamheten under lång tid. Samtliga personer har haft flera olika roller under den tid de arbetat inom verksamheten, och har i sina roller samarbetat med andra funktioner. De har pekats ut av sina kollegor som personer som känner verksamheten väl. Det är därför sannolikt att dessa personer representerar verksamheten som helhet mer påtagligt än medarbetare som arbetat inom en och samma funktion, och där samarbetet med andra funktioner varit mindre.

Det beskrivs också att det funnits olika grupper med delvis olika kultur inom reläverksamheten. De som tagit fram och arbetat med produkten Combiflex inom

verkstaden och på utvecklingssidan, beskrivs av en av de intervjuade som ”en märklig kultur” i och med att de upplevdes försvara produkten till varje pris. Det behöver inte innebära att de som arbetade med Combiflex inte delade de här identifierade gemensamma uppfattningarna om mening, men de kan ha haft en gemensam uppfattning om att Combiflex var den mest centrala produkten, vilket inte delades av alla inom organisationen.

I och med att verksamheten är en produktverksamhet där produktens tekniska komplexitet och användning kräver samarbete mellan olika kompetenser för att kunna utveckla, sälja och leverera den till kunder i olika länder kan de gemensamma uppfattningarna om mening antas vara starkare än i verksamheter som kräver mindre samarbete. Produkten kan bidra till att skapa en gemensam referens som alla medlemmar i gruppen kan relatera till och engagera sig i och som kan samordna kognitivt arbete som annars skulle skett individuellt, och mindre medvetet. Som artefakt faciliterar den övergången från individuellt meningsskapande till meningsskapande i grupp så som Stigliani och Ravasi (2012) beskrivit.

När jag presenterade min tolkning av materialet för enhetschefen för verksamheten i december 2015 var den spontana reaktionen att de gemensamma uppfattningarna om mening stämde väl. Detta är en indikation på att de gemensamma uppfattningarna om mening finns hos många medarbetare inom organisationen även fyra år efter att intervjuerna genomfördes.

Sammantaget går det inte att med säkerhet säga att de gemensamma uppfattningarna om mening har varit gemensamma för alla medarbetare, men det är sannolikt att de har varit gemensamma för många medarbetare.

Finns det flera gemensamma uppfattningar om mening?

Det är troligt att det finns fler gemensamma uppfattningar om mening än de tre som identifierats. Både val av data och hur data har analyserats påverkar vilka gemensamma uppfattningar om mening som framkommer.

De tre uppfattningar om mening som har framkommit är uttryck för vad de intervjuade uppfattar är viktigt för hur verksamheten utvecklats när de vid tillfället och platsen för intervjun ombads berätta om detta. Om de intervjuade hade ombetts beskriva hur ett bra arbetsmöte genomförs skulle andra aspekter framkommit. Vid direkta observationer inom verksamheten skulle också andra aspekter framkommit. På motsvarande sätt som det enligt Agyris (1974) finns en stor mängd ”theories in use” som är situationsberoende, finns potentiellt en stor

mängd gemensamma uppfattningar om mening kopplat till olika situationer och olika frågeställningar.

De som intervjuats har arbetat länge inom verksamheten, och har haft att reflektera över utvecklingen under längre tid. Även om nya som kommer in i verksamheten skapar sig uppfattningar om mening kopplat till verksamheten under den första tiden de arbetar i verksamheten, har de troligen inte möjlighet att uttrycka den på samma sätt som de som varit med länge. Utvecklingen över tiden kan ses som ett fragmentariskt nu, den halvt omarbetade nya historiken och väl omarbetade historier vilka utgör bakgrunden till meningsskapandet idag (Czarniawska, 2005).

Min beskrivning av bakgrunden till intervjun och studierna och intervjufrågorna kan ha påverkat berättelserna. Ingen handling som rör chefers direkta interaktion med andra återfinns bland de 19 handlingar som fyra eller fler nämnt. Endast tre av de totalt 88 handlingarna rör chefers direkta interaktion med andra. Mot bakgrund av detta skulle en gemensam uppfattning om mening kunna formuleras som: det är framförallt managementinitiativ som påverkar verksamhetens utveckling, mera än chefers direkta interaktion med andra. De mest troliga orsakerna till att det inte framkommit fler exempel på chefers direkta interaktion är dock att intervjufrågorna inte berörde detta och att jag i samband med min introduktion till vissa intervjuer uttryckte mitt intresse för managementinitiativ. Att den direkta interaktionen är väsentlig framkommer av innehållet i de tre gemensamma uppfattningarna om mening. De tre gemensamma uppfattningarna om mening rör interaktionsnivån i olika skeden av ett managementinitiativ.

Det perspektiv som valts vid analysen påverkar också vilka uppfattningar om mening som observerats, liksom begränsningar i min förmåga att upptäcka mönster. Det senare blir tydligt i samband med analysen av den omgivande miljöns roll i meningsskapandet (avsnitt 6.7) då ytterligare en gemensam uppfattning om mening identifierades.

För syftet och forskningsfrågorna i denna studie bedöms det tillräckligt att ha identifierat minst en gemensam uppfattning om mening, i och med att frågorna rör samspelet mellan handlingar och mening över tid.

Är tre meningar en lämplig sammanfattning?

Det har framkommit att innebörden av de gemensamma uppfattningarna om mening inte blir tydlig då de sammanfattas i en mening vardera. De sammanfattande meningarna är så allmänna och abstrakta att det är lätt att hålla med (även om jag ovan pekat på exempel på strategiska målsättningar som inte

ligger i linje med de meningar jag identifierat). En abstrakt formulering som ”produkter som kunden är långsiktigt nöjd med” kan tolkas på många sätt. När begreppen produkter, kunden, långsiktigt och nöjd analyseras i det här valda fallet framträder en djupare innebörd som är specifik för reläverksamheten. Att sammanfatta uppfattningar om mening på en övergripande nivå kan vara praktiskt, men för att kunna tolka meningsskapandet måste den djupare innebörden beaktas. Weick (1995) poängterar att substansen, innehållet i kategorierna, är lika viktigt som samspelet mellan kategorierna i sökandet efter mönster. Han uttrycker en oro för att organisationsforskare som diskuterar meningsskapande ska försumma språkets uttrycksförmåga och djupare innebörd för att man är för upptagen med att visa på sambanden mellan processer och strukturer.

Den djupare innebörden av de gemensamma uppfattningarna om mening kan sökas genom att söka beskriva innebörden av varje ord i den sammanfattande meningen. Hur specifikt den djupare innebörden kan beskrivas får bedömas från fall till fall utgående från data. Även om man är överens på en övergripande nivå, kan skillnader framkomma när den övergripande nivån ska konkretiseras. Exempelvis är troligen många överens om att ”det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt som bidrar till lönsamhet”. Men i samband med det första globala gemensamma plattformprojektet framkom att det fanns olika syn på vad som är verksamhetseffektivt, att vidareutveckla en befintlig plattform eller att utveckla en helt ny plattform.

Den djupare innebörden av de tre gemensamma uppfattningarna om mening kan också sökas genom att betrakta dem i ett sammanhang. De rör alla faser av ett managementinitiativ: från att en idé föds till beslut, implementering och resultatet av implementeringen. ”Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten” rör de inledande skedena av ett managementinitiativ, framförallt innan beslut tagits. Uppfattningen att ”Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt som bidrar till lönsamhet” rör genomförandet av managementinitiativ, när managementinitiativet har beslutats och kommunicerats, och konsekvenserna av att det genomförs. Hur ett managementinitiativ genomförs kan vara både en fråga om vilka managementinitiativ som tas inom ramen för managementinitiativet och den direkta interaktionen bland de som genomför managementinitiativet. ”Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten” rör resultatet av implementeringen av managementinitiativ. Lyckad produktutveckling kräver

managementinitiativ för att utveckla produkter, och att implementeringen av dem lyckas. Här efterfrågas både en viss typ av managementinitiativ och ett visst resultat. Tillsammans uttrycker de gemensamma uppfattningarna ett engagemang för vilka managementinitiativ som genomförs, hur de genomförs och resultatet av dem, vilket visar på ett intresse verksamheten som helhet.

Ytterligare en aspekt av intresse är att de gemensamma uppfattningarna om mening rör den direkta interaktionen mellan chefer och medarbetare och den direkta interaktionen mellan medarbetare. Strukturnivån, d.v.s. vilka managementinitiativ som ska genomföras, berörs endast direkt i ett avseende. Majoriteten av de handlingar som nämns vid intervjuerna, 85 stycken av totalt 88 handlingar, är managementinitiativ som kan hänföras till strukturnivån. Berättelserna kan därför vid en första anblick uppfattas handla om strukturnivån. Det de intervjuade uttrycker om managementinitiativen handlar till stor del dock om interaktionsnivån.

4.7 Sammanfattning

Tre gemensamma uppfattningar om mening har identifierats och sammanfattats i en mening vardera. I sin sammanfattade form kan de tre gemensamma uppfattningarna om mening lätt framstå som självklara inslag i en strategi för en produktverksamhet, men analysen har visat att åtminstone de två första inte är självklara. Den tredje, om verksamhetseffektivitet, är i sin generella form mer allmängiltig. Men den djupare innebörden, substansen, i de gemensamma uppfattningarna har en stark koppling till verksamhetens karaktär och historia och måste söka förstås och ständigt beaktas i den fortsatta analysen av meningsskapandet.

De tre gemensamma uppfattningarna om mening bedöms vara de djupa grundläggande antaganden som faktiskt påverkar handlingar, och inte enbart hyllade värderingar. En väsentlig aspekt är att analysen baseras på handlingar som faktiskt inträffat, och där både sådana som huvudsakligen upplevts som positiva och som upplevts som negativa för verksamhetens utveckling har bidragit till analysens framtagning av gemensamma meningar.

När och hur de gemensamma uppfattningarna om mening uppstått diskuteras vidare i kapitel 6, där samspelet mellan handlingar och mening över tid analyseras.

5. Mening på interaktionsnivån och individuella perspektiv

I detta kapitel identifieras uppfattningar om mening på interaktionsnivån. Det empiriska materialet, berättelserna, innehåller relativt få beskrivningar om situationer på interaktionsnivån där chefers direkta interaktion med en eller flera personer inom verksamheten beskrivs. Det är dock möjligt att tolka att en aspekt av meningsskapandet på interaktionsnivån, som rör chefers direkta interaktion med medarbetare, har förändrats över tiden.

I detta kapitel belyses också de individuella perspektiven i de intervjuades berättelser, vilket är betydelsefullt för förståelsen av meningsskapandet inom organisationen. De intervjuades berättelser ger till stor del olika perspektiv på hur verksamheten utvecklats, vilket är naturligt bland annat av att de arbetat inom olika delar av verksamheten, i olika roller, och under olika tidsperioder. Delar av de transkriberade berättelserna presenteras för att belysa olikheterna. Däremot analyseras inte individuella uppfattningar om mening.

5.1 Uppfattningar om mening på interaktionsnivån

I berättelse ett till åtta framkommer tre beskrivningar av situationer som rör den direkta interaktionen mellan chefer och medarbetare, eller ledare och medarbetare. Dessa situationer inträffade under 1990-talet. De utgör inte tillräckligt underlag för att kunna tolka vilka uppfattningar om mening som vanligen kommer till uttryck i den direkta interaktionen mellan chefer och medarbetare inom organisationen år 2011 eller över tid.

Däremot går det att tolka en viktig förändring av hur chefers direkta interaktion med medarbetare har sett ut över tiden, utgående från en av de gemensamma

uppfattningarna om mening som identifierades i föregående kapitel.

Den gemensamma uppfattningen om mening att "det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten" berör direkt interaktion mellan chefer och medarbetare. I berättelserna

framkommer flera jämförelser mellan förr och nu i detta avseende. Organisationen har successivt blivit mer global och beslut om verksamheten fattas i ökande grad högre upp i organisationen (avsnitt 4.4). De fysiska

avstånden mellan beslutande chefer och medarbetare gör också att det inte längre är lika lätt att gå in till beslutande chefer och lämna förslag eller diskutera. Under 1980- och början av 1990-talet kunde medarbetare i större utsträckning gå in till chefen och berätta om en idé, t.ex. gällande förbättringar i produkten, som då i princip kunde beslutas direkt.

De två enhetscheferna under 1990-talet som intervjuats beskriver också att de, och andra chefer, aktivt arbetade för att ha en daglig direkt interaktion med medarbetarna:

”... Även den som var VD satt ju i öppet landskap. Så att det fanns det symbolvärdet men även ... om jag var VD så gick jag runt i verksamheten varje dag. Varje morgon gick jag runt i hela organisationen. Och så gjorde ju också de funktionella cheferna. ... Så att man satt ju inte och väntade på att få besök utan man var ute och härjade. Och det innebar ju då att dom förändringar som har kommit, dom var ju snarare en interaktion mellan ledning och medarbetare. Så att det var ju inte så att man samlade ihop alla och sen så smällde man en jättebomb någon gång. Utan det var ju på nåt sätt ett interaktivt arbete att nu är det dags att förändra igen.”

”Jag hör ju till de chefer, eller anser att jag hör till dom som management by walking around. Så jag var nog runt ganska friskt. Och tyckte det var kul.... jag pratade med dom och frågade ”Men vad ... kan ni inte få fart nu?”. ... jag vet inte vad man ska kalla det för, levande ledarskap skulle jag vilja kalla det, om jag skulle döpa det. Om man ska döpa det. Men det får du ju höra med andra vad de tycker. För jag har träffat många på gatan ... som hejar och pratar och berättar om saker som de har upplevt (skatt).”

5.2 Individuella perspektiv

Den individuella nivån är en grund för interaktionen mellan två och flera personer. Även om organisering i första hand ligger i rörelsen mellan interaktions- och strukturnivån, är den individuella nivån betydelsefull för meningsskapandet (avsnitt 2.2). De intervjuades berättelser ger inblick i den individuella nivån. I kapitel 4 söktes det gemensamma i berättelserna. I detta avsnitt belyses olikheterna.

Även om det går att identifiera handlingar som nämns av flera och gemensamma uppfattningar om mening i intervjumaterialet är de intervjuades berättelser till stora delar olika. Att det ska vara skillnader är förväntat i och med att de intervjuade är olika personer, har haft olika roller inom olika delar av organisationen, har arbetat olika länge, har byggt upp olika erfarenheter, har olika förväntningar om framtiden och vad gäller intervjusituationen samt att öppna frågor använts vid intervjun.

En första skillnad mellan berättelserna är att de belyser de olika tidsperioder de intervjuade arbetat inom verksamheten. De intervjuade har ombetts berätta om tiden de arbetade inom verksamheten, men nämner i några fall managementinitiativ som inträffat före den tid de själva började inom verksamheten.

I Tabell 5.1 illustreras berättelse ett till åtta utgående från vilka managementinitiativ som nämnts i respektive berättelse. Tabellen är tänkt att ge en visuell bild av likheter och olikheter mellan de olika berättelserna, utan att läsa texten.

Tabell 5.1 Illustration av vilka av de 19 managementinitiativen, som fyra eller fler av de intervjuade nämnt, som omfattas av respektive persons berättelse.

Berättelse 1	Berättelse 2	Berättelse 3	Berättelse 4	Berättelse 5	Berättelse 6	Berättelse 7	Berättelse 8

Tabell 5.1 omfattar endast de 19 managementinitiativ som fyra eller fler har nämnt. Varje kolumn representerar en persons berättelse. Varje rad representerar de 19 managementinitiativen i kronologisk ordning, uppifrån och ner. För varje berättelse visas vilka av de 19 managementinitiativen som respektive person nämnt. Delkolumnerna representerar samma indelning av managementinitiativen

i (från vänster till höger) produktutveckling, organisationsförändring och övrigt, som använts tidigare (se bilaga 1). Berättelse sju och åtta skiljer sig från de övriga berättelserna, i och med att dessa två personer började inom verksamheten kring år 2005.

Berättelse ett till sex skiljer sig från varandra på ett antal punkter, men det går inte att uppfatta några tydliga systematiska skillnader i betraktelsen av Tabell 5.1. Exempelvis har inte någon berättelse en uttalad tyngdpunkt i enbart produktutvecklingsinitiativ eller organisationsförändringsinitiativ. Berättelse fem till åtta skiljer sig enbart vad gäller ett av de sju sista managementinitiativen. Genom att enbart betrakta vilka managementinitiativ som nämnts på detta sätt framstår likheterna i berättelserna snarare än olikheterna.

Andra perspektiv kan ge andra upptäckter. Flera av de handlingar som nämnts utgör i första hand konstaterade milstenar. Exempelvis nämns flera organisationsförändringar i termer av ett konstaterande om att en organisationsförändring har genomförts utan att några konsekvenser beskrivs.

Berättelserna har olika tyngdpunkt. Av de sex personer som började arbeta inom verksamheten på 1980- och tidiga 1990-talet så har tre berättelser mest fokus på produktutvecklingen. Två har mest fokus på marknads- och försäljningsaspekten av produkter som kunden är nöjd med. En har mest fokus på organisatorisk kunskap. Skillnaderna går att koppla till de funktioner som de intervjuade arbetat inom, med ett undantag. Undantaget är den person som talar om organisatorisk kunskap. Denna person är också den enda som uttrycker att han gjort ett medvetet val av tyngdpunkt i berättelsen. Valet var att berätta om något som bedömdes som väsentligt för verksamhetens utveckling, och som troligen ingen av de andra intervjuade skulle beröra i samma utsträckning.

I de kommande avsnitten illustreras de intervjuades individuella perspektiv, med valda utdrag ur de transkriberade berättelserna. Utdragen presenteras av flera anledningar. Alla personer som arbetat inom verksamheten har varit en del av meningsskapandet. De intervjuades olika berättelser ger inblick i olika perspektiv på meningsskapandet som enligt Boje (2001) inte kommer till uttryck i en ”grand narrative”, eller i de kortare citat som återfinns i andra kapitel i denna studie. Läsare med andra referensramar än jag ges möjlighet att göra egna tolkningar om uppfattningar om mening, och kan bedöma om de gemensamma uppfattningar mening som jag identifierat (se kapitel 4) verkar rimliga. Läsare som ogillar formatet på den strukturerade analysen i kapitel 4 och 6 ges möjlighet att ta del av mer sammanhängande berättelser som rör meningsskapandet inom verksamheten.

Individuella uppfattningar om mening analyseras inte, eftersom det ej är en huvudfråga i denna studie.

Utdragen har valts för att jag har bedömt dem som representativa för respektive berättelse, och för att de illustrerar olika aspekter som jag bedömer vara av betydelse för meningsskapandet. Hur de illustrerar meningsskapande varierar. Vissa berättelser beskriver händelser och handlingar som triggat meningsskapande. Andra ger en bild av uppfattningar om mening. Längre och kortare perioder beskrivs. De avsnitt som valts ut representerar en mindre del av vars och ens berättelse. Texten har redigerats något från talspråk till skriftspråk.

Från berättelse ett till sex, de sex personer som började inom verksamheten under 1980- och 1990-talet, har jag valt avsnitt som berör 1980- och 1990-talen. Denna tidsperiod har varit väsentlig för meningsskapandet i och med att flera började inom verksamheten under denna period och genom att de gemensamma uppfattningarna om mening börjar utmanas under 1990-talet. Genom att välja samma tidsperiod belyses olikheterna, och likheterna, i berättelserna. I och med att berättelserna har olika karaktär berörs även andra tidsperioder. En del av de intervjuade har valt att berätta i mer kronologisk ordning och andra mer i jämförelser mellan då och nu. I det senare fallet presenteras jämförelsen mellan då och nu, eftersom det annars skulle krävas en omskrivning av berättelserna som skulle göra våld på substansen i berättelserna. Det innebär att även 2000-talet berörs i vissa av berättelserna.

Berättelse sju och åtta omfattar perioden från år 2005 och framåt. Här har jag valt avsnitt som beskriver verksamhetens utveckling och aspekter som triggat meningsskapande.

Intervju nio och tio var senare kompletterande intervjuer, för att få chefernas under 1990-talet perspektiv på hur verksamheten utvecklats. Jag har valt att inte referera till dessa intervjuer i Tabell 5.1, och de utgör inte heller underlag för att tolka gemensamma uppfattningar om mening i kapitel 4. Berättelse nio omfattar episoder från perioden från 1970-talet och berättas av chefen för reläverksamheten globalt under perioden från att ABB bildas till år 1995. Han rekryterades som elevingenjör till ASEA år 1975, direkt efter högskolan och började arbeta inom reläverksamheten relativt snart efter elevingenjörsutbildningen. Här har jag valt att presentera berättelsen om rekryteringen till reläverksamheten år 1975, som i sig är en meningsskapandeprocess. Flera delar av berättelse nio återges i kapitel 6.

Berättelse tio omfattar ett antal situationer som triggat meningsskapande, och situationer som rör interaktionsnivån berättade av chefen för Network Partner. Chefen för Network Partner började arbeta som chef för alla utvecklare inom ASEA LME automation år 1971, och hade en lång erfarenhet som chef inom andra verksamheter ASEA och ABB, framförallt system för övervakning och kontroll av elnätet, innan Network Partner-perioden. Här har jag valt att även presentera situationer av meningsskapande som inträffar före Network Partner-perioden, med anknytning till de gemensamma uppfattningar om mening som identifierades i förra kapitlet. Fler delar av berättelse tio återges i kapitel 6.

Det är väsentligt att poängtera att de intervjuade inte beretts tillfälle att tillsammans diskutera det som de uttryckt under intervjuerna. En sådan diskussion skulle i sig ha inneburit en meningsskapandeprocess, och kunnat vara av intresse för att få en djupare bild av uppfattningar om mening. Den har dock inte genomförts eftersom det inte bedömts nödvändigt mot bakgrund av syftet i denna studie.

Utdrag från berättelse 1

De avsnitt som presenteras rör valda delar av verksamhetens utveckling från mitten av 1980-talet till mitten av 1990-talet. Först beskrivs utvecklingen av verksamheten under 1980-talet och därefter utvecklingen av 500-serien.

”Under 1980-talet bröts reläverksamheten ut som en självständig verksamhet, och blev ABB AB. Det var under Percys tid då det bolagiserades mycket. Det här tror jag betydde väldigt mycket. Nu började globala säljkanaler utvecklas. Då gick man riktigt på export. Tidigare hade försäljningen skett via andra enheter inom koncernen. Nu börjar man bearbeta slutkundsmarknaden på ett annat sätt. Bolaget hade en positiv utveckling, man tjänade bra med pengar.

Samtidigt är man tidigt ute med att införa modern elektronik, vilket jag tror var en lyckosam satsning. Unga ingenjörer rekryterades in för att starta generationsskiftet från gammal elektromekanik till elektronik. Det drevs hårt. Sen kan man säga att det tog 10 år innan produktportföljen var konverterad till elektronik. Detta var delvis kopplat till en rätt konservativ bransch. Än idag, 2012, sitter det gammal teknik, elektromekanik från 1960-talet ute i stationerna. Så det tar lång tid att förändra. Det är inga jättevolymer, man måste vara försiktig med hur man inom verksamheten investerar sina utvecklingspengar. Verksamheten har varit hårt lastad av utveckling, och det blev mer vid övergången till elektronik och framförallt när man började få programmerbara användargränssnitt.

Det rekryterades in rätt mycket människor med elektronikbakgrund. Samtidigt var det många av cheferna som hade suttit rätt länge. Många i ledningen insåg inte riktigt omfånget på det här med teknikskiftet. I slutet av 1980-talet, efter sammanslagningen, var det en del kritiska milstolpar i utvecklingen. Det var egentligen bestämt att den svenska enheten skulle leda produktverksamheten, och att produktverksamheten i Schweiz skulle läggas ner. Men Schweiz fortsatte och struntade högakttningsfullt i alla beslut. Schweiz skulle varit mer systemsammanhållande. Och så var tanken att utveckla en ny gemensam produktplattform. Här minns jag en diskussion med konstruktionschefen där jag sa vad jag trodde det skulle kosta. Chefens svar var att ”Då skulle du aldrig göra det” (kommentar: om det verkligen vore så dyrt skulle jag inte ställa mig bakom det här). Tre år senare gick det att konstatera att jag hade varit väldigt optimistisk i min bedömning. Det hade gått åt mycket mer pengar.

... - ...

Man rekryterade in duktiga människor som var ute och byggde upp det här riktiga produkttänkande och att verkligen sälja in produkten till slutkund. Det var mycket skapat av det lokala management-teamet. Innan sammanslagningen fanns det ett ganska starkt management-team. Det fanns en väldig tilltro till framtiden. Volymerna växte, man hade svårt att leverera allt man sålde. Beslut togs om att investera i ny teknik i produkterna.

... - ...

I slutet på 70-talet tog man fram en fantastisk produktserie. Den fick många anhängare, som försvarade produkten till varje pris. Om den ifrågasattes blev anhängarna störda. Det var en grupp människor som drev det här väldigt, väldigt, hårt. Det var en märklig kultur, som fanns ute i verkstaden och den fanns också lite på utvecklingssidan. Det var mycket personliga känslor. Man kan konstatera att verksamheten har präglats av starka personligheter som har satt agendan och det genererar mycket frustrationer när det blir politiskt infekterat. På det sättet har det alltid varit spänningar mellan ledningen och tongivande individer ute i organisationen. Det har det varit ända sedan 1980-talet, eller egentligen sedan sammanslagningen. För då är inte besluten värkta inifrån, utan utifrån. Den här kulturen att man tycker man har gjort något bra, och det var otroligt mycket bra gjort också, när den tappas så är det j-t smärtsamt. Om man tror att man kan bäst själv, då tar man inte gärna influenser utifrån.

... - ...

Man tenderar att glömma småsaker när man ser bakåt så här och det hänt så stora saker. Smådetaljer minns inte jag. I synnerhet inte om jag inte tycker det har haft någon avgörande betydelse för verksamheten. Det är de grejorna som verkligen har haft betydelse, både positivt och negativt, som man minns väldigt bra.

De här genomgripande förändringarna är aldrig bestämda lokalt. Men man har lokalt tagit beslut att stoppa dem då man inser att det inte fungerar.

... - ...

I och med att det var kris och vi började liksom känna att vi tappade på marknaden och så där så vart det väldigt fokuserat då med time to market. Och så vågade man delegera ansvaret då till ett gäng ute på R&D organisationen (Research & Development). Jag och en marknadsförare hade jättemycket diskussioner, en vision om vart vi ville nå. Den lyckades vi sälja in och så startades det här projektet. Och målet var att man skulle vara klar ett och ett halvt år senare då. Vilket ju egentligen var rekordtid då. Och så tillsatte man en överordnad projektledare, som höll ihop allting. Jag satt då som plattformsansvarig i det här projektet och ... var marknadsansvarig för det här. Och så satte vi upp planen då på att ha stor lansering ett och ett halvt år senare. Och det gjorde vi också. Och det sysselsatte en väldigt stor del av R&D organisationen och där man egentligen fick väldigt fria mandat. Man verkligen vågade delegera ansvaret då. Och vi var egentligen en klick på 5 människor som fick styra och ställa det här rätt mycket, och det väldigt tight då. Och lyckades förändra kulturen och faktiskt dra ner utvecklingstiden också. Fick fram en ny sån där produktgeneration.

Vi var i runda slängar 30 personer. Vilket var mycket då. Vi låste nästan hela R&D-avdelningen. Man hade fortfarande ett gäng som jobbade lite grand på det långsiktiga. Det här har ju för- och nackdelar. Fördelen är att vi nådde ju målen. Nackdelen är ju lite grand att man klyver då de som sitter och tittar lite långsiktigt på vad som skulle vara optimalt och vi som var otroligt målfokuserade. ...-... Men just komma på dina frågor med managementinitiativ då, så känns det ju att det var otroligt viktigt att det var nån då som i den här politiska turbulensen vågade ställa sig upp och säga "Nu gör vi så här". Tog fighterna liksom, vi slutade ju känna av politiken och det var ju därför det gick att driva ett projekt fort också. Man behövde inte koordinera i tusen riktningar med allting. ... ni vet vad ni behöver för att ta fram den här produktgenerationen.

De följde ju upp att projektet verkade gå, men de var inte och pillade i vårt jobb. Utan vi hade ju bra människor både på marknadssidan, tekniksidan och så en bra

facilitator i projektledaren. Han var ju väldigt mycket facilitator inte nån som skapade lösningar själv utan såg till att det var energi och att vi fick liksom det vi behövde. Så det ja, det säger jag, det var ett väldigt starkt managementinitiativ som var otroligt viktigt.”

Utdrag från berättelse 2

De avsnitt som presenteras rör valda delar av verksamhetens utveckling från mitten av 1980-talet till år 2011. Utveckling av verksamheten beskrivs delvis som en jämförelse mellan då och nu.

”Det har gått från att vara en väldigt koncentrerad enhet under 1980-talet till distribuerad och sen konsoliderad igen med olika tillhörighet och olika inputs. Det har varit ett antal teknikskiften, från de mer elektromekanisk statiskt över på interaktionsprocessorbaserat. De produkter som togs fram på 1980-talet lever kvar idag 2012. Den nya produkten ser helt annorlunda ut idag men funktionen är många gånger densamma. De vi jobbar mot, kraftbolagen, är väldigt konservativa. Men det har hänt mycket på marknaden också. Avregleringen har förändrat förutsättningarna för många kunder också. Teknikskiften sker inte som för oss privat med mobiltelefoner och annat utan vissa håller extremt fast vid det gamla. Se bara i Sverige, svenska kraftnät har 125 stationer med gamla grejor som behöver fixas till. Kärnkraftverken likadant.

Det har skett förändringar i allokeringar (marknadsallokeringar) inom ABB under åren men det är samma kunder. Under 1980-talet spände verksamheten över distribution, transmission och generering. Generering lämnades när ABB sålde av generering. Vi hade kvar de gamla produkterna men det lades inte så mycket arbete på dem då.

Under 1980-talet hade vi tillverkning i Brasilien. ABB (ASEA) tog det här stora jobbet i Itaipu och man skulle tillhandhålla grejorna snabbt och lokalt. I Brasilien var det tullar och så. Att sätta upp tillverkning där var drivet av marknaden (lokala regelverken). Man försökte sälja så att man hade täckning för alla kostnader.

I USA har vi försökt ta oss in i omgångar. På 1980-talet dominerades Nordamerika av General Electric (GE) och Westinghouse (W). Dom hade i princip halva marknaden var. De var delade vid Mississippifloden ungefär. De lärde kunderna ett köpbeteende som var ganska unikt. GE och W gjorde inte system själva. De låg långt bakom oss i teknik. De hade alltid en extern partner som satte ihop skåp osv. Det var så kort tid mellan leverans av produkter och system att de nästan var on-time redan då. För att Siemens (S) och ABB skulle

kunna konkurrera med produkter så var vi tvungna att lagerhålla lokalt. Annars mötte vi inte leveranstiderna. Så de höll borta utländska konkurrenter på det sättet.

Det är fortfarande mycket elektromekanik i USA vilket är konstigt när man pratar Apple och annat. Men just inom den här industrin är de väldigt konservativa. Det märkliga där var att de statliga kraftbolagen var mer benägna att köpa utländskt än andra kraftbolag, trots att de var statligt ägda. För de ville ha teknologi. Så det var de enda ställena vi européer hade plats tidigare. Och så var de väldigt teknikkrävande. GE och W: låt S och ABB jobba med de här (de statliga) så kör vi volymerna på resten ungefär. Man fick nästan den känslan. För vi kunde jobba i år bara att testa saker för att man skulle komma in. Det var lite grand samma symtom i Frankrike. Det är svårt att ta sig in för de som inte är lokala.

Då gjorde vi det organiskt. Vi gjorde det inifrån och ut. När vi tyckte det var dags att göra någonting här, så styrde vi det ganska hårt själva. Man skickade ut folk härifrån och de var där i år och etablerade kulturen på det sättet. Nu är det liksom att man bestämmer att det ska vara en plupp här, en plupp där och så sätter man igång någonting utan att säkerställa att det fungerar riktigt. Vi var mer selektiva då. Ta Nordamerika. Det finns ungefär 1 000 kraftbolag där. Det är som att jobba med hela Europa samtidigt. Det måste man inse. Det är en tre–fyra tidszoner att serva också. På 80-talet dök det upp en uppstickare (akademisk bakgrund men med domänkunskap – lite av 'MicroSoft' inom vårt område – med en genomtänkt långsiktig strategi) som nu är etablerad och marknadsledande i USA. Han började från nästan ingenting och har tagit i storleksordningen 70 % av den amerikanska marknaden på 25 år. Han har nästan lika många människor i varje delstat som vi har totalt i hela området. Så han kan sitta på trappen till kunderna varje dag, och hjälpa till. Då måste man hitta något annat att spela med. Då har vi teknik och ligger i frontänden på vårt område, tveksamt dock om det räcker.... I Mellanöstern är vi väldigt starka, men där har vi mycket folk också. Det har vi varit länge. Andra enheter har också jobbat mycket i det området, så vi har en tradition också.

Kulturen inom enheten, jag kanske är påverkad av andra. Det var en enorm sammanhållning på 1980-talet. Det var mycket entreprenörskap. Då styrde man själva och gjorde det bästa för att optimera verksamheten.

Förut gjorde vi saker för en viss kund, och sen lyckades vi sälja det på andra ställen. Det bestämdes lokalt i ledningsgruppen: nu gör vi så här. Så enkelt är det inte idag, med en mer global funktionell organisation där besluten inte tas lokalt på samma sätt.

Alla nyckelpersoner idag kom egentligen in på 1980-talet. Många har varit kvar, om inte på enheten så trogna ABB.”

Utdrag från berättelse 3

De avsnitt som presenteras rör valda delar av verksamhetens utveckling under 1980-talet och 1990-talet.

”Det som jag tycker har varit styrande för verksamheten var att precis när jag började jobba så kom verksamheten in i ett starkt teknikskifte, man bytte från RTUer och elektronik till det som kallades numerisk teknologi i produkterna. Det gjorde att integrationsgraden i produkten ökade drastiskt. Mjukvara kunde integreras istället för att montera ihop hårdvarumoduler. Hela den här fasen försökte ABB vara ledande. Det var en väldigt dynamisk miljö. Initiativet att satsa på ny teknik i produkterna var styrt från högsta ledningen inom koncernen och det kunde vi känna. Forskningschefen som satt i ASEAs koncernledning på 80-talet höll sin hand över det här. Det var väldigt tryggt och man visste att det här var ett initiativ som hade god förankring och man hade full backning. Sen var det jättesvårt. Det var stora risker. Ingen hade gjort det förut. Vi hanterade riskerna på ett väldigt speciellt sätt. Jag har aldrig sett något liknande, att man gjort riktigt på det sättet. Vi som var unga och kom in fick ta enormt mycket ansvar. Vi var en kader som kom in då, som har gått vidare inom ABB i olika roller. Vi blev väldigt tigha just genom att vi fick ta stort ansvar själva och kände att ingen utifrån kunde hjälpa oss. Vi var tvungna att fatta många beslut själva. Men vi kände hela tiden att vi hade en backning från högsta ledningen.

Vi hade en chef som var utvecklingschef som hette Han hade en väldigt speciell rekryteringsfilosofi. Han sa: ” Jag anställer bara människor jag tycker om”. Han anställde sådana han tyckte om och kunde ge stort ansvar till. Han hade policyn att det formella skötte han, och sen fick vi som skulle göra jobbet ganska fria händer. Allt det här fungerade jättebra tills sammanslagningen när ABB bildades. Då förvann förankringen i högsta ABB-ledningen. För många ABB enheter kom en fas där det nästan blev en skönhetstävling om vem som skulle göra det snyggaste jobbet. Det förvandlades till internpolitik och förmenta samarbeten. Man skulle samarbeta över landsgränserna med kollegor i Baden, USA och flera ställen. Man skulle skapa synergier av det som ABB köpt ihop.

Då förvann backningen, men vi var ju väldigt självständiga så vi hade inget som helst problem att driva vår egen linje vidare. Men det berättade vi aldrig, inte för någon. Det blev ett riktigt sånt där som på management-språk kallas skunk work. Man håller på med något som inte är särskilt sanktionerat, kanske tolererat men absolut inte beslutat. Vi kunde driva en massa olika planer och idéer och de var inte förankrade. Det fanns ingen koordinering, ingen riskbalansering. Vi maximerade risken i det projektet istället, för vi såg att det var enda sättet. För att vinna i en beauty contest måste man vara bäst.

ABBs organisation byggdes ju upp utav ... på 80-talet enligt principen "Being local worldwide" därför att man gjorde analysen att varje marknad var fortfarande lokal, det fanns fortfarande nationalstater. Kunderna var nationella bolag, national champions, som köpte lokalt och gärna med en stor grad lokalt värdeinnehåll. Det gjorde ju att för att ABB skulle kunna leverera och skapa synergier så satte man upp den här globala matrisen med affärsområden och länder. I princip så kör ju ABB fortfarande det. När det skapades så uppfattades det som enormt modernt. Det skrevs spaltkilometrar av management-litteratur. Det som var häftigt då i mitten på 80-talet är ganska gammeldags nu och det största och tydligaste problemet i just en lokal organisation är att den ändå alltid är sig själv närmast. Går du in och tittar på ett bolag som AC (Atlas Copco) så är det ingen som helst tvekan om att det är en global organisation. Fullständig transparens hela vägen. Alla som jobbar inom AC känner sig först och främst som AC-människor, sen möjligtvis som lokal. Men man har ingen lojalitet med landet. Det skulle inte falla en sådan människa in. Samma sak inom ABB. Mot den bakgrunden ser jag att ledningen för den svenska reläverksamheten var ändå alltid bara en lokal organisation. Den hade en representant, oftast enhetschefen, som satt i någon global ledningsgrupp.

En viktig del av kulturen är kundfokuset. Kunden har alltid rätt, kunden är inget problem. Det här fanns det många bärare av. Sen fanns en annan lokal kultur ute i verkstaden. En väldigt stark produktionskultur med väldigt starka normer. Han som var Metalls fackansvarig kunde gå ut i verkstaden och säga "Jobba hårt nu annars förvinner jobbet". Det fanns en enorm arbetsetik. Men den hade produktionsfokus. Det var en bra situation. Problemet var när det blev obalanserade initiativ, t.ex. fattades en del beslut i mitten av 80-talet inom ASEA. Kapitalrationalisering, man gjorde om materialplaneringen. Det fick till resultat att det blev enorma materialförseningar. Då korsades de här kulturerna, man jobbade liksom inte på samma planhalva. Det blev strid mellan dom.

Så jag vill hävda att dels produktionskulturen som var väldigt lokal och sen kundfokuset då som präglade mycket av marknadsavdelningen men också utvecklingsavdelningen, det var den kulturen vi jobbade under. Idag så tror jag att utvecklingen har distanserat sig från marknad. Den har blivit så stor och så distanserad. Det är väldigt lite utbyte mellan utveckling och marknad. Det finns undantag men det är inte längre det här naturliga flödet och product management som ska vara kittet däremellan tror jag har hamnat lite grand på mellanhand. Hur kulturen ser ut idag kan jag inte uttala mig om men vi gjorde nog en resa som gick ut väldigt mycket på att behålla kundfokus men också att klara av det här med produktionskulturen ända tills produktionen såldes ut. Det som hände då var att produktionen som var kvar integrerades i den här kundfokuskulturen så man fick väldigt mycket fokus på leveranstider. Plötsligt kunde vi korta leveranstider. Under ett halvår gick inte ens att tänka så länge det var egen verkstad. Men när det integrerades i resten av verksamheten så försvann i princip leddtiden. Man kunde tillverka samma dag eller inom två veckor.

Redan på 80-talet fanns ett initiativ att man skulle samordna skyddsprodukterna med process automation. Det drevs från högsta ABB ledningen.”

Utdrag från berättelse 4

De avsnitt som presenteras rör valda delar av verksamhetens utveckling från mitten av 1980-talet till år 2011.

”För drygt 25 år sedan bildades ASEA Relays. Man gjorde en decentralisering. Inom ASEA blev det en stor mängd olika VDar, högt och lågt. Det östes in människor, det var nog 700 personer i den ASEA Relays. Det som varit en sektion, blev ett eget bolag. Vi hade en chef som hette ... som var en av Percys grabbar. Liksom den inre gruppen från Percys strukturer.

Då var det en väldigt funktionell verksamhet indelad i verkstad, avsnitt för produktion, försäljning, konstruktion. Konstruktionen var väldigt funktionsindelad. Mycket naturligt. Strukturen såg ut som den gängse normen som sattes nån gång redan på 60–70-talet. ... och de drog upp riktlinjer för hur man bygger en verksamhet tror jag. Nu pratar vi ASEA nivå, d.v.s. den grundstruktur med DI- instruktioner och den typen av produktionsteknik och produktionsupplägg. Så väldigt mycket kultur byggdes från ASEA centralt. Sen decentraliserades det någon gång 84–88 tror jag. Jag kom in i slutet där så jag vet inte riktigt, men otroligt hög akademisk kompetens när det gäller produktionsteknik och teorier om det satt centralt. Det lägger en otrolig infrastrukturbas som jag vill påstå fortfarande är framgångskonceptet om vi

håller oss till det. Men det är min personliga reflektion. Den strukturen som fanns då är otroligt viktig fortfarande för att få ett stabilt företag. Det här gamla, som jag då representerar också, vi hade en skola som vi blev lärda i. Men det intellektuella i det fanns egentligen centralt. Det kan ha varit ett 10-tal viktiga personer som byggde de här sakerna. Strukturen och insikten om vad saker och ting som behövdes. Strukturen som fanns då kan du hitta i gamla DI instruktioner och har egentligen samma betydelse idag. Produktionsteknik och produktionsekonomi, produktstyrning hur man jobbar med att produktisera t.ex. är skitgammalt. Det är sammanställt redan på mitten av 70-talet, men de är rakt av fungerande fortfarande. Fast vi vet inte om att det är därifrån, vi kan tro att det är nytt.

ASEA Relays var väldigt funktionellt strukturerat på 80-talet som ASEA såg ut fast mycket mindre. Under en period i slutet av 80-talet växte Relays från säkert 500 personer upp till maximalt 1 000 personer. Verksamheten var lokaliserad i den här byggnaden på Finnslätten. Man hade också produktion i Bollnäs. Men det var i det här huset mer eller mindre. Väldigt lokal. Man slog försäljningsrekord genom att sälja till världen då. Det var en väldigt aggressiv struktur som egentligen hade börjat nån gång i början av 80-talet. Det som började hända då var i olika steg. Plötsligt köpte ASEA eller gick ihop med Strömbergs, som var nära våra produkter. Strömbergs var då på den lägre distributionsnivån. Det kan ha varit 88. Efter det blev det BBC sammangående, och där fanns intern konkurrens med samma produktserie som vi höll på och jobbade med.

En produktserie, Combiflex, utvecklades nån gång på 60–70-talet. Den peakade otroligt. Ett väldigt modulärt stöd. Så det var en väldigt god försäljningsstruktur då vi kom in på 80-talet. Det var otroligt viktigt, och egentligen det som var grundförutsättningen för att det blev stort. Det var det som gör tillväxten. Att det blev så mycket anställda människor. Mycket order. Man lyckades sälja projekt, man blev aggressivare på världsmarknaden och fick lite större marknadsandelar. Tog marknadsandelar från BBC och Siemens och de andra som fanns då.

Min reflektion under den här vägen är att det inte är inpräntat i alla att det är ett ABB, utan det är våra produkter och deras produkter på olika sätt. Det börjar degenerera nu, man bryr sig inte riktigt så mycket. Det liksom dör av sig självt. Vi har en stark känsla i de här produkterna på något sätt. Säljare, de säljer våra produkter upplever jag det som. De säljer inte ABB-produkter. Det är alltså på det privata personliga planet. De tänker mer lokalt än vad jag tycker man ska göra.

De har jobbat här längre än vad jag har gjort. De har varit med i uppbyggnadsfasen från början av 80-talet. Jag gissar att man investerade så otroligt mycket i det. Det kan vara rätt naturligt att det är så. Och det har varit baserat på att det har varit ett eget AB, så vi har styrt verksamheten mycket själva. Till att vi plötsligt egentligen bara är en underavdelning till stora ABB. Vi har globala chefer som bestämmer saker och ting. Jag kan inte gå och ta diskussionen med han som sitter här borta i hörnet och säga det ja tusan, borde vi inte göra så här. Vi har en annan agenda på global nivå som jag inte alltid ser. Och det kan då vara det. Folk agerar alltid lokalt. Människan agerar lokalt. Jag tänker på mig själv, häromkring de mina. Det är väldigt svårt att skifta. Det är väldigt få som lyckas skifta från att vara lokal. Även om man intellektuellt förstår att jag har skrivit på mitt anställningsavtal och jag arbetar för ABB, jag ska göra det bästa för ABB, men ibland så går ryggmärken in tror jag. Och det kan bero delvis på att vi har hög medelålder. Många såna som jag som inte flyttat på sig och sett annat. Man rotar sig. Många kommer tillbaka från andra ställen också. På olika sätt och av olika anledningar. Det tror jag är en bidragande faktor. Men intellektuellt bekänner vi ju oss givetvis inte till det. När vi är medvetna om hur vi agerar så agerar vi inte lokalt.

Jag upplever att det var ASEA, det var staberna som fanns däromkring. I den hade du otroligt kompetenta människor som hade tid att ägna sig åt att specialisera sig inom olika aktiviteter. Var det någon som jobbade med ekonomi för produktion, så gjorde de nästan akademiska beskrivningar av saker och ting, hur man bör tänka, hur man bör göra. Riktiga ”papers”. Det kanske är så att det är stölder, det vet jag inte. Men för mig, när jag har läst sådana instruktioner så finns det riktigt goda teorier bakom och beläggs också med bevis om varför man bör göra så här. Det är riktigt imponerande. Det är väldigt få som vet att de överhuvudtaget existerar nu, vilket jag förstår för det är 30 år sedan. Då känner jag ibland att det här är inget nytt. Det hade jag kunna säga från att jag var på 80-talet. I slutet på 90-talet, 2000-talet, det kommer olika vågor på olika sätt. Och ibland så kommer det en våg som går åt nåt håll, och jag säger att det här är fullständigt idiotiskt baserat på basfakta. Ta en extremdetalj som hur du ska göra en beskrivning av en produkt. Ska du ha en entydig beskrivning eller ska du ha en beskrivning som är öppen som innehåller en stor mängd optioner? Det är väldigt få som har kunnat tala om hur man ska välja. Det är väldigt enkelt. Man kan räkna fram det till och med. För mig baserat på den kunskap jag inhämtat från någon annan. Det fanns en otroligt fast fin kärna någonstans inom ASEA tidigare som indoktrinerade ett antal personer som då blev förespråkare för det som sen sprider sig till en sån som är nyanställd på 80-talet. En lärande

organisation. Varför följde man de här instruktionerna? Ja varför följer man en lag? Baserat på rädsla att man kan bli bestraffad eller för att det är smart? Ja det är lite olika. Men i en häftigt lärande organisation så fanns det såna som kunde hålla fast vid det. Det funkade då, som jag skulle vilja beskriva det, som en ryggrad. Vissa ryggrader finns. Vi ifrågasätter dom gärna, men när man har en ifrågasättare så kan man säga ”du menade nog inte helt rätt. Det kan vara rätt för dig, men vi gör nog såhär ändå”. Det fanns ett antal lärande personligheter ute på Relays. En skola av äldre gentlemen och damer som faktiskt var skolade av dessa. Vi pratar inte chefer. Det var på sätt och vis en indoktrinerad verksamhet. Om jag nu säger indoktrinerad så menar jag influerad samstämmig och går åt samma håll. Så man behöver inte ifrågasätta samma saker alltid. Vissa saker bara var så. Det kan vara utarmande om till slut ingen förstår varför, men om någon förstår varför så är det inte utarmande för då kan man lära i nästa steg. Men när du till slut tappat en länk efter tre generationer så förstår inte den som finns där varför den gör det och då kommer den sluta göra det. Den lärande strukturen bör premieras. Det tror jag fanns då. Väldigt tydligt. Den fanns strukturellt på samma sätt inom BBC. Den var likartad. Fast lite annorlunda. Baserat på en kanske likartad bakgrund där man hade utbildningsstrukturen som sen implementerades i de olika företagen.

Dokumentationskvalitet, dokumentationsaktiviteter och produktdefinitioner. Där hade vi möjligheten att ha en otrolig liten gubbhylla. De var underbara, de var skitjobbiga. De var otroligt lärande. Personligen, när jag fem år senare inser att jag haft en jättehäftig skola från dom utan att jag insåg det då. För de var bara jättejobbiga. Men de var lärande. Insåg jag. De talar om vissa saker och de talar inte om vissa andra saker. De hade alltså en lärande grundtanke. Och det var mer personlighetsrelaterat än det var centralstyrt. Det här borde inte gå förlorat, det här vill jag delge – så uppfattade jag dem. Vi har inte fostrats i att vara delgivande på det sättet. Alla är inte naturligt lärande. Om jag vore ägare av det här företaget, skulle jag nog inse att på något sätt borde det vara en kärna att ta till sig. Man skulle vilja ha en struktur där man plockar in massa nyanställda här. Lär upp dem i våra produkter och släpper iväg dem två år senare till konkurrenter och kunder. Om jag har varit en duktig lärare, vilka kommer de ringa till när de har funderingar? Till mig med stor sannolikhet om jag inte gjort bort mig fullständigt. Och vad innebär det? Jo, jag kan sälja in mina produkter som vi håller på med.”

Utdrag från berättelse 5

De avsnitt som presenteras rör valda delar av verksamhetens utveckling från början av 1990-talet till år 2009.

”I början av 90-talet var det fortfarande ett eget bolag, Relays. Jag upplevde att det var ett bolag som det var högt till tak, full fart, men ganska rörigt också. Sen var det mycket intern konkurrens inom ABB, det var svenska Relays mot Finska Strömberg mot Schweiziska gamla delen av BBC. Produktutvecklingen har egentligen gått från att ha varit i princip tre konkurrerande center, eller fyra om man inkluderar USA, till att man har fått ihop det till att Sverige är ansvarig för transmissionsprodukterna och Finland för distributionsprodukterna. Så mycket av verksamheten har präglats av internkonkurrens. Visst har man hört talas om den externa konkurrensen men framförallt den interna. Hela bolaget har präglats av det här under väldigt lång tid, ska vi eller Schweiz finnas kvar. Sen togs beslutet för några år sedan att den svenska enheten skulle leva vidare.

Så den stora förändringen är ju att man har gått från att vara en stor sammansvetsad enhet som egentligen haft allt inom väggarna – man lindade små transformatorer, tillverkade plastdetaljer – till att man har blivit en mycket mindre enhet som köper in all tillverkning. Utvecklingsorganisationen är ett globalt upplägg som sker på många ställen, men framförallt med Sverige, USA och Indien. Man har centraliserat så att den svenska enheten är tydlig ägare till transmissionsprodukterna, och det var nog nästan det sista området inom ABB där man faktiskt löste det här politiska trasslet som fanns.

När jag började på bolaget så fanns en kvalitetsavdelning, det fanns tydliga rutiner för hur man skulle dokumentera, kvalitetssäkra saker, konstruktionsrutiner. Det fanns mycket definierat hur man skulle jobba. Och trenden var väl också den under perioden typ 96–97. Det blev ganska detaljerade instruktioner, eller väldigt detaljerade instruktioner som vi jobbade med på utvecklingen. Det blev långa dokument, som så där i efterhand blev alldeles för långa. Det gick nästan inte att följa dem. Sen kom de här stora förändringarna. Då hamnade man i sitsen att för de gamla befintliga produkterna fanns en inarbetad systematik som fungerade, men för de här stora nya utvecklingsprojekten av global karaktär när man tog fram nya plattformar, så fanns inget ramverk för hur man skulle jobba egentligen. Ramverket spändes delvis upp av de nya projekten. Men det gick. Till exempel när vi jobbade med Finland så hade finska enheten ett regelverk, eller ett kvalitetsstyrningssystem för den finska verksamheten. Hur de globala projekten jobbar blir en

sammanblandning av de två, plus de initiativ som den globala projektledningen tar också.

Det var väldigt högt till tak, även om det blev gradvis lägre i den globala organisationen så tycker jag ändå verksamheten har präglats av att det är högt till tak. Jag upplever också att folk generellt var väldigt hjälpsamma, både när man kom och frågade men också i ett antal satsningar så jobbade man tillsammans från produktion, utveckling och försäljning för att nå samma mål. Sen referera man ju till en reläanda som fanns när jag började. Reläandan kännetecknas av att det är högt till tak, att man hjälptes åt, drog åt samma håll. Men det där luckrades upp med tiden. Både p.g.a. att verksamheten blev mer uppdelad i det globala samarbetet och allteftersom man lade ut olika funktioner på andra bolag och skalade ner antalet personer. I början av 1990-talet så hade man ju inte ett eget mailsystem, man skrev mail via memo. När man skickade ut mötesinbjudningar skickade man dom via internposten, och man var ju ute ett antal dagar i förväg. När man drog ner på antalet personer försvann underhudsfattet. Varje avdelning hade fullt upp med vad man hade att göra. Så av den anledningen påverkades samarbetet också. Man har inte samma tid över. Sen p.g.a. de här olika uppläggen vi haft så klart att det här tigha samarbetet har ju delvis försvunnit i och med att varje funktion jobbar mer oberoende av varandra. Det är utvecklingssidans sak. Det är försäljningens sak. Det är mer uppdelat på vem som gör vad idag. Det är några tydliga förändringar tycker jag.”

Utdrag från berättelse 6

De avsnitt som presenteras rör valda delar av verksamhetens utveckling från början av 1990-talet till år 2011.

”Det är många resor i verksamheten. Den första kommentaren är att jag tror att den här verksamheten, den hade aldrig varit vad den är idag om vi inte hade haft den här koncentrationen av kunskande av allt ifrån applikation och ända ner till hur man bygger de här komponenterna, bygger produkterna. Vi har haft kretskortstillverkning, vi hade hårdvaruspecialister, vi hade programvaruspecialister, hela kedjan. Sedan började man med en distribuerad utveckling. Jag ser den här distribuerade utvecklingen som ett hot mot hela den här verksamheten. Det är alldeles för svårjobb, det kostar för mycket pengar och vi når inte fram till de resultat vi vill ha. Vi får för dålig kvalitet. Idag har vi sålt 10 000 enheter lite drygt på 670-serien. Av en version som heter 1.1 är vi nu i revision 21 och kunderna blir galna över att uppgradera och uppgradera och uppgradera. Det här kommer slå på vår försäljning, det kommer gå käpprätt åt skogen om vi inte kommer tillrätta med kvalitetsproblemen och det finns inte

riktigt gehör för det. Istället för kvalitet så styr man på tid i våra utvecklingsprojekt. Det är top level management som ser till att hantera det på det här sättet, så jag är bekymrad. Väldigt bekymrad.

Det som ligger till bas för allting, all lönsamhet, allting bra vi har gjort, är att den här enheten hade kunskapen om allting som behövdes för att utveckla och marknadsföra. Vi hade säljkanaler och kunde leverera bra produkter med hög kvalitet. Och det var korta beslutsvägar. Hela 500-serien som vi utvecklade, det var ju den som blev bas för det vi är idag med numeriska produkter, där tror jag vi fick stöd från ..., vår chef, att köra det här utvecklingsprojektet och ta det i mål.

Idag hade det inte gått att få sådana beslut, men det var lycka som vi fick det då. För det var ju krig mellan Sverige och Schweiz. Det fanns en annan produktserie i Schweiz som hette 3.16.2.16 som också levde. Vi hade en besvärlig period där man misstrodde varandra. Det fanns beslut att vi i Sverige skulle jobba med produkter och Schweiz skulle jobba med systemleveranser, men de ville inte släppa sina produkter. Det tog till för några år sedan innan allt produktansvar och produktutveckling, att göra hela produkter, försvann från Schweiz. Nu har vi ju alla produkter här, vi har produktansvar för alltihop. Men det har tagit lång tid. Jag tror vi gjorde rätt när vi satsade på att utveckla den här 500-serien fullt ut. Vi gjorde ganska kraftfulla marknadsföringsinsatser och fick den accepterad. Vi hade en ganska hög marknadsandel worldwide på den produktserien. Den ligger till bas för vidareutvecklingen. När vi gick in och utvecklade nästa generation, 670 som är vår bas idag, så hade vi timing och det är väl både tur och skicklighet. ABB var så väldigt involverad i utvecklingen av en ny standard IEC61850. Den standarden har nu fått genomslag. I princip alla efterfrågar produkter som är uppbyggda enligt den standarden. Vi var de första som kom ut med en ny produktgeneration baserat på den standarden. Så timingen var rätt och det hjälpte oss att lyfta volymen. Vi har lyft volymen lite i steg. Vi låg och pendlade runt 500 miljoner ganska länge, och så fick vi upp till drygt 600 och 700 och nu på 800. Så just 670 timingen, lanseringen i rätt tid och att ingen annan kommit så långt, det var lite tur och lite skicklighet. Det är väl väldigt naturligt att vi tog tillvara på den erfarenhet som vi hade genom att vi suttit i standardiseringen och varit styrande för den utvecklingen. Och det blev bra.”

Utdrag från berättelse 7

De avsnitt som presenteras rör valda delar av verksamhetens utveckling till år 2011, beskrivna av en person som börjar inom reläverksamheten år 2005 och som tidigare arbetat inom andra delar av ABB sedan 1990-talet.

”Jag kan ta lite historik vad jag känner till och min uppfattning ... Västerås, Ludvika har ju varit ABB, eller ASEAs, reläcentrum. Historiskt. Och Baden främst BBCs centrum och om det är Coral Springs i USA ... USA har ju trappats ner något, det har ju inte gått så bra med den produktfloran. ... I början av 2000-talet så var det mycket interna stridigheter skulle jag säga mellan Västerås och Baden, d.v.s. de gamla ASEA och de gamla BBC-enheterna som båda sålde world wide. Och ABB fattade då ett beslut, ett väldigt tungt management-beslut, att systemverksamheten skulle centraliseras till Schweiz och produktverksamheten till Sverige. Det betydde ju väldigt mycket för Substations på den tiden som reducerade sin personal med ganska många. Vi gjorde inte samma sak på produktsidan, jag var inte med då, men resultatet blev att, nej, vi gör ingen jätte big bang här utan vi säger att vi fasar ut produkterna. De nya produkterna som ska lanseras och tas fram, de kommer från Västerås. Vi gör ingen big bang och det har varit en tydlig strategi, en tydlig linje under hela 2000-talet. Att nya produkter lanseras från Sverige som lead center. Jag skulle vilja säga att den sista svansen klippte vi av 2010 från Schweiz då vi lyfte över den sista aktiva produkten som var REB500, så den levererar vi härifrån nu. Och det är faktiskt en framgångsfaktor, från tre produktportföljer till att bara behöva underhålla en. Nu har vi väl en och en halv med 650 och 670, men att det finns en tydlig produktportföljstrategi att ABB ska bara ha en portfölj.

Ett annat viktigt management-beslut var 2005, då vi ville bli mer flexibla. Dels att vi centraliserade till Västerås som ett lead center men också att vara flexibla och kunna ha starka regionala center ute i världen. Och för att kunna göra det, för att kunna ha små flexibla enheter så outsourceade vi hela kretskortsproduktionen och hela den elektromekaniska reläproduktionen. Och vi behöll kärnverksamheten, alltså kärnan, själva testen och ihop-sättningen av de numeriska reläerna, alltså av de nya produkterna. Så det var egentligen tudelat, dels för att kunna få ner kostnaderna så småningom på produktionen, genom att kunna flytta, genom att kunna producera kretskort billigare än vad ABB kunde göra. Inte nödvändigtvis i lågkostnadsländer, men det har blivit effekten efteråt. Och den andra delen just att få en flexibel sammansättning och produktion av de här numeriska reläerna. Så samtidigt som vi outsourceade satte vi igång en aktivitet att sätta upp Regional Focus Factories som vi kallade dom. I början på 2006 satte vi upp Kina som första och Indien följde efter. Och sen så satte vi upp en i Kanada. Och för två år sedan, satte vi även upp i Brasilien. Och det är exakta spegelbilder av vår produktion här. De har till och med samma skruvdragare och när de skjuter av streckkoder loggas de i vår server här. Så det är samma IT-system. Lite McDonalds koncept. För att säkerställa kvalitet och så vidare. Det

har varit med lite blandad framgång. Kanada har vi inte riktigt lyckats, så där har vi flyttat till USA och bygger upp stark support men ingen tillverkning riktigt. Indien har varit väldigt viktigt, att vi har haft lokal organisation och byggt upp en lokal tillverkning och support, men vi har expanderat ganska kraftigt. Det är väl de stora strategiska management-besluten. Utöver det här så har vi experimenterat lite med ytterligare supportcenter, vi kallar det, regional supportcenter – där vi har personal ute i vissa regioner fast de tillverkar ingenting. Och det har vi idag i Malaysia och i Dubai och i Sydafrika.

Ja, lite historik också när det gäller produktutveckling, om man tar det. Vi har försökt att göra eller vi har haft flera initiativ inom ABB att ta fram gemensamma produkter mellan oss och andra enheter inom ABB. Och två gånger tidigare så har projekt startats men lagts ner för att det har blivit för komplicerat. Vi har till exempel försökt ta fram produktplattform tillsammans med Process Automation. Men det gick inte, vi hade för olika krav till slut. Sen tror jag att det har försökts en gång tidigare tillsammans med Distribution Automation i Finland som också las ner. Det sista som vi gjort nu, det är att vi har tagit fram en produktportfölj tillsammans med Distribution Automation. Det är våra 630- och 650-serier. 650 från oss och 630 från Finland. Jag skulle vilja säga att vi har inte sett riktigt frukten av det än så länge. Det är inte de som är det stora, storsäljare, eller finansiella succén. Men vi tror på det så att säga. Nu har vi i och för sig tagit ett beslut inom ABB igen att bryta upp, så vi fortsätter inte den gemensamma vägen där. Distribution Automation kommer utveckla egna plattformar framöver.

Så utav de här management-besluten så skulle jag vilja säga att det är, att ... gruppera schweiziska, amerikanska och svenska produkter till en produktportfölj från Sverige det har gett jätteeffekt, alltså skaleffekt.

Sen är frågan lite det här hur för vi ut budskapet. Det här är väldigt stora strategiska beslut. Nästan att de fattas i BU ledningsgrupper, eller systemgrupp. Men jag tror på en väldigt tydlig strategi för medarbetarna så att de vet vad som gäller. De senaste 4 åren har vi jobbat hårt med VU, främst skulle jag vilja säga med den strategiska dialogen. Jag är fullständigt övertygad om att vi svenskar speciellt, vi är mycket mer kreativa och mer motiverade om vi vet varför vi ska göra någonting och inte bara när chefen säger spring ditåt. Om vi förstår varför vi ska springa ditåt så gör vi det bättre.

... - ...

Ibland sitter vi för mycket i baksätet på Substation automation systems, bland annat, och andra ABB bolag. Vi skulle kunna sälja mycket mer genom att sälja

direkt till slutkunder och till andra systemintegratörer. Det jobbar vi på nu så nu har vi anställt säljare i Spanien, Frankrike, Italien, Sverige, Turkiet som vi betalar härifrån som jobbar 100 % med våra produkter.

Jag tror inte på massmarknadssäljare som åker ut till kunderna och säger, idag ska jag sälja en transformator imorgon ska jag sälja en tryckknapp och sen säljer jag ett reläskydd. Det är ju hela tiden en fight för man kan ju inte ha råd att ha tio stycken i ett land, utan det är ju ofta en eller två.

Vi tog ett antal viktiga strategiska beslut där 2005 ... början på 2000 att centralisera alla produkter och att göra den här outsourcingen av icke kärnverksamhet. Det är ju två stora strategiska beslut som har fått effekt. Men annars så är det ju de här ständiga förbättringarna med VU och hela tiden jobba med medarbetarna som ger effekten. Så det måste bli en kombination mellan vissa större strategiska beslut som inte får komma för ofta. Jag skulle vilja säga att en framgångsfaktor är att vi har fått behålla en tydlig strategi de senaste sex åren. Det har inte bytts chefer och bytts strategier och gjorts omorganisationer och att vi har fått hamna i någon annan division och sånt där utan vi har fått köra på samma spår de sista sex åren. ”

Utdrag från berättelse 8

De avsnitt som presenteras rör valda delar av verksamhetens utveckling från år 2005 till år 2011, beskrivna av en person som börjar inom reläverksamheten år 2005 och som tidigare arbetat inom andra delar av ABB sedan 1980-talet.

”Vi är lite färre än vad vi borde vara mot årsskiftet. Vi har ganska mycket rekrytering. Vi har en budgetsiffra för nästa år på 200, som vi ska upp till. Vi har alltså ett 20-tal rekryteringar som pågår. ... - ... Rekryteringen har varit väldigt låg under en stor del av den här perioden och avgångarna också, extremt låg. Så vi har varit väldigt stabila kan man säga. Men nu har rekryteringen ökat. Vi har fått större personalomsättning, men inte extrem i något avseende, utan kanske mer p.g.a. att marknadsläget ser ut som det gör. Internt ABB finns ganska mycket lediga vakanser. Men vi har fått mandat och godkänt att utvidga verksamheten. Vi har en ny större satsning på eftermarknad och serviceområdet. ... - ... Jag vet inte om det här konceptet med starkt outsourcad underleverantörs-verksamhet, om den är mer känslig än andra, men den har iallafall visat sig vara ganska känslig nu. ... Dels en del naturkatastrofer, Japan och annat, som har visat sig påverka tillgången på elektronikkomponenter väldigt starkt. Finanskrisen visade sig ju också slå väldigt hårt mot just komponentsidan till elektronikindustrin. Den gjorde att man väldigt snabbt stängde vissa gruvor som utvinnet j-t känsligt

material till mycket elektronikkomponenter. Så det uppstod en ganska stor bristsituation. Så supply-sidan har ju blivit en mycket, mycket tyngre del. Och det är också ett sådant där område som vi måste, helt enkelt, förstärka oss på. Vi måste jobba ännu hårdare med sån här dubbel-sourcing, parallellt för att säkerställa. På hårdvarusidan så måste vi också öka insatserna och ansträngningarna för att orka igenom dom omdesigner som kommer upp, som krävs också ... för att kunna ta sig förbi en del av såna här komponentbristsituationer.

Och jag menar elektronikkomponenter idag börjar få kortare livslängd också. ... Det ökar också trycket på det här med omdesign, att orka köra det som ett löpande arbete hela tiden. Det finns ett antal områden, som om de nu inte är nya kompetensområden, så är det i alla fall områden där vi ser att olika faktorer gör att vi måste göra ansträngningar. Innan 2005 så var det ju t o m så att hårdvaruverksamheten sågs inte så pass strategiskt viktig att man ens behövde ha den i eget hus, så den outsourcades tidigare. Jag kommer inte ihåg vilket år. Där har vi ju fått lov att återuppbbygga det, ta ... in det i huset.

... - ...

Produkterna är ju ... så pass tekniskt komplexa att sälja. Det kräver så pass mycket kunnande, så att säga, mot kund för att kunna sälja. ... Och samtidigt är ju kanske våra volymer i sammanhanget inte så stora. ... Så att lyckas upprätthålla tillräcklig kompetens på alla front end sales för det här området har varit svårt. Det är alltid lite roligare att sälja en transformator för en front end sales-organisation, som ger j-t mycket pengar i förhållande till nerlagd tid. ... Så rätt mycket av strategin handlar om att bemanna upp oss på såna marknader lite bättre.

... - ...

Jag har valt själv att göra reflektionen, och den håller jag fast vid. ... den fundamentalt starkaste kulturella biten, som också kanske är ett bekymmer lite grand, det skulle jag säga att det är en sån där 100 % kultur. D.v.s. att göra allt som kommer i ens väg i alla möjliga olika avseenden, och man ska göra det 100 %-igt vilket är en ekvation som inte går ihop. Och man har otroligt svårt att välja bort saker som man inte ska hålla på med. Det där sitter otroligt djupt alltså. Då kan man då välja att kalla det positivt i meningen, en sån där väldigt stark åtagande kultur, att liksom tjänstvillig liksom att vara serviceminded etc. Men jag skulle vilja säga att det är ett bekymmer. För då hamnar man mer i det här att man står där med all sin actionplaning, men man har inte resurserna till det. Och

riskerna är ju då att när man har den här kulturen att det man ska göra det, ska man göra det 100 %-igt bra, då blir det aldrig gjort liksom. Då blir det alltför många saker som inte blir omhändertagna. Då blir det bara wish list lite grand och höga ambitioner och höga målsättningar men inte kopplat till möjligheten att genomföra.”

Utdrag från berättelse 9

De avsnitt som presenteras illustrerar meningsskapande i samband med en rekrytering i mitten på 1970-talet från den rekryterades perspektiv.

”Jag började söka jobb efter jag var färdig på Chalmers 75. Det var inte så lätt att få jobb kan man konstatera för det var varvskriser och så där, och lite tufft. Men summa kardemumma var att jag kom in på elevingenjörsutbildningen på ASEA på den tiden och var runt, och var en elevperiod på Relays. Och trivdes väldigt bra kan man väl säga. Jag var i Kanada, Montreal, och jobbade med Relays, jobbade med Hydro Quebec och det var liksom en framgångssaga. En av de mest lönsamma kunderna för Relays, så det var positivt. Men när jag kom tillbaka hade jag bestämt mig för att jag skulle inte vara i Västerås, utan jag skulle till Göteborg där jag hade studerat, och Göteborg var mycket bättre än Västerås. Och den enda verksamheten som ASEA på den tiden hade i Göteborg var något som hette Marindivisionen som sålde fartygselektrifiering.

Så då började jag på tåg och marin som det hette. Enda problemet då var att det las ner, och marindivisionen upphörde så det fanns inget jobb, utan jag skulle sitta och skicka delar till fartyg. ... Det var världens tråkigaste jobb. Och då hade man den här tanken jag hade studerat på Chalmers i fyra år. Det här är inget kul. Så att jag träffade min gamle arbetsgivare. Av någon anledning så var jag på, nu heter det Blue Moon, men då hette det Klippan. Så jag blev värvad på toaletten i Klippan av en ... som var försäljningschef.

Men man kan säga så här att Relays var ju en väldigt annorlunda kultur för mig i förhållande till gamla ASEA. Ottar, men även Melker, men du vet att Ottar var ett mörkbetsat mahognyträsk. Som ung och student så blir man ju liksom bara tyngd av att komma in i kåken. Det var ju liksom inget upplyftande. ... de här, ja du känner inte till instruktionerna. Det fanns tre pärmar DI-instruktioner. Riktigt övertydligt kallades det DI-instruktionerna, Direktionen Instruerar-Instruktioner. Och där fanns allting reglerat. Till och med hur mycket man skulle betala i present när en medarbetare fyllde 50 fanns reglerat i en instruktion, så man slapp att tänka själv. Och liksom hela den andan tycker jag svävade över en. Så fanns det en filur som hette ... som gick klädd i jeans, var försäljningschef, gick i

jeans, cowboyboots och rutig skjorta. Det existerade inte på ASEA, och det tilltalade mig.

Och enda skälet till att han fick vara sån var väl egentligen att det gick bra för Relays. Så att han tyckte att du ska inte sitta där och ha tråkigt, kom ut till mig så ska vi fixa någonting på måndag. Så att jag åkte ut dit på måndagen, och egentligen på den vägen blev det, så att jag blev anställd som offertingenjör.”

Utdrag från berättelse 10

De avsnitt som presenteras rör tillfällen som triggat meningsskapande samt belyser interaktionen mellan chef och medarbetare. Det första citatet är svaret på frågan: ”Kan du påminna dig om någon situation som varit en aha-upplevelse, och fått dig att tänka på något annat sätt”. Svaret rör inte reläverksamheten, men är intressant för att situationen inträffar i samband med att chefen flyttar till en annan affärsenhet inom ABB, från Sverige till Tyskland och där olika uppfattningar om mening möts, och triggar en kedja av handlingar på interaktionsnivån.

”... det är klart, när jag jobbade i Tyskland så lärde jag mig hur tyskar fungerar. ... jag kanske inte hade så där klar uppfattning i förväg, men det blev så tydligt. Till exempel att man skäller på varandra på mötena, så det är inte klokt. En svensk skulle inte vilja ta den andra i handen på fem år efter ett sådant möte. Men då det hela var över, och man har skällt ut varandra så säger den ena till den andra – ska vi gå ut och ta en öl. Det skulle inte förekomma här. ... Det tyckte jag var väldigt intressant.

... Han som jag jobbade som chef tillsammans med berättade: ”Ni svenskar och vi tyskar är lite annorlunda. Vi tyskar vill att allt ska vara genomarbetat: klart, tydligt, definierat, förstått. Men ni svenskar, när ni har kommit så där 90–95 procent på vägen då säger ni: Nu räcker det, nu kör vi”. Och nu förstår jag bättre varför Tyskland är så vansinnigt duktigt på massproduktion av komplicerade produkter, för de är så enormt noggranna. Och jag förstår också varför de inte är så bra på att bygga anläggningar kostnadseffektivt, för de är så enormt noggranna. Det var en aha-upplevelse som jag inte hade tänkt på tidigare. Och så bor de i ett land med massor av människor ... Överlevnaden är tuffare, inte så att det är dåligt ställt och så där, men för att nå positioner ... är det mycket tuffare. Vi bor i det här knottlandet som det knappt finns en människa i. ... Vi har mycket lättare för att samarbeta. Och vi måste samarbeta. För om det är tre stycken som bor på en ort, det går inte om de inte samarbetar. ... De som har samarbetat är de som har överlevt. Så vi har en annan teamkänsla. Det kallas

lagom bland annat. Men däremot tyskarna, där tävlas det. Och jag minns ju det när jag var chef där för den tyska verksamheten ... Då kom fyra fem stycken in-ångande på mitt kontor. Och satte igång, och sa det att ”Ja det är inte vårt fel, det är inte vårt fel. Det är den, och den, och den som gjort fel och fel och oj oj oj”. Det där tröttnade jag på. ... Så sa jag till dom: När ni kommer till mig med någonting som inte går som det ska, och vi har en timme på oss, så använder ni 55 minuter till att förklara varför det inte är erat fel, och då har vi bara 5 min kvar för att se om vi kan hitta en lösning. Nu, sa jag, nu vänder vi på kuttingen. Ni får fem minuter att klaga – jag kunde ju inte bryta helt mot kulturen – och så använder vi 55 minuter för att se om vi kan hitta en lösning. Så tog det några dagar. De vågade sig in och satte igång. Och jag satte mig bara tillbaks i stolen och så slöt jag ögonen. Så hörde jag dem säga till varandra ”Han gitter ju inte lyssna på oss, vi kan lika gärna lösa problemet.”.

Vid genomgången av de olika initiativen under Network Partner perioden, som de åtta första intervjuade nämnt, kommenteras detaljerade instruktioner (29) enligt följande. Avsnittet ger en bild av uppfattningar om mening och hur det påverkar meningsskapandet.

”Det fanns ju... TOPS och sånt där. ... det hade jag nog ingen prioritet på, på det sättet. Annat än när jag var förbannad, när de drog över kalkylen. Men det var nog mera reaktivt än proaktivt skulle jag vilja hävda. Det fanns ju en massa sådana där regler, det gjorde det ju. Och jag vet inte hur hårt det drevs i verksamheten. Men jag menar det var ju väldigt noggrant på reläverksamheten. Ska du serieproducera något så måste du ju veta att det är ok. ... Jag upplevde inte att kvalitet var ett problem för reläverksamheten i Sverige. Och jag har faktiskt ... inget minne av att det var dålig kvalitet vare sig i Schweiz eller Finland eller USA. Jag tror att de ... som sysslade med reläer var väldigt kvalitetsmedvetna. Det är min uppfattning.”

5.3 Sammanfattning

Det framkommer att chefers direkta interaktion med medarbetare har förändrats över studieperioden. Organisationen har successivt blivit mer global och beslut om verksamheten fattas i ökande grad högre upp i organisationen och medarbetare upplever inte att de förstår och påverkar besluten i samma utsträckning längre.

I kapitlet återges förkortade versioner av transkriptionerna från de tio berättelser som utgör den viktigaste delen av avhandlingens data. I detta kapitel belyses olikheterna i berättelserna, till skillnad från kapitel 4 där gemensamma

uppfattningarna identifierades. Intresserade kan få en fylligare bild av hur de intervjuade beskrev de gångna trettio åren inom reläverksamheten. Dels kompletterar det min analys i förra kapitlet, dels kan det fungera som underlag för att bedöma denna. Sist men inte minst viktigt ger läsning av några av de intervjuades berättelser en bakgrund till nästa kapitel, som ger en mer kronologisk beskrivning av meningsskapandet inom fallföretaget.

6. Samspel mellan handlingar och mening över tid

I detta kapitel analyseras samspelet mellan handlingar och mening över tiden utgående från de handlingar och de uppfattningar om mening som identifierats i kapitel 4 och 5. Analysen görs i ett antal steg utgående från den teoretiska modellen av meningsskapande.

6.1 Inledning

Eftersom meningsskapandet över tiden omfattar en mängd kategorier och samspelet mellan dem, görs analysen i steg, där avgränsade delar av den teoretiska modellen sätts i fokus i respektive steg. Först analyseras meningsskapandet över tiden för valda tidsperioder, med fokus på avbrott som trigger meningsskapandet samt samspelet mellan handlingar och mening (avsnitt 6.2–6.6). Därefter analyseras den omgivande miljöns (avsnitt 6.7) respektive artefaktens (avsnitt 6.8) roll i meningsskapandet. Avslutningsvis diskuteras vilka olika aspekter av ramarna som kommit till uttryck över tiden (avsnitt 6.9). En sammanfattande analys av meningsskapandet som helhet, vilka slutsatser som kan dras och jämförelse med annan forskning följer i kapitel 7.

Val av tidsperioder

När sammanställningen av handlingar och uttryck för mening i bilaga 1 betraktas översiktligt, utan att läsa den text som ligger bakom sammanställningen, framkommer olika mönster över tiden, vilket åskådliggörs i Figur 6.1. (Detaljerna i bilderna visas i Figur 6.2–6.5). Fem perioder utmärker sig på olika sätt: A, B, C, D och E.

Period A, B och D utmärker sig visuellt i Figur 6.1 genom att flera av de intervjuade uttryckt sig antingen starkt positivt eller negativt om handlingarna (gröna respektive rosa markeringar) och uttryckt samband mellan handlingarna (streck mellan handlingar). Period A omfattar exempelvis fyra managementinitiativ som uttryckts påverka verksamhetens utveckling positivt (fyra gröna markeringar), och ett antal handlingar som har påverkat varandra (streck mellan handlingarna).

Även period B och D utmärker sig genom att handlingar har påverkat varandra, och att det finns managementinitiativ som fyra eller fler nämnt. En period, C, utmärker sig för att det är en mängd managementinitiativ som initierats inom enheten (ofyllda ovaler) och som enbart nämnts av enstaka personer (få gröna,

Figur 6.1 Visuella mönster bland de 88 handlingarna (sammanfattning av Bilaga 1 i en bild). A–D återkommer i mer läsbar form som Tabell 6.2–6.5 nedan.

gula eller rosa markeringar). Denna period börjar med ett managementinitiativ som uppfattas negativt av fyra eller fler personer.

Från slutet av 1990-talet, E, dominerar handlingar som är initierade av överordnade chefer (fyllda ovaler). De visuella skillnaderna mellan tidsperioderna indikerar att meningsskapandet kan ha haft olika karaktär under respektive period.

Tidsperioderna kan till synes vara tydligt avgränsade i tiden men ur ett meningsskapandeperspektiv är det inte självklart var de egentligen börjar och slutar. När handlingarna inträffade går att fastställa, men effekterna av dem kan beröra olika tidsperioder. Ett exempel är produkten Combiflex (handling nr 2 i bilaga 1) som togs fram under 1970-talet. Flera av de intervjuade beskriver att Combiflex lade grunden för verksamhetens utveckling under 1980-talet. Andra intervjuade beskriver att Combiflex är en fantastisk produkt med hänvisning till att den än idag är en kassako. De intervjuade är eniga om att Combiflex påverkat verksamheten positivt, och även på vilket sätt den gjort det men väljer att lyfta fram olika tidsperspektiv för när produkten gett positiv effekt. Detta beaktas i analysen.

Beskrivning och analys av tidsperiod A–E

Analysen av respektive tidsperiod, A–E (avsnitt 6.2–6.6), inleds med en beskrivning av perioden utgående från i första hand de intervjuades berättelser, och i viss utsträckning skriftliga källor från ASEA och ABB. Alla tio berättelserna utgör underlag för beskrivningen av respektive tidsperiod, och berättelserna nio och tio har getts relativt stort utrymme eftersom de innehåller kompletterande information om verksamhetens utveckling. I de fall de intervjuades berättelser skiljer sig åt, vad gäller hur olika handlingar har påverkat verksamhetens utveckling, betonas detta. Det noteras också i de fall skriftliga källor använts. Efter den inledande beskrivningen analyseras vilka avbrott som triggat meningsskapande samt hur samspelet mellan handlingar och mening utvecklats under perioden. Därefter söker jag besvara två av forskningsfrågorna:

1. Har managementinitiativen påverkat individuella och gemensamma uppfattningar om mening?
2. Hur har uppfattningar om mening påverkat implementeringen av managementinitiativen?

Forskningsfråga 3 som rör hur meningsskapandet som helhet påverkar verksamhetens utveckling diskuteras först i kapitel 7. Varje tidsperiod avslutas

med en sammanfattning av slutsatserna om samspelet mellan handlingar och mening.

6.2 (A) Från mitten av 1980-talet till början av 1990-talet

Beskrivning av perioden

Perioden från mitten av 1980-talet till början av 1990-talet uppfattas som positiv av samtliga intervjuade, vilket framgår av Tabell 6.1.

Tabell 6.1 En grupp av handlingar under 1980-talet, Grupp A.

Handlingar				Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling			
Initiativ: enkel ring Interaktion: dubbel ring Itererade, inom enheten: utom enheten:					Positivt	Neutralt	Negativt	
Nr	Årtal	Produkt- utveckling	Organisations- förändring	Övrigt				
1	1970-tal			ASEA Instruktioner	Instruktioner för t ex produktionsteknik och produktionsekonomi tas fram av centrala staben som ska användas av alla enheter	*	**	
2	1970-tal				Produktserien Combiflex som togs fram under 1960-talet vidareutvecklas.	*****	*	*
3	1980-tal			Being Local Worldwide	Hela ABB organiseras enligt principen Being local worldwide.		*	*
4					Reläverksamheten organiserades i ett eget aktiebolag, från att ha varit en enhet inom ett större bolag.	****		*
5					Reläverksamheten startar tillverkning lokalt i Brasilien, som ett komplement till tillverkningen i Sverige.	*		
6					Egna globala säljkanaler utvecklas. Tidigare hade försäljningen skett via systemenheter inom ASEA.	***	*	
7	1980-tal				Teknikskifte från elektromekanik till elektronik, allt från RTUer och elektronik till numerisk teknologi, startas.	***	*	
8					Rekrytering av ett stort antal personer, bl a unga ingenjörer med elektronikbakgrund för att starta generationsskifte från äldre till	**	*	
9					Unga som kom in fick ta stort ansvar, och var tvungna att fatta många beslut själva. Ett initiativ från ledningen om ett arbetssätt.	*		

Produkten Combiflex (2) från 1970-talet är efterfrågad av kunderna, och är en grund för lönsamheten på 1980-talet. Relays AB (4) bildas, vilket innebär att enheten Relays får större ansvar och mandat att fatta beslut om verksamheten. Enheten blir en resultatenhet och får nu sälja direkt till slutkund. Under 1970-talet hade organisationen varit funktionellt indelad där utveckling och produktion av reläprodukter fanns inom en avdelning och försäljningen av produkterna var organiserad inom en central försäljningsavdelning. Inom försäljningsavdelningen

fanns några som hade ansvaret att sälja reläprodukter. När Percy Barnevik kom in som VD år 1980 genomförde han en organisationsförändring så att verksamheterna organiserades i resultatenheter. Egna globala säljkanaler (6) byggs upp. Försäljningen går bra. Det är svårt att hinna med att leverera. En stor satsning görs för att gå över från analog till digital teknik (7). Unga ingenjörer med kunskap om den nya tekniken rekryteras från högskolan (8). Det rekryteras en mängd personer inom alla funktioner. De nya ges stort eget ansvar (9). Majoriteten av managementinitiativen under denna period är initierade inom enheten. Enheten präglas av en anda av entreprenörskap och att det är högt till tak. Det finns en framtidstro. Att enheten blir ett eget bolag bidrar till att skapa stolthet och engagemang.

Sex av de intervjuade börjar inom verksamheten under denna tid. Det är relativt lätt att få jobb inom ASEA under denna period, vilket innebär att de som anställs har möjlighet att välja den enhet och kanske även den roll som de tycker är mest intressant. En av de intervjuade, som var trainee, hade provat på olika enheter och valde just denna enhet för det var högt till tak och full fart. Samtidigt finns det strukturer från ASEA på 1970-talet t.ex. i form av instruktioner om t.ex. produktstyrning och produktekonomi (1).

De som arbetade inom verksamheten på 1970-talet lär upp de nya som kommer in. Erfarna som varit med länge uppfattas ibland som ”jobbiga” av de nya, men de förmedlar uppfattningar om t.ex. produktstyrning och produktekonomi. En av de intervjuade beskriver att han senare uppfattar värdet för verksamheten av denna upplärning.

Analys av meningsskapandet

Under perioden ca 1985–1991 framkommer inte att något enskilt managementinitiativ triggat meningsskapande. De intervjuade beskriver i begränsad omfattning implementeringen av enskilda managementinitiativ under denna period. Däremot beskrivs verksamheten i sin helhet i positiva termer. Mixen av managementinitiativ uppfattas som mycket positiv för verksamhetens utveckling, och kan sägas karakterisera de gemensamma uppfattningarna om mening som identifierades i kapitel 4:

- (i) ”Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)”. Produkten Combiflex som får bra genomslag på marknaden symboliserar denna uppfattning.
- (ii) ”Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten”. Enheten har blivit en egen resultatenhet, Relays AB, och har därmed fått

stort eget ansvar att besluta om verksamheten. Beslutsvägarna inom enheten är korta. Den som får en idé kan i princip gå över till en kollega och diskutera och därefter tas beslut om att genomföra. De intervjuade anger att det fanns ett nära samarbete med högre, överordnade chefer, och att medarbetarna kände att de hade högre chefers stöd.

- (iii) ”Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt”. Implementeringen av de enskilda managementinitiativen beskrivs i begränsad omfattning, men perioden som helhet uppfattas som verksamhetseffektiv, i och med att den beskrivs i positiva termer och att den leder till lönsamhet.

I och med att perioden kan sägas karakteriseras av de gemensamma uppfattningarna om mening, och att det inte framkommer att något enskilt managementinitiativ triggat meningsskapande, är en slutsats att de gemensamma uppfattningarna om mening lärdes under denna period, när de nya började arbeta inom verksamheten.

Perioden kan tolkas som att det fanns en positiv meningsskapandeprocess där den dagliga direkta interaktionen, gemensamma uppfattningar om mening och managementinitiativ går hand i hand. En positiv spiral av managementinitiativ, nyligen och sedan länge implementerade, och interaktion i det dagliga där rådande uppfattningar om mening på organisations-, grupp- och individnivå samspelar och ger ett positivt verksamhetsresultat.

En annan, och inte motsägende, tolkning är att de som var nya inte upplevde de managementinitiativ som kommunicerades och implementerades under denna period på samma sätt som de som varit länge i organisationen. Fokus för den som är ny på ett arbete är vanligen att lära sig de egna arbetsuppgifterna, inom den närmaste gruppen. Även om en nyanställd deltar i de mer erfarnas diskussioner om olika managementinitiativ, eller i implementeringen av managementinitiativ, så uppfattar en nyanställd sannolikt inte innehållet i dessa diskussioner fullt ut, eftersom det dagliga arbetet i sig är nytt för en nyanställd. För den som kommer ny till en verksamhet bör meningsskapandet per definition vara intensivt i och med att mycket i det nya arbetet kan uppfattas som avbrott från det som är normalt, d.v.s. de ramar personen har med sig. De intervjuade kom direkt från skolan, eller hade kort erfarenhet från annan verksamhet inom koncernen, när de började inom reläverksamheten. Det innebär att de bör ha uppfattat mycket av det dagliga arbetet som ovanligt. En av de intervjuade (avsnitt 5.2, utdrag ur berättelse 4) beskriver hur de mer erfarna, ”gubbbhyllan”, inledningsvis upplevdes som jobbiga. Efter fem år insåg han hur mycket han hade lärt sig av dem, utan att

inledningsvis förstå det. Detta kan tolkas som att den nyanställda inledningsvis inte delade ”gubbbhyllans” uppfattningar om mening, men så småningom anslöt sig till dessa uppfattningar.

Mot bakgrund av detta resonemang kan perioden från mitten av 1980-talet till början av 1990-talet ses som en period då de intervjuade byggde upp kunskap, erfarenhet och uppfattningar om mening med det egna arbetet, vilket inte påverkades unikt av något enskilt managementinitiativ. Hur lång tid det tar att ta till sig uppfattningar om mening inledningsvis, om det till exempel är en vecka eller fem år, går ej att bedöma i denna studie i. En person anger att det tog fem år, men detta bör ses som ett exempel. Eftersom majoriteten av de intervjuade började inom verksamheten direkt efter skolan, är det svårt att bedöma om denna slutsats i första hand är relaterad till att börja arbeta i arbetslivet, i en ny organisation och en ny grupp, eller om den också är relaterad till fysisk ålder.

I vissa av berättelserna indikeras att de gemensamma uppfattningarna om mening kan ha funnits hos de intervjuade innan de började arbeta inom verksamheten. Två av de intervjuade beskriver att de valde att söka sig till enheten för att de uppfattade olika aspekter av verksamheten som positiv. En av de intervjuade beskriver att det var högt till tak och full fart. Den andra lyfter fram den rekryterande chefens sätt att vara informell, och den positiva erfarenheten av att ha prövat att arbeta inom verksamheten under elevingenjörsutbildningen. Implementeringen av managementinitiativet (8) att rekrytera unga ingenjörer med kunskap om den nya tekniken påverkades av att personerna valde anställning inom enheten baserat på, åtminstone till del, sina uppfattningar om meningen med en anställning, d.v.s. att det var väsentligt att det var högt till tak och full fart eller att chefens sätt att vara informell.

Fanns de gemensamma uppfattningarna om mening inom verksamheten före mitten på 1980-talet?

En fråga är om de gemensamma uppfattningarna om mening fanns före denna period, eller om de skapades under perioden på 1980-talet. En slutsats är att de fanns tidigare, åtminstone i mitten på 1970-talet. Denna slutsats grundar sig främst på intervjun med chefen för reläverksamheten globalt från att ABB bildas till mitten av 1990-talet, som började inom verksamheten år 1975 och var första och andra linjens chef inom verksamheten under 1980-talet. Denna berättelse om verksamhetens utveckling genomsyras av de gemensamma uppfattningarna om mening, vilket illustreras i det kommande utdraget ur berättelsen. De kan också anas i en bok utgiven år 1973, skriven av Curt Nicolin. Curt Nicolin var VD för ASEA under perioden år 1961 till 1976, och därefter ensam styrelseordförande

fram till sammanslagningen med BBC. Först sammanfattas berättelsen om att börja arbeta inom ABB under 1970-talet. Därefter diskuteras några utdrag av Curt Nicolins bok.

Berättelser om att börja arbeta inom verksamheten på 1970-talet

Samtliga berättelser under denna rubrik är ytterligare utdrag från intervju nio, och kan jämföras med de utdrag ur den som gavs redan i kapitel 5. De illustrerar på olika sätt hur nya introducerades i arbetet och vilka uppfattningar om mening som fanns.

”-Så var det den här vilda försäljningsavdelningen. Det roliga var väl egentligen då kan man säga ett mini-ABB, i form av att Percy senare släppte loss massa unga människor som fick göra saker som inte visste sina begränsningar. Man kan väl säga att ... (kommentar: försäljningschefen) var ju egentligen på samma sätt. Han försökte, det fanns ingenting här liksom, den här hierarkin ”du ska veta din position” utan går det, så går det och går det inte så fångar vi upp dig och sätter dig på spåret igen så får du springa.

Så att organisationen som sådan hade ju en bra teknik i grunden. I början av 70-talet hade Combiflexsystemet kommit, som var liksom outstanding vad det gällde allt vad komponenter heter. Man hade fått in Combiflexsystemet överallt, så att teknikmässigt var vi bättre än konkurrenterna. Och sen så var vi förhållandevis långt framme när det gäller elektronikbaserade skyddsutvecklingar.

När Brown Boveri då som var ju huvudkonkurrent hade lite gamla seniora trötta säljare så kom vi då. Så sakta men säkert gnagde vi ju marknadsandelar hela tiden. Och sen så kom ju de stora projekten i världen, så vi var ju ungefär som flugor på sockerbitar, beroende på var ekonomin i världen var bäst. ... så efter att Europa var lite på dekis med varvskris osv, så blev det ju bättre i Mellanöstern. Så då byggde vi upp ett fotfäste i Mellanöstern. Och sen så byggdes det upp ett fotfäste i Latinamerika med Brasilien. Vi satte igång Brasilienverksamheten, vi satte igång Malaysiaverksamheten, vi satte igång Indienverksamheten, vi satte igång Mexikoverksamheten. USA fanns tidigare, Kanada fanns tidigare, Australien fanns tidigare. Så att det byggdes ju upp ett antal hubbar med duktiga människor som fick väldigt mycket stöd ifrån centrala organisationen i Västerås.

Och där fanns ett ungt, man skapade någonting som hette RU, alltså Relä Utland. ... (kommentar: chefen för RU) som fortfarande bor kvar i Västerås, kunde egentligen bara ... peka på de människorna han behövde så ställde folk upp på att åka ut och jobba på de här ställena för att försöka få igång det. Så att det var i grunden en positiv atmosfär och om du tittar på de individer som jobbade där, så

var de lite unikum då. Min första chef var ... som gick till robot och var försäljningschef där. Sen så stack han och blev ESAB-chef, sen så hamnade han på Autoliv och sen så var han ju på Vattenfall osv. ... (kommentar första chefen), det blir ju lite grand som första fröken. ... Han var extremt bra på att liksom släppa fram folk.

Du har entreprenörer som Han var nog förman där då. ... var teknisk chef. är de två huvudägarna för AQ-gruppen i Västerås då. Med fyra miljarder i omsättning måste de vara det största bolaget på börsen i Västerås (kommentar: idag). Så det är ju en framgångssaga för det gänget då. Så att det fanns ett antal individer och skälet till att och kulturen var extremt stark, jag tror att det här med att man ställde upp för varandra. Att det var en väldigt öppen attityd. Det var ok att tillåtas att fallera, men man bedömde folk på vad de gjorde och inte på vad de sa, upplevde jag som väldigt tilltalande. Extremt starkt.

...-...

Jag vet inte om du har hållit på med jakthundar någonting? ... - ...Nej men om du tar en jakthund, och ska lära upp dem på att jaga så, och du tar en ung valp så bygger du ju upp ett självförtroende hos den hunden att lyckas att spåra sitt byte att fånga det. Så det är ju liksom att ge innanmätet eller inkråmet till en hare, är ju ett symbolvärde att när du lyckas, så får du den här belöningen och sen så blir du ju ännu starkare och väderkornet känner ju innan den här lukten av det här goda som du ska få när du tar in dom. Så att jag brukar berätta om min morfar som är död sen många, många år ...

... På 1930-talet, så var ju ett rävskind lika mycket värt som två veckors arbete ungefär. Så att skjuta en räv var inte bara att få bort en räv för småviltets skull utan det var bra för kassan. Då tog man och grävde upp gryt och fångade rävar och framförallt rävungar, som man födde upp hemma. Och sen så när dom blev lagom stora, då så använde man dom som ... mål höll jag på att säga för jakthundar, för att dom skulle bli extremt skarpa på det här.

Och då band han en sån här vikt i baktassen på dom och släppte ut den på åkern. Djurplågeri i ordets högsta bemärkelse skulle jag säga, och sen så tog han de här unghundarna och släppte på dom på räven. Och räven var ju listig och klarade sig en bit. Men man kan väl säga då att efter att dom har fått liksom känna att dom fångade en räv, de här hundarna blev så skarpa på det här. Hans hundar de var kända för att om inte räven gick in i sitt gryt inom 15 minuter då så var det slut. För att hunden, vanligtvis är det en öppen fight mellan en hund och en räv för räven klarar sig vanligtvis bättre. Ja men genom att du hade liksom mentalt ställt

om hjärnan på de här hundarna, dom visste att dom skulle ta räven, och så tog dom räven.

Och lite grand är det ju samma sak om du skickar ut ett ungt gäng och liksom ger dom ett antal segrar så ser dom ju liksom att Nå va f-n vi ska sälja dom här grejorna här, i vad ska jag dra till med. Jo ett typexempel var liksom att skicka ut ett gäng till Turkiet och sälja linjeskydd. Och vi hade aldrig sålt ett linjeskydd i Turkiet. Turkiet det var bara Brown Boveri. Men vi visste inte om att det var omöjligt att sälja i Turkiet för att det var korrupt, det var en massa mänskliga kontakter, det fanns ingen historik, alla minustecknen som fanns. Men då hade vi liksom fått den här liksom hjärntvättningen av kulturen att - nej vi fixar det här. Vi bara trodde på det som en religiös rörelse. Så att det var ju liksom lite grand det, att vi trodde inte att någon kunde klå oss. Och det där lyckades ... (kommentar: försäljningschefen) med att liksom peppa in det där i oss, förfasen vi fixar det här. Försök bara så får vi se.”

...-...

Man fick ju veckans affärspris ... jag kom dit 75, så tror jag det var 74 73 72. Man hade den här kaffezonen där vi skulle förbrödras och försystras mellan arbetarkollektiv och tjänstemannakollektiv. Så mitt i den här zonen här, där ingenmansland, där var kaffezonen. Den var ju symbolen för integrationen. Ett enda rum. Allting hände i detta rummet. Och i mitten så möttes man. Men problemet var ju att man inte möttes. Tjänstemännen hade sina kaffetider och arbetare, kollektivanställda, hade sina kaffetider så där var lite känsligt. Så att, men man fick miljöpris för det och, arbetsmiljöpris var det, och det var vackert det.

Men förutom det ... så var det ju faktiskt så att när framförallt en testare på en produkt fann att det inte fungerade med testinstruktionen så var det inte så att han skickade en lapp eller mail som nuförtiden, utan han gick ut och letade reda på den här j-a konstruktören som satt där bakom en skärm och sa nu får du följa med ut här och visa vad f-n du har skrivit på lappen. Och det är klart att det går ju mycket fortare när man gör så.

...-...

... Jag var nere och skulle försöka förhandla till ett köp av en fabrik i Italien. Och den motståndare vi hade var något som hette English Electrics. ... deras chefsförhandlare ... hette Lord Carrington, han var före detta utrikesminister i England. Och här kom ... (kommentar: berättaren) 30, 29 eller vad jag var och lyckades få det här avtalet i hamn, men med uppsägningsklausul till klockan åtta

en viss morgon. Och tio i åtta så började det knastra på den där j-a faxen, eller det fanns inte fax, telex – plopp, plopp, plopp, plopp, plopp, plopp och så kom cancelleringen. ... Då kan man ju bara säga, då förlorade jag. Hade inte en chans, jag var ju så urdålig alltså, hade ingen status hade inte möjligheten att slå Englands förre utrikesminister. Han hade mycket bättre kontakter än vad jag hade. Men dom andra affärerna där dom inte hade motsvarigheten, dom tog vi.”

Från boken ”Makt och ansvar”, 1973, av Curt Nicolin

Nicolins (1973) bok är ett inlägg i debatten om industrin i samhället. Industrins roll i samhället berörs, liksom industripolitik och samhällsutveckling. Följande citat är hämtat från ett avsnitt som behandlar människan i industrin:

”Även med begränsning av arbetstiden tillbringar vi en stor del av vårt liv på arbetsplatsen. Det är med andra ord en viktig livsmiljö. I de stora företagen känner många en viss vilshenhet. De flesta människor är så beskaffade att de trivs bäst i en liten krets. Det kan i det stora företaget vara svårt att finna en mindre miljö att identifiera sig med. Det är svårt att få överblick i arbetet, att se sammanhanget mellan sin egen insats och det hela. Företaget måste hjälpa människor att identifiera sig i mindre lokala sammanhang inom företaget. Sammanhanget mellan egen insats och helheten bör helst kunna illustreras. Det gamla bondejordbruket var en liten avgränsad enhet. Man kunde visserligen ha nackdelar med den begränsade relationskretsen, men den innebar också stora fördelar. Storindustrin utgör här ingen positiv utveckling. Det är så mycket större anledning att försöka reducera nackdelarna så långt som möjligt.

En sådan utveckling behöver inte alltid stå i strid med effektivitetsintresset. Förr organiserades mekaniska verkstäder i särskilda avdelningar för borrar, svarvning, fräsning etc. Operatören fick svarvningsjobb för en mängd olika produkter. Det blir nu vanligare att organisera produktionen kring produkten istället för maskintypen. Operatören sysslar då hela tiden med ett begränsat produktsortiment, vars hela framtagning han ofta kan följa. Sammanhanget med den egna insatsen blir klarare, och jobbet ter sig mer intressant. Sambandet mellan åtgärd och resultat blir enklare.”
(Nicolin, 1973, s. 59–60)

Nicolin beskriver att det finns ett värde i att anställda ska förstå helheten, för att vara mer effektiva. Detta ligger i linje med uppfattningen som de intervjuade uttrycker:

- Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten.
- Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt som bidrar till lönsamhet.

Om Nicolins tankar som uttrycks i boken också kommit att genomsyra reläverksamheten går inte att säga, men det är ändå intressant att notera att det från högsta ledningen fanns tankar om värdet av att anställda förstår helheten, samt att detta inte alltid står i strid med effektivitetsintresset. Nicolin beskriver också hur arbetet i större utsträckning kan organiseras kring produkter istället för arbetsuppgifter för att skapa dessa förutsättningar, vilket ger en bild av en företagsledares tankar om organisering, tio år före den organisering av resultatenheter, med efterföljande bolagisering som genomfördes inom ASEA på 1980-talet då Percy Barnevik var VD för ASEA. Det ger också en bild av att det kan ha varit så att helhetstänkandet bland medarbetarna kan ha uppstått genom att reläorganisationen blev en egen verksamhet under 1980-talet.

Berättelsen om 1970-talet ger ett kompletterande perspektiv på hur de gemensamma uppfattningarna om mening kan ha uppstått inom organisationen.

Sammanfattning mitten av 1980-talet till början av 1990-talet

Perioden kan tolkas som att det fanns en positiv meningsskapandeprocess där den dagliga direkta interaktionen, gemensamma uppfattningar om mening och managementinitiativ går hand i hand. En positiv spiral av managementinitiativ, nyligen och sedan länge implementerade, och interaktion i det dagliga där uppfattningar om mening på olika nivåer samspelar och ger ett positivt verksamhetsresultat.

Det framkommer inte att något enskilt managementinitiativ triggat meningsskapande. Det går inte att bedöma hur gemensamma uppfattningar om mening har påverkat implementeringen av enskilda managementinitiativ, i och med att implementeringen av enskilda managementinitiativ under denna period beskrivs i begränsad omfattning.

En slutsats är att de som kom nya lärde sig de gemensamma uppfattningarna om mening under denna period. Uppfattningarna genomsyrade verksamheten, och påverkade implementeringen av managementinitiativen.

De gemensamma uppfattningarna om mening kan ha funnits inom verksamheten åtminstone sedan mitten på 1970-talet, levtt vidare in i 1980- och början av 1990-talet vilket framgår av berättelsen ovan och i de kommande avsnitten.

6.3 (B) Första delen av 1990-talet

Beskrivning av perioden

Handlingarna under perioden illustreras i Tabell 6.2. Efter bildandet av ABB (11) i slutet av 1980-talet uppstår intern konkurrens i och med att det finns likvärdiga reläprodukter framförallt i Schweiz och Sverige, men delvis också i Finland och USA. Före sammanslagningen hade den svenska reläverksamheten inom ASEA och den schweiziska reläverksamheten inom BBC vardera 40 % av den fria marknaden i världen, d.v.s. totalt 80 %. Enheterna var huvudkonkurrenter. Båda verksamheterna hade funnits sedan slutet av 1800-talet, eller början av 1900-talet och varit framgångsrika. Flera av de intervjuade uttrycker sig i termer av att kriget startade, eller en skönhetstävling om vem som skulle göra snyggaste jobbet.

Det framgår dock också av berättelserna att man inom reläverksamheten inte omedelbart upplevde den interna konkurrenssituationen, utan att den blev tydligare med de handlingar som följde senare under perioden.

En av de intervjuade uttrycker att det uppstod ett krig på två av tre fronter mellan Sverige och Schweiz: försäljnings- och marknadssidan slogs om vem som hade bäst kundrelationer i världen och utvecklingssidan slogs om vem som hade vackraste produkten. Produktionsmässigt var det givet att den svenska produktionen var bättre än den schweiziska. Kriget, eller skönhetstävlingen, uttrycks både handla om sakfrågor som vilka tekniska lösningar som ska väljas, men också om internpolitik, att försöka visa sig bättre än andra enheter. Den interna konkurrenssituationen gällde inte bara reläverksamheten, utan även andra ABB-enheter där det fanns överlappande verksamhet.

Organisationen utgörs nu av en matrisorganisation som också beskrivs av Bartlett och Ghoshal (1993), med en global chef för reläverksamheterna (affärsområdeschef) och chefer för reläverksamheterna i respektive i land. Cheferna för reläverksamheterna i respektive land rapporterar både till landschefen och till den globala chefen för reläverksamheterna, och den starka linjen i matrisen var mot landorganisationen. Detta innebär att den globala chefen för reläverksamheten inte har mandat att ensam fatta beslut om reläverksamheterna i de olika länderna. Reläverksamheterna i respektive land är

Tabell 6.2 En grupp av handlingar under första delen av 1990-talet, Grupp B.

Handlingar				Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling		
Nr	Årtal	Produkt-utveckling	Organisations-förändring	Övrigt	Positivt	Neutralt	Negativt
11	1988		ABB bildas	ABB bildas genom sammanslagning av ASEA och schweiziska BBC. Sammanslagningen offentliggörs 10 augusti 1987.		**	****
12	1990-tal		Nytt verktyg generera kod	Ett nytt verktyg som genererar kod introduceras som bygger på att arbeta mer med grafisk programmering.	*		
13			Beslut SE leda produktvht	Beslut att den svenska enheten skulle leda produktverksamheten, och att produktverksamheten i Schweiz skulle läggas		***	
14			CH följer ej beslutet	Produktverksamheten i Schweiz läggs inte ner.		**	*
15			Återuppbygga verksamheten	Verksamheten i Sverige byggs upp igen efter det att en brand förstört lokalerna.	**		(*)
16			Outsourcing börjar	Den första outsourcingen genomförs. Innan löptes plåt och plastgranulat in och ut kom färdiga produkter. Ev initierat av		***	
17			Mejl införs	Mejl introduceras		*	
18		Kostnad Comsys		Diskussion med konstruktionschefen där NN anger en bedömd kostnaden för GP1 projektet som är högre än det planerade.		*	
19	ca 1990-t	Comsys		Det första gemensamma globala projektet för att utveckla en ny plattform, Comsys.		*	***
20	1990-tal	Egen plattform utv parallellt		Arbetet med en egen plattform pågår parallellt med det första projektet för den gemensamma plattformen	**	*	
21			Ny marknads/konstruktionschef	En ny marknads och konstruktionschef rekryteras.	****		
22	-1994	500-serien		Ett ny plattform med ny teknik utvecklas inom den svenska enheten på rekordtid.	*****	*	(*)(*)
23			Delegera ansvar	Ansvaret för att genomföra projektet delegeras till en grupp inom enheten.	**		
24			Produktchefs önskan	Produktchefen uttrycker en önskan att vilja ha ett engineering verktyg integrerat i produkten.	*		
25			Fråga till en utvecklare	Den som är ansvarig för funktionerna i 500-serien ställer frågan till en duktig programmerare, inhyrd konsult, om han	*		

resultatenheter. Den globala chefen för reläverksamheten sitter på dubbla stolar och är även chef för den svenska reläverksamheten.

Det första gemensamma globala plattformprojektet, Comsys (19), initieras i början på 1990-talet av den globala chefen för reläverksamheterna. Av berättelserna framgår att man inom den svenska organisationen inte trodde på projektet. En av de intervjuade minns en diskussion med en konstruktionschef inom organisationen. En chef frågar en medarbetare om vad det gemensamma plattformprojektet kommer kosta (18). Medarbetaren bedömer att det kommer kosta klart mer än det som var planerats. Chefens kommentar var att "Ja då skulle du aldrig göra det".

Comsysprojektet går trögt. Den nya produkten ska specificeras från grunden. Långa diskussioner förs om vilka tekniska lösningar som ska väljas. En av de intervjuade bedömer att det gemensamma plattformprojektet var en omöjlig uppgift med hänsyn till projektets komplexitet i förhållande till tillgänglig tid och tillgängliga resurser. En annan av de intervjuade är övertygad att det hade varit möjligt att genomföra det gemensamma plattformprojektet om viljan hade funnits. Viljan fanns inte varken från den schweiziska eller svenska sidan.

Parallellt med det globala plattformprojektet meddelar den schweiziska reläverksamheten att de utvecklar en av sina plattformar, ett Comsys II projekt, parallellt med Comsys. Den globala chefen för reläverksamheten har inte mandat att ensam stoppa det schweiziska parallella utvecklingen, i och med att reläverksamheten i Schweiz i första hand rapporterar till den schweiziska landchefen.

Frustration uppstår i den svenska enheten. Inom den svenska enheten bestämmer sig medarbetare för att parallellt med Comsys utveckla den egna plattformen (20). En av de intervjuade beskriver att denna utveckling var ett "skunkwork" som inte var sanktionerat av överordnade chefer, möjligen accepterat. I och med att enhetschefen i Sverige sitter på dubbla stolar och även är globalt ansvarig för reläverksamheten, ges inte mandat till den svenska enheten att få utveckla den egna plattformen. Samtidigt stoppas inte projektet.

Den globala chefen för reläverksamheten bedömer att det inte är möjligt att genomföra det gemensamma plattformprojektet, och föreslår förändringar i organisationen. Huvudförslaget innebär en förändring av ansvarsförhållanden så att de schweiziska, svenska och finska enheterna får tydliga egna ansvar utan konkurrens. Förslaget innebär att genereringsdelen och allt hörande till generering skulle ligga i Schweiz. Transmissionen skulle ligga i Sverige och

distribution i Finland. En gemensam säljorganisation ute i världen skulle hantera alla tre områdena. Förslaget skulle medfört neddragningar i Schweiz och i viss mån också i Sverige. Förslaget går inte igenom. Däremot beslutas att en chef ska tillsättas för den svenska enheten, så att den globala chefen för reläverksamheten inte ska behöva sitta på dubbla stolar. Precis när denna förändring av organisationen ska genomföras inträffar dock en händelse som gör att implementeringen skjuts på framtiden.

Lördagen den sista november 1991 ringer det hemma hos chefen för reläverksamheten. Det är sambandscentralen hos polisen som meddelar att chefen behövs ute på Relays. Det är den största industribranden i Sveriges historia efter Luxor. Läget är allvarligt. 24 000 kvm hade brunnit upp. På natten mellan lördag och söndag åker chefen för reläverksamheten runt i Västerås och söker tomma industrilokaler. Det hade stått tomma lokaler på Erikslund, nuvarande Julia-huset, under en längre tid. Det gick dock att få ihop 16 000 kvm inom ABBs lokaler.

Alla visste vad som gällde. Chefen för reläverksamheten berättar att: *"Dom sa till oss om ni inte är igång inom ett halvår så kan ni lägga ner verksamheten"*. Det fanns beställningar till Mexiko som skulle levereras. Dessutom fanns konkurrenssituationen med Schweiz. Det brann på lördagen, och på måndag morgon visste kunderna om att det var leveransproblem från Sverige. Informationen hade inte kommit från den svenska enheten.

Den 16 januari var verksamheten delvis igång, och i april, maj var verksamheten i full gång. Kulturen på Relays, att man inte behöver beordra folk och ställer upp för varandra, kom fram ännu mer vid återuppbyggnaden:

"... vi jobbade om jag kommer ihåg rätt, började mellan sex till sju varje morgon och man fick inte jobba längre än till nio på kvällen. Och så lördagar, så var det om jag kommer ihåg rätt mellan nio och 15. Och på söndagar var det arbetsförbud. Alltså, det var svårt att hålla folk därifrån på söndagar."

Chefen för reläverksamheten anger att kulturen fanns där redan från början, och att det bara var att bygga vidare på den.

Alla tjänstemän hade i snitt åtta flyttkartonger fulla med papper, som de själva skulle sanera. Varje papper skulle tvättas rent från sot med en kloss skumgummi. Efter första dagen började man räkna. Det skulle ta ungefär sex veckor att bli klara. Då beslöts att alla skulle välja ut bara det allra nödvändigaste. Resultatet

blev ungefär 3 lådor per person. Då började ledningen titta i kartongerna, och det visade sig att det fortfarande fanns en hel del bra att ha, som exempelvis busstidtabeller. Det slutade med att ledningen satte en deadline. Det fick inte ta mer än två veckor att sanera sina papper.

Organisationen övergick till en militär organisation, med kortare cykler. Ledningsgruppen sammanträdde i början varannan timme. Efterhand förlängde man tiderna, men följde hela tiden upp på tvåtimmarsnivå. Alla anställda samlades varje kväll. Enhetschefen stod på en ”balustrad” och man gick igenom vad man gjort under dagen och vad som skulle göras imorgon.

Efter branden genomförs organisationsförändringen där en chef för den svenska reläverksamheten tillsätts. Chefen för reläverksamheten globalt sitter nu inte längre på dubbla stolar, och flyttar också fysiskt från reläverksamhetens byggnad till en byggnad på andra sidan gatan. I detta skede börjar en ny marknads- och konstruktionschef i verksamheten (21). Det börjar också stå klart att det inte kommer att gå att få fram en gemensam global plattform i tid, och att det fanns risk att tappa på marknaden. En av de intervjuade beskriver att den marknads- och konstruktionschefen nu vågar ta beslutet om att utveckla den svenska plattformen. Utvecklingen av 500-serien startar.

Utvecklingen av 500-serien beskrivs i positiva ordalag. Projektet är initierat av de som sätts att leda projektet. Projektledningen får stort eget ansvar att själva fatta beslut (23). Projektets framdrift rapporteras till överordnade chefer, och överordnade chefer går inte in och styr inom projektets ram. Här betonas också att den överordnade projektledaren för projektet inte själv skapade lösningar utan såg till att det var energi och att projektmedlemmarna fick det de behövde. Den nya marknads- och konstruktionschefen tog de politiska diskussionerna, och projektgruppen ”slutade känna av politiken” vilket var en förutsättning för att det gick att driva projektet så fort som det gjordes enligt en av de intervjuade. Projektet är inriktat på att få fram en bra produkt som kan få genomslag på marknaden.

En av de intervjuade som satt i projektets ledning beskriver en situation under utvecklingen av 500-serien. En högre produktchef på besök i verksamheten har ett önskemål om att få fram ett nytt engineering-verktyg som är integrerat i produkten (24):

”... vi hade en väldigt kul produktchef då, som hette ... Han läste lite grann vad schweizarna hade gjort och han läste lite grann vad man gjort på Network Management och så sa han att ”Ja, men jag vill ha

ett engineering-verktyg integrerat i produkten". Och hela utvecklingsavdelningen och alla dom som kunde utveckling sa bara att det går inte, det finns inte en möjlighet."

Frågan parkerades. Senare ställer den som var ansvarig för funktionerna i 500-serien frågan till en inhyrd konsult, en mycket duktig programmerare (25). Frågan gäller om att låta mjukvaran hantera den del av de funktioner som ligger i hårdvaran. Konsulten tittar på det. Efter två veckor återkommer konsulten och säger att det inte går. Efter ytterligare två månader kommer konsulten tillbaka och meddelar att han knäckt det och har en lösning. Det var ingen som förklarade hur konsulten skulle lösa det, och det var ingen som hade löst frågan förut.

Chefen för reläverksamheten globalt och tillika i Sverige visar vid intervjun år 2016 material från presentationer som hölls för medarbetarna kring år 1992 och som gällde läget och utmaningar framåt, vilket ger indikationer om uppfattningar inom reläverksamheten. En av rubrikerna är "Varför ändra på ett vinnande lag?". Chefen beskriver att rubriken var satt just för att man inom reläverksamheten såg sig som vinnare. Målet för förändringarna beskrevs i termer av bygga om Supertankern ABB Relays AB till kustflottan med snabbbrörliga båtar, d.v.s. snabbbrörliga organisationsdelar som kunde ta egna managementinitiativ och flytta sig utan att någon ovanifrån skulle behöva stå på en kommandobrygga.

Chefen för reläverksamheten globalt beskriver också hur företagsköp genomfördes under denna period:

"... när vi köpte upp företag för det lyckades vi ju väldigt bra med då ... när vi skulle köpa företag då var ju våran beslutsgång den att det var affärsområden som fick göra det ... - ... vi hade i alla fall trettio två människor som var helt outstanding. Riktigt duktiga när det gäller att göra high level förhandlingar ... i världen. Vår konkurrent var Siemens. Siemens består av sju åtta personer i XX, varav två höll på med det här området. Så att när det fanns 25 affärstillfällen så kunde Siemens attackera med bra människor på tre och dom förlorade vi, men de andra 22 då hade vi 34 personer att hugga på. Så att vi hade ju en massa av kompetens, genom att vår liksom pyramid var så j-a trubbig. Så att vi kunde hugga på många, många fler tillfällen, men dom som konkurrenterna valde ut och ville ta där förlorade vi alltid."

Analys av meningsskapandet

Under perioden framkommer att två händelser triggar meningsskapandet inom organisationen: branden och det första gemensamma globala plattformprojektet, Comsys (19). Bildandet av ABB (11) beskrivs som starten för den interna konkurrensen. Det framgår dock inte av berättelserna att bildandet av ABB i sig triggade något meningsskapande inom organisationen. Det triggas av handlingar som följer senare som en konsekvens av bildandet av ABB, och som explicit berör reläverksamheten.

Branden innebär att verksamhetens överlevnad är hotad, inte minst mot bakgrund av konkurrenssituationen mellan reläverksamheterna inom ABB. Enheten får sex månader på sig att återuppbygga verksamheten (15), vilket är en tydlig förväntan om resultat. Chefer och medarbetare arbetar tillsammans under uppbyggnaden, i ett mycket nära samarbete. Förutsättningarna för att förstå och påverka de dagliga besluten kan knappast vara större än vad som följer av hur ledningen leder återuppbyggnaden och hur medarbetarna ställer upp. Folk behöver inte beordras och man hjälper varandra. Chefen för verksamheten beskriver att medarbetarnas inställning fanns redan före branden, och att det nu bara var att bygga vidare på denna. Återuppbyggnaden sker på ett verksamhetseffektivt sätt och lyckas. Substansen i de gemensamma uppfattningarna om mening hjälper organisationen att lyckas med återuppbyggnaden. De ändras inte, utan kommer i dagen under återuppbyggnaden, och stärks när den lyckas. En av de intervjuade uttrycker att sammanhållningen som skapades var så stark att den inte enbart var positiv.

Det första gemensamma globala plattformprojektet, Comsys (19), triggar meningsskapandet inom organisationen. Comsys utgör ett hot mot samtliga gemensamma uppfattningarna om mening, vilket kommer i dagen relativt snart efter att projektet startats. En av de intervjuade nämner att man inledningsvis tyckte det var spännande att få jobba med reläenheterna från andra länder. Detta tyder på att meningsskapandet triggades direkt i samband med att intentionen att genomföra projektet kommunicerades. Meningsskapandet ändrades dock tidigt under projektet. Långa diskussioner fördes om vilka tekniska lösningar som skulle väljas. Olika krav skulle förenas i en produkt. Olika tekniska lösningar var möjliga, och det fanns inte alltid enighet om vilken teknisk lösning som skulle väljas. Arbetssättet, att utveckla en ny produkt från grunden och börja med att formulera alla krav istället för att bygga vidare på någon av de befintliga produkterna, bedömdes av flera av medarbetarna inte vara det rätta, d.v.s. inte vara ett ”verksamhetseffektivt sätt att arbeta”. Det bedömdes inte realistiskt att

genomföra med tillgänglig tid och tillgängliga resurser. Det fanns en risk att projektet inte skulle resultera i ”en produkt som kunden skulle bli nöjd med”. Det gemensamma plattformsprojektet innebar också att man inte hade samma möjlighet att själva besluta om verksamheten, varken under projektets genomförande eller i framtiden. I två av berättelserna nämns att viljan inte fanns. En anger att avsaknaden av vilja var huvudorsaken till att projektet inte lyckades. Min tolkning är att viljan inte fanns för att projektet inte låg i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening. Inget tyder på att meningsskapandet som triggas av Comsys (19) förändrar de gemensamma uppfattningarna om mening. Istället stärks de gemensamma uppfattningarna om mening, genom de diskussioner och de handlingar som vidtas.

Implementeringen av 500-serien (22) är det managementinitiativ bland samtliga 85 managementinitiativ, där det tydligast framgår att uppfattningar om mening har påverkat implementeringen. Projektet initierades av medarbetare inom verksamheten, som senare sattes att leda och genomföra det. Vid starten av projektet fanns en stark samsyn bland de som sattes att leda projektet om att detta var rätt väg att gå. De intervjuade som ingick i projektets ledning hade, innan projektet startade, under en längre tid försökt övertyga chefer om att det gemensamma plattformsprojektet, Comsys (19), inte var vägen framåt. De hade inte bara försökt övertyga andra, de hade även gått till handling och på egen hand drivit utvecklingen av den egna plattformen parallellt med det gemensamma plattformsprojektet. När en ny chef som kom in i verksamheten tog till sig idén om att vidareutveckla den svenska plattformen och beslutade om att genomföra utvecklingsprojektet i Sverige uppfattades detta mycket positivt. En utfästelse gjordes av projektgruppen om att projektet skulle bli klart inom 1,5 år, vilket var rekordtid. I ledningen av projektet fanns en samsyn om vad man skulle åstadkomma i stort, hur det skulle genomföras i stort och en utfästelse om att vara klar till en viss tidpunkt. Dessa uppfattningar låg i linje med de delade uppfattningarna om mening. Detaljerna i genomförandet utformades under projektets gång. Även utvecklingen av 500-serien (22) stärker de gemensamma uppfattningarna om mening.

Utfästelsen att 500-serien skulle vara klar på rekordtid är en av de få tydliga utfästelser som framkommer i materialet. Utfästelsen kan tolkas som en bekräftelse på att det fanns så gemensamma uppfattningar om mening att man vågar sig på att göra denna utfästelse. Projektgruppen upplevde sig vara tillräckligt eniga om vad som skulle göras och hur det skulle göras, och uttryckte denna utfästelse. Det var inte så att utfästelsen kom före de gemensamma

uppfattningarna om vad som skulle göras och hur det skulle göras. Utfästelsen i sig var snarast ett uttryck för gemensamma uppfattningar.

Inom ramen för 500-serien beskrivs tre situationer på interaktionsnivån. Två av dessa situationer, (24) och (25), berör hur en chefs fråga och önskemål triggat en kedja av handlingar som leder till ett tekniskt genombrott. Situationerna illustrerar hur chefers och ledares handlingar på interaktionsnivån och hur individuella uppfattningar om mening kan bidra till att implementeringen av ett managementinitiativ lyckas.

Sammanfattning första delen av 1990-talet

Branden triggat meningsskapande. Substansen i de gemensamma uppfattningarna om mening kommer upp till ytan och hjälper organisationen att lyckas med återuppbyggnaden (15) på mindre än 6 månader. De gemensamma uppfattningarna om mening ändras inte, utan stärks i efterhand när implementeringen lyckas.

Det första gemensamma globala plattformsprojektet Comsys (19) triggat meningsskapande. En lång period av intensifierat meningsskapande följer som pågår fram till att utvecklingen av 500-serien kan genomföras. De gemensamma uppfattningarna om mening ändras inte, utan stärks i samband med att meningsskapandet triggas.

Utvecklingen av 500-serien genomsyras av de gemensamma uppfattningarna om mening. De gemensamma uppfattningarna om mening stärks snarare i efterhand, när implementeringen har lyckats.

6.4 (C) Andra delen av 1990-talet

Beskrivning av perioden

Denna period inleds med satsningen på Panoramakonceptet och bildandet av organisationen Network Partner (26) år 1995.

Samtliga intervjuade som arbetade vid denna tidpunkt nämner Network Partner (26), men endast en av de första åtta intervjuade nämner Panoramakonceptet, och då i termer av att Panorama var synonymt med Network Partner. I de skriftliga källorna beskrivs ofta Panorama och Network Partner tillsammans. I listan med handlingar (i Tabell 6.3 och bilaga 1) betecknar därför Network Partner (26) både Panoramakonceptet och organisationen Network Partner.

Panorama och Network Partner beskrivs i skriftliga källor som ABBs strategi för att möta kraftindustrins behov av IT-lösningar (Barnevik, 1995, introduktion till

Tabell 6.3 En period av handlingar som enstaka personer nämnt och som initieras inom enheten, Grupp C.

Handlingar				Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling			
Initiativ: enkel ring Initierade, inom enheten: utom enheten:					Positivt	Neutralt	Negativt	
Nr	Årtal	Produkt- utveckling	Organisations- förändring	Övrigt				
26	1995		Ny org Network Partner		Sammanslagning av organisationerna Relays och Network Management till en organisation, Network Partner.		**	****
27	1996		Avreglering elmarknad SE		Elmarknaden i Sverige avregleras 1996. Ett externt initiativ.		*	*
28				Marknadsallokeringar	Det har varit olika marknadsallokeringar över tiden.		*	
29	1990-tal			Detaljerade instruktioner	Detaljerade instruktioner för hur utveckling och kvalitetssäkring tas fram. (Troligen TOPS som initierats av överordnade nivåer, men ej			*
30		GP 2			Det andra gemensamma globala projektet för att utveckla en ny plattform.			*
31				Q ramverk per utvprojekt	Ramverk för hur man ska arbeta inom utvecklingsprojekt utarbetas till del inom respektive projekt.		*	
32				Omstrukturering verkstad	Omstrukturering, uppsägning av personal på verkstaden.		*	
33				Rekryteringspolicy	En rekryteringspolicy tas fram om hur kärnkompetensen ska utvecklas internt.			*
34				Sälj, verksamhetsplanering	En sälj- och verksamhetsplaneringsprocess genomförs under ett par års tid. Beslutet togs av den lokala ledningsgruppen.	*		
35				VU aktiviteter	Olika verksamhetsutvecklings (VU) aktiviteter genomfördes under 1990-talet med stöd av konsulter.			*
36				Målstyrning	Varje år sätts mål för enheten som bryts ner på avdelningsnivå. Målkartor används.	*	(*) *	
37				Ny supportorganisation	En separat supportorganisation bryts ut. Tidigare har supporten till kunderna skett inom ramen för andra avdelningar som	*		
38				Stöd lokala organisationer	Åka ut till och stötta de lokala organisationerna ute i världen merd målet att de alltid skulle säga att de fick mycket	*	*	
39				Modulariserad marknadsdokumentation	Beslut och genomförande av modulariserad marknads/produkt-dokumentation, vilket pågick under 4 års tid. Externa togs in för att	*		
40				Årliga möten med säljare	Årliga möten, 3 dagar, med säljare från hela världen för att ge info om nya produkter och bestämma säljbudget för kommande året.	*		
41	1999	Utveckling till OS Australien			Utveckling av ny teknik för leverans av skyddsutrustning till station i Australien som skulle vara klart till OS. Signalerna togs in	*		

Executive Forum). Avregleringen av elmarknaden (27), innebar att många kunder skulle gå från en monopolsituation till en konkurrensutsatt marknad.

Samtidigt var teknologiutvecklingen dramatisk med möjligheter till integrerade IT-lösningar, ökad kommunikationsförmåga, exempelvis med fiberoptik, och med allt mindre komponenter, mikroelektronikkomponenter, med högre förmåga. Kraftdistributionen i framtiden förutsågs komma att präglas av tuff konkurrens, ett starkt fokus på kundservice, kostnadsreduceringar för att kunna överleva och en stor potential för automation.

Transmissionsområdet förutsågs gå mot mer sammankopplade transmissionsnät över länder och tidszoner med olika ägare, vilket skulle ställa krav på en mer komplex koordinering. Inom generationsområdet sågs ett ökat krav på miljömässigt acceptabla lösningar, att nya effektiva anläggningar skulle komma att konkurrera med gamla anläggningar, en direkt konkurrens mellan kraftgenererande enheter och ett frågetecken kring hur kärnkraften skulle komma att utvecklas. Även kraftindustri som inte avreglerades förväntades stå inför ökade krav på kostnadseffektivitet.

Panorama beskrevs som det totala konceptet för ett intelligent kraftsystem och syftade till att hjälpa kunderna att bli konkurrenskraftiga genom att alla produkter, system och tjänster skulle vara integrerbara i helhetslösningar. Konceptet skulle vara öppet för tredjepartsprodukter och -system. Network Partner var organisationen som erbjöd Panoramakonceptet, och där sättet att arbeta tillsammans med kunderna skulle präglas av partnerskap för att gemensamt kunna ta fram konkurrenskraftiga lösningar som kunde utvecklas och uppgraderas över tiden.

Syftet med Network Partner formulerades som: "Jointly we shall find IT-based cost efficient solutions for Power Network Management". Panoramakonceptet utvecklades först, och strax därefter togs beslutet om att organisera verksamheterna i linje med Panoramakonceptet i organisationen Network Partner. Schweiz genomförde denna organisationsförändring före Sverige. Sedan jag beskrivit den teoretiska modellen av meningsskapande för chefen för Network Partner i Sverige beskrev han det som en framtåtriktad satsning:

"Meningsskapande. Det var ju den här perioden i allra högsta grad. Det fanns en strategi ... Det var ingen omorganisation för att ta bort ... att det gamla inte funkar... Det här var ju en mer framtåtriktad omorganisation. Så det var en annan typ. ... Och här är ju tanken att dom här verksamheterna ska spela ihop. Det är ju det:

meningsskapande. ... Och hur det har gått sen det vet jag inte exakt, men det har väl gått åt det här hållet i alla fall med Smarta system och sånt. Och det är ju precis det, det här adresserar. Sen om vi kanske inte använde dom orden och förstod alla konsekvenser. Så jag skulle väl hävda att för reläverksamheten så att det då las ihop med det här, det var egentligen det en väldigt stor grej. ... Tankemässigt också så var ju det mest meningsskapande. Låg ju mest i försäljning och utveckling. Inte i produktion och anläggningsbyggande. Det var ju där man försökte få in det, meningsskapande, i försäljning och utveckling. Och det är ju så det ska va. Det tycker jag är intressant (skratt) när man funderar på det här nu i efterhand. Så var det praktiska problem som gjorde att det inte blev så bra som vi ville ..., men ... det ingår också.”

Panoramakonceptet sjösattes i en stor intern och extern kampanj under år 1995, och var en internationell satsning. I ett första steg genomfördes en intern informationskampanj. Inom ABB utsågs 61 stycken ambassadörer för att täcka 76 länder. Ambassadörerna utbildades under en vecka i mars 1995. Ambassadörerna fick ett kit bestående av broschyrer, grundläggande budskap, video och overheadbilder för att kunna informera all personal inom TNP, cirka 4 000–5 000 personer i mer än 30 länder. I ett andra steg genomfördes en extern marknadsföringskampanj med enhetlig layout, annonser, broschyrer och reklammaterial. Fyra veckolånga seminarier genomfördes med kunder i Berlin, Scottsdale Arizona, Singapore och Sao Paulo under perioden från maj till oktober 1995. Seminarierna omfattade Executive Forums, där representanter från både kundernas och ABB högsta ledning deltog, samt tekniska seminarier och utställningar. Utställningen flögs runt mellan seminarierna i en jumbojet.

Chefen för reläverksamheterna globalt var den som möjliggjorde Panoramakonceptet enligt chefen för Network Partner i Sverige. Chefen för reläverksamheterna globalt lämnade ABB innan Panoramakonceptet påbörjades. Han beskrivs allmänt som ”väldigt väl förankrad” respektive ”väldigt tungt drivande” av två av de intervjuade. Chefen för Network Partner i Sverige anger att det var olyckligt att chefen för reläverksamheten globalt lämnade innan Panoramakonceptet och Network Partner genomfördes, samt beskriver att denne var en person som både tänkte konceptuellt och som var praktisk.

Chefen för Network Partner i Sverige under denna period beskriver vid en intervju år 2016 Panorama konceptet som föregångaren till det som idag har blivit verklighet i form av smarta integrerade system. Chefens bedömning är att

Network Partner och Panorama var en bra satsning, som var viktig för ABB, men menar att det möjligen var för tidigt. Han reflekterar samtidigt över att det alltid tar lång tid med förändringar:

" ... Så det här skulle behövt fortsätta över tiden, 10 år till, dagligen. ... För att det tar sin tid och ... det är hela tiden en konflikt mellan ... det konceptuella och det reella. Och den konflikten var tydlig här. ... - ... det är ju en strid mellan det reella och konceptuella som pågår hela tiden. ... Dom här verksamheterna hörde ihop, ... det tid för dom att smälta ihop. ... Och då upplever folk att det inte hör ihop, för det smälter inte ihop på en kafferast. ... Det är ju berömt, det finns chefer som bara tänker långt, långt fram. De är utbytta före dom visar resultat. Så är det dom som tänker i nuet, dom går i konkan. Du måste blanda."

Den externa satsningen inom Panorama bedöms av chefen för Network Partner ha varit viktig för ABBs ställning i världen. Representanter för kundernas högsta ledningar och ABBs högsta ledning medverkade både i förberedelserna och i själva kampanjen. I marknadsföringsmaterialet (kallat The Big Change) beskriver tio kunder i ledande positioner från företag i USA till Singapore hur de ser på utmaningarna inom kraftindustrin. Vid seminarierna genomfördes presentationer av såväl kunder som ABBs representanter. I Singapore var det exempelvis en representant för TATAs ledning som berättade om de indiska utmaningarna. Chefen för Network Partner i Sverige betonar också att tiden med Panorama och Network Partner var rolig:

"Det har varit en kul, enormt kul resa. Men Percy-tiden det är höjdpunkten. Det måste jag säga. Och den här satsningen (kommentar: Panorama och Network Partner), det var ju del av Percy tiden, på slutet. Också en höjdpunkt. ... - ... Jag tror att det måste varit en av de häftigare kampanjer som ABB har kört. Vi körde ju det här och fick med oss toppledningen... Det var typiskt Percy. Han tyckte ju ... Det händer nåt."

Samtidigt med Panorama och Network Partner (26) pågick striderna mellan reläverksamheterna inom ABB. Chefen för Network Partner i Sverige beskriver att Panorama, under en liten stund, tog överhand över konflikterna. Under själva kampanjen var det bara smärre konflikter om vilka reläprodukter som skulle visas upp på utställningarna. Konflikterna fortsatte efter den inledande

Panorama-kampanjen. Den gällde inte bara vem som skulle producera reläprodukterna, utan också vad som skulle utvecklas och hur verksamheterna skulle organiseras. Den schweiziska verksamheten ville att reläverksamheterna skulle vara ett stöd åt substationsverksamheter, och inte ha någon större egen försäljning. I Sverige var uppfattningen den motsatta, att det viktigaste var att ha en egen försäljning och att stödja substationsverksamheterna. Det uttrycks att konflikterna innebar att Panoramakonceptet utvecklades långsammare än det annars skulle gjort. Chefen för Network Partner i Sverige under denna period beskriver att den svenska enheten fick order om att sluta med den egna utvecklingen gällande transformatorskydd, men att man inte gjorde det:

”... jag ansåg att den strategin att vi skulle ha skydd som vi skulle kunna sälja på marknaden ... var rätt. ... Det tycker jag fortfarande. Och då ... så var min bedömning, rätt eller fel, så skulle vårt produktsortiment halta. Och det ville jag inte, men det blev nog mitt fall det, kan väl nog säga. ... Jag hade ju ett våldsamt möte nere i Zürich en gång då de skrek åt mig. Då var Sten Jakobsson med. Och ... till slut skrek de: Kommer du att sluta med transformatorskydden? NEJ sa jag. Då gick tio personer ur konferensrummet. Den enda som satt kvar, det imponerade på mig, det var Sten Jakobsson. För han var min chef. Som min chef satt han kvar. Han gick inte ur.”

Vid ett tidigare tillfälle under perioden var den svenska och schweiziska chefen för reläverksamheten överens om att dela upp verksamheten så att Sverige fick ansvaret för distribution och Schweiz för transmission. Detta skulle innebära att reläverksamheten i Finland skulle lagts ned. Förslaget gillades inte av den överordnade chefen för reläverksamheterna som vid denna tidpunkt var från Finland.

Network Partner (26) som organisationsform uppfattas i sig inte som positivt av de intervjuade som arbetade inom verksamheten under denna period. Orsaken som flera uttrycker, men på olika sätt, är att organisationsformen inte ledde till några förändringar när de två enheterna, reläverksamheten och system för övervakning och kontroll av elnätet slogs ihop. Det uttrycks att de tänkta synergier inte fanns, och att det var alltför grundläggande skillnader mellan en produktverksamhet och en ren systemverksamhet. Ett annat motiv som lyfts fram är att man inte bearbetar samma målgrupper hos kunderna vid försäljning av ett stort system för 100 miljoner SEK som om man ska påverka beslutfattare att välja ett reläskydd för något eller några 100 000 SEK. Det beskrivs att de flesta

arbetade vidare på samma sätt som de gjort innan. När enheten delades upp igen var det få personer som bytte enhet. De flesta gick tillbaka till den enhet de arbetat inom före bildandet av Network Partner. Tre av de intervjuade från reläverksamheten uttrycker följande om Panorama och Network Partner:

"... Jag menar det kom in en stor mängd som hade ett helt annat tempo. För det man ska tänka på: man har ett annat, tror jag, tempo i en puls som är när man har en leverans. ... Om du inte hade haft produktionspulsen så skulle du nog ha en annan puls i hela företaget. ... Det som då kan uppfattas är ju att pulsen sjunker rätt kraftfullt och en stor mängd människor som har en annan puls kommer och bestämmer ... Man tänker på ett annat sätt. Man kan inte produkten. Man kan projekt. Och det är inte svårare att kunna produkter eller projekt det är bara på ett annat sätt. ... Det är bara lite annorlunda. Och det är ju så att om jag kan projekt, då har ju jag lösningar på projekt-tankar. Det innebär att om jag nu har lösningen ... då springer jag ju runt med min lösning och ser vart jag kan applicera den. Och det gör jag ju på alla mina problem. Oavsett om det är rätt lösning, men jag kommer alltid att försöka. Jag menar ... är ingen sån person. Han är en häftig person. Han funkade riktigt bra i den positionen som han var då. Han hade olika puls och kunde acceptera det i sitt agerande."

"Jag minns när jag var i Tyskland. Då skulle man också föra in Panorama och några kunder som hade varit på utbildning ... nån hörde i matsalen nån satt och prata om det där Panorama. "Har du förstått det där med Panorama? Inte riktigt men jag har bara gått en vecka, så det kommer säkert nästa vecka" ... Man hade kanske övertygat sig själv internt om att göra ett värdekoncept och vara en solutions provider och det var en jättebra strategi. ... Det var inte grundat från nåt krav från marknaden eller nåt sånt, det fanns ingen kund som sa att det skulle vara på det sättet. Utan det var ett strategiskt initiativ. Och det gjorde ju det, att vi kände ju dubier till det också. Det blev ju egentligen aldrig någon integration utan det blev ju ett resonemangsäktenskap ... Även jag var på marknadssidan, hade gemensamma funktioner för t.ex. utbildning men i praktiken var det ju olika människor som gjorde olika sakerna ... Marknadskommunikation lyckades i viss mån att få ihop det och nån

del av teknikutveckling. Product management var väl också ganska välkoordinerat.”

” ... Ett exempel på när ... man organisatoriskt försökte slå ihop två olika typer av bolag till ett bolag där jag upplevde att oavsett om du satt i samma kontor eller i olika kontor så jobbade 97 % vidare med det dom hade gjort innan det blev Network Partner. Antingen sålde man Spider system eller så sålde du reläskydd. ... det fanns några få individer som bytte sida och som faktiskt följde med de olika bolagen sen när det splittrades men det är väldigt få. HMI gruppen var likadant. Det var ju en enhet och visst hade man nytta av att sitta ihop, man fick influenser och jag tror att vi hade nytta av att få ... som chef för HMI utveckling för att lyfta den delen på SA Products delen, men det bestående resultatet av Network Partner t.ex. blev inte mycket alls.”

Under perioden Network Partner (26) nämns en rad handlingar som är initierade inom enheten (se Tabell 6.4). Varje handling nämns bara av en, ibland två och en gång tre personer. Det är huvudsakligen tre av de intervjuade som nämner handlingar från denna period, men alla sex som arbetade då nämner någon handling. Det är olika typer av handlingar som nämns, som uppfattats positivt, neutralt eller negativt. Det framkommer inte någon gemensam uppfattning om att något managementinitiativ under denna period har påverkat verksamhetens utveckling. Däremot uttrycks argument, förväntningar och utfästelser kopplat till respektive managementinitiativ som är uttryck för gemensamma uppfattningarna om mening. Ett exempel är Målstyrning (36). De två som nämnt målstyrning anger följande:

”... så jobbade man mycket med målstyrning på verksamheten. Varje år skulle man sätta upp mål för verksamheten och så bröt man ner det på de olika avdelningarna, produktledning, försäljning, utveckling och sen jobbade man med såna här målkartor. Vissa år kan man säga att det var extremt optimistiska mål som aldrig uppfylldes även om det blev bättre.”

”... att få fokus på målstyrningen, kunna få ner delegeringen så att liksom gruppcheferna, de tog till sig vad vi hade satt upp som gemensamma mål och började driva det själv. ... - ...”

Målstyrningen upplevs ha gett vissa positiva effekter, som uttrycks i termer av att "... även om det blev bättre" och "att liksom gruppcheferna de tog till sig ... och började driva själva". Det sägs inte mer om effekterna av målstyrningen och det används inga starka uttryck. Samtliga sex intervjuade som arbetade inom verksamheten under denna period bör ha berörts av målstyrningen, men det är enbart två som nämner den. Målstyrningen bidrog inte till att stärka de gemensamma uppfattningarna om mening och skapade inte nya gemensamma uppfattningar om mening.

En produktgrupp inom svenska Network Partner föreslår under perioden att en produkt ska läggas ner. Chefen för Network Partner i Sverige under denna period berättar hur en person från verkstaden, som fått information om förslaget, sökte upp honom och bad honom besluta att produkten inte skulle läggas ner. Chefen gick tillbaka till produktgruppen och frågade om de hade tänkt igenom det här ordentligt, och berättade att han hade fått signaler som sa att det inte var ett bra förslag. Så småningom kom produktgruppen tillbaka och sa att de hade fel. Chefen kallade in personen från verkstaden och sa "Den här ska inte läggas ner". Chefen uttrycker följande om händelsen:

"Det tycker jag det var en kul upplevelse. Mest kul för att han vågade komma till mig. Det tyckte jag var häftigt. Så det är många som sitter där vid lunchbordet och gnäller och inte säger nåt. Men han kom. Och det var nästan det jag uppskattade mest. Att ha skapt en sån stämning att han vågade ta kontakt. Att jag inte hade skrämt bort en person."

Senare, när chefen för Network Partner slutar, har konstruktionssidan, verkstaden, tillverkat en avskedspresent. Presenten utgörs av plåtlåda med samma form som logotypen för Panoramakonceptet som är tillverkad på verkstaden. Logotypen för Panorama är målad på locket. I lådan ligger ett reläskydd, en Combiflex. Från Schweiz får chefen en målad tavla med bland annat Panorama och ABB som motiv.

Analys av meningsskapandet

Organisationen Network Partner (26) och Panorama-konceptet triggat meningsskapandet inom organisationen. Det framstår dock inte som detta följdes av någon längre period av intensifierat meningsskapande. Istället beskrivs att folk jobbade på som de gjorde före bildandet av Network Partner. Panorama-konceptet riktade sig i detta inledande skede i första hand mot försäljning och utveckling, och var ett nytt sätt att tänka kring integrerade IT-system. De påtagliga aktiviteter som beskrivs inom ramen för Panorama gällde utbildning för

att skapa förståelse av det nya konceptet, samt organisationsstrukturen. Exempelvis organiserades alla utvecklare från både reläverksamheten och system för övervakning och kontroll under en avdelningschef. Parallellt pågick den dagliga operativa verksamheten med att sälja befintliga produkter, producera och leverera, och striderna med Schweiz om reläverksamheten. De externa seminarier som hölls för kunder genomfördes av chefer och relativt få personer från verksamheten. Inom organisationen dominerade den dagliga verksamheten. Chefen för Network Partner beskriver Panorama som det konceptuella, framtåtriktade, och det dagliga operativa arbetet som det reella. Panorama kan ses som ABBs första formella managementinitiativ för integrerade IT-system, ett första steg i en lång meningsskapandeprocess mot integrerade IT-system.

Under perioden Network Partner (26) framgår inte att något enskilt managementinitiativ triggat ett gemensamt meningsskapande inom organisationen. Däremot har ett antal personer var för sig gett exempel på managementinitiativ som framstår som tillfällen för meningsskapande. Några av de managementinitiativ som nämns av enskilda personer och beskrivs som lyckade ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening. Ett exempel är årliga möten med säljare (40), där de som ordnar mötena själva får planera genomförandet på ett sätt som upplevs som verksamhetseffektivt. Ett annat exempel nämndes på förra sidan: en person från verkstaden söker upp enhetschefen och förklarar att en produkt inte bör läggas ner, och detta leder till att enhetschefen efter att ha sökt mer information beslutar att produkten ska behållas. Möjligheten fanns att påverka de beslut som fattades.

En tolkning är att verksamheten i stort präglas av de gemensamma uppfattningarna om mening under denna period, även om arbetet skedde inom ramen för en organisationsform som i sin struktur inte upplevdes ligga i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening. Inom ramen för organisationsstrukturen fanns dock möjlighet att arbeta i linje med dessa. En slutsats är att de inte ändras under denna period.

Sammanfattning perioden av handlingar som enstaka personer nämnt

Organisationen Network Partner (26) och Panoramakonceptet triggat meningsskapande, vilket är starten på en period av långsamt meningsskapande som sträcker sig årtionden fram i tiden.

Det framgår inte att något övrigt managementinitiativ triggat meningsskapande inom organisationen under perioden. Några av de managementinitiativ som nämns av enskilda personer och beskrivs som lyckade managementinitiativ, har

legat i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening, och har stärkt dessa.

En tolkning är att verksamheten i stort präglas av de gemensamma uppfattningarna om mening under denna period, och att de inte ändras under perioden.

6.5 (D) Första delen av 2000-talet

Beskrivning av perioden

I början av 2000-talet slås reläverksamheten i Sverige ihop med reläverksamheten i Finland (46) (Tabell 6.4). Finland får ansvaret att leda systemgruppen. En svensk chef placeras i Finland. Åter ska en helt ny gemensam produktgeneration tas fram (47). Finland och Sverige har sedan tidigare något olika produktsegment, för lägre respektive högre spänningar.

Tabell 6.4 En grupp av handlingar i början på 2000-talet, Grupp D.

Handlingar				Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling			
Initiativ: enkel ring Initerade, inom enheten: utom enheten: Interaktion: dubbel ring					Positivt	Neutralt	Negativt	
Nr	Årtal	Produkt-utveckling	Organisations-förändring	Övrigt				
46	2000-tal		Ny org Finland		Reläverksamheten i Sverige slås ihop med reläverksamheten i Finland.		****	
47		GP 4			Det fjärde gemensamma globala projektet för att utveckla en ny plattform. Denna gång tillsammans med den finska organisationen.		*	**
48		Egen plattform parallellt			Egen utveckling och modernisering av 500-serien.		**	
49				Internt förbättringsarbete	Översyn av alla processer internt.	**	*	
50			Ny org PS divisionen		Reläverksamheten i Sverige bryts loss från den Finska organisationen och läggs som en enhet inom divisionen Power Systems (PS) i		**	
51				Utredning produktbas	Utredning om vilken produktbas som ska användas i framtiden för högspänningskydd. Det stod då mellan den svenska och den		**	
52		Beslut SE leda produkt-vhten			Beslut att den svenska enheten ska vara ansvarig för produktutvecklingen globalt.	*****	**	

Vid det här laget är den svenska organisationen ganska luttrad. Inom ledningsgruppen för den svenska enheten konstaterade man att Finland hade ambitionen att utveckla nästa produktgeneration huvudsakligen i Finland. I Sverige skulle det finnas kvar ett antal applikationsexperter. Inom den svenska ledningsgruppen förs många diskussioner om vad som ska göras, och vad som är

realistiskt. Alla inser att man inte kan utveckla samma produkter på flera ställen. Det är något av en krisstämning, och flera ställer sig frågan om man vill köra verksamheten under de här premisserna.

Den svenska ledningsgruppen tror inte att det gemensamma plattformprojektet mellan Finland och Sverige kommer att lyckas. De är medvetna om att beslutet om att köra projektet inte kommer förändras, och beslutar sig för att stötta det gemensamma utvecklingsprojektet fullt ut. De ber Finland att tala om hur mycket resurser de behöver från Sverige för att lyckas och lovar att ställa dem till förfogande. Finland begär inte så mycket resurser. En tolkning är, enligt en av de intervjuade, att finnarna var stolta och hade ambitionen att klara det själva. Inom den svenska enheten satsar man nu på att vända sig internt och ”städa” den egna verksamheten efter ett antal år med en mängd stora managementinitiativ. Internt förbättringsarbete startas (48) och övervakas från den svenska ledningsgruppen. Processerna ses över och förbättras. Det fanns inte utrymme eller mandat att genomföra några stora managementinitiativ. Förbättringsarbetet handlar om att hitta små förbättringar. Samtidigt tittar man på vad som behöver göras för att modernisera den egna produkten från 1990-talet (48).

När det gemensamma utvecklingsprojektet inte lyckas delas Finland och Sverige upp igen. Den svenska enheten hamnar på högspänningssidan i Sverige, inom divisionen Power Systems. Den finska enheten hamnar på medium voltsidan inom divisionen Power Products. Konflikten med Schweiz finns fortfarande kvar. En större utvärdering är nu initierad om vilken produktbas man ska bygga vidare på för högspänningsskydd. Så beslutas att den svenska enheten ska få mandatet att ta över produktverksamheten (52). En av de intervjuade beskriver att det var en jämn kamp, men att den svenska enheten uppvisat större förmåga vad gäller helhetslösning, applikationskunnande och hur försäljningen genomförs med ”kundflexibilitet” snarare än att produkterna var tekniskt överlägsna. En annan av de intervjuade pekar på att enheten hade fått ordning på den egna verksamheten och också hade idéer om hur nästa produktgeneration skulle tas fram. Schweiz får i samband med detta ansvar för systemverksamheten. Chefen för Network Partner uttrycker att reläverksamheten inte hade hamnat i Sverige om inte de svenska enhetscheferna från början av 1990-talet hade kämpat för att den skulle hamna i Sverige.

Analys av meningsskapandet

Att Finland får ansvaret för verksamheten (46) och att det initieras ett nytt gemensamt plattformprojekt (47) trigger åter meningsskapande. Långa diskussioner förs i ledningsgruppen om hur situationen ska hanteras, och ett antal

handlingar vidtas. Inget tyder på att de gemensamma uppfattningarna om mening ändras. Beskrivningarna av denna period är kortare, och inte lika känslöfylla som perioden efter det första gemensamma plattformprojektet, Comsys (19) på 1990-talet. Att andra enheter får ansvaret och att gemensamma plattformprojekt initieras är inte längre en nyhet och något helt oväntat, utan en erfarenhet som är införlivad i ramarna. Däremot är det fortfarande ett tydligt hot mot de gemensamma uppfattningarna om mening att den finska organisationen nu fått ansvaret för produkterna.

De gemensamma uppfattningarna om mening påverkar vilka managementinitiativ som initieras inom enheten. Att stötta det globala plattformprojektet ligger dock inte i linje med dem, framförallt för att man inom enheten inte tror att projektet kommer leda fram till en lönsam produkt. Beslutet är ändå att stötta projektet genom att ställa upp med alla resurser som begärs. Bedömningen är att det inte är någon idé att söka argumentera mot projektets genomförande. Det skulle bara leda till slöseri med tid och resurser, och inte leda till någon positiv förändring. Att medverka i projektet och samtidigt stärka den egna verksamheten ger en möjlighet att långsiktigt få förutsättningar att få en verksamhet som genomsyras av de delade uppfattningarna om mening. Här görs ett val mellan två av de gemensamma uppfattningarna om mening. Verksamhetseffektivitet prioriteras före att få påverka besluten själva. Samtidigt initieras aktiviteter för att förbättra den egna verksamheten och vara rustad för framtiden.

De gemensamma uppfattningarna om mening framstår här som ett långsiktigt mål, en vision, en strategi eller en ledstjärna. Enskilda handlingar behöver inte ligga i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening, utan kan vara medel för att på sikt nå en situation där de får råda.

Sammanfattning första delen av 2000-talet

Perioden inleds med att meningsskapande triggas av omorganisationen, där den svenska och finska reläverksamheten slås ihop under ledning av den finska organisationen (46) och ett nytt gemensamt plattformprojekt (47) initieras. Detta utmanar samtliga gemensamma uppfattningar om mening och leder till en period av intensifierat meningsskapande i form av en kedja av handlingar och diskussioner.

Vissa managementinitiativ initieras och genomförs som inte ligger i linje med alla tre gemensamma uppfattningarna om mening. Dessa vidtas för att på bästa sätt bädda för att få en framtida situation där dessa ska få råda. De fungerar här

som ett långsiktigt mål, en vision, en strategi eller en ledstjärna för vilka handlingar som kortsiktigt måste prioriteras för att nå det långsiktiga målet.

Inget av managementinitiativen förändrar de gemensamma uppfattningarna om mening. Det framgår inte lika tydligt i berättelserna att uppfattningarna stärks under denna period. När den svenska enheten får ansvaret för produkterna bekräftas de dock.

6.6 (E) Tydligare global styrning

Beskrivning av perioden

Den globala styrningen har successivt blivit tydligare sedan början av 2000-talet. Kring år 2005 är utveckling, produktstyrning, produktion (sammansättningen av produkterna) och försäljningen globalt styrda. Den tydligare globala styrningen är inte i första hand från koncernnivån utan från affärsområdesnivån¹⁰, men antalet koncerngemensamma managementinitiativ ökar också.

Den globala styrningen kan ses som ett övergripande managementinitiativ som omfattar en rad olika managementinitiativ. När de intervjuade talar om innebörden av den tydligare globala styrningen generellt, anger de att den har påverkat verksamheten på skilda sätt. Olikheterna är större jämfört med vad som beskrivs i samband med övriga organisationsförändringar. Majoriteten av de som nämner den globala styrningen talar i neutrala termer om hur den har påverkat verksamhetens utveckling, exempelvis:

”Vet inte om det är på gott eller ont men vi har en global set-up vad gäller PM och R&D.”

En av de intervjuade beskriver att ”grundjobbet” i stort var detsamma då, före den globala styrningen, som nu, när det är globalt styrt. Flera påpekar att finansieringen av utvecklingen nu går via andra länder. Två av de intervjuade betonar negativa aspekter:

”... Allting styrs globalt. Den största skillnaden ... när vi tog fram 500-serien som vi ... lanserade 94 och som är basen som i princip det här vi lever på idag ... då vi hade egen styrelse, vi hade egen vd och vi bestämde själva. ... Och sen all finansiering går ju, ... via Schweiz, ...

¹⁰ De organisatoriska nivåerna har varierat i antal och struktur över tiden, och också haft olika beteckningar. Affärsområdesnivån används som beteckning för de nivåer som finns mellan reläverksamheten i Sverige och koncernnivån.

så vi kan inte finansiera en timme själva. Det ska ju godkännas och köras den vägen. Så att beslutsvägarna var ju betydligt enklare förr. ... tror ju att vi skulle kunna tjäna ännu mera pengar om vi fick ta det ... marknaden kräver av våra produkter och utveckla dom funktionerna. Nu får vi en överordnad styrning som säger att nej det är det här ni ska satsa på ... - ... Det är möjligt att sett ur ett större ABB-perspektiv så är det viktigare på lång sikt det här. Men den informationen lyckas man inte få fram, för om man skulle få fram den informationen då från management att för ABB så är det här så här viktigt och det här betyder så väldigt mycket när ... vi ser framtiden så här. Då har man kanske bättre förståelse för det, men när man inte får den bakgrundsbilden ordentligt kommunicerad. ... Mer toppstyrt och det känns ungefär som att det är som en armé där du har en överbefälhavare som är LBU-chef och så trycks bara informationen ner och du ska inte ifrågasätta någonting. Du ska bara göra som vi säger. Och ... om man då har jobbat i en verksamhet där initiativförmåga och möjlighet att påverka har varit hög, och man har lyssnat till individer som har haft initiativkraft, kommit med goda idéer.”

Majoriteten av de managementinitiativ som nämns under perioden av tydligare global styrning nämns enbart av enstaka personer. Tre managementinitiativ som är initierade av överordnade chefer sticker ut för att de nämns av flera.

Outsourcingen av kretskortstillverkningen och den elektromekaniska reläproduktionen (62) uppfattas som ett bra beslut, även om det också beskrivs att det var kontroversiellt att avveckla verkstaden. Produktionen beskrivs ha blivit underkritisk. Kretskortsverkstaden blev för liten för att klara teknikutveckling, och kunde inte investera i tillräckligt stora maskiner. Outsourcingen sänkte kostnaderna ”våldsamt”, vilket har bidragit till lönsamheten. Viss produktion, ihopsättning av reläer och testning, bibehölls inom reläverksamheten. En av de intervjuade beskriver att outsourcingen drevs hårt av en överordnad chef, och att det var bra i detta läge att det var någon extern, d.v.s. överordnad chef, som fattade beslutet. Detta givet att den lokala ledningen verkligen trodde på idén. Den lokala ledningen slapp då ta alla diskussioner och kunde hänvisa till att det var bestämt, och nu skulle implementeras. Många inom organisationen tyckte det var ”hål i huvudet” att outsourca verkstaden. Här hänvisas till att kulturen var sådan, att man ville ha

kvar verkstaden inom verksamheten. Det framgår att verkstaden hade en egen stark kultur.

Global footprint (57) är ett managementinitiativ från koncernledningen kring år 2005. En av de intervjuade beskriver att Global footprint principiellt inte var något nytt för reläverksamheten, som haft tillverkning i Indien i många år, och som tidigare haft tillverkning i USA och Brasilien på 1980-talet. Skillnaden var att det förr gjordes ”organiskt”, och att besluten togs inom enheten när man såg att det var dags att göra något, med hänsyn till omständigheterna som rörde reläverksamheten specifikt. Nu upplevs besluten inte vara kopplade till reläverksamhetens specifika förutsättningar och behov. Beslut fattas centralt om att verksamheter ska sättas upp i olika länder:

”... Nu är det liksom så att man bestämmer det ska vara en plupp där, en plupp där, en plupp där och så kanske man sätter igång nånting men utan att säkerställa att det fungerar riktigt. För vem styr dom sen? ... det går ju fort att flytta en assemblylina, men sen då? Det ska liksom kontinuerligt löpa, också supporten i alla funktioner osv. Och då förväntas de lokalt att hantera det. Men det är inte alla gånger de behärskar alla aspekter. Och det är det här jag känt, det har brustit lite. Och så faller bördan tillbaks ändå. Och så är man inte mentalt beredd på det och ... man har inte kapaciteten heller alla gånger för alla bitar att hantera det.”

Produktutvecklingen har genomgått en stor förändring, från lokal utveckling till en distribuerad miljö med utvecklingsteam i flera länder (71). Det har inneburit att det ställs krav på ny kompetens i verksamheten, d.v.s. att klara att jobba med utvecklingsteam i flera länder. Det har också blivit en mer global styrning av utvecklingen. En av de intervjuade beskriver att det är svårjobb, kostar mycket samt att det leder till sämre kvalitet och att det finns risk att kundernas förtroende skadas. En orsak som anges är att personalomsättningen är hög i Indien, vilket kostar mycket i form av upplärning och brist på kontinuitet, även om arbetskraften är billigare där. En annan orsak är att koordineringen av utvecklingen är mer tidskrävande.

En av de intervjuade berör en annan aspekt på att många globala affärsområden idag har fått stort eget ansvar, och att det inte finns centrala funktioner inom koncernen för produktstyrning och produktekonomi. Dessa frågor bedöms vara generella och väsentliga för många delar inom ABB. Det bedöms därför vara mer effektivt att ha centrala funktioner inom koncernen för denna typ av frågor på

motsvarande sätt som det fanns i slutet på 1970-talet och början av 1980-talet, istället för att de ska hanteras inom flera olika affärsenheter.

Analys av meningsskapande

Den globala styrningen har introducerats successivt, och innebär att besluten fattas högre upp i organisationen samt att informationen om bakgrunden till beslut är mer begränsad. Detta ligger inte i linje med den gemensamma uppfattningen om mening att det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut. Konsekvenserna av olika managementinitiativ inom ramen för den tydligare globala styrningen har successivt triggat meningsskapandet.

I berättelserna beskrivs inte att detta skett i samband med att managementinitiativen har kommunicerats. Istället beskrivs att meningsskapandet pågår kring de managementinitiativ som inte ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening. Även om det inte längre är oväntat att överordnade chefer fattar beslut, att medarbetarna upplever att de inte kan påverka besluten och att det är mindre information om bakgrunden till besluten, pågår meningsskapande i viss utsträckning kring detta. Medarbetare frågar exempelvis chefer om motiven för besluten, och beskriver sin syn på frågorna för cheferna. På motsvarande sätt pågår meningsskapande om den distribuerade utvecklingen.

Managementinitiativ från överordnade chefer som ligger i linje med gemensamma uppfattningar om mening, som outsourcingen, inriktar meningsskapandet mot frågan hur beslutet ska implementeras. Den gemensamma uppfattningen om mening – att det var verksamhetseffektivt att outsourca kretskortstillverkningen – innebär att beslutet från överordnade chefer stöttades av flera inom organisationen, vilket påverkade implementeringen. Hur det påverkade implementeringen i detalj anges inte, men det framgår av berättelserna att det förenklade implementeringen.

Den tydligare globala styrningen innebär också att meningsskapandet på interaktionsnivån har förändrats. En förändring är att de fysiska avstånden mellan chefer och medarbete har ökat. Tidigare kunde en medarbetare gå in till chefen med ett förslag rörande verksamheten, som i princip kunde beslutas direkt. Med dagens teknik skulle det i princip vara möjligt att framföra förslag på motsvarande sätt även på distans. Beslutsprocesserna är dock längre idag. Det är inte bara de fysiska avstånden som påverkat den direkta interaktionen mellan chefer och medarbetare.

Det som skiljer under denna period jämfört med tidigare perioder, är att det totalt sett uttrycks relativt få starkt positiva eller starkt negativa effekter i samband med managementinitiativen. Två av de intervjuade har huvudsakligen arbetat inom verksamheten under perioden av tydligare global styrning, och uttrycker färre starkt positiva och negativa effekter av den tydligare globala styrningen, och de managementinitiativ som ligger inom ramen för den. De som började inom verksamheten på 1980- och 1990-talet beskriver i större omfattning starkt positiva och negativa effekter av den globala styrningen, och de managementinitiativ som ligger inom ramen för den globala styrningen.

En orsak till att det sammantaget uttrycks färre starkt positiva och negativa åsikter om styrningens effekter skulle kunna vara att perioden av tydligare global styrning pågår när intervjuerna genomförs. Czarniawska (2005) beskriver utvecklingen över tiden som ett fragmentariskt nu, den halvt omarbetade nya historiken och de väl omarbetade historier som utgör bakgrunden till meningsskapandet idag. De som börjat senare i verksamheten skulle inte hunnit utveckla lika starka gemensamma uppfattningar om mening. Detta stämmer inte för perioden i början av 1990-talet, där det framgår att starka gemensamma uppfattningar om mening kom till uttryck cirka fem år efter att personerna börjat arbeta inom verksamheten. En annan orsak kan vara att personernas roller påverkar vad som uttrycks. Det kan vara känsligare för chefer som idag är operativa att uttrycka starkt positiva eller negativa effekter om en pågående verksamhet, än om historiska förlopp. En tredje orsak kan vara att de gemensamma uppfattningarna om mening börjat ändras, och att de som börjat inom verksamheten på senare tid har lärt sig de delvis nya gemensamma uppfattningarna i de grupper de ingått.

Sammanfattning perioden av tydligare global styrning

Den tydligare globala styrningen innebär att en av de gemensamma uppfattningarna om mening – att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten – inte uppfylls i samma utsträckning som tidigare. Samspelet mellan chefer och medarbetare på interaktionsnivån har förändrats.

I berättelserna beskrivs inte att meningsskapande har triggats i samband med kommunikationen av de managementinitiativ som inte ligger i linje med gemensamma uppfattningar om mening. Istället beskrivs att meningsskapande pågår kring de managementinitiativ som inte ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening. Managementinitiativ som ligger i linje med gemensamma uppfattningar om mening, som outsourcingen, inriktar meningsskapandet mot frågan hur beslutet ska implementeras.

Indikationer finns på att de gemensamma uppfattningarna om mening inom organisationen håller på att förändras. För att bekräfta att så är fallet skulle flera intervjuer behöva genomföras med personer som arbetar inom organisationen idag, och eventuellt i framtiden.

6.7 Den omgivande miljöns roll i meningsskapandet

I de föregående avsnitten har meningsskapandet inom organisationen analyserats med fokus på handlingar som initierats inom organisationen. I detta avsnitt ändras fokus till handlingar, händelser och aspekter i den omgivande miljön som uttrycks påverka verksamhetens utveckling. Den kronologiska genomgången

som skett i avsnitten 6.1–6.6 lämnas.

Vissa handlingar, händelser och aspekter har nämnts av många av de intervjuade, andra av få. Vissa har beskrivits utförligt, andra med enbart en mening. Alla

handlingar, händelser och aspekter i den omgivande miljön som nämnts i berättelserna sammanställs här och kategoriseras utgående från i vilken omfattning de har förändrats över tiden, för att kunna analysera om och hur de varit en del av meningsskapandet. Detta innebär också att metodiken ändras något i förhållande till den tidigare analysen, vilket kan vara ett sätt att berika analysen av meningsskapandet.

I det första avsnittet beskrivs de handlingar, händelser och aspekter som på olika sätt uttrycks vara relativt oförändrade under perioden. Därefter beskrivs handlingar, händelser och aspekter som har förändrats i viss utsträckning och slutligen de som uttryckts ha förändrats under perioden. I dessa tre avsnitt är ambitionen att återge vad de intervjuade uttryckt i berättelserna. Avslutningsvis görs en sammanfattande analys av den omgivande miljöns betydelse för meningsskapandet.

Marginell förändring och kontinuitet från mitten av 1980-talet till år 2010

Kunderna var i stort samma under denna period, även om marknadsallokeringar mellan olika enheter inom ABB varierade över tiden. De beskrivs av flera av de intervjuade som konservativa. Kundernas krav på funktion anges, på en övergripande nivå, vara densamma över tiden. Kraftbolagen ser inte teknikskiften på samma sätt som många privata konsumenter som har ett intresse av att pröva

ny teknik, exempelvis en ny generation mobiltelefon. Funktion, kvalitet och tillförlitlighet är primärt för kunderna. Reläverksamhetens skydds- och kontrollutrustningar kan ses som en försäkring. Om dessa inte fungerar kan det resultera i stora kostnader och personskador. Det som är beprövat och fungerar vill man gärna hålla fast vid. Det finns år 2011 fortfarande elektromekanik i stationer från 1960-talet. Här nämns specifikt att det inom industrin i USA fortfarande finns mycket elektromekanik. De statliga kraftbolagen i USA är däremot mer teknologiintresserade och benägna att köpa från utländska leverantörer. Den förändring över tiden som berörs är att av kraftbolagen i USA var tidigare de statliga de enda där europeiska leverantörer kom in.

Kunderna har behov av snabb teknisk support och reservdelar, vilket kan vara en utmaning. ABB tog under 1900-talet en affär i Tai Puh i Brasilien. I Brasilien fanns tullar som innebar långa leveranstider. För att klara kraven på att tillhandahålla produkter snabbt byggdes en lokal verksamhet upp i Brasilien. I Nordamerika finns 3 000 kraftbolag, som täcker 3–4 tidszoner, vilket innebär att det är som att jobba mot hela Europa samtidigt.

Att ABB riskerar att tappa marknaden lyfts fram som en orsak till olika managementinitiativ. Konkurrensen med andra reläleverantörer beskrivs gälla lokal närvaro både i säljskedet och för underhåll, att inte tappa i teknikutvecklingen utan ligga i teknikens framkant samt att uppfylla kundernas krav på kvalitet. Ingen anger explicit att det finns krav från omvärlden på ett lågt eller konkurrenskraftigt pris, däremot poängterar flera behovet av att inte ha för höga omkostnader.

Betydelsen av vilka inom kundens organisation som fattar beslut om anskaffning nämns. När organisationen Network Partner bildades slogs reläverksamheten ihop med system för övervakning av elnätet. Då reläskydd kostar i storleksordningen 100 000 SEK, kostar system för övervakning av elnätet miljontals kronor. Hos kunderna är det därför olika avdelningar som beslutar om anskaffning, vilket minskar möjligheterna till samordnad försäljning.

Politiska, och kulturella aspekter berörs. Det nämns att det är svårt att ta sig in i exempelvis Frankrike, Ryssland och Kina på grund av att de är lokala och har speciella krav, och att det i USA finns Buy American Act.

Viss förändring under perioden från mitten av 1980-talet till år 2010

Att avregleringarna har förändrat förutsättningarna för kunderna nämns av två av de åtta första intervjuade, och att det eventuellt var lättare för kunderna att investera i nyheter före avregleringarna. Det nämns ej om detta gäller i Sverige

enbart eller även inom andra länder. I ett annat sammanhang nämns att behovet att underhålla kraftnätet och kärnkraften i Sverige har ökat under perioden. Chefen för Network Partner i Sverige från år 1995, gör vid intervjun år 2016 följande reflektion om avregleringens betydelse för ABB verksamhet:

”... [avregleringen] skapade en annan typ av marknad. Då det här var statligt, ... så skulle jag vilja hävda, då var kunderna mer pigga på nytt. Alltså märkligt nog, så är det. När det blev avreglerat så ryckte ekonomin upp i prioritet hos kunderna. Så det skedde något slags skifte där Tidigare, jag minns ju på 70-talet, vi jobbade med Vattenfall och sånt där. Dom har ju oerhört stor andel i hela utvecklingen inom kraftområdet på ASEA. Utan Vattenfall vet jag inte hur mycket det hade blivit av det. Inte lika mycket i alla fall. Där fanns det folk som ... hade idéer, men också att det var inte den här extrema kvartalsekonomin. Den var inte uppfunnen.”

Denna reflektion gäller inte reläverksamheten specifikt, utan för samtliga verksamheter där ABB arbetade ihop med Vattenfall. Avregleringen i kombination med kvartalsekonomin har påverkat kundernas och ABBs verksamhet och samspelet mellan dem. Hur stora konsekvenserna av avregleringen och kvartalsekonomin är för reläverksamheten specifikt är svårt att bedöma utgående från berättelserna.

Standarden IEC har påverkat konkurrensförmågan. ABB var med i utvecklingen av en ny standard, IEC61850, vilket bidrog till att ABB kunde vara först på marknaden med en produktgeneration baserad på denna standard. Standardiseringsarbetet drevs av en extern organisation, där framtagning av IEC61850 var ett managementinitiativ som beslutats inom den externa organisationen. Att ABB väljer att medverka i standardiseringsarbetet är ett ABB-internt managementinitiativ. Arbetet med att ta fram den nya standarden som resulterar i en ny produktgeneration är ett tydligt exempel på hur externa och interna managementinitiativ samspelar och leder till verksamhetsresultat. Hur detta samspel sker på interaktionsnivån framgår inte av berättelserna.

Att juridiska skäl i respektive land påverkar organiseringen nämns i samband med att verksamheten nu är global, och planering och budget görs på global nivå. Hur de juridiska skälen påverkar beskrivs ej.

I början på 1990-talet brann byggnaden där verksamheten fanns. Som beskrivits i avsnitt 6.3 inhystes den tillfälligt i olika lokaler. Beslut togs att bygga upp verksamheten i Sverige på nytt. En av de intervjuade beskriver att man då slöt sig

samman, och gjorde heroiska insatser vilket ”säkert byggt upp ett extra hjärta för verksamheten”.

Elektronikkomponenter som tillverkas av externa leverantörer börjar under slutet av perioden få kortare livslängd, vilket ökar trycket på om-design.

Naturkatastrofer, bland annat i Japan, har påverkat tillgången till elektronikkomponenter som outsourcats.

Finanskrisen slog hårt mot komponentsidan inom elektronikindustrin. Vissa gruvor där material till elektronikkomponenterna utvinns stängdes snabbt, vilket ledde till att en bristsituation uppstod.

Förändringar under perioden från mitten av 1980-talet till år 2010

Teknikskiften är den yttre aspekt som de intervjuade framförallt beskriver har haft en genomgripande påverkan på verksamhetens utveckling. Produkterna har förändrats med skiftet från elektromekanik till elektronik, samt med möjligheterna att integrera mjukvara istället för att montera hårdvarumoduler. Teknikskiftet har påverkat rekryteringen och produktutvecklingsprojekten har involverat, och låst upp, en stor mängd människor inom organisationen.

Att rekrytera personer med rätt kompetens är ett fokusområde inom enheten år 2011. Flera exempel ges på att det har blivit svårt att hitta personer med rätt kompetens, och att behålla dem längre tid. Kunderna uppges ha samma problem att hitta personer med rätt kompetens. När rekryteringsannonser läggs ut är det ibland endast ett fåtal svar från sökanden i Pakistan och Indien. Personer med rätt profil headhuntas från olika länder utanför Sverige. Utvecklingen sker idag distribuerat, bland annat med personal i Indien där personalomsättningen är hög, vilket ställer krav på upplärning. Inom verksamheten krävs att det finns personer med djup kompetens kring reläskyddsalgoritmer. Det räcker inte med enstaka personer, utan det krävs ett 10-tal som kan ”frotteras med varandra”.

Analys av den omgivande miljöns roll

Vissa aspekter i den omgivande miljön är oförändrade, eller förändras i begränsad omfattning, under perioden. Andra aspekter i den omgivande miljön förändras mer. Här diskuteras om och hur den omgivande miljön har påverkat, och påverkats av, meningsskapandet inom organisationen.

Kunderna och deras krav på produkterna, service och underhåll har från ett övergripande perspektiv inte förändrats under perioden. Även marknads- och konkurrenssituationen har från ett övergripande perspektiv varit relativt oförändrad, även om enheten haft olika marknadsallokeringar. Avregleringen

nämns, och att den påverkat kunderna, men den uttrycks inte ha haft påverkan på de handlingar och uppfattningar om mening inom reläverksamheten som identifierats i denna studie.

Det är framförallt tre aspekter i den omgivande miljön som har förändrats under perioden, och som uttrycks påverka handlingar och mening inom organisationen:

1. Tekniken har utvecklats, från elektromekanik till elektronik och från hårdvarumoduler till integrerbar mjukvara
2. Möjligheten att rekrytera personal med rätt kompetens har minskat
3. Tillgången till elektronikkomponenter har varierat över tiden på grund av naturkatastrofer och finanskris, och deras livslängd har minskat

Minskad tillgång till personer med rätt kompetens och varierande tillgång till elektronikkomponenter med tillräcklig livslängd, aspekt nr 2 och 3 ovan, har båda inträtt i slutet av perioden, mellan år 2005 och 2011. Båda kan ses som exempel på händelser i den omgivande miljön som triggar att managementinitiativ beslutas och implementeras inom organisationen.

År 2011 finns 20 lediga tjänster, men man hittar inte rätt folk. När rekryteringen med annons inte lyckats, initieras headhunting. Ledningen beslutar att kompetens skall vara ett prioriterat fokusområde, vilket bland annat kommuniceras till alla medarbetare inom organisationen.

Elektronikkomponenternas livslängd minskar i slutet av perioden. Beslut tas om att designen av hårdvara ska insourcas. Detta kan ses som ett exempel på händelser i den omgivande miljön som triggar managementinitiativ som beslutas och genomförs inom organisationen, och som ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening.

Teknikutveckling, aspekt nr 1 ovan, har pågått under hela perioden och framstår som en förutsättning och drivkraft för en mängd managementinitiativ. Cirka en fjärdedel av managementinitiativen, 21 av totalt 85, kan kopplas till teknikutvecklingen. Rekryteringen av ingenjörer från högskolan under 1980-talet har sin grund i en bedömning att dessa krävdes för att utveckla produkter med den nya tekniken. Managementinitiativet Industrial IT som lanseras av koncernledningen kring år 2000 bygger på en vision av teknikens framtida möjligheter. Implementeringen av ett SAP-system inom enheten kan också sägas vara knuten till teknikutvecklingen, men i detta fall handlar det om att implementera ett externt utvecklat system.

Samtliga produktutvecklingsinitiativ har en naturlig koppling till teknikutvecklingen i och med att de handlar om teknik.

Produktutvecklingsinitiativen triggas dock snarare av en förväntan om att det krävs produkter baserad på ny teknik än av att det uppstått faktiska situationer där man börjat tappa marknad på grund av att inte ha produkter med den senaste tekniken. Endast ett tillfälle under 1990-talet beskrivs där man hade börjat tappa på marknaden på grund av att satsningarna på en ny produkt inte hade lyckats. Det framstår också som att det är teknikutvecklingen som trigger produktutvecklingsinitiativen snarare än att det är kundernas krav. Att kundernas krav på funktion många gånger är densamma över tiden, stärker bilden av att teknikutvecklingen är en drivkraft i sig, på en övergripande nivå.

Tekniken har dock inget eget liv. Det är personer inom organisationen som bedömer om det är väsentligt att agera med hänsyn till tekniken. Betydelsen av att ligga i teknikens framkant för att vara konkurrenskraftig på marknaden kan ses som en gemensam uppfattning om mening, som genomsyrar organisationen och som tillsammans med den externa faktiska teknikutvecklingen är starka drivkrafter för vilka managementinitiativ som initieras och genomförs inom organisationen.

Omorganisationer står för en relativt stor andel av managementinitiativen. Drygt 15 %, 14 stycken av 85 managementinitiativ, rör omorganisationer. Några direkta kopplingar mellan omorganisationerna och omvärlden går inte att finna i det här tillgängliga materialet.

Övriga managementinitiativ framstår inte heller tydligt vara en konsekvens av omvärldsförändringar. De intervjuade uttrycker inte någon koppling till omvärlden och dessa managementinitiativ kan inte heller hänföras till någon av de omvärldsförändringar som de intervjuade nämnt i mer generella termer.

Sammanfattning av den omgivande miljöns roll i meningsskapandet

Den omgivande miljön har påverkat meningsskapandet. Teknikutvecklingen i världen är en drivkraft för en mängd managementinitiativ. Tekniken har dock inget eget liv. Det är personer inom organisationen som bedömer om det är väsentligt att agera med hänsyn till tekniken. Det framträder att det inom organisationen finns ytterligare en gemensam uppfattning om mening. Denna fjärde gemensamma uppfattning om mening kan formuleras som:

- (i) Det är väsentligt att produkterna ligger i teknikens framkant för att vara konkurrenskraftiga på marknaden.

Denna gemensamma uppfattning om mening har genomsyrat organisationen under hela perioden. Tillsammans med den externa faktiska teknikutvecklingen i

världen är detta en stark drivkraft för vilka managementinitiativ som initieras och genomförs inom organisationen.

Mot bakgrund av kundernas krav på funktion, kvalitet och tillförlitlighet är det inte självklart att det är väsentligt att produkterna ska ligga i teknikens framkant. Det skulle till och med kunna vara rimligt att anta att produkterna inte ska ligga i teknikens framkant, utan vara väl beprövade. Denna gemensamma uppfattning om mening kan därför inte sägas vara självklar för denna typ av produktverksamhet. Om denna gemensamma uppfattning om mening är sprungen ur reläverksamhetens historia, är en allmänmänsklig drivkraft att skapa nyheter eller något annat kan inte bedömas utgående från de intervjuades berättelser.

Kunderna och deras krav på produkterna, service och underhåll har från ett övergripande perspektiv inte förändrats under perioden. Även marknads- och konkurrenssituationen har från ett övergripande perspektiv varit relativt oförändrad under perioden. Det har därför inte funnits något behov av att revidera den gemensamma uppfattningen om mening som rör ”Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)”.

Meningsskapandet har påverkats av den omgivande miljön, både i form av förändring och i form av kontinuitet.

6.8 Artefaktens roll i meningsskapandet

I avsnitt 2.8 beskrivs den innebörd av ordet artefakter som valts i denna avhandling. I detta avsnitt analyseras deras roll i meningsskapandet inom organisationen. De som nämns i berättelser ett till åtta identifieras, samt vad som uttryckts i samband med dessa. Artefaktens roll i meningsskapandet inom organisationen analyseras utgående från vad de intervjuade beskrivit med

inspiration från teorier om sådanas betydelse för meningsskapande. Först diskuteras produkterna, och därefter övriga artefakter.

Produkterna

Produkterna, inklusive delkomponenter, är tveklöst de artefakter som får mest utrymme i berättelserna. Samtliga intervjuade nämner dem, och i huvuddelen av

berättelserna ägnas de stort utrymme. Framförallt är utvecklingen i fokus, och i viss mån produktionen, försäljningen och underhållet av produkterna. Utvecklingen av produkterna involverar personer från olika funktioner inom organisationen och en stor andel av medarbetarna berörs av utvecklingsprojekten. Försäljningen och underhållet av produkterna berörs, liksom vikten av att kunderna är nöjda med produkterna. I berättelserna ges exempel på hur utvecklingen av produkten stärker gemensamma uppfattningar om mening, både när utvecklingen inte lyckas och när den lyckas. Tolkningen är att utvecklingen av produkten bidrar till att materialisera kognitivt arbete, och facilitera övergången från individuellt meningsskapande till meningsskapande i grupp så som Stigliani och Ravasi (2012) illustrerat.

Rafaeli och Vilnai-Yavetz (2004) hävdar att den estetiska dimensionen hos en artefakt avser emotionella reaktioner på artefakten i det sammanhang där den framträder. I berättelserna ges inte något exempel att produkten i sin egenskap av artefakt ger en omedelbar känslomässig reaktion hos någon som betraktar den. Däremot uttrycks mycket känslor kring produkterna. Produkterna beskrivs exempelvis i termer av "en fantastisk produkt". En av de gemensamma uppfattningarna om mening som identifierats utgående från om de intervjuade uttrycker sig positivt, negativt eller neutralt är: "produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)". I samband med de gemensamma globala plattformprojekten uttalas farhågor för den framtida produkten. Formuleringarna kan tolkas som negativa emotionella reaktioner kopplade till produkten, och utvecklingen av produkten. Den estetiska dimensionen rör sig om en känsla av stolthet och tillfredsställelse över att utveckla och sälja en tekniskt komplex produkt som kunderna är nöjda med.

Artefakter kan enligt Rafaeli och Vilnai-Yavetz (2004) ses som symboler som framkallar associationer, som inte är direkt knutna till artefaktens funktion eller estetiska uttryck. Om produkterna i fallföretaget kan ses som symboler är en tolkningsfråga. Exempelvis associeras produkten Combiflex med att vara en kassako. En kassako stödjer önskade handlingar genom att den har sålt under så lång tid att den har mer än återbetalat sig. Samtidigt väcker Combiflex många associationer som inte är direkt knutna till enskilda handlingar, utan snarare innebär att den är en symbol för den gemensamma uppfattningen om mening "Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)". Produkter som blir kassakor kan ses som symboler för en positiv utveckling av verksamheten.

Övriga artefakter

Övriga artefakter som nämns är: kundens specifikationer, interna instruktioner om produktstyrning, produktdokumentation till kunderna, en utredning om produktbasen, målkartor, strategiskt resonemang¹¹, budget, road-map för produkterna, anställningsavtal, SAP-system, mejl, streckkoder, skruvdragare, TV-apparater (nämns som metafor), interna servrar och byggnaden där verksamheten finns.

Majoriteten av dessa artefakter nämns bara av en person och kortfattat, med två undantag.

Det första är interna instruktioner om produktstyrning. En av de intervjuade beskriver hur dessa instruktioner togs fram på 1970-talet av en grupp på ett 10-tal personer inom de centrala staberna inom ASEA, med hög teoretisk kompetens inom produktionsteknik. Innehållet i instruktionerna är år 2011 fortfarande fullt tillämpbart, fast i intervjun sägs få känna till deras existens. I instruktionerna anges exempelvis hur man ska dokumentera en produkt, när den ska utgöras av en entydig beskrivning av produkten och när en mer generisk beskrivning med en mängd optioner bör föredras, beroende på produktens totala volym och livslängd. Det 10-tal personer i staben som tog fram instruktionerna utbildade också personer ute i organisationen, som i sin tur lärde upp de som kom nya. Begrepp som lärande organisation, ryggrad och infrastrukturbas används för att beskriva hanteringen av produktstyrning inom ASEA. Denna omfattade handlingar på olika nivåer, exempelvis organisationen vid de centrala staberna, tillsättande av personer med djup kompetens, dokumentation och arbetssättet som tillämpas för att föra ut kunskapen i organisationen.

Det andra undantaget gäller byggnaden. I början på 1990-talet brann byggnaden på Finnslätt. När detta inträffade började många, enligt en av de intervjuade, fundera på om verksamhetens skulle flyttas till Finland eller Schweiz eller läggas ner. Det skapade en osäkerhet och beskrivs som ett trauma som bland annat ledde till att en del blev sjuka, medan andra trädde fram på ett nytt sätt. När beslut togs om att återuppbygga lokalerna gjordes stora ansträngningar på alla nivåer, och även privata uppoffringar. Alla hjälpte till med uppbyggnaden på något sätt. VD, utvecklingsavdelningens chef och ”killen som plockat fram material” stod och

¹¹ Strategiskt resonemang är ett begrepp som används inom svenska ABBs VU-program och beskriver en dokumenterad strategi med mål för de kommande 6 till 12 månaderna. Det strategiska resonemanget dokumenteras vanligen i PowerPointformat.

diskade tillsammans. I berättelsen beskrivs att detta gav en känsla av samhörighet, och att man lärde känna varandra.

Sammanfattning av artefaktens roll i meningsskapandet

Tre artefakter – produkterna, instruktioner från 1970-talet och byggnaden – har påverkat meningsskapandet inom organisationen på olika sätt (se Tabell 6.5).

Produkterna har haft avgörande betydelse för meningsskapandet genom att de tydligt är en del av meningsskapandet under hela perioden och påverkar meningsskapandet på flera sätt: de faciliterar meningsskapandet i grupp, har en estetisk dimension och kan utgöra symboler för att verksamheten utvecklas positivt.

De arbetssätt som tillämpas för att utveckla produkten är betydelsefulla för meningsskapandet. Det är dock inte självklart att arbetssättet är en konsekvens enbart av produktens karaktär. Om reläprodukterna inte utvecklats i samverkan mellan en stor mängd personer från olika delar av organisationen, hade meningsskapandet varit något annat.

Motsvarande gäller för instruktionerna och byggnaden. Om instruktionerna inte hade lärts ut till andra så som det gjordes, hade de inte haft en möjlighet att bli en del av ramarna. Om uppbyggnaden efter branden genomförts av enbart externa entreprenörer hade relationerna och samhörigheten inom organisationen inte stärkts.

Dessa artefakter kan ha underlättat övergången från individuellt meningsskapande till meningsskapande i grupp på så sätt som Stigliani och Ravasi (2012) beskriver, genom materialisering av delat kognitivt arbete som annars skulle skett individuellt, och mindre medvetet.

Tabell 6.5 När och hur de tre mest framträdande artefakterna har varit en del av meningsskapandet.

Artefakt	När	Hur
Produkterna	Hela perioden	<p>Produkter faciliterar övergången från individuellt meningsskapande till meningsskapande i grupp, när de utvecklas i ett nära samarbete mellan en mängd personer från olika funktioner inom verksamheten.</p> <p>Mycket tyder på att produkten har en estetisk dimension som rör tekniken, och att denna påverkar meningsskapandet: en känsla av stolthet över att utveckla och sälja en tekniskt komplex produkt som kunderna är nöjda med.</p> <p>De produkter som blivit kassakor kan ses som symboler för en positiv utveckling av verksamheten.</p>
Instruktioner från 1970-talet	Början av perioden, mitten av 1980-talet till början av 1990-talet.	<p>Instruktionerna från 1970-talet och det sätt på vilket de togs fram och lärdes ut inom organisationen framstår som en uppbyggnad av kunskap inom organisationen, som lärdes ut till de som började inom verksamheten på 1980-talet. Kunskapen blev internaliserad och utgör en del av ramarna inom organisationen.</p>
Byggnaden	Början av 1990-talet	<p>Uppbyggnaden efter branden var en enskild händelse som genom den efterföljande kedjan av handlingar, och meningsskapande, byggde relationer mellan chefer och medarbetare som ökade förutsättningarna för den gemensamma uppfattningen om mening "Det är viktigt förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten".</p>

6.9 Reflektion kring de olika perspektiven i ramarna

Samspelet mellan handlingar och mening sker mot bakgrund av ramar (se avsnitt 2.5) på individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån. Även om intentionen i denna studie inte är analysera hur ramarna i sin helhet påverkar

meningsskapande, kan det vara av intresse att kort reflektera över i vilken utsträckning de olika perspektiven i ramarna kommit till uttryck i de intervjuades berättelser.

Reflektionen kan ge en bild av vilka aspekter av meningsskapandet som berörs i större och mindre omfattning i denna studie.

De gemensamma uppfattningarna om mening som identifierats utgående från berättelserna kan ses som uttryck för många av perspektiven i ramarna: ideologi, tredje ordningens kontroll, paradigm, "theories of action", identitet, kultur och kunskap. De kan ses som en *ideologi* i form av en relativt sammanhängande uppsättning känslomässigt laddade trosuppfattningar, värderingar och normer som binder samman människor och hjälper dem att förstå världen (Trice & Beyer, 1993). De är känslomässigt laddade på så sätt att de anger vad som är bra och rätt, och att känslor väcks när de hotas. De gemensamma uppfattningarna om mening kan ses som de antaganden som människor i organisationer använder sig av när de skapar sig en uppfattning om situationer och fattar beslut, som (Perrow, 1986) betecknar som *tredje ordningens kontroll*. Dessa antaganden kan vara implicita, tysta och undermedvetna.

De gemensamma uppfattningarna om mening som identifierats i denna studie har inte formulerats av de intervjuade och skulle i viss utsträckning kunnat vara implicita, men kan också ha varit medvetna. De gemensamma uppfattningarna om mening kan ses som uttryck för *paradigm* så som Weick (1995) definierar ordet i samband med meningsskapande: en uppsättning återkommande kvasi-standardillustrationer som visar hur "theories of action" tillämpas begreppsmässigt, observerbart och instrumentellt för att representera organisatoriska problem. Paradigm påminner enligt Weick (1995) om ideologier och tredje ordningens kontroll, men är mer kompletta system som är kapabla att fungera som alternativa verkligheter. De gemensamma uppfattningarna om mening påverkar vilka handlingar som vidtas och kan därför sägas utgöra en del

av den världsbild och de värderingar som utgör ”Theory-in-use” inom Argyris (1976a) begrepp ”theories of action”. Däremot används inte begreppen ideologi, tredje ordningens kontroll, paradigm eller ”theories of action” i berättelserna.

Kultur ses ofta som de gemensamma värderingar och normer som påverkar vårt beteende (Trice & Beyer, 1984; Alvesson, 1987; Schein, 1992; Morgan, 1999), och de gemensamma uppfattningarna om mening kan se som uttryck för kultur. I några av berättelserna hävdas att kulturen inom reläverksamheten skiljer dig från kulturen hos andra enheter inom ABB, samt att kulturen inom verkstaden skiljer sig från andra delar av reläverksamheten. Flera exempel ges också på hur kulturen skiljer sig mellan olika länder, varvid de som nämns i första hand är Sverige, Schweiz, Finland, USA och Indien. Vid de första åtta intervjuerna frågade jag om kulturen inom reläverksamheten, och det är därför inte förvånande att begreppet förekommer i dessa berättelser. Ofta beskrivs dock kulturen innan jag frågade om den. Vid intervju nio och tio frågade jag inte om kulturen, men även i dessa berättelser används begreppet i samband med att verksamhetens utveckling beskrivs. Min egen erfarenhet från arbetet inom ABB är att det är naturligt att tala om olikheter i olika kulturer i och med att verksamheten är global. Ett exempel är att det är en fördel med gråa hår för att göra affärer i vissa länder där erfarenhet generellt bedöms vara högt värderad. Bedömningar av och uppfattningar om kulturer påverkar handlingar och diskussioner.

Identitet i organisationer kan enligt Wry m.fl. (2011) skapas genom att medlemmarna artikulerar en tydligt definierad kollektiv identitets historia som beskriver gruppens huvudsakliga syfte och huvudsakliga arbetsmetoder. De gemensamma uppfattningarna om mening beskriver mycket övergripande ett huvudsakligt syfte och huvudsakliga arbetsmetoder för verksamheten, och kan sägas vara uttryck för organisatorisk identitet. Ingen av de intervjuade använder begreppet organisatorisk identitet, och endast två nämner identitet, en gång vardera. Detta kan bero på att begreppet identitet inte är vedertaget för de intervjuade. Flera av de intervjuade nämner reläandan, vilket kan ses som ett uttryck för en identitet inom reläverksamheten i Sveriges. En av de intervjuade beskriver att förankringen i högsta ABB-ledningen försvann när ABB bildades. Detta är ett exempel som stärker bilden av att identiteten i första hand är knuten till reläverksamheten i Sverige, och inte till ABB som organisation. Samtidigt talar alla intervjuade om ABB, exempelvis i termer av ”Många har varit kvar, om inte på enheten så trogna ABB”. Det finns en tydlig och självklar ABB-tillhörighet, men de intervjuade identifierar sig i första hand med

reläverksamheten i Sverige. Skillnaderna och motsättningarna mellan reläverksamheterna i de olika länderna betonas framför likheterna.

De gemensamma uppfattningarna om mening kan enligt Wenger (1998) ses som delad *kunskap*, som lärts när personerna börjat arbeta inom organisationen, och som utvecklats till erfarenhet. Polanyi (1966) hävdar att kunskap och erfarenhet är till viss del delad, men i större utsträckning personlig. Betydelsen av kunskap, erfarenhet och kompetens för verksamhetens utveckling uttrycks på olika sätt i berättelserna, och kan sägas vara en av de mest återkommande aspekterna. Flera av de intervjuade börjar sina berättelser med att poängtera vikten av kunskap och kompetens för arbetet inom reläverksamheten. Exempelvis lyfts det fram att det inom enheten historiskt funnits ett antal internationellt erkända experter inom området. Ett annat exempel är att det lyfts fram att det år 2011 var svårt att få tag i rätt kompetens i Sverige, och även i Europa. Ett tredje exempel är att upplärningen av nya personer under 1970-talet beskrivs. Ett fjärde exempel är beskrivningen av hur ingenjörer med kunskap om den nya tekniken rekryteras direkt från högskolan på 1980-talet för att kunna hantera teknikskiftet. Vikten av att säljarna ska ha djup kunskap om reläprodukterna är ytterligare ett exempel.

Traditioner innebär enligt Weick (1995) något som skapades, utfördes eller troddes på i det förflutna, eller troddes ha existerat, utförts eller trots på i det förflutna, och som har överförts till, eller överförs från en generation till en annan. Analysen indikerar att de gemensamma uppfattningarna om mening har lärts över generationer. Samtidigt behålls de inte för sakens skull, utan utmanas, prövas och behålls. Vissa handlingar som produktutveckling och organisationsförändringar är återkommande, medan andra handlingar som utformandet av detaljerade instruktioner har stort fokus under vissa tidsperioder och mindre fokus under andra tidsperioder. Hela verksamheten kan sägas ha en tradition av att utveckla och sälja reläprodukter, och det finns inslag av traditioner i de gemensamma uppfattningarna om mening. Samtliga organisationsförändringar som nämns är initierade av överordnade chefer. Organisationsförändringar kan därför ses som en tradition inom ASEA/ABB, som inte är specifik för reläverksamheten.

Boje (2001) hävdar att de fragmenterade och nästan levande *berättelser* som finns inom organisationer kan ses som valutan för kommunikation inom organisationer. I de intervjuades berättelser om verksamhetens utveckling kan anas att denna typ av berättelser finns inom organisationen, exempelvis berättelsen om produkten Combiflex som en kassako. Berättelserna ger dock begränsad information om de berättelser som framkommer i det dagliga arbetet,

och det är därför svårt att bedöma i vilken utsträckning beskrivning av verksamhetens utveckling som framkommer här, återfinns i det dagliga arbetet eller om andra berättelser dominerar i kommunikationen. Berättelserna i det dagliga arbetet rör sannolikt andra frågor än hur verksamheten i stort har utvecklats under de senaste trettio åren, exempelvis hur uppgifterna ska lösas.

Känslor kan vara en kraftig trigger för handling enligt exempelvis Dougherty och Drumheller (2006) och Steinberger (2015). Uttryck för känslor i berättelserna kan identifiera meningsskapande och uppfattningar om mening. En mängd olika känslor har framkommit i berättelserna, exempelvis ilska, glädje, frustration och stolthet. Riktigt starka känslor som panik eller eufori framkommer ej i berättelserna, och inte heller känslor som inneburit att verksamheten avstannat. Schein (2003) beskriver att en lagom nivå av oro eller skuld är väsentlig för att skapa förutsättningar för förändring. I denna studie framkommer exempel på motsatsen. De gemensamma uppfattningarna om mening förändras inte, även om det förekommit oro. En förändring åstadkoms genom positiv förväntan, då en överordnad chef frågar om möjligheterna att få fram tekniska lösningar (25). Under utvecklingen av 500-serien utvecklas nya arbetssätt, och denna period beskrivs enbart i positiva termer och framstår inte ha präglats av oro eller skuld.

De gemensamma uppfattningarna om mening innehåller en värdering om vad som är bra och dåligt, rätt eller fel, roligt eller tråkigt. Känslor kommer till uttryck när de gemensamma uppfattningarna hotas. Däremot är det inte tydligt att motsatsen gäller, d.v.s. att positiva känslor uppstår om de gemensamma uppfattningarna om mening är uppfyllda. Berättelserna är tydligt olika vad gäller i vilken mån känslor uttrycks, från relativt få till berättelser som till stor del handlar om vad som har varit bra och dåligt, rätt och fel, roligt och tråkig.

Intuition avser här erfarenhet som individen inte kan förklara, och som inte direkt kan kopplas till känslor. Intuition är enligt Novocevic m.fl.(2002) som refererar Barnard (1968) fundamentalt för alla aspekter av beslutsfattande, även om beslutsfattare ofta rationaliserar sina beslut i efterhand. Ingen av de intervjuade använder begreppet intuition eller berör indirekt intuition. Intuitionens betydelse för meningsskapandet har inte analyserats i denna studie.

Vanor och rutiner framkommer i begränsad omfattning i materialet, och betydelsen av dessa har inte analyserats. Några exempel på vanor och rutiner har framkommit som illustrerar att de kan vara betydelsefulla för meningsskapandet. Ett exempel är att tjänstemän och arbetare hade olika fikatider under 1970-talet, vilket innebar att de inte möttes i fikarummet och löste frågor där. Lokalen hade byggts med ett central placerat fikarum för alla, för att bidra till

kommunikationen inom organisationen. Kommunikationen mellan arbetare och tjänstemän fungerade ändå genom att direkta kontakter togs vid behov. Exemplet illustrerar att ett managementinitiativ att påverka kommunikationen inom organisationen i form av en viss arkitektur inte ändrade vanor och rutiner.

Betydelsen av *estetiska dimensioner* framkommer i materialet på olika sätt och har varit väsentliga för meningsskapandet. Betydelsen av artefakternas estetiska dimension har diskuterats i föregående avsnitt. Det framkommer även andra exempel på betydelsen av estetiska dimensioner. ASEA huvudkontor med mörk mahognybets beskrivs som inte estetiskt tilltalande för unga, medan chefs klädstil med jeans, rutig skjorta och cowboyboots beskrivs som positiv och en viktig signal för att det kunde vara ett roligt ställe att arbeta på.

Makt och politik har varit en väsentlig del av meningsskapandet under perioden, dels i form av konkurrenssituationen mellan reläverksamheterna i de olika länderna, framförallt mellan Sverige och Schweiz, och dels mellan reläverksamheten och överordnade chefer. Detta framkommer i alla berättelser. Det går också att notera en påtaglig avsaknad av uttryck för makt och politik inom reläverksamheten i Sverige. Inom enheten beskrivs framförallt samarbete och delaktighet på olika sätt, även om vissa motsättningar framkommer. Även samspelet med kunder beskrivs huvudsakligen i termer av samarbete.

Relationers betydelse har berörts på olika sätt. Exempelvis berörs betydelsen av relationer i den gemensamma uppfattningen om mening "(ii) det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten". För att en medarbetare ska våga gå till sin chef med förslag, krävs en viss typ av relation. Om det är de gemensamma uppfattningarna om mening som är grunden för att medarbetare vågar gå till chefer med förslag, eller om det är respektive chef som genom sina handlingar visar att det är uppskattat att medarbetare ger förslag eller en kombination är svårt att säga utgående från denna studie. Flera av de som varit chefer för reläverksamheten under perioden har dagligen gått runt i verksamheten och fört dialog med medarbetare. Relationerna mellan medarbetarna inom enheten har beskrivits som präglade av samarbete och en vilja att hjälpa varandra. Det innebär inte att det inte existerat motsättningar inom enheten, vilket framkommit med några exempel. Betydelsen av dåliga relationer har också berörts. Relationen till reläverksamheten i Schweiz beskrivs i termer av krig, infekterad och skönhetstävling. Viljan att hjälpa varandra och att samarbeta inom enheten fanns innan konkurrenssituationen med reläverksamheten i Schweiz inleddes, och är inte i första hand en konsekvens av en yttre fiende. Relationer har varit betydelsefulla för meningsskapandet på olika sätt.

Sammanfattningsvis kan majoriteten av perspektiven i ramarna sägas ha haft betydelse för meningsskapandet i större eller mindre omfattning. De perspektiv i ramarna som inte framkommit av berättelserna är: berättelser i det dagliga arbetet, traditioner, intuition, vanor och rutiner.

Analysen av de olika perspektiven i ramarna, den omgivande miljön och artefaktens roll ger en fördjupad bild av substansen i meningsskapandet. Denna analys bekräftar och fördjupar slutsatserna om samspelet mellan handlingar och mening i de föregående avsnitten, och ger nya insikter. Exempelvis framträder teknikutvecklings betydelse för meningsskapandet tydligare för mig då analysen riktas mot den omgivande miljöns roll i meningsskapandet. Detta resulterar i att jag formulerar en ny gemensam uppfattning om mening:

- (iv) Det är väsentligt att produkterna ligger i teknikens framkant för att vara konkurrenskraftiga på marknaden.

Att teknikutvecklingen var betydelsefull borde kunna insetts vid den tidigare analysen av samspelet mellan handlingar och mening, men ibland är det svårt att uppfatta ”skogen för alla träd”.

Analysen av de olika perspektiven i ramarna, den omgivande miljön och artefakter kan ses en metod för öka möjligheterna att fånga substansen i meningsskapandet och identifiera uppfattningar om mening.

Analysen tydliggör också vilka perspektiv som inte återfinns i det empiriska materialet, eller som berör i begränsad omfattning. Berättelser i det dagliga arbetet framkommer inte vid intervjuerna, vilket i och för sig inte är förvånande eftersom data utgörs av retrospektiva intervjuer med öppna frågor. Berättelser i det dagliga arbetet hade sannolikt kunnat fångas genom specifika frågor om sådana berättelser förekommit eller vid direkta observationer av det dagliga arbetet. Intuition berörs inte i materialet. Detta kan indikera att intuition inte är något som bedöms vara väsentligt för verksamhetens utveckling eller åtminstone inte något som diskuteras då verksamhetens utveckling är i fokus, vilket fördjupar bilden av substansen i meningsskapandet. Att intuition inte diskuteras är intressant. I denna studie konstateras av tidsskäl att så är fallet. För att få insikt om orsakerna krävs mer data, exempelvis kompletterande frågor till de intervjuade om hur de ser på betydelsen av intuition för verksamhetens utveckling. Detta exempel illustrerar värdet av möjligheterna med att analysera de olika perspektiven i ramarna.

6.10 Sammanfattning

I kapitlet beskrivs meningsskapande på ett sätt som delvis upprepar analysen i tidigare kapitel, men lyfter fram andra särdrag. Först studeras hur handlingar och mening samspelat för var och en av fem delperioder från mitten av 1980-talet till år 2010. Därefter specialstuderas hur dels händelser i fallföretagets omgivande miljö samt dels artefakter påverkat meningsskapandet. De viktigaste aspekterna i meningsskapande sammanfattas i nästa kapitel som svar på forskningsfrågorna.

7. Forskningsfrågorna besvaras

I detta kapitel sammanfattas analysen av och slutsatserna om meningsskapandet inom organisationen från de föregående kapitlen, kopplat till forskningsfrågorna.

7.1 Inledning

I föregående kapitel analyseras samspelet mellan handlingar och mening för fem tidsperioder från mitten av 1980-talet till år 2010, samt den omgivande miljöns och artefakters roll i meningsskapandet. Betydelsen av de olika perspektiven i ramarna diskuterades kort. I detta kapitel diskuteras de sammantagna slutsatserna om meningsskapandet över hela perioden, från mitten av 1980-talet till år 2010, som svar på forskningsfrågorna:

1. Har managementinitiativen påverkat individuella och gemensamma uppfattningar om mening?
2. Hur har uppfattningar om mening påverkat implementeringen av managementinitiativen?
3. Hur samspelar verksamhetens utveckling och mening? Får managementinitiativ effekt på verksamhetens utveckling om de inte ligger i linje med rådande mening inom organisationen?

I föregående kapitel analyserades meningsskapandet utgående från den teoretiska modellen av meningsskapande som utvecklats i denna studie, utan referenser till annan forskning. I detta kapitel diskuteras slutsatserna i förhållande till forskning inom framförallt meningsskapande, och i begränsad utsträckning även i förhållande till andra områden inom organisationsteori.

7.2 Har managementinitiativen påverkat uppfattningar om mening?

Den första forskningsfrågan rör om managementinitiativen har påverkat uppfattningar om mening. Sammanfattningsvis har inget enskilt managementinitiativ, av totalt 85 stycken, förändrat de gemensamma uppfattningarna om mening under perioden från mitten av 1980-talet till år 2010. Enskilda managementinitiativ har dock stärkt de gemensamma uppfattningarna om mening. Det framkommer också att de gemensamma uppfattningarna om mening överförs i samband med att en person börjar arbeta inom verksamheten, i det dagliga arbetet.

Kontinuitet

Vissa studier har visat på att det är möjligt att helt förändra eller modifiera gemensamma uppfattningar om mening i samband med enskilda managementinitiativ, exempelvis under en omorganisation (t.ex. Balogun och Johnson, 2004) eller under en längre tidsperiod inom ramen för flera managementinitiativ (t.ex. Bingham & Kahl, 2013). Andra har visat att det kan vara svårt att ändra gemensamma uppfattningar om mening i samband med enskilda managementinitiativ (t.ex. Mantere m.fl., 2012). Analysen av fallet i denna studie stödjer den senare slutsatsen, i och med att inget av de 85 managementinitiativen har förändrat de gemensamma uppfattningarna om mening.

Maitlis och Christianson (2014) framhåller att vissa förutsättningar kan ha avskräckande effekt på meningsskapande och göra det svårt för chefer att trigga medarbetarnas sökande efter nya uppfattningar om mening. Nag m.fl. (2007) studie av chefers försök att omorientera en teknikorienterad utvecklingsorganisation mot affärsutveckling visade hur en stark organisatorisk identitet och medarbetarnas ansträngningar att bevara de gemensamma arbetssätten skyddade dem från chefernas ansträngningar att skapa nya uppfattningar om mening. Reläverksamheten kan sägas vara en teknikorienterad organisation med stark organisatorisk identitet. Det är inte så att meningsskapandet i sig avskräcks, tvärtom leder olika handlingar och händelser till ett intensifierat meningsskapande. Det intensifierade meningsskapandet leder dock inte till att uppfattningarna om mening ändras i den här studerade organisationen.

Även om perioden från mitten av 1980-talet till år 2010 präglas av förändring inte minst i form av teknikutvecklingen och en mängd managementinitiativ, finns inslag av stabilitet. Kunderna och deras krav på produkterna, service och underhåll har från ett övergripande perspektiv inte förändrats under perioden. Att de gemensamma uppfattningarna om mening inte har förändrats över perioden kan vara en konsekvens av att de speglar stabiliteten i kundernas krav och produktens funktionalitet.

Trögheter i meningsskapandet kan enligt Yu m.fl. (2005) bero på att vissa signaler får så stort fokus så att andra glöms bort. I det här studerade fallet skulle exempelvis de interna striderna kunnat ha fått större fokus än eventuella förändringar i kundernas krav. Även om de interna striderna har fått stort fokus har enheten lyckats utveckla produkter som kunderna varit nöjda med.

Individuella uppfattningar om mening har en tendens att bestå, även när individer konfronteras med motsägande bevis enligt Balogun och Johnson (2004) som refererar till Bartunek och Moch (1987) samt Fiske och Taylor (1991). De gemensamma uppfattningarna om mening i denna studie söks bland de argument, förväntningar och utfästelser som är typiska för många men inte nödvändigtvis alla. Därmed kan de ses som individuella uppfattningar om mening som råkar delas av flera.

De gemensamma uppfattningar om mening som identifierats i denna studie kan alternativt tolkas som de djupa grundläggande antaganden som påverkar våra handlingar, och som inte enkelt förändras (Bion, 1947; Argyris & Schön, 1974; Perrow, 1986; Schein, 1992; Alvesson & Svenningsson, 2016). De gemensamma uppfattningarna om mening kan exempelvis ses som uttryck för kultur eller ideologi. Beskrivningar av en kultur, organisation och ideologi, möts enligt Weick (1995) ofta med skepsis av människor som studerar meningsskapande just för att kulturen, organisationen och ideologin uppfattas som mer singular, homogen och övertygande än vad som visar sig vara fallet vid närmare undersökningar.

En slutsats är att även om meningsskapandet i stunden ofta sker snabbt (Weick, 1995), så präglas meningsskapandet samtidigt av både kontinuitet och förändring i olika takt. Detta gäller även den studerade organisationen. Managementinitiativen förändrar inte de gemensamma uppfattningarna om mening och dess djupare innebörd. Tillsammans med kundernas krav och produktens funktion står de för en kontinuitet i ett meningsskapande som annars präglas av förändring.

Stärks

Även om de gemensamma uppfattningarna om mening inte har förändrats av något enskilt managementinitiativ, så har enskilda managementinitiativ stärkt de gemensamma uppfattningarna om mening. Detta gäller särskilt två grupper av managementinitiativ: dels de som inte alls legat i linje med gemensamma uppfattningar om mening, som de två gemensamma globala plattformspjekten Comsys (19) och GP 3 (44), dels managementinitiativ som tvärtom i hög grad legat i linje med gemensamma uppfattningar om mening, såsom utvecklingen av Combiflex (2), återuppbyggnaden efter branden (15) och utvecklingen av 500-serien (22). Dessa managementinitiativ stärker de gemensamma uppfattningarna om mening på olika sätt och i olika faser av implementeringen: i samband med att meningsskapandet triggats, under implementeringen av managementinitiativet och efter implementeringen.

Produkten Combiflex (2) är ett exempel på hur ett managementinitiativ stärker de gemensamma uppfattningarna om mening efter implementeringen. Combiflex (2) utvecklas före den studerade perioden, i slutet av 1970-talet. Produkten får stort genomslag på marknaden och blir en kassako under perioden. Produkten beskrivs vara en av förutsättningarna för flera managementinitiativ under 1980-talet. Produkten har betydelse för meningsskapandet både genom att den möjliggör andra managementinitiativ och som symbol för den gemensamma uppfattningen om mening: ”Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)”. Ett annat perspektiv är att det inte enbart är managementinitiativet att utveckla produkten i sig som påverkar de gemensamma uppfattningarna om mening, utan resultatet av de managementinitiativ som följer efter utvecklingen, d.v.s. produktionen och försäljningen av produkten som stärker de gemensamma uppfattningarna om mening. Combiflex lyfts fram som symbolen för en kedja av managementinitiativ och handlingar på interaktionsnivån som leder till en positiv utveckling för verksamheten.

Hur de gemensamma uppfattningarna om mening stärks före och under implementeringen av managementinitiativen diskuteras i samband med implementeringen av managementinitiativen i avsnitt 7.3.

Nyanställda

Analysen av materialet tyder på att de gemensamma uppfattningarna om mening fanns inom organisationen i mitten på 1980-talet och indikationer finns också på att de kan ha funnits redan i mitten på 1970-talet (se avsnitt 6.2). När och hur de gemensamma uppfattningarna om mening ursprungligen uppstått inom verksamheten diskuteras inte inom ramen för denna studie.

I vissa av berättelserna indikeras att de gemensamma uppfattningarna om mening kan ha funnits hos de intervjuade innan de började arbeta inom verksamheten, och att de valde verksamheten för att de fann aspekter som låg i linje med de egna uppfattningarna om mening.

Det framkommer också av berättelserna att de nya gavs stort eget ansvar, vilket innebär att de gemensamma uppfattningarna om mening framförallt skulle kunna ha formats i grupper av nya som arbetade tillsammans.

Det framkommer inte att det är något enskilt managementinitiativ som står för lärandet, utan snarare att personerna tillägnar sig de gemensamma uppfattningarna om mening i det dagliga arbetet. I det dagliga arbetet sker meningsskapandet på interaktionsnivån inom ramen för en mängd parallella managementinitiativ: pågående, nyligen eller sedan länge implementerade.

Wenger (1998) menar att du som nyanställd ibland måste välja mellan din egen erfarenhet som en resurs för meningsskapande och ditt medlemskap i arbetsgemenskapen, där din kompetens bestäms av hur du tar till dig andras förslag på betydelser och mening. Processen när en individ tar till sig den sociala kunskap och de förmågor som är vanliga och önskvärda för en viss roll har av Van Maanen och Schein (1979) betecknats som organisatorisk socialisering. En nyanställd som kommer in i en ny grupp och organisation ställs dagligen inför osäkerheter och tvetydigheter (t.ex. Louis, 1980; Saks & Ashforth, 1997) som trigger det individuella meningsskapandet. För en nyanställd kan innebörden av det nya arbetet jämföras med innebörden av en ovanlig händelse för en organisation. Christianson m.fl. (2009) illustrerar hur en ovanlig händelse för en organisation kan skapa en medvetenhet om det som innan tagits för givet och kan leda till nya handlingar och relationer som blir ett nytt sätt att arbeta.

I vilken utsträckning de nya tillägnade sig i organisationen rådande uppfattningar om meningar, hade dessa uppfattningar när de började inom verksamheten eller själva formade nya gemensamma uppfattningar i det dagliga arbetet går inte att med säkerhet bedöma utgående från berättelserna. Min slutsats är att de intervjuade framförallt har kommit att tillägna sig i organisationen rådande uppfattningar om meningar när de börjat arbeta inom verksamheten. De senare uppmärksammade händelserna inom verksamheten har inte lett till förändringar av gemensamma uppfattningar om mening, men i vissa fall till fördjupande av dem.

7.3 Hur har uppfattningar om mening påverkat implementeringen av managementinitiativen?

Den andra forskningsfrågan gäller hur uppfattningar om mening har påverkat implementeringen av managementinitiativen. En slutsats är att både de gemensamma uppfattningarna om mening och mening på interaktionsnivån har påverkat implementeringen av managementinitiativen på olika sätt. En viktig skillnad är här om managementinitiativen har legat i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening eller ej.

Substansen, den djupare innebörden, i de konstaterade gemensamma uppfattningarna om mening är avgörande både genom att ge en förmåga att implementera managementinitiativ, och genom att fungera som ett långsiktigt mål, en vision, en strategi eller en ledstjärna för vilka managementinitiativ som ska prioriteras över tid (se avsnitt 4.6).

Det framkommer också att framåtriktat meningsskapande är särskilt tydligt när de gemensamma uppfattningarna om mening utmanas och hotas av managementinitiativ som inte ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening.

Genomsyrar

De managementinitiativ som tydligast ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening är, förutom Combiflex (2) som diskuterats ovan, återuppbyggnaden efter branden (15) och utvecklingen av 500-serien (22). Dessa managementinitiativ har genomsyrats av de gemensamma uppfattningarna om mening och har också nått de önskade resultaten.

Branden triggat meningsskapandet. Branden är en händelse av typen låg sannolikhet, stor påverkan, vilket har visat sig vara en stark trigger för meningsskapande (Maitlis & Christianson, 2014) och där gemensamma uppfattningar om mening och känslor styr meningsskapandet (Maitlis & Sonenshein, 2010). Branden är en akut kris på motsvarande sätt som när taket faller ner på ett museum (Christianson m.fl., 2009), och inte en långsamt framväxande kris med signaler som kunde noterats i förväg (Weick, 1988; Dunbar & Garud, 2009). Branden triggat frågan om verksamhetens överlevnad, inte minst mot bakgrund av att konkurrenssituationen mellan reläverksamheterna inom ABB. Enheten får sex månader på sig att bygga upp verksamheten. Återuppbyggnaden av verksamheten lyckas.

Christianson m.fl. (2009) har visat att en akut kris kan skapa en medvetenhet om det som före den har tagits för givet och leda till nya handlingar och relationer som kan bli nya sätt att arbeta. Det framgår dock inte att det skapas något nytt sätt att arbeta i samband med branden, utan istället att tidigare arbetssätt tillämpas på den nya uppgiften med lyckat resultat. Chefer och medarbetare arbetar tillsammans under återuppbyggnaden, i ett mycket nära samarbete. Förutsättningarna för att förstå och påverka de dagliga besluten kan knappast vara större än vad som är fallet, till följd av det sätt som ledningen leder återuppbyggnaden, och medarbetarna ställer upp. Folk behöver inte beordras, och man hjälper varandra. Den kulturella normen för ledarskapet inom ABB i början på 1990-talet har av Bartlett och Ghoshal (1997)¹² beskrivits vara präglad av stort intresse för och hög inblandning i den operativa verksamheten, ”fingarna i

¹² Bartlett och Ghoshal har bland annat studerat ABB både ur ett organisationsstrukturs- och ledarskapsperspektiv. Chefen för reläverksamheten under början av 1990-talet var en av de personer som intervjuades av Bartlett och Ghoshal.

pajen”. Återuppbyggnaden efter branden är exempel på hur detta i en extrem situation genomfördes praktiken. Återuppbyggnaden kan sägas ske på ett verksamhetseffektivt sätt, och lyckas. Substansen i de gemensamma uppfattningarna om mening ändras inte, utan kommer i dagen under återuppbyggnaden, och stärks när den lyckas. En av de intervjuade uttrycker att sammanhållningen som skapades var så stark att den inte enbart var positiv.

Projektet för att utveckla 500-serien (22) initieras av medarbetare och chefer inom organisationen. De som sätts att leda projektet är till stor del de som föreslagit projektet. När beslut tas om genomförande får de fria händer att planera och genomföra projektet. Projektet genomförs i rekordfart. Projektets implementering genomsyras av de gemensamma uppfattningarna om mening med målet, förväntningen, att få fram en produkt som kunderna är nöjda med. Projektgruppen får själva fatta beslut som rör projektet, och kan genomföra det på ett sätt som upplevs som verksamhetseffektivt. Projektet leder till det önskade resultatet, och de gemensamma uppfattningarna om mening stärks.

De gemensamma uppfattningarna om mening stärks, för dessa managementinitiativ som ligger i linje med dem, framförallt under implementeringen och retrospektivt. Det sägs ofta vara karakteristiskt för meningsskapande (Weick, 1995; Weick m.fl., 2005; Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2015).

Triggar

Managementinitiativ som inte ligger i linje med gemensamma uppfattningar om mening triggar meningsskapande. Hur detta utvecklas beror dock på situationen. Gemensamma uppfattningar om mening kommer upp till ytan och görs explicita i de diskussioner som följer. Vilka handlingar som vidtas därefter beror bland annat på vilket resultat som managementinitiativen förväntas leda till, vilket illustreras i samband med de två gemensamma globala plattformprojekten Comsys (19) och GP 3 (44) samt organisationsförändringen Network Partner (26).

Vid implementeringen av det första gemensamma globala plattformprojektet Comsys (19) framgår det relativt tidigt under implementeringen att projektet utmanar samtliga de tre gemensamma uppfattningarna om mening. Meningsskapandet triggas och följs av en period av intensifierat meningsskapande. Projektets upplägg ifrågasätts av de som arbetar inom verksamheten, och många diskussioner förs om både vad som ska utvecklas och hur projektet ska genomföras. När man inte får gehör hos dem som beslutar om

projektets genomförande, så medverkar man trots allt i det gemensamma globala plattformprojektet, men utvecklar parallellt och på eget initiativ den egna plattformen. De gemensamma uppfattningarna om mening kommer upp till ytan, påverkar implementeringen av Comsys (19), och leder till att handlingar initieras parallellt med Comsys då den egna plattformen utvecklas som ett ”skunkwork”. Denna period av meningsskapande stärker de gemensamma uppfattningarna om mening. Comsys leder tankarna till att det bästa sättet att förstå ett system är att söka förändra det (Schein, 2003, påminner läsarna om Lewins, 1952, visdomsord).

I samband med det tredje gemensamma globala plattformprojektet, GP 3 (44), uppstår motsvarande situation som när Comsys (19) initierades cirka tio år tidigare. I detta fall triggas dock meningsskapandet direkt när överordnade chefer kommunicerat intentionen att genomföra projektet. Denna gång ser man att det inte är någon idé att försöka påverka beslutet. Istället förs diskussionerna enbart internt inom enheten. Beslut tas om att stödja implementeringen genom att avsätta de resurser som efterfrågas. Parallellt vidtas åtgärder för att stärka den egna verksamheten för att vara rustade inför framtiden. Förväntan är att GP 3 (44) inte kommer lyckas. Om de gemensamma uppfattningarna om mening påverkade själva implementeringen av GP 3 (44) framgår inte, men det meningsskapande som triggas av att GP 3 (44) ska genomföras triggas ett antal handlingar och de gemensamma uppfattningarna om mening stärks.

Organisationsförändringen Network Partner (26) ”och Panorama” triggas meningsskapandet i viss mån, på så sätt att värdet med organisationen diskuteras. De intervjuade beskriver att de flesta medarbetare fortsatte att arbeta som de gjort innan omorganisationen, även om de fått nya grannar i kontorslandskapet. De gemensamma uppfattningarna om mening kan sägas påverka implementeringen av organisationen Network Partner (26) på så sätt man väljer att inte förändra arbetssättet. Verksamheterna som slogs ihop var olika till sin karaktär, och det fanns inga omedelbara synergieffekter vad gäller försäljning och produktion. Panoramakonceptet, som var en anledningen till att Network Partner (26) skapades, syftade till integrerade IT-system, vilket var ett nytt sätt att tänka och arbeta. Detta var dock ett långsiktigt mål, som har börjat få större genomslag i praktiken först idag, år 2016. Det långa förloppet av meningsskapande påminner om Weicks (1995) beskrivning av ett motsvarande förlopp i en helt annan miljö: The Battered Child Syndrome (BCS). Syndromet innebär upprepade skador på barn, som orsakas av föräldrarna. Föräldrarna låtsas som att skadorna uppkommit på grund av olyckor eller rapporterar inte skadorna. BCS föreslogs först av en

pediatrisk radiolog år 1946 men det dröjde ändå till år 1961 innan det hade skapats en medvetenhet hos läkarkåren i USA om att syndromet existerade, just för att det inledningsvis uppfattades som osannolikt. BCS-processen där indikationer och signaler framkommer över tiden, men mycket långsamt, leder till att gemensamma uppfattningar etableras. Den kan sägas utgöra en parallell till hur idén med integrerade IT-system successivt fått allt större spridning i omvärlden och inom ABB. Även om integreringen av IT-system idag har blivit verklighet i linje med Panorama-konceptet, så har ännu i dagsläget inte reläverksamheten och enheten för övervakning och kontroll av elnätet kommit att slås ihop till en enhet.

Sammanfattningsvis påverkar de gemensamma uppfattningarna om mening implementeringen av de managementinitiativ som inte ligger i linje med dessa på olika sätt, från att en mängd olika handlingar vidtas till att inga nya handlingar vidtas, beroende på situationen. Strävan är att uppnå en situation där de gemensamma uppfattningarna om mening råder, och handlingar vidtas i de fall det bedöms det bedöms vara nödvändigt men inte annars.

Påverkar resultatet

Managementinitiativ som inte uppfattats ligga i linje med gemensamma uppfattningar om mening har inte lyckats nå de önskade resultaten. Om de faktiskt stod för andra meningar, eller inte såldes in så att nyckelpersoner inom reläverksamheten uppfattade att de gynnade deras egna gemensamma uppfattningar om mening, har inte studerats och har mindre betydelse för denna studie. De globala plattformprojekten, Comsys (19) och GP 3 (44) resulterade inte i några nya produkter. Organisationen Network Partner gav inte önskade synergieffekter.

Comsys (19) initierades av den globala chefen för reläverksamheten som av andra ansågs ha djup förankring i verksamheten. Chefen började inom reläverksamheten som ung och hade cirka 15 års erfarenhet av denna när Comsys initieras. I detta fall var det inte tillräckligt att ledaren som initierade managementinitiativet hade djup förankring i verksamheten för att managementinitiativet skulle lyckas nå det önskade resultatet. Det framstår som om de gemensamma uppfattningarna om mening hade större inverkan på resultatet.

Vissa managementinitiativ som inte ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening trigger handlingar som senare ledare till positivt verksamhetsresultat. Det tydligaste exemplet på detta är när den egna plattformen

utvecklas parallellt med Comsys (19), och senare resulterar i 500-serien (22) som blivit en framgångsrik produkt. Dessutom stärks de gemensamma uppfattningar om mening av managementinitiativ som inte ligger i linje med gemensamma uppfattningar om mening, vilket påverkar meningsskapandet och verksamhetens utveckling på längre sikt.

Att de gemensamma uppfattningarna om mening har betydelse för implementeringen av managementinitiativen är inte självklart. Weick (1995, s.42) refererar till Blumer (1969) som poängterar att koordinerad handling inte behöver involvera eller vara ett resultat av gemensamma värderingar, utan exempelvis kan vara ett resultat av att deltagarna kompromissar, att de är tvingade eller att de använder varandra för att uppnå sina egna syften. Czarniawska-Joerges (1992) hävdar att gemensamma uppfattningar om mening inte är avgörande för kollektiva handlingar, utan att det snarare är erfarenheten av handlingarna som är gemensam.

Slutsatsen i föreliggande studie indikerar att gemensamma uppfattningar om mening är betydelsefulla för implementeringen av managementinitiativ på så sätt att dessa inte når de önskade resultaten när de inte ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening.

Individuellt

Det framkommer inte tydligt att några rent individuella uppfattningar om mening har påverkat implementering av managementinitiativen. Få situationer på interaktionsnivån framkommer i de första åtta berättelserna.

Däremot går det att konstatera att de intervjuades berättelser till stora delar är olika (avsnitt 5.2). De intervjuade är olika personer, har haft olika roller inom olika delar av organisationen, har arbetat olika länge, har byggt upp olika erfarenheter och har olika förväntningar om framtiden. Även om få konkreta exempel framkommer i berättelserna går det att med säkerhet säga att de påverkat meningsskapandet och implementeringen av managementinitiativ inom organisationen på olika sätt.

Två av situationerna på interaktionsnivån som beskrivs illustrerar hur en chefs fråga och önskemål om att få fram ett nytt engineering-verktyg som är integrerat i produkten (24) triggar en kedja av handlingar som leder till en ny teknisk lösning (avsnitt 6.3). Denna kedja av handlingar kan sägas vara ovanlig, på det sätt att en helt ny teknisk lösning framkommer, men den illustrerar betydelsen av individuella uppfattningar om mening och interaktionsnivån.

Att individuella uppfattningar om mening påverkat implementeringen av managementinitiativ och att dessa är betydelsefulla för resultatet kan antas. Imres (2017) avhandling om hur och varför små organisationer inför IS system beskriver med utgångspunkt från den amerikanska sociologen Anselm Strauss teorier, processen att införa ett IS system som en förhandling mellan individer som var och en ingår i ett vitt spektrum av sociala världar. Om implementeringen av managementinitiativ inom reläverksamheten hade studerats med ett sådant perspektiv hade en kompletterande bild av meningsskapandet inom organisationen framkommit, där betydelsen av individernas uppfattningar om mening för implementeringen hade poängterats.

Framåtriktat

I samband med Comsys (19) och GP 3 (44) beskriver de intervjuade särskilt tydligt hur diskussionerna som följer efter att meningsskapandet triggats till stor del rör framtiden, samt att de handlingar som initieras är ett resultat av detta. Detta kan betraktas som framåtriktad meningsskapande enligt Gioia m.fl. (1994) definition: medvetna och avsiktliga överväganden av sannolika framtida effekter på en meningsbyggnadsprocess av vissa handlingar och icke-handlingar, för egen del och för andras del. Maitlis och Christianson (2014) poängterar att forskare inte är överens om betydelsen av framåtriktat meningsskapande. Sandberg och Tsoukas (2015) noterar att dess betydelse har tonats ned inom studier av meningsskapande. Gioia m.fl. (2002) har senare angett att definitionen från år 1994 är problematisk eftersom människor föreställer sig en önskad eller förväntad framtid och agerar som om den framtida händelsen redan inträffat, vilket möjliggör en ”retrospektiv” tolkning av den tänkta händelsen.

Resonemanget berör den mer grundläggande filosofiska frågan om vi människor kan frigöra oss från historien när vi diskuterar framtiden, och denna fråga fördjupas inte här. Min utgångspunkt är att historien i form av våra erfarenheter och framtiden i form av våra förväntningar är mer eller mindre närvarande i varje situation, men att vi aldrig helt kan frigöra oss från endera. Exempelvis växer förväntningar om framtiden fram ur våra tidigare erfarenheter samtidigt som vi uttrycker modeller som kan vara i närheten av önsketänkande. Starbuck och Milliken (1988) hävdar att dessa förväntningar i sin tur påverkar att människor redigerar sina tidigare erfarenheter och ansluter sig till mål som ter sig genomförbara.

En slutsats i denna studie är att framåtriktat meningsskapande, så som Gioia m.fl. (1994) definierar detta, framförallt triggas i samband med managementinitiativ som inte uppfattas ligga i linje med gemensamma uppfattningar om mening. Hot

mot gemensamma uppfattningar om mening triggar diskussioner om vad som förväntas komma att hända och vilka handlingar som då är lämpliga att vidta eller ej. Diskussioner baseras på tidigare erfarenheter, men har tydligt fokus på framtiden.

Substansen

Weick (1995) poängterar betydelsen av att söka förstå den djupare innebörden, substansen, i meningsskapandet och inte enbart fokusera på processen och samspelet mellan kategorier. I föreliggande studie kan substansen i meningsskapandet diskuteras utgående från de gemensamma uppfattningarna om mening som i sig även berör innebörden av de olika handlingarna.

De gemensamma uppfattningarna om mening har fungerat som ett långsiktigt mål, en vision, en strategi eller en ledstjärna som påverkat vilka handlingar som vidtagits. De har också skapat en förmåga att hantera händelser och handlingar som rör verksamheten. I situationer där det är omöjligt att uppfylla någon eller flera gemensamma uppfattningar om mening, initieras handlingar för att åstadkomma en situation i framtiden där de gemensamma uppfattningarna om mening får råda. Strävan är att verksamheten ska genomsyras av dessa. Om möjligt genomsyras implementeringen av managementinitiativ av dem.

De gemensamma uppfattningarna om mening har sammanfattats som:

- (i) Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten).
- (ii) Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten.
- (iii) Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt som bidrar till lönsamhet.
- (iv) Det är väsentligt att produkterna ligger i teknikens framkant för att vara konkurrenskraftiga på marknaden.

Att sammanfatta de gemensamma uppfattningarna om mening i en mening vardera kan vara praktiskt men riskerar att leda tankarna fel i åtminstone två avseenden. För det första går den djupare innebörden av meningarna, substansen, förlorad och den är betydelsefull för att tolka meningsskapandet. För det andra kan meningarna också uppfattas som en självklar strategi, en självklar plan för en produktverksamhet.

Den djupare innebörden i de gemensamma uppfattningarna har en stark koppling till verksamhetens karaktär och historia, framförallt kundernas behov av produkter och produktens tekniska komplexitet. Substansen i de gemensamma uppfattningarna om mening har framkommit vid analysen, i samband med att de

gemensamma uppfattningarna om mening identifierades (avsnitt 4.6) samt även vid analysen av samspelet mellan handlingar och mening (kapitel 6), och då särskilt i samband med hur uppfattningar om mening påverkar implementering av managementinitiativ. Här sammanfattas några aspekter av substansen i de fyra gemensamma uppfattningarna om mening (i)–(iv):

Att ”(i) Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten)” är en ledstjärna, och förmåga att utveckla, tillverka, sälja och underhålla sådana, som påverkar en mängd handlingar. Innebörden av att kunderna är långsiktigt nöjda har en speciell betydelse i det valda fallet, som skiljer sig från många andra produktverksamheter vilket tidigare beskrivits i avsnitt 6.4. Produkterna är reläskydd, som skyddar elnätet mot skadliga strömmar. För att kunderna ska vara nöjda med produkterna krävs att de har den funktionalitet som efterfrågas och att de alltid fungerar. När de inte fungerar måste de kunna repareras eller ersättas snabbt. Reläskydden kan ses som en form av försäkring för kunderna. Om de inte fungerar kan det leda till stora ekonomiska förluster och personskador. Kraven på kvalitet, tålighet och livslängd är stora. Det är inte ovanligt att reläskydd fungerar i mer än 20 år.

Som diskuterats i avsnitt 6.8 har produkterna haft avgörande betydelse för meningsskapandet genom att de tydligt påverkat meningsskapandet under hela perioden och i flera dimensioner. De har en estetisk dimension och utgör, när de är framgångsrika kassakor, symboler för att verksamheten utvecklas positivt.

Också arbetssättet som tillämpas för att utveckla produkten är betydelsefullt för meningsskapandet, och detta arbetssätt är inte självklart en konsekvens enbart av produktens karaktär. Reläprodukterna har utvecklats i nära samverkan mellan personer från olika delar av organisationen (t.ex. marknad, försäljning, produktion, utveckling), vilket innebär att olika perspektiv möts. Om produkten exempelvis designats och utvecklats enbart av tekniker från utvecklingssidan hade förutsättningarna för att produkten skulle underlätta meningsskapande inom organisationen varit något annat. Samspelet på interaktionsnivån hade inte omfattat personer från olika delar av organisationen.

Att ”(ii) Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten” innebär en önskan om direkt interaktion med den eller de som fattar beslut. Denna uppfattning kan sägas röra den direkta interaktionen mellan chefer och medarbetare. Uppfattningen avgränsas inte till någon viss typ av managementinitiativ utan gäller för alla typer av managementinitiativ. Det är också viktigt att poängtera att det som eftersträvas inte är längre beslutsprocesser eller konsensus. Tvärtom beskrivs i positiva ordalag hur medarbetare kunde gå in

till chefen med ett förslag, och att chefen direkt kunde fatta beslut om genomförande. I ett annat fall nämns att det hade varit positivt att få information om syftet med managementinitiativ, för att kunna förstå dem bättre. Delaktighet, förståelse och snabba beslut uppfattas som positivt, inte långa beslutsprocesser.

Mening (ii) kommer också upp till ytan som en förmåga och drivkraft vid återuppbyggnaden efter branden (15). Läget efter branden är speciellt i och med att hela verksamheten hotas av nedläggning om uppbyggnaden inte lyckas inom ett halvår. Chefer och medarbetare arbetar sida vid sida med dagliga avstämningar om vad som har åstadkommit under dagen som gått och vad som ska göras nästa dag. Möjligheterna att förstå beslut kan knappast vara större än under denna period. Chefen för enheten vid denna tidpunkt beskriver att alla ville hjälpa till och poängterar att man byggde vidare på en vilja som fanns inom organisationen redan före branden. Även vid utvecklingen av 500-serien genomsyras arbetet av att ”det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten”. 500-serien är initierad av medarbetare, som också sätts att leda projektet och i detta får stor frihet att bestämma upplägget. Ett annat exempel är att utveckling och försäljning skedde organiskt, på så sätt att man utvecklade en produkt för en viss kunds behov och sedan såldes denna produkt till flera kunder. När man tagit hem en stor affär i exempelvis Sydamerika, så byggdes en verksamhet upp i landet kopplat till detta.

År 2010 fattas besluten högre upp i organisationen. Beslutande chefer sitter fysiskt i olika länder. Vilken funktionalitet som ska utvecklas prioriteras av en produktledning som väger samman olika kunders behov. Beslut om att starta upp verksamhet i olika länder sker inte baserat på att en affär tagits hem, utan på strategiska bedömningar om vilka länder och marknader man ska satsa på. Medarbetarna är inte involverade i besluten på samma sätt, och informeras inte heller om motiven för besluten på samma sätt som tidigare.

Organisationen har utvecklat en förmåga att förstå och påverka beslut som rör verksamheten, det finns en gemensam uppfattning om att denna förmåga är betydelsefull för verksamhetens utveckling och den påverkar de handlingar som vidtas inom organisationen. Under perioden har denna uppfattning inte ändrats, även om den utmanas i en allt mer globalt styrd organisation, vilket i olika omfattning har lett till diskussioner, handlingar och frustration, men som inte förändrat den gemensamma uppfattningen om mening.

Den gemensamma meningen ”(iii) Det är viktigt managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt som bidrar till lönsamhet” är per definition verksamhetsspecifik. Verksamhetseffektivitet inom reläverksamheten kan kort

sågas innebära att ta fram, sälja och underhålla högkvalitativa produkter som kunden är långsiktigt nöjd på ett så effektivt sätt som möjligt, bland annat genom att undvika byråkrati. Innebörden av verksamhetseffektivitet framkommer i berättelserna framförallt i samband med de managementinitiativ som inte uppfattas som verksamhetseffektiva. Utvecklingen av de globala gemensamma plattformprojekten upplevs inte som verksamhetseffektiva på grund av att metodiken inte uppfattas som kostnadseffektiv. Samgåendet med organisationen Network Partner uppfattas inte som verksamhetseffektiv därför att synergierna inte är positiva utan negativa (avsnitt 4.4 och 6.4).

Att ”(iv) Det är väsentligt att produkterna ligger i teknikens framkant för att vara konkurrenskraftiga på marknaden” framgår bland annat av att 17 stycken av de 85 managementinitiativen direkt rör att utveckla ny teknik. Teknikutvecklingen är den faktor i den omgivande miljön som mest påtagligt har förändrats under perioden. Den gemensamma uppfattningen att ”det är väsentligt att produkterna ligger i teknikens framkant” tillsammans med den faktiska teknikutvecklingen har varit en av de starkaste drivkrafterna för meningsskapandet under perioden.

Dessa fyra gemensamma uppfattningar om mening kan framstå som en självklar strategi, en självklar plan, för en produktverksamhet framförallt när de sammanfattas i form av en mening vardera. Det finns flera tänkbara strategier för produktverksamheter, men dessa bedöms inte vara aktuella för reläverksamheten vilket diskuterats i avsnitt 4.6 och 6.7. En alternativ strategi för en produktverksamhet kan exempelvis vara att tona ner kraven på högkvalitativa produkter till förmån för snabb support. Detta har inte varit aktuellt med hänsyn till att kunderna är beroende av att produkter ständigt fungerar. Varje avbrott i elnätet kan kosta mycket pengar, och orsaka personskador. Snabb support är också väsentligt, men ersätter inte kravet på högkvalitativa produkter. De gemensamma uppfattningarna om mening kan inte sägas vara en självklar strategi, eller plan, för en produktverksamhet. Den djupare innebörden av de gemensamma uppfattningarna om mening kan ses som en framväxande strategi, ett mönster av handlingar som växer fram och som är specifik för reläverksamheten.

Tillsammans uttrycker de gemensamma uppfattningarna ett engagemang för verksamheten som helhet. De rör vilka managementinitiativ som genomförs, hur de genomförs och resultatet av managementinitiativen. De rör framförallt den direkta interaktionen mellan chefer och medarbetare och den direkta interaktionen mellan medarbetare och strukturnivån. Strukturnivån, d.v.s. vilka managementinitiativ som ska genomföras, berörs endast direkt i två avseende: att

det är väsentligt att utveckla produkter som kunden är långsiktigt nöjd med samt att dessa produkter ligger i teknikens framkant. De rör den omgivande miljön och livet inom organisationen. De rör historien och förväntningar på framtiden.

Sammanfattningsvis är substansen avgörande för meningsskapandet i organisationen. De gemensamma uppfattningarna om mening bedöms vara djupa grundläggande antaganden som faktiskt påverkar handlingarna, och inte enbart hyllade värderingar. En väsentlig aspekt är att de baseras på handlingar som faktiskt inträffat, och som upplevts som både positiva och negativa för verksamhetens utveckling.

Det är sannolikt att det förekommer fler gemensamma uppfattningar om mening än de som framkommit här, mot bakgrund av att de har identifierats i ett begränsat urval berättelser om hur verksamheten utvecklats. Om intervjuerna hade handlat om andra frågeställningar eller om data utgjorts av exempelvis direkta observationer hade andra argument, förväntningar och utfästelser sannolikt framträtt. För syftet och forskningsfrågorna i denna studie bedöms det dock tillräckligt att ha identifierat minst en gemensam uppfattning om mening över tid.

Substansen i uppfattningarna om mening och handlingar kan utgöra uttryck för många av perspektiven i ramarna: ideologi, tredje ordningens kontroll, paradigm, theories-in-use, traditioner, berättelser, kultur, kunskap och erfarenhet, intuition, vanor och rutiner, estetiska dimensioner samt makt och politik (se avsnitt 2.5). I denna studie diskuteras inte i vilken utsträckning uppfattningarna om mening och handlingar representerar de olika perspektiven, utan det konstateras att de kan utgöra olika perspektiv. Istället diskuteras substansen, innehållet i mening, handlingar, ramar, omvärlden och artefakter.

7.4 Hur samspelar verksamhetens utveckling och mening?

De gemensamma uppfattningarna om mening har inte förändrats under perioden. Verksamheten har gått bra i finansiella termer (som vinst och omsättning) under perioden. Att de gemensamma uppfattningarna om mening, som inte har förändrats, är orsaken till att verksamheten gått bra kan inte hävdas från ett vetenskapligt perspektiv. Meningsskapandet som helhet omfattas av en mängd kategorier, och andra aspekter som inte varit i fokus i denna studie kan ha varit mer betydelsefulla för det finansiella resultatet (t.ex. Okasha 2002). Det är vanskligt att söka samband mellan en faktor i en komplex process, gemensamma uppfattningar om mening, och resultatet av processen, i form av verksamhetsresultat.

Att dra slutsatser om hur mening och verksamhetens utveckling samspelar är inte självklart av flera anledningar. En svårighet med att dra slutsatser om ett samband mellan gemensamma uppfattningar om mening och ett positivt verksamhetsresultat, är att verksamhetsresultatet ett visst år påverkas av managementinitiativ som genomförts vid olika tidpunkter. Exempelvis kan en produkt som utvecklades på 1990-talet vara avgörande för lönsamheten 10–15 år senare.

Det går däremot att hävda att de gemensamma uppfattningarna om mening inte kan ha varit så negativa för verksamhetens utveckling, att de förstört effekten av andra positiva aspekter. Även om implementeringen av enskilda managementinitiativ inte lyckats beroende på att de inte legat i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening, så tycks ändå de gemensamma uppfattningarna om mening påverkat så att ”rätt” managementinitiativ implementerats i tillräcklig omfattning för ett positivt verksamhetsresultat över tiden. Substansen, innehållet, i de gemensamma uppfattningarna om mening har varit en förmåga att hantera händelser och handlingar som rör verksamheten, inklusive managementinitiativ från överordnade chefer som inte ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening.

De gemensamma uppfattningarna om mening är stabila över tid, men substansen i dem innebär en strävan efter ständig förändring. Strävan är att ständigt ligga i teknikens framkant för långsiktig nöjda kunder, och att göra detta på ett verksamhetseffektivt sätt. Även om kundernas krav på en övergripande nivå har varit stabila över perioden, har tekniken förändrats snabbt vilket ställt krav på nya arbetssätt och arbetsmetoder. Den gemensamma uppfattningen om mening om vikten av att förstå och kunna påverka beslut är stark. De managementinitiativ som genomförs av de gemensamma uppfattningarna om mening har lyckats nå de önskade resultaten.

När beslut tagits om managementinitiativ som inte ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening har dessa managementinitiativ lett till intensifierat meningsskapande, som utvecklats olika beroende på situationen. Inget av dessa managementinitiativ har dock lyckats nå de önskade resultaten.

Den bild som framträder är en verksamhet med en inneboende förmåga att successivt anpassa sig efter och värja sig mot omvärldens krav och behov, med hjälp av gemensamma uppfattningar om mening som är stabila över tid men vars innebörd i de flesta avseende innebär en strävan efter ständig förändring. Den bland dessa som gäller vikten av att förstå och kunna påverka beslut innehåller

dock inte någon strävan efter förändring, och detta ställer särskilda krav på de chefer som ska leda verksamheten.

7.5 Sammanfattning

De slutsatser som framkommit i kapitel 4-6 har sammanfattats i detta kapitel som svar på forskningsfrågorna och diskuteras i förhållande till forskning inom framförallt meningsskapande. I det avslutande kapitlet som följer sammanfattas slutsatserna ytterligare.

8. Slutsatser och teoretiskt bidrag

Först sammanfattas slutsatserna och det teoretiska bidraget från denna studie. Därefter diskuteras studiens allmängiltighet och praktiska implikationer. Slutligen ges förslag till framtida forskning.

8.1 Sammanfattande slutsatser och teoretiskt bidrag

Studiens bidrag till det pågående samtalet om meningsskapandet har utvecklats till: 1) en teoretisk modell av meningsskapande som omfattar och möjliggör kopplingar mellan olika nivåer av meningsskapande, 2) en metod för att genomföra empiriska studier av meningsskapande och 3) en djup empirisk studie som belyser meningsskapandet inom en organisation under en 30-årsperiod, och där samspelet mellan olika nivåer illustreras.

Det övergripande syftet att söka djup förståelse av hur managementinitiativ kan påverka en verksamhet och därigenom dess resultat belyses av den empiriska studien, där den teoretiska modellen och metoden tillämpats.

Empiriska studier av meningsskapande som belyser samspelet mellan olika nivåer har efterfrågats av forskare inom meningsskapande exempelvis Weber och Glynn (2006) samt Maitlis och Christianson (2014). Modellen omfattar både struktur- och interaktionsnivån med kopplingar till individ- och kulturnivån (se kapitel 2).

En modell av meningsskapande

Den modell av meningsskapande som utvecklats innebär att handlingar skapar mening och att mening skapar handlingar. Modellen har utvecklats utgående från

Weicks (1995) tankemodell av menings-skapande, och med ambitionen att inte göra våld på denna utan enbart att utveckla den till en modell som kan tillämpas på ett empiriskt material.

I vilken grad modellen utgör en ny teoretisk modell av meningsskapande eller om den är utveckling av Weicks (1995) modell kan diskuteras, men är inte väsentligt i denna studie. Det väsentliga här är att den utvecklade modellen ligger

i linje med Weicks (1995) tankemodell, innefattande nivåer, ramar, omvärlden och artefakter och kan tillämpas på ett empiriskt material.

Modellen omfattar en mängd parallella rekursiva processer som samspelar. Den fångar att meningsskapande är ständigt pågående, och inte utgörs av en stegvis process som genererar specifikt resultat. Sandberg och Tsoukas (2015) hävdar att modeller av meningsskapande i organisationer ofta har betraktats som processer med stegen skapande, tolkning och handling och att detta är missvisande eftersom meningsskapande sammanfaller med handlande, och efterlyser nya analytiska distinktioner:

"Fresh analytical distinctions are needed that preserve the self-producing relational totality that constitutes sensemaking, without reifying its specific aspects." (Sandberg & Tsoukas, 2015, s.226)

Om den föreslagna modellen utgör en sådan fräsch analytisk distinktion kan också diskuteras, men den innebär att skapande, tolkningar och handlingar pågår parallellt hos individer och i interaktionen mellan individer mot bakgrund av ramar på individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivå, och med olika tidsutsträckning.

Även om meningsskapandet i stunden ofta är snabbt (Weick, 1995), kan meningsskapandet som helhet i en grupp eller organisation vara en långsam process. Modellen omfattar att vi som individer handlar spontant eller planerat i större eller mindre omfattning i olika situationer, och att vi söker motivera våra handlingar i efterhand och planera för framtiden. Modellen innebär att meningsskapande samtidigt är en individuell kognitiv process, en kollektiv social process och en diskursiv process, och inte främst en av dessa processer. Maitlis och Christianson (2014) och Brown m.fl. (2015) framhåller att det varit en tvistefråga bland forskare om meningsskapande framförallt ska ses som individuella kognitiva, kollektivt sociala eller diskursiva processer. Modellen här utgår från att meningsskapande alltid omfattar alla dessa processer samtidigt, men i varierande grad beroende på situationen. Modellen kan exempelvis användas utan att behöva göra en distinktion mellan meningsskapande och lärande.

En viktig skillnad mellan modellen av meningsskapande och vissa andra modeller av organisationer är att den inte omfattar en förutbestämd kategorisering av organisationers egenskaper som kan tolkas som rätt eller fel. Ett exempel på en modell av organisationer med förutbestämd kategorisering är Santos (2012) förslag till teori inom socialt entreprenörskap, där institutionella

aktörer delas in i fem olika kategorier: regeringar, välgörenhet, kommersiellt entreprenörskap, social aktivism och socialt entreprenörskap. Enligt honom har var och en av dessa kategorier dominerande institutionella mål och logiker för handlingar. Exempelvis anges regeringars dominerande institutionella mål vara att försvara allmänintressen och deras handlingslogik reglering, medan socialt entreprenörskap dominerande mål är att leverera långsiktigt hållbara lösningar med en handlingslogik som domineras av egenmakt (engelskans empowerment). Med ett meningsskapandeperspektiv bedöms exempelvis en regerings dominerande mål och handlingslogik utgående från en analys av samspelet mellan handlingar och mening över tid. Detta innebär att det inte är självklart att alla regeringar har likartade dominerande mål och handlingslogiker, att det finns enhetliga dominerande mål och handlingslogiker inom en regering eller att det entydigt går att säga vilka handlingslogiker som leder till långsiktigt hållbara lösningar.

En metod för att studera meningsskapande och processer

Metoden som utvecklats i denna studie utgår från och speglar den teoretiska modellen av meningsskapande. Metoden lever inte ett eget liv, utan tillämpas tillsammans med modellen.

Metoden och modellen är generaliserbara på så sätt att de kan tillämpas på andra fall, för andra syften och med andra data där frågeställningen rör samspel mellan handlingar, argument, förväntningar och utfästelser, ramar, omgivande miljö och artefakter över tid. Kategorier som valts handlar om grundläggande mänskligt beteende, om vad vi säger och vad vi gör som individer och i grupper av olika storlek, vilket innebär att metoden och modellen tillämpas på olika frågeställningar som rör samspelet mellan de valda kategorierna.

Det övergripande syftet i denna studie har varit att söka djup förståelse av hur managementinitiativ kan påverka verksamheten och därigenom dess resultat inom en organisation, och data har framförallt utgjorts av retrospektiva berättelser om hur verksamheten utvecklats. I det kommande avsnittet illustreras hur metoden och modellen kan användas för att analysera meningsskapandet vid implementeringen av ett managementinitiativ inom en annan organisation, då jag diskuterar beröringspunkterna mellan föreliggande studie och licentiatavhandlingen.

Det går att tänka sig många olika tillämpningar av metoden och modellen, allt ifrån att söka förståelse av samspel mellan olika organisationer i en realtidsstudie där data framförallt utgörs av direkta observationer, till framtidsstudier där

alternativa utvecklingar studeras och där kombinationer av olika typer av data används. Grupper, organisationer och samhällen kan studeras, liksom enskilda händelser och projekt eller längre tidsförlopp som omfattar många handlingar och händelser. Enskilda situationer kan knytas till längre tidsförlopp, så att den vardagliga dramatiken illustreras samtidigt som organisatorisk praxis avbildas så att den avmystifieras på det sätt som Czarniawska (2005) efterlyser. Hon betonar att både det negativa och det beundransvärda bör lyftas fram, samt att en viktig uppgift för forskaren är att få läsarna att förstå hur duktiga människor är i sitt arbete utan hjältesagor och idealiserade bilder.

Generaliserbarheten innebär inte att metoden och modellen kan användas för alla syften. Metoden och modellen lämpar sig exempelvis inte för att studera detaljerna inom enbart en kategori i modellen av meningsskapande, utan att beakta samspelet med andra kategorier. Metoden och modellen innebär val av perspektiv, som per definition innebär att andra perspektiv väljs bort.

I bästa fall uppmuntrar metoden och modellen disciplinerad fantasi som Weick (1989) betonar, genom att kategorierna utgörs av handlingar som kan valideras och uppfattningar om mening som måste tolkas. En risk är att metoden tillämpas mekaniskt för att få fram ett resultat istället för att utgöra ett stöd för tanken, ett stöd för reflektion och analys. Exempelvis får de olika perspektiven i ramarna inte bli sanningar som samtliga ska beaktas. Om valet står mellan att slaviskt gå igenom de olika perspektiven i ramarna eller att fritt reflektera kring hur gruppens och individernas samlade erfarenheter, drivkrafter och förmågor har påverkat och påverkas av samspelet mellan handlingar och mening förordas det senare. En annan risk vid tillämpningen av metoden är att för stort fokus riktas mot sökandet efter gemensamma uppfattningar om mening på bekostnad av samspelet mellan handlingar och mening över tid och substansen i meningsskapandet. Lewins (1939) uppmaning om att det är viktigare att söka efter ömsesidiga beroenden än efter likheter och olikheter bör vara en vägledande tankemodell.

Metoden och modellen ger inte explicit stöd för val av data och datainsamlingsmetoder. Maitlis och Christanson (2014) noterar att studier av meningsskapande ofta använder sig av rikligt med data i form av intervjuer, observationer och arkivdata. Intervjuer och observationer kräver samspel mellan forskare och deltagare. Klein och Myers (1999) betonar att samspel mellan forskare och deltagare är en av de aspekter som det är mest väsentligt att vara medveten om, och att beakta, vid tolkande forskning. Som intervjuare är jag exempelvis utan tvekan inte helt neutral under intervjun vilket illustreras tydligt

av Bruner (1990) i hans bok "Acts of meaning". Ett enskilt ord kan trigga den andra partens meningsskapande, varför det är väsentligt att förbereda interaktionen vid intervjuer och observationer, och även de inledande kontakterna med deltagarna, och framförallt att i samband med analysen beakta hur samspelet har påverkat data. Observationer har samma problematik, eller möjlighet, även i det fall observatören är helt tyst. Observationer ger också en begränsad insyn i organisationens inre liv. Boje (2001) jämför en organisation med en teaterpjäs som pågår i flera rum samtidigt och där publiken, i mindre grupper, rör sig mellan de olika rummen för att söka förstå händelseförloppet i teaterpjäsen och i detta fall "vem som gjort det". Denna jämförelse illustrerar på ett ypperligt sätt en aspekt av svårigheterna med att observera utvecklingen i en organisation.

Jag vill hävda att den största utmaningen för att tolka meningsskapande i organisationer inte utgörs av metoden och modellen i sig, utan av att välja, samla in och tolka data, samt att presentera analysen och slutsatserna så att de kan följas och ifrågasättas.

Metoden och modellen ger visst stöd för att analysera hur meningsskapandet samspelar med verksamhetsresultat. Innebörden av verksamhetsresultat måste specificeras för varje fall.

Den kanske viktigaste bidraget med metoden och modellen är att samspelet över tid mellan olika nivåer – individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån – kan studeras samt att fokus kan riktas mot substansen i meningsskapandet såväl som processen. Metoden och modellen möjliggör iterationer mellan helheten och delarna, vilket är grundläggande för att kunna skapa förståelse av komplexa problem, vilket exempelvis betonas av Klein och Myers (1999). Betydelsen av individuella insatser för en organisations utveckling kan illustreras, vilket enligt Langley m.fl. (2013) är ett område som inte fått mycket fokus i processtudier. Betydelsen av den omgivande miljön, exempelvis strukturer i samhället som lagar och regler, för en organisations utveckling kan åskådliggöras. Modellen tydliggör att den tidsperiod som studeras är ett utsnitt av en längre utveckling över tiden och tvingar fram en reflektion om den sociala och historiska bakgrunden, vilket är väsentligt vid tolkande studier bland annat enligt Klein och Myers (1999).

Kategorierna i modellen har definierats i kapitel 2 så att de ska kunna identifieras av andra som använder modellen och metoden. Metoden beskrivs steg för steg i kapitel 3.3. Hur den kan tillämpas illustreras genom beskrivningen av analysen av det här valda fallet, som redovisades i relativt stor detalj i kapitel 4–6. Det

verktyg som framförallt använts i denna studie utgörs av en Exceltabell (se utdrag i Bilaga 1) där handlingar och uppfattningar om mening som uttryckts i samband med dessa handlingar har dokumenterats i kronologisk ordning. Ett liknande verktyg kan lätt skapas i kommande studier.

Meningsskapandet inom organisationen

Meningsskapandet inom reläverksamheten från mitten av 1980-talet till år 2010 har analyserats utgående från de intervjuades berättelser, där 85 managementinitiativ och tre situationer med direkt interaktion mellan chef och medarbetare har identifierats. De 85 managementinitiativen omfattar framförallt produktutvecklingsprojekt och organisationsförändringar samt därutöver en mängd övriga managementinitiativ som exempelvis outsourcing, målstyrning, verksamhetsutveckling, ledarskapsprogram, insourcing, rekrytering och implementering av affärssystem (SAP). Två av de tre situationerna på interaktionsnivån är exempel på situationer där en kort dialog mellan chef och medarbetare resulterar i en ny teknisk lösning.

Fyra gemensamma uppfattningarna om mening har identifierats och sammanfattats som:

- (i) Produkter som kunden är långsiktigt nöjd med är grunden för verksamheten (lönsamheten).
- (ii) Det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut som rör verksamheten.
- (iii) Det är viktigt att managementinitiativ genomförs på ett verksamhetseffektivt sätt som bidrar till lönsamhet.
- (iv) Det är väsentligt att produkterna ligger i teknikens framkant för att vara konkurrenskraftiga på marknaden.

Meningsskapandet från mitten av 1980-talet till år 2010 har varierat i intensitet men vissa mönster i samspelet mellan handlingar och mening har varit återkommande. I fallet illustreras hur olika händelser och handlingar triggar meningsskapandet, vilket leder till kortare och längre perioder av meningsskapande.

1980-talet framstår som en period där arbetet genomsyras av de gemensamma uppfattningarna om mening. Flera intervjuade börjar arbeta inom verksamheten under denna period. En slutsats är att de intervjuade framförallt har tillägnat sig i organisationen rådande uppfattningar om mening, även om de också kan ha haft vissa av dessa innan de började arbeta inom verksamheten (se avsnitt 7.2). Analysen av materialet tyder på att de gemensamma uppfattningarna om mening fanns inom organisationen i mitten på 1980-talet och indikationer finns också på

att de kan ha funnits redan i mitten på 1970-talet. De gemensamma uppfattningarna om mening blir individuella när en person börjar inom verksamheten genom det dagliga arbetet med meningsskapande på interaktionsnivån inom ramen för den mängd parallella managementinitiativ som då existerar: pågående, nyligen eller sedan länge implementerade.

I början av 1990-talet inträffar den första perioden av intensifierat meningsskapande. I slutet av år 1991 brinner lokalerna, vilket leder till en kortare period av intensifierat meningsskapande i samband med återuppbyggnaden av verksamheten (15). Återbyggnaden genomsyras av de gemensamma uppfattningarna om mening och lyckas. I början av 1990-talet initieras också det första gemensamma globala plattformprojektet, Comsys (19). Projektet kommer att utgöra ett hot mot samtliga gemensamma uppfattningar om mening vilket trigger meningsskapandet och leder till en period av intensifierat meningsskapande som kommer att pågå under flera år. Comsys resulterar inte i en ny plattform. Parallellt med Comsys utvecklas istället en egen plattform (20), ett "skunkwork" som inte är sanktionerat av överordnade chefer, men möjligen accepterat. Detta lägger grunden för utvecklingen av den egna plattformen, 500-serien (22), som blir en lönsam produkt. Kedjan av handlingar som startar med Comsys följt av arbetet med den egna plattformen som resulterar i 500-serien illustrerar hur hot mot de gemensamma uppfattningarna om mening kan trigga olika handlingar.

När ASEA och BBC slås samman och ABB bildas i slutet av 1980-talet har inom den nya koncernen framförallt Sverige och Schweiz konkurrerande reläprodukter, och i viss mån även Finland och USA. Det är dock först i samband med att Comsys (19) börjar implementeras som denna interna konkurrenssituation tydliggörs. Konkurrenssituationen kommer att vara fram till cirka år 2005, med varierande intensitet och beskrivs som ett krig, eller en skönhetstävling. Meningsskapandet intensifieras vid upprepade tillfällen då organisationen förändras, ansvaret för produkterna flyttas från den svenska enheten och gemensamma globala plattformprojekt initieras. Detta är särskilt tydligt i början av 2000-talet när reläverksamheten i Sverige slås ihop med reläverksamheten i Finland (46). Den finska ledningen initierar ett gemensamt globalt plattformprojekt, GP 4 (47) vilket åter trigger meningsskapande och leder till en period av intensifierat meningsskapande inom den svenska enheten. Mönstret med gemensamma plattformprojekt som inte lyckas, och handlingar som vidtas lokalt för att stärka den egna verksamheten inför framtiden upprepas.

Outsourcingen av kretskortstillverkningen år 2005 (62) är ytterligare ett tillfälle för intensifierat meningsskapande. Detta managementinitiativ uppfattas dock av flera som verksamhetseffektivt, d.v.s. ligga i linje med den gemensamma uppfattningen om mening gällande verksamhetseffektivitet.

Reläverksamheten blir successivt mer globalt styrd under 2000-talet (53) vilket hotar en av de gemensamma uppfattningarna om mening – att ”det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut”. Globala managementinitiativ som inte motiveras tydligt, och där medarbetarna inte själva ser att de ligger i linje med gemensamma uppfattningar om mening, leder till ett pågående meningsskapande där meningen söks.

Meningsskapandet triggas framförallt av händelser och handlingar som utgör hot mot de gemensamma uppfattningarna om mening, men det förekommer också situationer där meningsskapandet triggas av önskemål och förväntningar om framtiden. Hur meningsskapandet utvecklas vid ett givet tillfälle beror på situationen och förväntningarna om framtiden. I vissa fall intensifieras meningsskapandet under längre tidsperioder, i form av diskussioner om hur situationen ska hanteras och genom att olika handlingar vidtas. I andra fall återgår arbetet snart till det vanliga. I vissa fall pågår meningsskapandet på en låg nivå under lång tid.

Managementinitiativ som har genomsyrats av de gemensamma uppfattningarna om mening har nått de önskade resultaten. Managementinitiativ som inte har legat i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening har inte nått de önskade resultaten, men får effekt på verksamhetens utveckling. Vissa managementinitiativ som inte ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening triggas handlingar som senare leder till positivt verksamhetsresultat; dessutom stärks de gemensamma uppfattningar om mening, vilket i sin tur påverkar meningsskapandet och verksamhetens utveckling på längre sikt.

Ingen av perioderna av intensifierat meningsskapande har resulterat i att de gemensamma uppfattningarna om mening inom organisationen förändrats. Istället har de stärkts, både i de fall de har hotats och i de fall de kunnat genomsyra arbetet under en period. I situationer där det tycks omöjligt att uppfylla någon eller flera gemensamma uppfattningar om mening, initieras handlingar för att åstadkomma en situation där de ändå får råda. Strävan är att verksamheten ska genomsyras av dem.

Den bild som framträder är en verksamhet med en inneboende förmåga att successivt anpassa sig efter omvärldens krav och behov, med hjälp av

gemensamma uppfattningar om mening som är stabila över tid men vars innebörd i de flesta avseende innebär en strävan efter ständig förändring.

Substansen, innehållet i de gemensamma uppfattningarna om mening, är en strävan efter och en förmåga att ständigt ligga i teknikens framkant för långsiktigt nöjda kunder, och att göra detta på ett verksamhetseffektivt sätt. Även om kundernas krav på en övergripande nivå har varit stabila över perioden, har tekniken förändrats snabbt vilket ställt krav på nya arbetssätt och arbetsmetoder. Den gemensamma uppfattningen om mening som gäller vikten av att förstå och kunna påverka beslut innehåller dock inte någon strävan efter förändring, och detta ställer särskilda krav på chefer som ska leda verksamheten. De gemensamma uppfattningarna om mening är en förmåga, men fungerar också som ett långsiktigt mål, en vision, en strategi eller en ledstjärna.

Om man jämför det här studerade fallet med andra studier av meningsskapande (t.ex. Gioia & Chittipeddi, 1991; Bartunek, 1984; Gioia m.fl., 1994; Balogun & Johnson, 2004; Bingham & Kahl, 2013) är det slående hur andra framförallt lyft fram förändringar av mening, medan det här valda fallet demonstrerar en kraftfull förändringsresistans hos de rådande meningarna, dock inom ramen för en verksamhet som är kontinuerligt framgångsrik och lönsam. Det är möjligt att kunders krav på de långlivade, samhällsviktiga tekniska system som reläprodukterna ingår i, ger en speciell grogrund för stabila uppfattningar om mening. Men fallet väcker i alla fall frågan om värdet av att främst fokusera på förändring. Stabilitet kan vara en viktig, och inte självklart negativ, sida av meningsskapande.

Att stabilitet kan vara positivt för verksamhetsresultat betonas i Olves (2013) analys av strategi och styrning inom Scania. Enligt honom var Scantias strategi i stort sett oförändrad mellan år 1992 och 2006, och djupt förankrad hos alla åtminstone kring år 2010:

“For control purposes, Scania’s strategy and production are an uncommonly integrated and stable basis. By now deeply engrained in the minds of everyone, they constitute in themselves a kind of control which does not require intervention by senior managers or controllers.” (Olve, 2013, s.98)

Olve (2013) hävdar att den stabila strategin som är djupt förankrad hos alla skiljer Scania från många andra företag. En strategi som är djupt förankrad hos

alla motsvarar gemensamma uppfattningar om mening i föreliggande studie¹³. Utan en djupgående analys av skillnader och likheter mellan utvecklingen inom Scania och reläverksamheten inom ABB går det att notera flera paralleller mellan de båda verksamheterna, exempelvis att de har funnits länge, varit lönsamma, dominerats av ingenjörer samt att många har arbetat inom verksamheten lång tid. Det är spännande att stabilitet avseende gemensamma uppfattningar om mening framstår som betydelsefullt för båda verksamheterna.

Meningsskapandet inom reläverksamheten präglas av både förändring och kontinuitet, vilket illustreras i Figur 8.1.

Figur 8.1 Hur meningsskapandet sker inom affärsenheten under perioden från mitten av 1980-talet till år 2010 i termer av vilka aspekter som står för kontinuitet, respektive vilka aspekter som står för förändring.

Förändringen utgörs framförallt av de 85 managementinitiativ som identifierats och teknikutvecklingen. Substansen, den djupare innebörden, i de gemensamma uppfattningarna om mening innebär också i många avseenden en strävan efter och förmåga till förändring.

¹³ Det bör noteras att Olve (2013) inte tydligt diskuterar hur länge strategin inom Scania varit djupt förankrad hos alla. Den formulerade strategin inom Scania har till stor del varit stabil under årtionden, men om den varit djup förankrad hos alla framgår ej.

Den förändring på interaktionsnivån som identifierats rör att organisationen successivt har blivit mer global och beslut om verksamheten fattas i ökande grad högre upp i organisationen. Under 1980- och början av 1990-talet kunde medarbetare i större utsträckning gå in till chefen och berätta om en idé, t.ex. gällande förbättringar i produkten, som då i princip kunde beslutas direkt. En kärna av gemensamma uppfattningar om kundernas krav och produktens funktion på en mycket övergripande nivå har inte förändrats och står för kontinuiteten under perioden.

De gemensamma uppfattningarna om mening på strukturnivån söks bland de argument, förväntningar och utfästelser som är typiska för många, men inte nödvändigtvis alla. Mening på strukturnivån som direkt påverkar handlingar härbargeras i första hand hos individerna inom organisationen, inte i exempelvis dokumenterade strategier, organisationsstrukturer, arbetsprocesser, organisationsschema eller processbeskrivningar.

Med ett meningsskapandeperspektiv är ett dokument, t.ex. en dokumenterad strategi, en artefakt som är resultatet av handlingar präglade av uppfattningar om mening som fanns hos de personer som tar fram strategin före arbetet med dokumentet påbörjades eller som skapas under arbetet med att ta fram dokumentet. De personer som senare tar del av det färdiga dokumentet kan, i större eller mindre omfattning, ta till sig uppfattningar om mening från dokumentet, och när de gjort det kan detta påverka personernas handlingar.

De gemensamma uppfattningarna om mening som påverkar handlingar kan därför sägas härbargeras i första hand hos personerna. Mintzbergs (1987) resonemang om att det finns olika perspektiv på begreppet strategi anknyter till detta. En dokumenterad eller på annat sätt explicit överenskommen strategi utgör med Mintzbergs (1987) termer en plan som utvecklas i ett medvetet syfte och som görs före handlingarna som ska leda till att strategin uppnås, medan mönster av handlingar som växer fram utan eller trots intentioner kan ses som ett mönster. De gemensamma uppfattningarna om mening kan liknas vid det som Mintzberg (1987) betecknar perspektiv, ett sätt att se på världen, eller "collective mind", ett inom organisationen gemensamt tänkande och/eller beteende, som påverkar de handlingsmönster som växer fram. Individerna kan därför sägas stå för både den mesta kontinuiteten, och stabiliteten, i ett pågående meningsskapande som till stor del präglas av förändring.

Weick (1995, s.72) beskriver att organisationer ofta ses som system av spänningar mellan innovation (interaktionsnivån) och kontroll (strukturnivån). Enligt Weber och Glynn (2006) har institutioner (strukturnivån) ofta setts som

begränsningar för meningsskapande, genom att de formar vad vi förväntar oss och tar för givet. De framhåller istället att människor skapar mening med hjälp av institutioner, inte trots dem. Inom organisationsforskning finns studier som visar att strukturer och processer står för kontinuitet och stabilitet och att aktörerna, människorna, är de som har kapacitet att återskapa eller förändra strukturer:

“Studies that explore change from-within examine the concepts of either structures, or actors, or both. Structures provide temporary stability to everyday work and are commonly things like rules, routines, and information systems. Actors can be the different people within organizations that have the capacity to reproduce or change structures.” (Iveroth, 2010, s.3)

Citatet kan tolkas som att strukturer och aktörer är två skilda kategorier, och att aktörerna i första hand står för förändring. Slutsatsen i föreliggande studie är att aktörerna, individerna, har kapacitet att förändra men att de samtidigt står för den mest påtagliga kontinuiteten och stabiliteten i en föränderlig verksamhet, med sina uppfattningar om mening som inte förändras, samt att detta innebär både möjligheter och begränsningar. Begreppen struktur och aktör används ofta som två skilda kategorier i teori och praktik. I denna studie betonas istället samspelet mellan struktur och aktör, och att strukturerna hårbärgeras inom enskilda aktörer exempelvis i form av de fyra identifierade gemensamma uppfattningarna om mening enligt ovan. Det är också väsentligt att dessa strukturer i sig kan innehålla en strävan efter förändring.

Beröringspunkter mellan föreliggande studie och min licentiatavhandling

I min licentiatavhandling från år 2002 studerades implementeringen av ett managementinitiativ och dess värde för en verksamhets utveckling. Begreppet managementinitiativ användes inte i den studien. Empirin avsåg då militär studieverksamhet. Dess slutsatser har dock påverkat denna studie på flera sätt, bland annat vid valet av meningsskapande som teoretiskt perspektiv (se avsnitt 1.4). Den teoretiska modell som utvecklades i licentiatavhandlingen har påverkat både hur jag tolkat Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande och hur jag beskriver ramarna i den teoretiska modellen av meningsskapande i föreliggande studie.

Retrospektivt kan det teoretiska ramverk som utvecklades i licentiatavhandlingen beskrivas som en modell av meningsskapande på individ- och interaktionsnivån som ligger i linje med Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande.

Slutsatserna från licentiatavhandlingen kan retrospektivt jämföras med slutsatserna i föreliggande studie.

Ingen slutsats i endera studien motsägs av den andra studien. Licentiatavhandlingen belyser komplexiteten i meningsskapandet på ett sätt som inte framkommer i föreliggande studie genom att visa på betydelsen av framförallt kunskap, erfarenhet, relationer och arbetssätt för implementeringen av ett managementinitiativ och för att nå önskat resultat. Licentiatavhandlingen belyser även att innebörden av ”önskat resultat av ett managementinitiativ” inte alltid är entydigt samt betydelsen av artefakter vid implementeringen av managementinitiativet. Föreliggande studie ger å andra sidan en bild av hur gemensamma uppfattningar om mening påverkar implementeringen av olika typer av managementinitiativ och hur managementinitiativ påverkar uppfattningar om mening, vilket inte framkommer i licentiatavhandlingen. Det managementinitiativ som studerades i licentiatavhandlingen var genomförandet av framtagandet av det av Överbefälhavaren beställda underlaget inför riksdagens beslut år 1982. Beslutfrågan gällde framförallt valet mellan svensk utveckling eller utländsk anskaffning av flygsystem vid ersättning av Viggen. Beslutsunderlaget tog fram av studiegrupper inom försvarsstaben och flygstaben under åren 1980 till 1981. Detta arbete betecknas som implementeringen av managementinitiativet¹⁴. Artefakterna utgjordes av två datorimplementerade värderingsmodeller, KALINKA och LOTS, som utvecklades och användes av studiegrupperna. KALINKA var en värderingsmodell för att på taktisk nivå utvärdera fyra alternativa flygsystem som offererats till försvarsmakten. LOTS var en operativ modell av kris- och krigsförlopp där flygplansmodellernas förmåga kunde värderas i olika operativa förlopp. Modellerna kom att användas i en modellhierarki där resultat från KALINKA utgjorde indata till LOTS.

¹⁴ Det fall som studerades i licentiatavhandlingen har här i sig betraktas som ett initiativ. Alternativt skulle det kunna ses som det inledande skedet av ett större initiativ som omfattar beslut om, utveckling, anskaffning och användning av ett nytt flygplanssystem. Här är valet att betrakta det som ett eget initiativ, eftersom det i sin karaktär kan jämföras med exempelvis ett produktutvecklingsprojekt inom reläverksamheten vad gäller antal personer som medverkar i projektet, tidsutsträckningen, att det önskade resultatet var tydligt definierat samt för att den kommande implementeringen genomförs av andra organisationer.

Det framkommer inte att beslut som rör reläverksamheten föregåtts av motsvarande studier som genomfördes inom försvarets långsiktiga planering, där grupper tillsätts för att ta fram beslutsunderlag enligt en viss arbetsmetodik. Arbetsmetodiken inom försvarets långsiktiga planering var inriktad på att generera och värdera olika alternativa lösningar i olika framtidsscenarier, bland annat med hjälp av datoriserade modeller.

Syftet i licentiatavhandlingen var, med de begrepp som används i denna studie, att söka förståelse av betydelsen av artefakter för att skapa, utveckla och kommunicera mentala systemmodeller av verksamhet inom ramen för ett managementinitiativ. Forskningsfrågorna rörde vilket värde arbetet med värderingsmodellerna hade för beslutsprocessen, för aktörernas uppfattning om flygplansalternativens förmåga och för beslutet samt hur aktörerna uppfattade att modellarbetet bidrog till att skapa värde för beslutsprocessen.

Beröringspunkter mellan föreliggande studie och licentiatavhandlingen sammanfattas i Tabell 8.1. I tabellen nämns de beröringspunkter som kunnat identifieras vad gäller teori och slutsatser.

Flera av slutsatserna i licentiatavhandlingen är inte jämförbara med föreliggande studie, eftersom endast ett managementinitiativ studerades i den förra. Exempelvis är en slutsats i föreliggande studie att managementinitiativ som inte ligger i linje med gemensamma uppfattningar om mening trigger meningsskapande. Det managementinitiativ som studerades i licentiatavhandlingen låg i linje med den gemensamma uppfattning om mening som identifierades, och en jämförelse är därför inte aktuell. På motsvarande sätt rör flera slutsatser i licentiatavhandlingen områden som inte diskuteras i föreliggande studie. Beröringspunkterna tas upp i den ordning de har diskuterats i föreliggande studie, och de har numrerats för att enklare kunna refereras.

Den teoretiska modellen i licentiatavhandlingen kan, retrospektivt, ses som ett komplement till modellen av meningsskapande i föreliggande studie framförallt för att den belyser individ- och interaktionsnivån (Tabell 8.1, a). Det teoretiska ramverk, eller den teoretiska modell, som utvecklades i licentiatavhandlingen anknyter i flera avseenden till den teoretiska modell av meningsskapande som utvecklats i denna studie. Båda modellerna beskriver att våra handlingar påverkas av och påverkar ramar i rekursiva processer.

En avgörande skillnad är dock att det teoretiska ramverket i licentiatavhandlingen utgick från ett individperspektiv, och hur individer samverkar med andra, d.v.s. individ- och interaktionsnivån, medan den teoretiska modellen av meningsskapande i denna studie betonar interaktions- och strukturnivån. I licentiatavhandlingen beskrivs ramarna i den teoretiska modellen i termer av en aktörs hjärna. Motsvarigheten till mening benämns delade ideal. Ramarna i licentiatavhandlingen (Odar, 2002, avsnitt 3.2–3.4) kan sägas utgöra en delmängd av ramarna i modellen av meningsskapande i föreliggande studie (avsnitt 2.5). Färre perspektiv omfattas, men samtliga perspektiv ingår i modellen

Tabell 8.1 Beröringspunkter mellan slutsatserna i min licentiatavhandling från år 2002 och slutsatserna i föreliggande studie.

Nr.	Licentiatavhandlingen från år 2002	Föreliggande studie
a)	Det teoretiska ramverk som utvecklades i licentiatavhandlingen kan beskrivas som en modell av meningsskapande på <i>individ- och interaktionsnivån</i> som ligger i linje med Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande.	En teoretisk modell av meningsskapande har utvecklats som omfattar både interaktions- och strukturnivån, utgående från Weicks (1995) tankemodell av meningsskapande i organisationer (avsnitt 2.10).
b)	Implementeringen av managementinitiativet förändrade inte den gemensamma uppfattningen om mening. Däremot utvecklades <i>gemensam kunskap</i> under implementeringen.	Inget managementinitiativ har förändrat de gemensamma uppfattningarna om mening (avsnitt 7.2)
c)	Den gemensamma uppfattningen om mening genomsyrade implementeringen av managementinitiativet.	De gemensamma uppfattningarna om mening genomsyrar implementeringen av management-initiativ <i>då möjlighet ges</i> (avsnitt 7.3).
d)	Den gemensamma uppfattning om mening som genomsyrade implementeringen var <i>en</i> förutsättning <i>bland flera</i> som var väsentlig för att de önskade resultaten skulle nås.	Managementinitiativ som genomsyras av de gemensamma uppfattningarna om mening har nått de önskade resultaten, medan managementinitiativ som inte legat i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening inte når de önskade resultaten (avsnitt 7.3).
e)	Substansen i den gemensamma uppfattningen om mening kan ses som en ledstjärna som motiverade att managementinitiativet skulle genomföras och som en förmåga som påverkade hur managementinitiativet implementerades.	Substansen i de gemensamma uppfattningarna om mening är avgörande för meningsskapandet, både genom att fungera som ett långsiktigt mål, en vision, en strategi eller en ledstjärna för vilka managementinitiativ som ska prioriteras över tid samt genom att utgöra en förmåga att implementera managementinitiativ (avsnitt 7.3).

av meningsskapande i föreliggande studie. Fokus i licentiatavhandlingen är hur kunskap skapas, utvecklas och kommuniceras samt hur beslut fattas.

I vilken utsträckning slutsatser om meningsskapandet i de båda studierna bekräftar, kompletterar eller motsäger varandra sammanfattas under punkt b)– e) i Tabell 8.1.

I licentiatavhandlingen identifierades en gemensam uppfattning om mening, ett delat ideal, som kan sammanfattas som ”En tro på att genomföra en så objektiv värdering som möjligt som underlag för beslut”. De som implementerade managementinitiativet ansåg både att det var betydelsefullt att genomföra managementinitiativet, och att arbetet genomfördes på ett så objektivt sätt som möjligt. Denna uppfattning förändrades inte under implementeringen av managementinitiativet, vilket ligger i linje med slutsatsen i den här föreliggande studien om att inget managementinitiativ förändrar de gemensamma uppfattningarna om mening (Tabell 8.1, b). Denna gemensamma uppfattning om mening genomsyrade implementeringen av managementinitiativet (Tabell 8.1, c), och managementinitiativet ledde till det önskade resultatet (Tabell 8.1, d) vilket sammanfattningsvis var att svara på frågan: ”Duger svensk JAS?”. Överbefälhavarens underlag till regeringen inför beslutet om JAS år 1982 grundade sig på slutsatserna från studiegruppernas arbete.

Substansen i den gemensamma uppfattningen om mening kan ses som en strategi i form av att studier ska genomföras som underlag för beslut, men dessutom som en ledstjärna för de som genomför arbetet med managementinitiativet och som bevis på förmåga att genomföra managementinitiativet så att det ligger i linje med denna ledstjärna (Tabell 8.1, e). Substansen i den gemensamma uppfattningen om mening i licentiatavhandlingen rör en tro på värdet av att genomföra så objektiv värdering som möjligt. Managementinitiativet att genomföra en studie uppfattades ha ett värde av de som sattes att genomföra det, och de var eniga om ett mål med arbetet: att genomföra en så objektiv värdering som möjligt. Beslutet att managementinitiativet skulle genomföras var taget av högre chefer. Hur managementinitiativet skulle genomföras formades i viss mån inom arbetsgruppen. Licentiatavhandlingen stödjer slutsatserna i föreliggande studie som sammanfattas i Tabell 8.1, men ger samtidigt en mer mångfacetterad bild av implementeringen av ett managementinitiativ och dess resultat.

Den gemensamma uppfattningen om mening, en tro på att genomföra en så objektiv värdering som möjligt, är *en* förutsättning för att nå de önskade resultaten. Andra förutsättningar som var väsentliga rörde de människor som genomförde arbetet, arbetssättet som tillämpades och modellernas utformning.

De personer som deltog i arbetet hade när arbetet inleddes gott renommé samt relevant och djup förkunskap om bland annat flygplanssystem och studier. Arbetssättet som tillämpades i början på 1980-talet genomfördes enligt den operationsanalytiska metodik som successivt utformats och utvecklats inom FOA under minst 20 års tid. De datorimplementerade modeller som utvecklades uppfattades som en trovärdig avbildning och de utgjorde stöd för tanken. Att personerna hade relevant förkunskap och en gemensam uppfattning om mening var i sin tur en förutsättning för arbetssättet. Dessa samspelande faktorer var alla förutsättningar för att beslutsunderlaget skulle uppfattas som trovärdig information, och kunna utgöra underlag för beslut.

Beslutsunderlaget som togs fram gav svar på frågan om flygplansalternativens förmåga och om svensk JAS dög. Det budskap som förmedlas av de som arbetade med beslutsunderlaget, var att Överbefälhavaren använde underlaget som extra information för beslutet samt att det fanns andra centrala beslutsfattare som hade en bestämd syn i beslutsfrågan och som var intresserade av att beslutsunderlaget bekräftade deras syn. Beslutsunderlaget användes både som extra information för beslutet, vilket kan sägas vara det önskade resultatet, och i vissa fall för att rättfärdiga redan fattade beslut. Studien illustrerar också att det inte alltid är självklart vad som avses med önskat resultat av ett managementinitiativ. Även om de önskade resultaten är dokumenterade och formellt beslutade när implementeringen av managementinitiativet startar, kan olika aktörer ha andra förväntningar på resultatet av managementinitiativet.

Slutsatserna i licentiatavhandlingen berörde i första hand kunskapsutveckling. Under implementeringen av managementinitiativet skapades *gemensam* kunskap om flygplansalternativens förmåga framförallt hos de inom studiegruppen som utvecklade och använde de datorimplementerade värderingsmodellerna. En slutsats i licentiatavhandlingen är att det krävs mycket för att skapa, utveckla och kommunicera mentala systemmodeller av verksamhet, och att det krävs ännu mer för att de ska vara stöd för beslut. En av de förutsättningar som var väsentlig var just en gemensam uppfattning om mening: en tro på betydelsen av att genomföra en så objektiv värdering som möjligt.

Licentiatavhandlingen och föreliggande studie kompletterar varandra. Licentiatavhandlingen belyser implementeringen av ett managementinitiativ och hur det påverkar verksamhetens utveckling, medan föreliggande studie belyser en verksamhets utveckling över en längre tidsperiod och implementeringen av 85 managementinitiativ under denna period.

Slutsatserna i de båda studierna motsäger inte varandra, men licentiatavhandlingen ger en mer mångfacetterad bild av implementeringen av managementinitiativ och resultatet av implementeringen. I föreliggande studie framstår framförallt gemensamma uppfattningar om mening som betydelsefulla för att implementeringen av managementinitiativ ska lyckas nå önskade resultat. Önskade resultat nås då de gemensamma uppfattningarna om mening ges möjlighet att genomsyra implementeringen. I licentiatavhandlingen framkommer att en mängd olika samspelande förutsättningar är väsentliga för implementeringen av managementinitiativ. Kunskap, erfarenhet, relationer och arbetssätt är också betydelsefulla för att implementeringen av ett managementinitiativ ska nå önskade resultat.

Den bild som framträder när beröringspunkterna mellan licentiatavhandlingen och föreliggande studie betraktas är att kunskapsutveckling och meningsskapande samspelar, samt att gemensamma uppfattningar om mening kan vara *en* förutsättning som bidrar till gemensam kunskapsutveckling. Gemensamma uppfattningar om mening som rör verksamheten formas när någon börjar arbeta inom verksamheten, och ändras sedan inte lätt. Gemensam kunskap kan däremot utvecklas under implementeringen av enskilda managementinitiativ, även om detta kräver att det finns relevant förkunskap och erfarenhet hos de enskilda personerna som genomför implementeringen, både om sakområdet och om arbetsmetoder, samt en gemensam uppfattning om mening om att arbetet är väsentligt att genomföra och hur arbetet ska bedrivas.

8.2 Studiens allmängiltighet

Den teoretiska modell och metod som utvecklats och tillämpats i denna studie är generaliserbar och kan användas för empiriska studier av meningsskapande i grupper, organisationer och samhällen. Kategorierna i modellen omfattar handlingar, argument, förväntningar och utfästelser som finns hos alla dessa. De har i denna studie betraktats som uttryck för meningsskapande, men kan ses som uttryck för andra perspektiv på det som i föreliggande studie benämnts ramar (avsnitt 2.5). Metoden och modellen kan även användas inom andra processtudier där dessa kategoriers utveckling över tiden är av intresse, och där samspelen mellan olika nivåer är av betydelse. Metoden och modellen motsäger exempelvis inte Burns och Scapens (2000) ramverk för hur ekonomistyrssystem förändras över tid, och skulle kunna tillämpas för empiriska studier inom detta område. Processtudier har enligt Langley (1999) ofta fokus på händelser, handlingar och val över tid, vilket i denna modell fångas av kategorierna handlingar på struktur- och interaktionsnivån.

Det kanske viktigaste bidraget med modellen och metoden är att samspelet mellan olika nivåer – individ-, interaktions-, struktur- och kulturnivån – kan studeras över tid samt att fokus kan riktas mot substansen, innehållet, i meningsskapandet såväl som processen. Pfeffer (1997) hävdar att organisationsteori som område har utvecklats i två riktningar, en som har fokus på vad som faktiskt förändras i organisationer, d.v.s. på substansen, och en som har fokus på hur förändringen sker, på processen, och att området kan gynnas av ökad koppling mellan de två. Min modell och metod strävar efter att åstadkomma en sådan koppling.

Vad gäller resultaten om meningsskapandet inom den studerade organisationen är möjligheterna till generaliserbarhet begränsade av framförallt två anledningar: dels har enbart en organisation studerats och dels har slutsatserna endast jämförts med ett begränsat antal studier. Även om det finns en relativt stor mängd empiriska studier av meningsskapande har jag endast funnit ett fåtal där likartade frågeställningar, teoretiska utgångspunkter och metoder tillämpats och redovisats på ett sätt som gör det möjligt att jämföra resultaten. Jämförelsen med andra studier ger dock vissa indikationer som stödjer eller motsäger resultaten i denna studie.

Meningsskapandet inom den valda organisationen är unikt på så sätt att det representerar en specifik tidsperiod från mitten på 1980-talet till år 2010, en specifik verksamhet med specifika kunder och produkter, en specifik organisation med specifika personer med mera. Studien ger ett avgränsat perspektiv på den valda koncernens utveckling med hänsyn till valet av affärsenhet och tidsperiod. I och med att det valda fallet omfattar 85 stycken managementinitiativ går det dock att dra vissa slutsatser om managementinitiativs påverkan på uppfattningar om mening, och om uppfattningar om menings påverkan på implementering av managementinitiativ i det valda fallet.

Sandberg och Tsoukas (2015) efterlyser empiriska studier som belyser inte bara hur den närliggande utan även den bredare institutionella kontexten (historisk, kulturell, industriell m.m.) påverkar meningsskapandeprocessen och dess resultat. Modellen och metoden möjliggör en sådan analys men den föreliggande empiriska studien tangerar bara dessa frågor, exempelvis betydelsen av teknikutvecklingen och avregleringen av elmarknaden.

I den studerade organisationen ändras de gemensamma uppfattningarna om mening inte över en lång tidsperiod, däremot stärktes de av managementinitiativ såväl när dessa utmanade de gemensamma uppfattningarna om mening som när

de låg i linje med dem. Samma fenomen har noterats av Nag m.fl. (2007) vid en studie av en annan teknikorienterad utvecklingsorganisation. Vanligen betonas dock att förändring är normen inom meningsskapande. Sammantaget indikerar detta att slutsatsen att vissa gemensamma uppfattningar om mening inte förändras över tiden kan vara relevant för vissa typer av verksamheter. Sådana gemensamma uppfattningar om mening kan dock i sig omfatta en strävan efter och en förmåga till ständig förändring i olika avseenden.

En annan slutsats som framkommit även i andra studier är att gemensamma uppfattningarna om mening överförs till någon när denna börjar inom verksamheten (t.ex. van Maanen & Schein, 1979; Louis, 1980; Saks & Ashforth, 1997; Wenger, 1998). I denna studie indikeras att vissa av de gemensamma uppfattningarna om mening också kan ha funnits hos de intervjuade innan de började arbeta inom verksamheten.

En tredje slutsats är att managementinitiativ som inte ligger i linje med gemensamma uppfattningar om mening har svårt att nå de önskade resultaten samt att managementinitiativ som genomsyras av de gemensamma uppfattningarna om mening har större förutsättningar de önskade resultaten. Det finns forskare, inklusive Weick, som menar att gemensamma uppfattningar om mening inte är en förutsättning för koordinerad handling (Weick, 1995, s.42; Czarniawska-Joerges, 1992; Andersson Högberg, 2010). I min studie finns också exempel på koordinerad handling som är i strid med gemensamma uppfattningar, men dessa koordinerade handlingar uppnår inte de uppsatta målen. Min slutsats om betydelsen av överensstämmelse mellan managementinitiativ och gemensamma uppfattningar om mening i organisationen för initiativens resultat bör därför bli föremål för fortsatta studier, med en fördjupad genomgång av tidigare forskning och fortsatta empiriska studier.

Slutsatserna ovan bygger på de gemensamma uppfattningar om mening som identifierats. De baseras på åtta retrospektiva berättelser, och behöver inte gälla för hela organisationen under hela tidsperioden. De är dock gemensamma för den grupp av personer som intervjuats, och som av andra pekats ut för att de bedöms känna verksamheten väl. När materialet presenterades för enhetschefen för verksamheten i december 2015 var den spontana reaktionen att de gemensamma uppfattningarna om mening stämde väl. Vilka som intervjuats påverkar särskilt vilka gemensamma uppfattningar om mening som kan identifieras. Det är väsentligt att beakta att majoriteten av de som intervjuats har arbetat länge inom verksamheten och inom olika funktioner och roller. Det kan därför vara rimligt att uppfatta dem mer som gemensamma uppfattningar om mening inom

organisationen, än som resultatet av meningsutveckling inom någon enskild avdelning eller arbetsgrupp. Samtidigt har de intervjuade rekommenderat varandra och majoriteten har vid olika tillfällen varit i ledande positioner, vilket talar för att deras uppfattningar kan vara mer gemensamma än en slumpmässigt vald grupp av medarbetares.

Hur de gemensamma uppfattningarna om mening definierats och identifierats i de intervjuades berättelser är betydelsefullt för hur dessa formuleras. I denna studie har gemensamma uppfattningar om mening sökts bland de argument, förväntningar och utfästelser som är typiska för många men inte nödvändigtvis alla. De intervjuades berättelser präglas naturligt av att de arbetat inom olika delar av verksamheten, och genomsyras i olika grad av de gemensamma uppfattningarna om mening. Det framkommer inte något i berättelserna som kan tolkas som kan avståndstagande från eller ifrågasättande av de gemensamma uppfattningarna om mening.

Även om jag hävdar att det har varit möjligt att fånga några av de uppfattningar om mening som faktiskt påverkar handlingar i organisationen så är det ett begränsat antal uppfattningar om mening som kommit upp till ytan i berättelserna. Berättelserna om verksamhetens utveckling handlar just om hur verksamheten har utvecklats, och inte om vilka förväntningar som funnits om verksamhetens framtida utveckling. Berättelserna handlar exempelvis inte heller om hur produkten utvecklats över tiden, vilket skulle gett en mer detaljerad bild av hur funktionaliteten och tekniken utvecklats och uppfattningar knutet till detta.

Studien belyser i begränsad omfattning meningsskapandet på interaktionsnivån. I och med att direkta observationer inte är en del av data har livet på interaktionsnivån endast kunnat belysas genom att tolka berättelserna och de exempel som beskrivs. Detta ger inte möjlighet att upptäcka exempelvis beteenden, vanor och rutiner i det dagliga arbetet som skulle kunna ge en fördjupad bild av uppfattningar om mening och handlingar inom organisationen. Det ger inte heller möjlighet att identifiera uppfattningar om mening och handlingar som framkommer i de många interaktioner och diskussioner som sker dagligen inom organisationen. Detta skulle kräva en annan form av undersökning, och vore ett intressant spår för fortsatt forskning. Om exempelvis direkta observationer genomförts under 30-årsperioden, skulle sannolikt detta inneburit att andra handlingar och uppfattningar om mening, gemensamma eller individuella, hade identifierats. Dessa skulle i sin tur kunnat tolkas som mer betydelsefulla för meningsskapandet och verksamhetens utveckling än de nu

identifierade. Ett sådant resultat skulle varit ett komplement till föreliggande studie.

I denna studie framkommer få beskrivningar av vanor och rutinaktiviteter i de intervjuades berättelser. De intervjuade nämner framförallt milstolpar som inneburit en formell förändring, exempelvis organisationsförändringar, samt tillfällen som varit speciella, antingen för att de varit positiva eller negativa för verksamhetens utveckling. Detta ger en bild av att meningsskapandet inom organisationen intensifieras under vissa perioder, och avtar under andra perioder. I och med att det vardagliga arbetet beskrivs i begränsad omfattning går det dock inte att säga mycket om meningsskapandet under vardagsperioder. Att de gemensamma uppfattningarna om mening inte har förändrats under perioden, indikerar dock att det vardagliga arbetet inte har förändrat de här identifierade gemensamma uppfattningarna om mening. Det kan, men behöver inte, vara en konsekvens av att rutinerna inom organisationen varit konstanta. Rutiner kan nämligen även vara en källa till förändring, genom att arbetssättet förändras inom ramen för rutinen, utan att dess form som rutin ändras (Feldman, 2000). De gemensamma uppfattningarna om mening som identifierats här berör dock inte specifika arbetsmoment utan mer övergripande aspekter av arbetet. Och, som noterats ovan i t.ex. avsnitt 7.3, har de rådande uppfattningarna om mening bidragit till omfattande utveckling och förändring på tekniknivån.

En annan aspekt är allt det omedvetna och tysta som aldrig gjorts explicit, och som inte skulle komma till explicit uttryck i språket i organisationen och som kan vara en del av våra vanor eller traditioner, som vi inte reflekterar över. Sådant som varken de intervjuade, eller jag som intervjuare medvetet reflekterar över kommer inte att uppmärksammas.

Det bör också poängteras att tidpunkterna för de handlingar som identifieras inte är exakta. Exakt kronologisk ordning har eftersträvat för de handlingar som beskrivits utförligt av de intervjuade, men inte för övriga handlingar. Analysen av samspel mellan handlingar och mening över tid (kapitel 6) har inte skrivits med ambitionen att åstadkomma en exakt berättelse om verksamhetens utveckling, vilket hade krävt ett annat angreppssätt med fler intervjuer och fler skriftliga källor. Det jag har strävat efter att fånga har varit huvudsaklig ordningsföljd, och framför allt mellan relaterade managementinitiativ.

Weick (199, s.69) hävdar att meningsskapande kan ses som ett paradigm. I denna studie har en metod, eller verktyg, baserat på detta paradigm utvecklats och prövats för att söka förstå livet i organisationer och där sökandet av förståelse präglas av rimlighet och inte exakthet. En modern syn på kunskap är enligt

Tsoukas och Chia (2011) att kunskap är inkomplett och ofullständig och partiell. Meningsskapande som paradigm, modell eller teknik, ligger i linje med detta synsätt genom att ramarna poängterar och uppmuntrar till val av olika perspektiv på vad som kan påverka samspelet mellan handlingar och mening, vid tillämpningen och utvecklingen av modellen.

8.3 Praktiska implikationer

Denna studie handlar om att förstå hur organisationer utvecklas, och hur chefer och medarbetare kan påverka en organisations utveckling och bidra till verksamhetsresultat. Det främsta bidraget från denna studie till chefer och medarbetare som vill bidra till verksamhetsresultat är den teoretiska modellen av meningsskapande (kapitel 2). Den innebär att varje enskild handling från var och en inom organisationen påverkar verksamhetens utveckling, men inte enskilt utan i samspelet med andra inom organisationen och med omvärlden.

Ett meningsskapandeperspektiv har många praktiska implikationer. Den som vill tillägna sig perspektivet måste enligt Weick (1995) börja med att söka efter meningsskapande i vardagen, att använda sitt eget liv som data och fånga upp sådant som fascinerar.

Att reflektera kring sin egen vardag har också ett värde för att en verksamhets utveckling bäst förstås genom en analys av den aktuella verksamheten och dess omvärld. Denna studie har visat att det går att finna mönster som upprepas över tid inom ramen för verksamheten. I det här studerade fallet har exempelvis de identifierade gemensamma uppfattningarna om mening inte ändrats över tid. Det finns studier av andra verksamheter som har visat på motsatsen. Studier har också visat att starka gemensamma uppfattningar om mening i teknikorienterade verksamheter är svåra att förändra.

Övriga praktiska implikationerna av denna studie avgörs framförallt av vad som eventuellt triggat läsaren. Förutom den teoretiska modellen väljer jag att lyfta fram ett antal slutsatser från studien som jag mot bakgrund av mina erfarenheter, inte minst från att initiera och implementera managementinitiativ inom stora teknikintensiva organisationer, bedömer vara väsentliga.

En tankemodell för alla

Meningsskapandeperspektivet innebär att vi alla skapar vår, och organisationens, framtid i relation med andra mot bakgrund av ramar och den omgivande miljön. Ramarna i form av våra samlade erfarenheter, drivkrafter och förmågor är fyllda av möjligheter och begränsningar, liksom omvärlden är fylld av möjligheter och

begränsningar. Modellen av meningsskapande ger en struktur för att söka förståelse av dessa möjligheter och begränsningar.

Alla som är intresserade av organisationers och verksamheters utveckling rekommenderas att pröva meningsskapande som tankemodell för att söka förstå en verksamhets utveckling, för att bedöma hur de egna och andras handlingar bidrar till meningsskapandet och verksamhetens utveckling. Den teoretiska modellen av meningsskapande kan användas som tankemodell i vardagen för att förstå vad som har hänt inom en grupp eller verksamhet och för att bedöma vad som kan förväntas ske, exempelvis när organisationsförändringar ska implementeras eller hur korta samtal kan bidra till verksamhetens utveckling. Det innebär inte att det är enkelt att söka förstå hur en verksamhet utvecklats eller att det med säkerhet går att förutsäga vad som kommer att hända, men tankemodellen ger stöd för att söka rimliga svar med beaktande av komplexiteten i en verksamhets utveckling. Modellen i sig är relativt enkel med ett begränsat antal kategorier. Komplexiteten finns i mängden data samt möjligheterna att uppfatta och tolka dessa data, där varje situation i det dagliga arbetet är en del av meningsskapandet som ständigt pågår.

För den som arbetar inom en verksamhet finns möjlighet att observera och tolka det dagliga flödet av handlingar, argument, förväntningar och utfästelser inom organisationen, hos kunderna och i den omgivande miljön. Att lyssna till olika personers berättelser – kollegor, kunder, leverantörer, samarbetsparter och andra som är väsentliga för verksamheten – kan ge värdefull kompletterande information. Substansen i meningsskapande finns till stor del i huvudet, i ramarna, hos de som arbetar i organisationen, och kommer upp till ytan i handlingar och det vi uttrycker på olika sätt.

Modellen kan vara ett stöd för att förstå meningsskapande, och får aldrig bli ett självändamål eller ta för mycket utrymme av det som faktiskt ska åstadkommas. Substansen, verksamheten i sig och dess omgivande miljö måste alltid sättas i första hand. Substansen som framkommit i det här studerade fallet utgörs bland annat av kundernas behov, produkternas funktion, hur arbetet inom organisationen ska genomföras och hur beslut om verksamheten ska fattas. Denna substans har i denna studie fångats genom berättelser om verksamheten från personer som arbetat länge inom verksamheten.

Forskare som hävdar att meningsskapande är betydelsefullt för verksamhetsresultat lyfter ofta fram betydelsen av att chefer och ledare tillämpar ett meningsskapandeperspektiv, som exempelvis Smircich & Morgan (1982) och Iveroth & Hallencreutz (2016). Även Weick (1995) vänder sig i första hand till

chefer i sin avslutande diskussion om praktiska implikationer. Jag ser dock ett värde av att alla inom en organisation har kunskap om perspektivet helt enkelt för att alla medverkar i meningsskapandet på olika sätt. Jag bedömer detta som väsentligt inte minst i kunskapsintensiva verksamheter, som exempelvis reläverksamheten, där medarbetarnas kunskap, kompetens och uppfattningar om mening är avgörande för meningsskapandet inom organisationen vilket illustrerats i föreliggande studie. Ahrnell & Nicou (1995) talade i slutet av 1980-talet och i början av 1990-talet om kunskapsföretag och att ledningens uppgift i dessa var att skapa förutsättningar och underlätta för medarbetarna. Med ett meningsskapandeperspektiv är det inte självklart att chefer enbart ska skapa förutsättningar för och underlätta för medarbetarna, men däremot att chefer och medarbetare tillsammans och i samspel med omvärlden skapar meningsskapandet inom organisationen.

Förändring och stabilitet

Förändringsarbete eller förbättringsarbete är ofta i fokus inom organisationer, och det talas sällan om stabilitetsarbete.

Studien visar på betydelsen av ett visst mått av stabilitet och kontinuitet i form av ett fåtal gemensamma uppfattningar om mening för en långsiktigt lönsam verksamhet. I det här studerade fallet lyckas managementinitiativ som genomsyras av de gemensamma uppfattningarna om mening nå de önskade resultaten, medan managementinitiativ som inte ligger i linje med de gemensamma uppfattningarna om mening inte når de önskade resultateten.

Det bör poängteras att substansen, den djupare innebörden i de gemensamma uppfattningarna om mening i detta fall, utgörs av strävan efter och en förmåga att förändra sig i takt med omvärlden. De omfattar en strävan efter att ständigt ligga i teknikens framkant med och för långsiktigt nöjda kunder, samt att arbeta på ett verksamhetseffektivt sätt. I fallet har kundernas krav och produkternas funktionalitet på en övergripande nivå i stort varit desamma under tidsperioden. Verksamheten präglas delvis av långsiktighet, där reläskydden förväntas fungera under årtionden, ibland upp till 40 år. Inte minst i en sådan verksamhet kan stabilitet vara väsentligt.

En av de gemensamma uppfattningarna om mening i denna studie omfattar inte en tydlig strävan efter förändring, eller inriktning mot omvärldens utveckling: det är viktigt att förstå och kunna påverka beslut. I kombination med de övriga identifierade gemensamma uppfattningarna om mening vars innebörd utgör en

strävan efter förändring, kan även denna uppfattning tolkas som en strävan efter att få vara delaktig i de beslut som rör verksamhetens utveckling och förändring.

Individuellt och gemensamt

Studien belyser att kunskap och uppfattningar om mening till största delen är individuella, samt illustrerar betydelsen av individuella insatser för en verksamhets utveckling. Enighet om vad som ska åstadkommas och hur det ska åstadkommas på en viss nivå är en förutsättning för att implementering av managementinitiativ ska nå önskade resultat. Vad denna nivå av enighet innebär måste bedömas från fall till fall, men i det här studerade fallet framstår ett fåtal gemensamma uppfattningar om mening vara tillräckligt. Framförallt krävs att majoriteten av de som ska implementera managementinitiativet ser värdet av att det genomförs och är eniga om hur det ska åstadkommas i stora drag.

Meningsskapandet inom olika grupper

Studien belyser skillnader i meningsskapandet på olika organisatoriska nivåer inom en stor organisation. I det här studerade fallet präglas meningsskapandet inom resultatenheten av fokus på reläverksamhetens mål och arbetssätt, medan samspelet med överordnade nivåer beskrivs handla mer om andra aspekter, exempelvis politik. Med ett meningsskapandeperspektiv och ett lärandeperspektiv är det naturligt att olika grupper utvecklar olika ramar. I stora organisationer är det omöjligt för överordnade chefer och staber att ha kunskap om och erfarenhet av samtliga delar av verksamheten där managementinitiativ ska implementeras, och det är omöjligt för de som arbetar inom en affärsenhet att ha samma kunskap och erfarenhet som överordnade chefer och staber.

Nyanställda

Gemensamma uppfattningar om mening överförs då någon börjar inom en verksamhet. Den som kommer ny till en verksamhet tar till sig de gemensamma uppfattningar om mening som råder i verksamheten i tillräcklig och nödvändig omfattning för att bli en del av gruppen. Det innebär att det är väsentligt att ägna stor uppmärksamhet åt hur nya introduceras i verksamheten. I studien ges också exempel på att de som rekryteras värderar vilka gemensamma uppfattningar om mening som de uppfattar finns i verksamheten, och att detta bidrar till deras val att ta anställning.

I denna studie framkommer inte att någon enskild nyanställd påverkar rådande gemensamma uppfattningarna om mening. Den teoretiska modellen av meningsskapande utesluter inte att en nytilkommen kan trigga

meningsskapandet, vilket skulle kunna resultera i förändrade eller nya gemensamma uppfattningar om mening inom organisationen.

8.4 Förslag till fortsatt forskning

Även om den teoretiska modellen av meningsskapande kan och bör utvecklas, ser jag hellre att fortsatt forskning om meningsskapande inom organisationer inriktas mot att förstå hur substansen i olika organisationer utvecklas över tiden, d.v.s. hur samspelet mellan uppfattningar om mening och handlingar utvecklas över tid, mot bakgrund av ramar, artefakter och omgivande miljö samt hur detta samspelar med verksamhetsresultat.

I berättelserna framkommer att antal farhågor om förändringar som kan komma att påverka reläverksamhetens verksamhetsresultat negativt på längre sikt. Flera av dessa förändringar är inte specifika för reläverksamheten, utan förekommer inom många företag och organisationer som exempelvis: outsourcing av produktion och utveckling, uppdelning av verksamhet på flera enheter i olika länder, erfarenhetsöverföring till nya från tidigare generationer när det inte finns ekonomiskt utrymme varken för att anställa många nya samtidigt eller att behålla ”gubbbhyllor”, snabbare personalomsättning, svårigheter att finna personal med rätt kompetens och farhågorna om att hierarkiskt ledarskap minskar möjligheterna till bra beslut och deras implementering. Kunskapen om dessa frågeställningar, och andra som kan fångas upp i meningsskapandet i praktiken, skulle kunna fördjupas med ett meningsskapandeperspektiv och longitudinella studier där konsekvenserna över lång tid studeras. Noga planerad datainsamling i form av exempelvis direkta observationer, intervjuer och dagboksnoteringar som genomförs kontinuerligt och konsekvent, eller med valda tidsintervall, skulle kunna ge ökad kunskap om viktiga fenomen och deras påverkan på verksamhetsresultat.

Modellen av meningsskapande i organisationer skulle kunna användas för att knyta teorier från olika områden närmare samman. Längre historiska perspektiv från att vi som människor började organisera oss, utvecklingen från 1500-talet och framåt, industrisamhällets utveckling, utvecklingen av organisationer i olika delar av världen och virtuella organisationer borde kunna ge nya insikter om substansens betydelse för verksamhetsresultat, och särskilt betydelsen av stabilitet och förändring. Hur vi handlar på interaktionsnivån mot bakgrund av resultat från forskningen om hjärnan och kroppens funktioner kan sättas i ett större sammanhang. Modellen skulle även kunna tillämpas på samhällsnivån. Organisationsteori skulle på detta sätt kunna bidra till andra områden med

insikter om hur vi som individer agerar i grupper av olika storlek och med olika syften.

Modellen skulle även kunna tillämpas inom andra områden inom organisationsteori, exempelvis för att studera hur olika delar av ekonomistyrssystem relaterar till varandra på olika organisatoriska nivåer vilket efterfrågas av Malmi och Brown (2008). Ytterligare ett exempel är Gibbons och Kaplan (2015) som vill se nya modeller som kan beskriva vilken roll utvecklingen och användningen av mätetal (engelskans performance measures) har i det som de kallar informellt ledarskap (engelskans informal management). Informellt ledarskap kan liknas vid chefers handlingar på interaktionsnivån.

Modellen skulle kunna digitaliseras till en datorimplementerad modell, ett spel, för att simulera olika organisationers utveckling, dels för att utveckla modellen vidare och dels för att studera olika organisationer. Olika aspekter av den teoretiska modellen inklusive aspekterna i ramarna kan exempelvis söka definieras på motsvarande sätt som kunskap beskrivs i Langefors infologiska ekvation (se avsnitt 2.5) för individer och grupper, och samspelet mellan dem. Hot mot uppfattningar om mening triggar meningsskapandet, och resulterar i olika kedjor av handlingar beroende på hur individerna och grupperna har definierats.

Om man jämför det här studerade fallet med andra studier av meningsskapande (t.ex. Gioia & Chittipeddi, 1991; Bartunek, 1984; Gioia m.fl., 1994; Balogun & Johnson, 2004; Bingham & Kahl, 2013) är det slående hur andra framförallt lyft fram förändringar av mening, medan det här valda fallet demonstrerar en kraftfull förändringsresistans hos de rådande meningarna, dock inom ramen för en verksamhet som är kontinuerligt framgångsrik och lönsam. I det här studerade fallet har ett visst mönster av stabilitet och förändring i den teoretiska modellen av meningsskapande framkommit, vilket väcker frågan om vilka mönster av stabilitet och förändring som framkommer i andra organisationer, och hur de förhåller sig till verksamhetsresultat. En sökning på begreppen "change" respektive "stability" som fritext och ämnesord "sensemaking" i databasen UniSearch i januari 2017 utan begränsning till årtal, gav 1629 träffar för "change" och 200 träffar för "stability". Ändras ämnesordet till "organization" blir resultatet 262 693 träffar för "change" och 31 968 för "stability". Även om förändring och stabilitet kan sägas vara två sidor av samma mynt (Schein, 2003), förstärker resultaten uppfattningen att betydelsen av stabilitet är försummat till förmån för förändring i studier av meningsskapande, och kanske även inom studier av organisationsteori i bred betydelse.

Stabilitet tangerar vanor och rutiner. Det har tidigare uppmärksammats att det finns få studier om betydelsen av vanor och rutiner inom meningsskapande (Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2015), vilket också är en brist i denna studie. Det fokus på stabilitet som efterfrågas här rör dock inte enbart vanor och rutiner, utan alla kategorier i modellen av meningsskapande inklusive den omgivande miljön.

Studier som är gjorda inom andra områden av hur våra individuella ramar utvecklas över vår livstid skulle kunna bidra till förståelse av hur organisationer kan utvecklas. En fråga som inte besvarats i denna studie är hur våra individuella uppfattningar om mening förändras över tiden, och i vilken grad de kan förändras. I ”Att förstå sin Samtid” skriver von Wright (1996), professor i filosofi i Helsingfors och Cambridge, när han är närmare 80 år följande:

”När jag blickar tillbaka – något som jag tidigare sällan gjorde – tycker jag mig märka att kontinuiteten i mina tankegångar är långt mer påfallande än avståndstagandena från tidigare positioner och sprången till det nya. Det slår mig att det som jag senare kallat mitt tidsdiagnostiska begrepp om ämnena formades mycket tidigt. Ibland har jag till och med haft intrycket att jag redan för trettio eller fyrtio år sedan lyckats bättre artikulera en tanke som jag senare lockats att spinna vidare på.” (von Wright, 1996, s.11–12).

I vilken utsträckning von Wrights reflektion är generell för många personer, och vad den egentligen innebär skulle vara av intresse för meningsskapande i organisationer. Men den påminner om resultatet av min analys där vissa uppfattningar om mening ter sig stabila över lång tid. Å andra sidan är den djupare innebörden av dessa stabila gemensamma uppfattningar om mening en strävan efter och en förmåga till förändring i vissa avseenden.

Fortsatta studier av meningsskapande är tveklöst av intresse för att söka förstå organisationers utveckling, med kopplingar till hur vi utvecklas som individer och samhällen i en omgivande miljö.

Källförteckning

- Abolafia, M. Y. (2010) Narrative construction as sensemaking: How a central bank thinks. *Organization Studies* 31 (3): 349–367.
- Agrell, P.S. (1989) *Om att utreda*. FOA rapport A 10010. Försvarets Forskningsanstalt.
- Ahrne G., Brunsson, N., Seidl, D. (2016) Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal* 34: 93–101.
- Ahrnell, B-M., Nicou, M. (1995) *Kunskapsföretagets marknadsföring – att utveckla kundrelationer, kvalitet och kompetens*. Upplaga 2.2. Malmö: Liber Ekonomi.
- Allard-Poesi, F. (2005) The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. *Organization, SAGE Publications* 12 (2): 169–196.
- Alvesson, M. (1987) Organization, Culture, and Ideology. *International Studies of Management and organization* 17 (3): 4–18.
- Alvesson, M., Spicer, A. (2012) Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human relations* 65 (3): 367–390.
- Alvesson, M., Blom, M. (2015) Less Followership, Less leadership? An Inquiry Into the Basic But Seemingly Forgotten Downsides of Leadership. *M@n@gement* 18 (3): 266–282.
- Alvesson, M., Svenningsson, S. (2016) *Changing organizational culture: cultural change work in progress* 2nd ed. New York, NY: Routledge. Taylor & Frances eBooks.
- Andersson Högberg, L. (2010) *När strävan efter samsyn blir en kamp: Meningsskapande och meningsgivande i mångtydiga sammanhang*. Doktorsavhandling. Nr. 508, Linköpings universitet.
- Argyris, C., Schön, D.A. (1974) *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Argyris, C. (1976a) *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: Wiley.
- Argyris, C. (1976b) Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly* 21 (3): 363–375.
- Ahrnell, B-M., Nicou, M. (1989) *Kunskapsföretagets marknadsföring – att utveckla kundrelationer, kvalitet och kompetens*. Malmö: Liber.

- Bakken, T., Hernes, T. (2006) Organizing is Both a Verb and a Noun: Weick Meets Whitehead. *Organization Studies* 27 (11): 1599–1616.
- Balogun, J., Johnson, G. (2004) Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal* 47 (4): 523–549.
- Bartlett, C.A, Ghoshal, S. (1993) Beyond the M-Form: Towards a Managerial Theory of the Firm, *Strategic Management Journal* 14 (2): 23–46.
- Bartlett, C.A, Ghoshal, S. (1997) The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles. *California Management Review* 40 (1): 92–116.
- Bartunek, J.M. (1984) Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly* 29 (3): 355–372
- Bartunek, J.M., Balogun, J., Do, B. (2011) Considering Planned Change Anew: Stretching Large Group Interventions Strategically, Emotionally, and Meaningfully. *The Academy of Management Annals* 5 (1): 1–52.
- Beer, M., Nohria, N. (2000) Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review* May-June: 133–141.
- Bingham, C. B., Kahl, S. J. (2013) The process of schema emergence: Assimilation, deconstruction, unitization and the plurality of analogies. *Academy of Management Journal* 56 (1): 14–34.
- Bjurström, E. (2007) *Creating New Attention in Management Control*. Doktorsavhandling. Department of Business Studies, Uppsala.
- Blumer, H. (1969) *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Boje, M.B (2001) *Narrative Methods for Organizational & Communicational Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Boman, H. (1992) *Förändringen: en berättelse om svenska ABB och T50*. Stockholm: Affärsvärldens Förlag AB.
- Bourdieu, P. (1984) *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Padstow, Cornwall: T.J. Press (Padstow) td.
- Bowen, K.C. (1978) *Research Games*. London: Taylor & Francis.

- Bredmar, K. (2002) *Att skapa organisatorisk mening: En studie av management control-processer på mellannivå i tre företag*. Doktorsavhandling. Göteborg: BAS.
- Brewer, M.B (1991) The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin* 15 (5): 475–482.
- Brown, A.D., Colville, I., Pye, A. (2015) Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies* 36 (2): 265–277.
- Brubaker, R., Cooper, F. (2000) Beyond “identity”. *Theory and Society* 29 (1): 1–47.
- Bruner, J.S. (1986) *A study of thinking*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Bruner, J.S. (1990) *Acts of meaning*. London: Harvard University Press.
- Brunsson, N. (1982) The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of Management Studies* 19 (1): 29–44.
- Buber, M. (1994) *Jag och Du*. 4e svenska oförändrade upplagan 1994. Ludvika: Dualis. Först utgiven på tyska 1923.
- Bunker, B.B., Alban, B.T. (1997) *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publ.
- Bunker, B.B., Alban, B.T. (2006) *Large Group Interventions and Dynamics*. In Organization Development. Editor Gallos, J.V. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burns, J., Scapens, R.W. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research* 11 (1): 3–25.
- Cajander, Å. (2010) *Usability – who cares? The introduction of user-centred systems design in organisations*. Acta Universitatis Upsaliensis. Digital Comprehensive Summaries of Uppsala Dissertations from the Faculty of Science and Technology 740, Uppsala.
- Checkland, P. (1985) *The Approach to plural rationality through Soft Systems methodology*. In Beckman-Krelle (eds) *Plural Rationality*, Springer.
- Child, J. (1997) Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies* 18 (1): 43–76.

- Christianson, M.K., Farkas, M.T., Sutcliffe, K.M. & Weick, K.E. (2009) Learning through rare events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science* 20 (5): 846–860.
- Clark, E. (2004) Power, Action and Constraint in Strategic Management: Explaining Enterprise Restructuring in the Czech Republic. *Organization Studies* 25 (4): 607–627.
- Collins, M., Hedberg, B., Hansson, J., Olve N-G. & Westin, C-J. (1998) *Fem röster om Knowledge management: Kunskapsledning för kunskapsdelning*. CEPRO Management Reports.
- Cornelissen, J.P., Haslam, S.A., Balmer, J.M.T. (2007) Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management* 18: 1–7.
- Cornelissen, J.P. (2012) Sensemaking Under Pressure: The Influence of Professional Roles and Social Accountability on the Creation of Sense. *Organization Science* 23 (1): 118–137.
- Crossan, M. (2003) Altering theories of learning and action: An interview with Chris Argyris. *Academy of Management Executive* 17 (2): 40–46.
- Cunliffe, A., Cupland, C. (2012) From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations* 65 (1): 63–88.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963) *A behavioral theory of the firm*. Upper Saddle River, NJ, US: Prentice Hall/Pearson Education.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992) *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Czarniawska, B. (1997) A Four Times Told Tale: Combining Narrative and Scientific Knowledge in Organization Studies. *Organization* 47 (1): 7–30.
- Czarniawska, B. (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Czarniawska, B. (2005) *En teori om organiserings*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. (2011) Narrating organization studies. *Narrative Inquiry* 21 (2): 337–344.
- Daft, R.L, Wiginton, J.C. (1979) Language and organization. *The Academy of Management Review* 4 (2): 179–191.

- Djerf-Pierre, M., Wängnerud, L. (2014) Politiska konsekvenser av personlig oro. I Annika Bergström & Henrik Oscarsson (red.) *Mittfåra & marginal, SOM-undersökningen 2013, SOM-rapport nr 61*. Göteborgs universitet: SOM-institutet.
- Donnellon, A., Gray, B., Bougon, M. G. (1986) Communication, meaning, and organizational action. *Administrative Science Quarterly* 31 (1): 43–55.
- Dougherty, D.S., Drumheller, K. (2006) Sensemaking and emotions in organizations: Accounting for emotions in rational(ized) context. *Communication Studies* 57 (2): 215–205.
- Dror, Y. (1973) *Public Policy Making Reexamined*. Leonard Hill.
- Dutton, J.E., Jackson, S.E. (1987) Categorizing strategic issues: Links to organizational actions. *Academy of Management Review*, 12 (1): 76–90.
- Eisenberg, E.M. (1984) Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs* 51 (3): 227–243.
- Eisenhardt, K.M (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532–550.
- Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E. (2007) Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50 (1): 25–32.
- Eman, J. (2012) *Growing old and still practicing competitive sports. An exploration of acting-space and sense-making processes among old women and men*. Doktorsavhandling. Department of Sociology, Umeå universitet.
- Ericson, T. (1998) *Förändringsidéer och meningsskapande: en studie av strategiskt förändringsarbete*. Linköping studies in management and economics. Doktorsavhandling Nr. 37. Linköpings universitet.
- Ericsson, U. (2010) *Om organisering av det regenerativa arbetet. Samtal om roll, process och interaktivt meningsskapande*. Doktorsavhandling. Royal Institute of Technology, KTH, Stockholm.
- Eriksson, M., Ramquist, L. (2000) *Manöverbarhet. VU-processen – en ledningsmodell för strategisk fokusering, medarbetarengagemang och konkurrens på livets villkor*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Feldman, M.S. (2000) Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science* 11 (6): 611–629.
- FOA orienterar om (1967) *Operationsanalys*. Försvarets forskningsanstalt, Södertälje: Wiking tryckeri AB.

- Gephart, R.P., Topal, C., Zhang, Z. (2010) Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. In T. Hernes, S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing* (pp. 275–311) Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gibbons, R., Kaplan, R.S. (2015) Formal Measures in Informal Management: Can a Balanced Scorecard Change a Culture? *American Economic Review* 105 (5): 447–451.
- van Gigch, J.P (1987) *Decision making about decision making*. Cambridge, MA: Abacus.
- Ghannad, N. (2013) *The role of the entrepreneur in the international new venture – opening the black box*. Doktorsavhandling. Högskolan Halmstad.
- Gioia, D.A., Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12 (6): 443–448.
- Gioia, D.A., Thomas, J.B., Clark, S.M., Chittipeddi, K. (1994) Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science* 5 (3): 363–383.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., Fabbri, T. (2002). Revising the past (while thinking in the future perfect tense). *Journal of Organizational Change Management* 15 (6): 622–634.
- Gladwell, M. (2003) *BLINK. Den intuitiva intelligensen*. Stockholm: Norstedts.
- Gray, B., Bougon, M.G., Donnellon, A. (1985) Organizations as Constructions and Deconstructions of Meaning. *Journal of Management* 11 (2): 83–98.
- Green, P. (2004) *Species Aid: Organizational Sensemaking in a Preservation Project in Albania*. Doktorsavhandling. Samhällsvetenskapliga fakulteten, Socialantropologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Gummesson, E. (1985) *Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- Heath, R.L., Pearce, W.B., Shotter, J., Taylor, J.R., Kersten, A., Zorn, T., Roper, J., Motion, J., Deetz, S. (2006) The Processes of Dialogue. Participation and Legitimation. *Management Communication Quarterly* 19 (3): 341–375.
- Helms Mills, J. (2003) *Making Sense of Organizational Change*. Taylor & Francis e-Library 2004. <https://books.google.se/>.

- Henfridsson, O. (1999) *IT-adaptation as sensemaking: Inventing new meaning for technology in organizations*. Doktorsavhandling. Department of Informatics, Umeå University.
- Herlitz, G. (1999) *Kulturgrammatik*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Holm, P. (1978) *Bevingade ord*. 14e upplagan, fjärde tryckningen Albert Bonniers Förlag.
- Huges, M. (2011) Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail. *Journal of Change Management* 11 (4): 451–464.
- Hur länge håller julklapparna? 2016. Sveriges Radio, P1, 21 december, kl 14:30. <https://sverigesradio.se/sida/avsnitt/821176?programid=3345>
- Imre, Ö. (2017) *Adopting Information Systems – Perspectives from Small Organizations*. Dissertations No. 1895. Linköpings University.
- Iveroth, E. (2010) *Leading IT-Enabled Change Inside Ericsson: A Transformation Into a Global Network of Shared Service Centers*. Doktorsavhandling. Nr. 146, Uppsala universitet.
- Iveroth, E., Hallencreutz, J. (2016) *Effective organizational change: Leading through sensemaking*. Oxon and New York: Routledge.
- Johnson, G. (1987) *Strategic Change and the Management Process*. Blackwell.
- Johnson, G. (1992) Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning* 25 (1): 28–36.
- Jung, C-G. (1993) *Valda Skrifter. Psykologiska typer*. Stockholm: Natur & Kultur. Först utgiven på tyska 1921.
- Kahneman, D., Tversky, A. (2000) *Choices, Values and Frames*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Klarner, P., Raisch, S. (2013) Move to the beat: Rhythms of change and firm performance. *Academy of Management Journal* 56 (1): 160–184.
- Klein, H.K., Myers, M.D. (1999) A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly* 23 (1): 67–93.
- Kleine, B. (2008) Managing the Implementation of Change Initiatives. *ABB Value Paper Series*. <http://search-ext.abb.com/library/Download.aspx?DocumentID=9AKK104295D2453&LanguageCode=en&DocumentPartId=&Action=Launch>.

Kotter, J.P. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* 73 (2): 59–67.

Kotter, J.P. (1999) What effective general managers really do. *Harvard Business Review* 77 (2): 145–159.

Kotter, J.P., Schlesinger L.A. (2008) Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86 (7/8): 130–139 August.

Kreutzer, M., Walter, J., Cardinal, B. (2014) Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives. *Strategic Management Journal* 36 (9): 1317–1337.

Käll, A.(2005) *Översättningar av en managementmodell. En studie av införandet av Balanced Scorecard i ett landsting*. Doktorsavhandling. Nr. 1209, Linköpings universitet.

Lakoff, G. (1987) *Women, Fire, and Dangerous Things: What Categories Reveal about the Mind*. Chicago: University of Chicago Press.

Langefors, B. (1993) *Essays on Infology: summing up and planning for the future*. Edited Bo Dahlbom, Göteborg: Department of Information Systems.

Langley, A. (1999) Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review* 24 (4): 691–710.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. Van De Ven, A.H. (2013) Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal* 56 (1): 1–13.

Larsson, H. (2012) *Intuition. Några ord om diktning och vetenskap*. Stockholm: Dialoger Förlag & Metod AB. Först utgiven på svenska 1892.

Lewin, K. (1939) Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal of Sociology* 44 (6): 868–896.

Lewin, K. (1946) Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues* 2 (4): 34–46.

Linell, P., Markova, I. (1993) Acts in discourse: From monological speech to dialogical inter-acts. *Theory of Social Behavior* 23 (2): 173–195.

Linnér, S. (2007) *Ingen människa är en ö*. Stockholm: Norstedts.

Lodahl, J.B., Gordon, G. (1972) The structure of scientific fields and the functioning of university graduate departments. *American Sociological Review* 37 (1): 57–72.

- Louis, M. (1980) Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly* 25 (2): 226–251.
- Lundqvist, B. (2001) 100 years of relay protection, the Swedish ABB relay history. abblibrary.s3.amazonaws.com
- Lüscher, L.S. Lewis, M.W. (2008) Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal* 51 (2): 221–240.
- MacKay, R.B., McKierman, P. (2004) The role of hindsight in foresight: refining strategic reasoning. *Futures* 36 (2): 161–179.
- Maitlis, S. (2005) The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal* 48 (1): 21–49.
- Maitlis, S. (2009). Who am I now? Sensemaking and identity in posttraumatic growth. I Morgan Roberts, L. & Dutton, J.E. (red.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (s. 47–76). New York: Psychology Press. Databas: LiUB Library Catalogue <https://www-dawsonera-com.e.bibl.liu.se/abstract/9780203879245>
- Maitlis, S., Christianson, M. (2014) Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals* 8 (1): 57–125.
- Maitlis, S., Sonenshein, S.(2010) Sensemaking in crises and change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies* 47 (3): 552–580.
- Maitlis, S., Vogus, T.J., Lawrence, T.B. (2013) Sensemaking and emotions in organizations. *Organizational Psychology Review* 3 (3): 222–247.
- Maivorsdotter, N. (2012) *Idrottsutövandets estetik: en narrativ studie om meningsskapande och lärande*. Doktorsavhandling. Örebro universitet.
- Malmi, T., Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19 (4): 287–300.
- Mantere, S., Schildt, H. A., Sillince, J. A. A. (2012) Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal* 55 (1): 172–196.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958) *Organizations*. Oxford, England: Wiley.
- Mintzberg, H. (1987) The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review* 30 (1): 11–24.

- Morgan, G. (1999) *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nag, R., Corely, K.G., Gioia, D.A. (2007) The intersection of organizational identify, knowledge and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Review* 36 (3): 479–499.
- Neimeyer, R., Prigerson, H., Davies, B. (2002) Mourning and meaning. *American Behavioral Scientist* 46 (2): 235–251.
- Nicolin, C. (1973) *Makt och ansvar*. Stockholm: Askid & Kärnekull.
- Nilsson, F. (1997) *Strategi och ekonomisk styrning. En studie av hur ekonomiska styrsystem utformas efter företagsförvärv*. Doktorsavhandling. Nr. 475, Linköpings universitet.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nordenstam, T. (1967) Etik och social struktur. *Sociologisk forskning* 4 (3): 164–172.
- Novicevic, M.M., Hench, T.J., Wren, D.A. (2002) 'Playing by ear'...'in an incessant din of reasons': Chester Barnard and the history of intuition in management thought. *Management Decision* 40 (10): 992–1002.
- Odar, S. (2002) *IT som stöd för strategiska beslut En studie av datorimplementerade modeller av verksamhet som stöd för beslut om anskaffning av JAS 1982* Licentiatavhandling. Nr. 916, Linköpings universitet.
- Olve, N-G (1985) *Beslutsfattande – en tänkebok om rationella och intuitiva beslut*. Stockholm: Liber Förlag.
- Olve, N-G (2013) Success Through Consistent Strategy: How Does Scania's Management Control Matter. I Jannesson m.fl. (red.) *Strategy, Control and Competitive Advantage: Case Study Evidence*. Springer, Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/linkoping-ebooks/detail.action?docID=1538549>.
- Olve, N-G., Petri, C-J. (2014) *Balanserad styrning: Utveckling och tillämpning i svensk praktik*. Stockholm: Liber.
- Ogden, C.K., Richards, I.A. (1989) *The meaning of meaning. A study of the influence of language upon thought and the science of symbolism*. New York: A Harvest book, Book Harcourt, Brace & World, Inc. Först utgiven 1923.
- Okasha, S. (2002) *Philosophy of science: a very short introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Pals, J. McAdams, D. (2004) The transformed self: A narrative understanding of posttraumatic growth. *Psychological Inquiry* 15 (1): 65–69.
- Parada, M.J., Viladás, H. (2010) Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses. *Journal of Organizational Change Management* 23 (2): 166–172.
- Perrow, C. (1983) The Organizational Context of Human Factors Engineering. *Administrative Science Quarterly* 28 (4): 521–541.
- Perrow, C. (1986) *Complex Organizations*. 3e utgåvan New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1981a) Management as symbolic action: The Creation and maintenance of organizational paradigms. I Cummings, L & Staw, B.M. (red.), *Research in organizational behavior* 3: 1–52. Greenwich CT: JAI Press.
- Pfeffer, J. (1981b) *Power in Organizations*. Pitman, Marshfield, MA.
- Pfeffer, J. (1982) *Organizations and organization theory*. Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
- Pfeffer, J. (1997) *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Piccoli, G., Ives, B. (2005) Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: A review and synthesis of the literature. *MIS Quarterly* 29 (4): 747–776.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Quade, E.S. red. (1964) *Analysis for Military Decisions*. Chicago: Rand McNally.
- Quist, J. (2003) *Att översätta TQM: en longitudinell studie kring reflekterande aktörer*. Doktorsavhandling, Karlstad: Universitetstryckeriet.
- Rafaeli, A., Vilnai-Yavetz, I. (2004) Emotions as a Connection of Physical Artifacts and Organizations. *Organization Science* 15 (6): 671–686.
- Rerup, C., Feldman, M.S. (2011) Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal* 53 (3): 577–610.
- Røvik, K.A. (2008) *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. Stockholm: Liber.
- Saks, A.M., Ashforth, B.E. (1997) Organizational Socialization: Making Past and Present as a Prologue. *Journal of Vocational Behavior* 51 (2): 234–279.

- Santos, F.M. (2012) A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 111 (3): 335-351.
- Salzer, M. (1994) *Identity Across Borders. A Study in the "IKEA-World"*. Doktorsavhandling. Linköpings universitet.
- Sandberg, J., Tsoukas, H. (2015) Making Sense of the Sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior* 36: 6–32.
- Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2003) Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. *Reflections* 4 (2): 34–46.
- Schwarz, N (2007) Retrospective and concurrent self-reports: The rationale for real-time data capture. I Stone, A.A., Shiffman, S.S., Atienza, A. & Neberling, L. (red.), *The science of real-time data capture: Self reports in health research*.
- Seth, A. (2015) Den emotionella hjärnan. I Seth, A. (red.) *Hjärnan på 30 sekunder*. Göteborg: Tukan förlag.
- Shannahan, R.J., Bush, A.J., Moncrief, W.C., Shannahan, K.L.J. (2013) Making sense of the customer's role in the personal selling process: A theory of organizing and sensemaking. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 33 (3): 261–275.
- Sjöstrand, S-E. (1997) *The Two Faces of Management: The Janus Factor*. London: International Thomson Business Press.
- Smircich, L., Morgan, G. (1982) Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science* 18 (3): 257–273.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 339–358.
- Sonenshein, S. (2010) We're changing—or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal* 53 (3): 477–512.
- Starbuck, W.H., Mezias, J.M. (1996) Opening Pandora's box: studying the accuracy of managers perceptions. *Journal of Organizational Behavior* 17 (2): 99–117.
- Starbuck, W.H., Milliken, F.J. (1988) Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. I Hambrick, D.C. (red.) *The executive effect*:

- Concepts and methods for studying top managers*, s.35–65. Greenwich, CT: JAI Press.
- Staw, B.M. (1982) Counterforces to change. I Goodman, P.S. & Associates (red.) *Change in Organizations* (s.87–121) San Francisco: Jossey-Bass.
- Steinberger, N. (2015) Emotions in sensemaking: a change management perspective. *Journal of Organizational Change Management* 28 (3): 432–451.
- Stigliani, I., Ravasi, D. (2012) Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal* 55 (5): 1232–1259.
- Stutts, N.B., Barker, R.T. (1999) The use of Narrative Paradigm Theory in assessing audience value conflict in image advertising. *Management Communication Quarterly* 13 (2): 209–244.
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1984) Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review* 9 (4): 653–669.
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993) *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tsoukas, H. (2009) A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science* 20 (6): 941–957.
- Tsoukas, H. (2010). Practice, strategy-making and intentionality: A Heideggerian onto-epistemology for strategy as practice. I D. Golsorkhi, L. Rouleau, D.Seidl, & E. Vaara (red.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (s. 47–62). Cambridge: Cambridge University Press.
- Tsoukas, H., Chia, R. (2011) Introduction: Why philosophy matters to organization theory. I Tsoukas, H. & Chia, R. (red.), *Research in the sociology of organizations: Philosophy and organization theory* (s.1–22). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Vaara, E. (2000) Constructions of cultural differences in post-merger change processes: A sensemaking perspective on Finnish–Swedish cases. *Management* 3 (3): 81–110.
- Vaara, E., Sarala, R., Günter K. Stahl, G.K., Björkman, I. (2012) The Impact of Organizational and National Cultural Differences on Social Conflict and Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of Management Studies* 49 (1): 1–27.

Vaara, E., Whittington, R. (2012) Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals* 6 (1): 285–336.

Van Maanen, J., Schein, E.H. (1979) Toward a Theory of Organizational Socialization. I Staw, B. M. (red.), *Research in organizational behavior* (s.209–264). Greenwich, CT: JAI.

Vergue, J.-P., Wry, T. (2014) Categorizing Categorization Research: Review, Integration, and Future Directions. *Journal of Management Studies* 51 (1): 56–94.

Wall, E. (2010) *Risikoförståelse. Teoretiska och empiriska perspektiv*. Doktorsavhandling. Institutionen för samhällsvetenskap, Mittuniversitetet, Östersund.

Walsh (1995) Managerial and organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science* 6 (3): 280–321.

Weber, K., Glynn, M.A. (2006) Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory. *Organization Studies* 27 (11): 1639–1660.

Weick, K.E (1969) *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Weick, K.E (1979) *The social psychology of organizing*. 2. uppl. McGraw-Hill, Inc.

Weick, K.E. (1989) Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review* 14 (4): 516–531.

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Weick, K.E. (2012) Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations* 65 (1): 141–153.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. (2001) *Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. (2003) Hospitals as Cultures of Entrapment: A Re-Analysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review* 45 (2): 73–84.

Weick, K. E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16 (4): 409–421.

- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Westelius, A., Mårtensson, P. (2004) Knowledge Management and King Midas-Beware, Your Wish Could Come True. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 2 (2): 35–44, available online at www.ejkm.com.
- Whittle, A., Mueller, F., Mangan, A. (2009) Storytelling and Character: Victims, Villains and Heroes in Case of Technological Change. *Organization* 16 (3): 425–442.
- Whittle, A., Housley, W., Gilchrist, A., Mueller, F., Lenney, P. (2015) Category prediction work, discursive leadership and strategic sensemaking. *Human Relations* 68 (3): 377-407.
- Wiley, N. (1988) The micro-macro problem in social theory. *Sociological Theory* 6 (2): 254–261.
- Wry, T., Lounsbury, M., Glynn, M. A. (2011) Legitimizing Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship. *Organization Science* 22 (2): 449–46.
- von Laskowski, D. (2012) *How Changes in Managers' Sensemaking Influence a Strategic Change. Strategizing in a Private Equity Context*. Doktorsavhandling. Stockholm School of Economics, Stockholm.
- von Platen, S. (2006) *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sveriges television*. Doktorsavhandling. Örebro universitet, Örebro.
- von Wright, G.H.V. (1996) *Att förstå sin Samtid. Tanke och förkunnelse och andra försök 1945–1994*. Smedjebacken: Smedjebackens grafiska (Bonniers).
- Yin, R.K. (1994) *Case study research: Design and methods*. 2. uppl. Newbury Park, CA: Sage.
- Yu, J., Engleman, R. M., Van de Ven, A. H. (2005) The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. *Organization Studies* 26 (10): 1501–1528.

Bilaga 1. Sammanställning initiativ, 1970–1980-talet

Handlingar			Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling		
Nr	Årtal	Produkt- utveckling		Positivt	Neutralt	Negativt
Initiativ: enkel ring Interaktion: dubbel ring Initierade, inom enheten: utom enheten:			3 eller fler positiva, bland de som 4 eller fler nämnt 4 eller fler nämnt, ej positiva/negativa 3 eller fler negativa, bland de som 4 eller fler nämnt			
1	1970-tal		ASEA Instruktioner	4 (4) "...våldigt mycket otroligt hög"	4 eller fler nämnt, ej positiva/negativa	
2	1970-tal	Combiflex	Produktserien Combiflex som togs fram under 1960-talet vidareutvecklas.	1, 2, 3, 4, 6 (1) "Man tog fram en fantastiskt"	5 (5) "Sen när network partner"	(1) (1) "... (produktserien)"
3	1980-tal		Being Local Worldwide		3 (3) "ABB kör ju fortfarande det. ..."	3 (3) "Om man tittar på ABB utifrån och"
4			Reläverksamheten organiserades i ett eget aktiebolag, från att ha varit en enhet inom ett större bolag.	1, 2, 5, 6 (1) "Det tror jag betydde väldigt"		4 (4) Decentralisering
5			Reläverksamheten startar tillverkning lokalt i Brasilien, som ett komplement till tillverkningen i Sverige.	2 (2) "Det var många gånger drivet av"		
6			Globala säljkanaler utvecklas. Tidigare hade försäljningen skett via systemenheter inom ASEA.	1, 4, 6 (1) "Nu började man bearbeta"	2 (2) "vi är nästan som ett"	
7		Satsning ny teknik	Teknikskifte från elektromekanik till elektronik, allt från RTU'er och elektronik till numerisk teknologi, startas.	1, 3, 4 (1) "Tror också var en lyckosam"	2 (2) "Sen har det ju varit ett antal"	
8			Rekrytering av ett stort antal personer, bl a unga ingenjörer med elektronikbakgrund för att starta generationsskifte från äldre till nyare teknik.	1, 3 (1) "man rekryterade in"	4 (4) "det öste in människor, så"	
9			Unga som kom in fick ta stort ansvar, och var tvungna att fatta många beslut själva. Ett initiativ från ledningen om ett arbetssätt.	3 (3) "precis när jag började jobba kom"		
10			ASEA köper ett finskt bolag, Strömberg, som har närbeläggande reläprodukter.			4, 5 (4) "Det som började hända då"
11	1988		ABB bildas genom sammanslagning av ASEA och schweiziska BBC. Sammanslagningen offentliggörs 10 augusti 1987.		2, 6 (2) - (6) -	1, 3, 4, 5 (1) "Det har alltid varit spänningar"

Teckenförklaring

Nr	Löpnummer, ungefärlig kronologisk ordning
Årtal	Ungefärligt årtal/årtioende när handlingen initierades
Initiativ initierat inom enheten
Initiativ initierat utom enheten, av överordnade chefer.
Chefs direkta interaktion med en eller flera personer. Chef inom enheten
Chefs direkta interaktion med en eller flera personer. Chef utom enheten.
En handling har påverkat flera andra handlingar
En handling har påverkat en annan handling
Tre eller flera av de intervjuade uttrycker att handlingen påverkat verksamhetens utveckling positivt, bland de fyra eller fler som nämnt handlingen.
Fyra eller flera av de intervjuade har nämnt handlingen, och inte uttryckt att den påverkat verksamheten vare sig positivt eller negativt
Tre eller flera av de intervjuade uttrycker att handlingen påverkat verksamhetens utveckling negativt, bland de fyra eller fler som nämnt handlingen.

Bilaga 1 forts, ... första delen av 1990-talet

Handlingar				Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling			
Initiativ: enkel ring Initierade, inom enheten: utom enheten:					3 eller fler positiva bland de som 4 eller fler nämnt 4 eller fler nämnt, ej positiva/negativa 3 eller fler negativa, bland de som 4 eller fler nämnt			
Nr	Årtal	Produkt- utveckling	Organisations- förändring	Övrigt		Positivt	Neutralt	Negativt
12	1990-tal			Nytt verktyg generera kod	Ett nytt verktyg som genererar kod introduceras som bygger på att arbeta mer med grafisk programmering.	5 (5) ...så att man jobbade mer med		
13			Beslut SE leda produktvht		Beslut att den svenska enheten skulle leda produktverksamheten, och att produktverksamheten i Schweiz skulle läggas ned. Produktverksamheten i Schweiz läggs inte ner.		1, 4, 6 (1) Egentligen hade man ursprungligen	
14			CH följer ej beslutet				4, 6 (4) det är fortfarande Baden	1 (1) det var på diskussion mycket
15	1991-92			Återuppbygga verksamheten	Verksamheten i Sverige byggs upp igen efter det att en brand förstört lokalerna.	4, 8 (4)...man beslutade att bygga upp		8 (8) relays brann ju 90 va. Och snacka
16				Outsourcing börjar	Den första outsourcingen genomförs. Innan löptes plåt och plastgranulat in och ut kom färdiga produkter. Ev initierat av överordnade nivåer.		1, 2, 4 (1) man gjorde ju faktiskt första	
17				Mejl införs	Mejl introduceras		5 (5) När jag började så så hade man ju	
18		Kostnad Comsys			Diskussion med konstruktionschefen där NN anger en bedömd kostnaden för GP1 projektet som är högre än det planerade.		1 (1) man var väldigt naiv i sin	
19		Comsys			Det första gemensamma globala (Sverige, Schweiz, USA, Finland?) projektet för att utveckla en ny plattform, Comsys.		2 (2) Sen har det ju varit ett antal	1, 3, 5 (1) och så var tanken att man
20		egen plattform utv parallellt			Arbetet med en egen plattform pågår parallellt med det första projektet för den gemensamma plattformen	3, 5 (3) "...men vi var ju väldigt	1 (1) Jag vet att jag och en	
21				Ny marknads/ konstruktions- chef	En ny marknads och konstruktionschef rekryteras.	1, 3, 5, 6 (1) Då hade vi fått in lite ny ledning		
22	-1994	500-serien			Ett ny plattform med ny teknik utvecklas inom den svenska enheten på rekordtid.	1, 3, 4, 5, 6 (1) Och målet var att man skulle vara	2 (2) Sen har det ju varit ett antal	(1), (4) (1) vi låste nästan hela R&D
23				Delegera ansvar	Ansvar för att genomföra projektet delegeras till en grupp inom enheten.			
24				Produktchefens önskan	Produktchefen uttrycker en önskan att vilja ha ett engineering verktyg integrerat i produkten.	3 (3) då hade vi en väldigt kul		
25				Fråga till en utvecklare	Den som är ansvarig för funktionerna i 500-serien ställer frågan till en duktig programmerare, inhyrd konsult, om han utveckla engineering verktyg.	3 (3) se ovan		

Bilaga 1 forts, ... andra delen av 1990-talet

Handlingar				Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling		
Initiativ: enkel ring Interaktion: dubbel ring Initierade, inom enheten: utom enheten:					3 eller fler positiva bland de som 4 eller fler nämnt 4 eller fler nämnt, ej positiva/negativa 3 eller fler negativa, bland de som 4 eller fler nämnt		
Nr	År	Produkt- utveckling	Organisations- förändring	Övrigt	Positivt	Neutralt	Negativt
26	1995		Ny org Network Partner			2, 6 (2) - (6) -	1, 3, 4, 5 (1) det betraktar jag som ett mindre
27	1996		Avreglering elmarknad i Sverige			3 (3) Sen kan man väl säga att dom vi	5 (5) En stor skillnad där tex det var ju
28				Marknadsallokeringar		2 (2) -	
29				Detaljerade instruktioner			5 (5) när jag började på bolaget så fanns
30		GP 2					1 (1) Och återigen då så gick det här
31				Q ramverk per utvprojekt		5 (5) när de kom de här stora	
32				Omstrukturering verkstad		1 (1) Så då under 90 talet så knoppade	
33				Rekryteringspolicy			3 (3) som idag är på HR center och när
34				Sälj, verksamhetsplanering	1 (1) Ja vi gjorde ju ett bra initiativ tror		
35				VU aktiviteter			1 (1) Sen var det ju rätt mycket såna
36				Målstyrning	3 (3) Många av de här sakerna som du	(3), 5 (3) Den taktik vi använde då för att	
37				Ny supportorganisation	1 (1) ... sen så tog jag över egentligen		
38				Stöd lokala organisationer	3 (3) Det var aldrig på nt sätt att ta på sig	1 (1) Man jobbade väldigt mycket med	
39				Modulariserad marknadsdokumentation	1 (1) ? I slutet på 90-talet också så när		
40				Årliga möten med säljare	6 (6) Men men jag tror just den här		
41	1999	Utveckling till OS Australien			5 (5) och sen kom jag tillbaka och blev		
42	ca 2000	Industrial IT				1 (1) Och då blödde verksamheten	3, 4 (3) Även jag var på marknadssidan
43			Ny org Process automation			1, 2, 5, 6 (1) Och då blödde verksamheten	3, 4 (3) . Jag har pratat
44		GP 3					1, 3, 4, 5, 6, 7
45				SAP implementering		3 (3) Vi fick motsvarande strid	3 (3) Ja automation products de hade

Bilaga 1 forts, ... första delen av 2000-talet

Handlingar				Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling			
Initiativ: enkel ring Interaktion: dubbel ring Initerade, inom enheten: utom enheten:					3 eller fler positiva bland de som 4 eller fler nämnt 4 eller fler nämnt, ej positiva/negativa 3 eller fler negativa, bland de som 4 eller fler nämnt			
Nr	År	Produkt- utveckling	Organisations- förändring	Övrigt	Positivt	Neutralt	Negativt	
46	2000-tal			Reläverksamheten i Sverige slås ihop med reläverksamheten i Finland.		1, 2, 3, 5 (1) Och till slut så släppte ju det här		
47					Det fjärde gemensamma globala projektet för att utveckla en ny plattform. Denna gång tillsammans med den finska organisationen.		5 (5) Sen så blev då finland ansvariga	1, 7 (1) Och till slut så släppte ju det här
48					Egen utveckling och modernisering av 500-serien.		1, 5 (1) Och till slut så släppte ju det här	
49					Översyn av alla processer internt.	3, 5 (3) Så att under 2000 talet så	1 (1) Internt då så vände vi oss inåt	
50					Reläverksamheten i Sverige bryts loss från den Finska organisationen och läggs som en enhet inom divisionen Power Systems (PS) i Sverige.		1, 5 (1) ...produkten i synnerhet som vi	
51				Utredning om vilken produktbas som ska användas i framtiden för högsänningsskydd. Det stod då mellan den svenska och den schweiziska enhetens		1, 5 (1) Och då när vi skulle in så fanns ju		
52				Beslut att den svenska enheten ska vara ansvarig för produktutvecklingen globalt.	1, 3, 5, 6, 7 (1). Och det var i den vejan då som	4, 8 (8) I vart fall så tillhör sa products		
53				Product Management tydligare global funktion. CHTET införs.		2, 5, 7, 8 (2). Åtminstone härifrån har vi	4, 6 (4) Nu har du då istället ... Nu har vi	
54				Modernisering av gamla produktgenerationen.	1 (1). Och det var i den vejan då som			
55	ca 2006			Det femte gemensamma globala projektet för att utveckla en ny plattform. Sverige utvecklar 650 för transmissionsområdet, och Finland utvecklar 630 för ABB ledarskapsprogram där fokus under en period uppfattas vara att chefen ska kunna facilitera medarbetarnas verksamhetskunskap.		3, 5, 7 (3) De flesta gick ju inte bra, men det	1 (1) Och det var i den vejan då som	
56							5 (5) När jag började vara chef då var	
57					Global footprint lanseras av koncernen. Alla enheter väljer ut del av vheten att lokalisera i lågkostnadsländer. Koncernen följer upp impl.		8 (8) Ja produktutvecklinge	2, 6 (2) Det som kom som jag tror var lite
58					Ett verksamhetsutvecklingsprogram (VU program) startas inom enheten innan svenska ledningen har samordnat och lanserat VU som ett rek koncept.			5 (5) Vi var kanske tidigt ute med VU
59					Svenska säljorg. säljer via lokala/regionala säljorganisationer. Den svenska säljorg. blir rmer backoffice-stöd.		2 (2) Ja det kanske största som har	
60					Säljorganisationen mäts på hur mycket som såls inom respektive region.		2 (2) Ja det kanske största som har	
61					En ny systemgruppschef som inte sitter i den svenska organisationen.			2 (2) Vi hade samma systemgruppschef
62					Outsourcing av kretsorsproduktionen. I och med detta finns ingen egen produktion kvar inom den svenska enheten.	1, 3, 6, 7 (1) När vi fick den här	2, 5, 8 (2) Och sen sourcar man ju kretskort	
63					Produktion startas i Kina (2006), Indien, Canada och Brasilien (2010). Spelgbilder av produktionen i Sverige.		2, 5, 7, 8 (2) Vi skickade ut folk för att sätta	6
64					Regionala supportcenters utan tillverkning startas i Malaysia, Dubai och Sydafrika.		7 (7) utöver det här så har vi	
65					One Simple ABB syftar till att skapa en gemensam infrastruktur för att spara kostnader, t ex samordning av HR organisationen och SAP system.		3 (3) Man försöker liksom inte bli en	
66					Nya rutiner och arbetssätt som fungerar globalt utarbetas.		5 (5) Det är väl egentligen att man	

Bilaga 1 forts, ... andra delen av 2000-talet

Handlingar				Beskrivning av handlingen	Hur handlingen påverkat verksamhetens utveckling		
Initiativ: enkel ring Interaktion: dubbel ring Initerade, inom enheten: utom enheten:					3 eller fler positiva bland de som 4 eller fler nämnt 4 eller fler nämnt, ej positiva/negativa 3 eller fler negativa, bland de som 4 eller fler nämnt		
Nr	År	Produkt-utveckling	Organisations-förändring	Övrigt	Positivt	Neutralt	Negativt
67				Insourcing		8 (8) På hw sidan så måste vi också öka	
68				Externa chefer	3 (3) Vi var inte alls förankrade i den	5 (5) När jag började vara chef då var	
69				Ny budget process		2 (2) Nja, det jag har ju varit med i	6 (6)Och där vi bara samlade
70				Ny road-map process		2 (2) Nja, det jag har ju varit med i	
71				Distribuerad global utv.		8 (8) Ja produktutvecklinge	6 (6) Ja produktutvecklinge
72				Medverkan i standardisering	6 (6) Sen när vi sen gick in och		
73		670-serien			7 (7) Vi gjorde ett väldigt bra	5, 8 (5) Och sen har man tagit fram en	6 (6) Ja produktutvecklinge
74				ABB VU program	7, 8 (7) Så att de senaste 4 åren har	5 (5) Och sen precis när jag slutade där	4, 6 (4) Jag menar nog för jag förväntar
75				Scrum		5 (5) Det har ju kommit lite nya	4 (4) Jag säger Scrum du pratade om
76			Del av Network Management			4 (4) Det är ju Network Partner	6 (6) och det känns ju idag känns det som
77	2010	En produkt-portfölj - SE			7, 8 (7) Vi gör inge big bang och det har		
78				Championships			6 (6) Vi har försökt att köra det här vi
79			Automation egen plattform			5, 7 (5) Och sen så kan man säga att det	
80				Mentorskap		4 (4) Ja vi har initiativ som att det finns	
81				Kanalpartners		6 (6) NN har ju suttit med i relays	
82		Release Nordamerika				2 (2) Vi gör ju tex eller ska göra en	
83				Anställa säljare lokalt		7 (7) Bland annat at kompetens är	
84				Supply org förstärks		7 (7) Logistik gänget stora förändringen,	
85				Rekrytering		2, 7, 8 (2) Nej inte direkt tror jag.	
86				Satsning på eftermarknad		8 (8) det har vi inte nämnt förresten,	
87				Joint Venture Kina		2 (2) Men som sagt. Kina har vi svårt att	
88			Ny SG/PG chef			2 (2) Vi har fått förändringar det	

THESES IN ECONOMIC INFORMATION SYSTEMS

DOCTORAL THESES

1. **Savén, Bengt**, 1995, Verksamhetsmodeller för beslutsstöd och lärande – En studie av produktionssimulering vid Asea/ABB 1968–1993. Doktorsavhandling 371, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
2. **Villegas, Jaime**, 1996, Simulation Supported Industrial Training from an Organizational Learning Perspective – Development and Evaluation of the SSIT Method. Doktorsavhandling 429, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
3. **Nilsson, Fredrik**, 1997, Strategi och ekonomisk styrning – En studie av hur ekonomiska styrsystem utformas och används efter företagsförvärv. Doktorsavhandling 475, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
4. **Moberg, Anna**, 1997, Närhet och distans – Studier av kommunikationsmönster i satellitkontor och flexibla kontor. Doktorsavhandling 512, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
5. **Lindström, Jörgen**, 1999, Does Distance Matter? On Geographical Dispersion in Organisations. Doktorsavhandling 567, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
6. **Tjäder, Jimmy**, 2000, Systemimplementering i praktiken – En studie av logiker i fyra projekt. Doktorsavhandling 618, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
7. **Petri, Carl-Johan**, 2001, Organizational Information Provision – Managing Mandatory and Discretionary Use of Information Technology. Doktorsavhandling 720, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
8. **Gäre, Klas**, 2003, Tre perspektiv på förväntningar och förändringar i samband med införande av informationssystem. Doktorsavhandling 808, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
9. **Skåmedal, Jo**, 2004, Telecommuting's Implications on Travel and Travel Patterns. Doktorsavhandling 869, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
10. **Askenäs, Linda**, 2004, The Roles of IT – Studies of Organising when Implementing and Using Enterprise Systems. Doktors-avhandling 870, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
11. **Wang, Zhiping**, 2004, Capacity-Constrained Production-Inventory Systems – Modelling and Analysis in both a Traditional and an E-Business Context. Doktorsavhandling 889, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
12. **Kald, Magnus**, 2004, In the Borderland between Strategy and Management Control – Theoretical Frameworks and Empirical Evidence. Doktorsavhandling 910, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
13. **Cäker, Mikael**, 2005, Management Accounting as Constructing and Opposing Customer Focus – Three Case Studies on Management Accounting and Customer

Relations. Doktorsavhandling 933, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

14. **Keller, Christina**, 2007, Virtual Learning Environments in Higher Education – A Study of User Acceptance. Doktors-avhandling 1114, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
15. **Cöster, Mathias**, 2007, The Digital Transformation of the Swedish Graphic Industry. Doktorsavhandling 1126, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
16. **Ahlström, Petter**, 2008, Strategier och styrsystem för seniorboendemarknaden. Doktorsavhandling 1188, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
17. **Scheja, Mikael**, 2009, Börsbolags redovisning av alternativa resultatbegrepp – En studie om hur, och varför, bolag noterade på Stockholmsbörsen redovisar 'Non-GAAP measures'. Doktorsavhandling 1258, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
18. **Nilsson, Erik B.**, 2010, Strategi, styrning och konkurrenskraft – En longitudinell studie av Saab AB. Doktorsavhandling 1318, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
19. **Imre, Özgün**, 2018, Adopting information systems – Perspectives from small organizations. Doktorsavhandling 1895, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
20. **Odor, Susanne**, 2019, Managementinitiativ, mening och verksamhetsresultat – En retrospektiv studie av en teknikintensiv verksamhet. Doktorsavhandling 1970, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

LICENTIATE THESES

1. **Larsson, Rolf**, 1992, Aktivitetsbaserad kalkylering i ett nytt ekonomisystem. Licentiatavhandling 298, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
2. **Noghabai, Mehran**, 1993, Värdering av strategiska datorinvesteringar – Med ett ledningsperspektiv på FMS- och KIS-investeringar. Licentiatavhandling 371, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
3. **Moberg, Anna**, 1993, Satellitkontor – En studie av kommunikationsmönster vid arbete på distans. Licentiatavhandling 406, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
4. **Carlsson, Peter**, 1994, Separation av företagsledning och finansiering – Fallstudier av företagsledarutköp ur ett agentteoretiskt perspektiv. Licentiatavhandling 414, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
5. **Sjöström, Camilla**, 1994, Revision och lagreglering – Ett historiskt perspektiv. Licentiatavhandling 417, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
6. **Poignant, Lars**, 1994, Informationsteknologi och företagsetablering – Effekter på produktivitet och region. Licentiatavhandling 441, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
7. **Lind, Jonas**, 1994, Creditor–Firm Relations: An Interdisciplinary Analysis. Licentiatavhandling 451, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
8. **Nilsson, Fredrik**, 1994, Strategi och ekonomisk styrning – En studie av Sandviks förvärv av Bahco Verktyg. Licentiatavhandling 463, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
9. **Lagerström, Bo**, 1995, Successiv resultatavräkning av pågående arbeten – Fallstudier i tre byggföretag. Licentiatavhandling 476, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
10. **Andersson, Jörgen**, 1995, Bilder av småföretagares ekonomistyrning. Licentiatavhandling 522, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
11. **Larsen, Kristina**, 1996, Förutsättningar och begränsningar för arbete på distans – Erfarenheter från fyra svenska företag. Licentiatavhandling 550, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
12. **Lindström, Jörgen**, 1996, Chefers användning av kommunikationsteknik. Licentiatavhandling 587, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
13. **Larsson, Annika**, 1996, Ekonomisk styrning och organisatorisk passion – Ett interaktivt perspektiv. Licentiatavhandling 595, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
14. **Ollinen, Jan**, 1997, Det flexibla kontorets utveckling på Digital – Ett stöd för multiflex? Licentiatavhandling 623, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

15. **Zetterlund, Per-Ove**, 1998, Normering av svensk redovisning – En studie av tillkomsten av Redovisningsrådets rekommendation om koncernredovisning, RR01:91. Licentiatavhandling 668, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
16. **Tjäder, Jimmy**, 1998, Projektledaren & planen – En studie av projektledning i tre installations- och systemutvecklingsprojekt. Licentiatavhandling 675, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
17. **Wenestam, Christina**, 1998, Information om immateriella resurser – Investeringar i forskning och utveckling samt i personal inom skogsindustrin. Licentiatavhandling 712, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
18. **Westin, Carl-Johan**, 1998, Informationsförsörjning: En fråga om ansvar – Aktiviteter och uppdrag i fem stora svenska organisationers operativa informationsförsörjning. Licentiatavhandling 730, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
19. **Jansson, Åse**, 1998, Miljöhänsyn – En del i företags styrning. Licentiatavhandling 731, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
20. **Bäckström, Anders**, 1998, Värdeskapande kreditgivning – Kreditriskhantering ur ett agentteoretiskt perspektiv. Licentiatavhandling 734, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
21. **Ferntoft, Anders**, 1999, Elektronisk affärskommunikation – Kontaktkostnader och kontaktprocesser mellan kunder och leverantörer på producentmarknader. Licentiatavhandling 751, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
22. **Alvehus, Johan**, 1999, Mötets metaforer – En studie av berättelser om möten. Licentiatavhandling 753, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
23. **Skåmedal, Jo**, 1999, Arbete på distans och arbetsformens påverkan på resor och resemonster. Licentiatavhandling 752, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
24. **Gäre, Klas**, 1999, Verksamhetsförändringar i samband med IS-införande. Licentiatavhandling 791, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
25. **Björkegren, Charlotte**, 1999, Learning for the Next Project – Bearers and Barriers in Knowledge Transfer within an Organisation. Licentiatavhandling 787, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
26. **Askenäs, Linda**, 2000, Affärssystemet – En studie om teknikens aktiva och passiva roll i en organisation. Licentiatavhandling 808, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
27. **Nilsson, Håkan**, 2000, Informationsteknik som drivkraft i granskningsprocessen – En studie av fyra revisionsbyråer. Licentiatavhandling 788, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
28. **Kald, Magnus**, 2000, The Role of Management Control Systems in Strategic Business Units. Licentiatavhandling 842, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

29. **Cäker, Mikael**, 2000, Vad kostar kunden? Modeller för intern redovisning. Licentiatavhandling 844, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
30. **Lindahl, Magnus**, 2000, Bankens villkor i låneavtal vid kreditgivning till högt belånade företagsförvärv – En studie ur ett agentteoretiskt perspektiv. Licentiatavhandling 754, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
31. **Bergum, Svein**, 2000, Managerial Communication in Telework. Licentiatavhandling 807, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
32. **Svarén, Stefan**, 2001, Styrning av investeringar i divisionaliserade företag – Ett koncernperspektiv. Licentiatavhandling 894, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
33. **Sandell, Niklas**, 2001, Redovisning i skuggan av en bankkris – Värdering av fastigheter. Licentiatavhandling 915, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
34. **Odor, Susanne**, 2002, IT som stöd för strategiska beslut, en studie av datorimplementerade modeller av verksamhet som stöd för beslut om anskaffning av JAS 1982. Licentiatavhandling 916, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
35. **Hansson, Emma**, 2001, Optionsprogram för anställda – En studie av svenska börsbolag. Licentiatavhandling 917, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
36. **Sevenius, Robert**, 2002, On the Instruments of Governance – A Law & Economics Study of Capital Instruments in Limited Liability Companies. Licentiatavhandling 956, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
37. **Berglund, Fredrika**, 2002, Management Control and Strategy – A Case Study of Pharmaceutical Drug Development. Licentiatavhandling 958, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
38. **Nilsson, Peter**, 2003, Svenska bankers redovisningsval vid reservering för befarade kreditförluster – En studie vid införande av nya redovisningsregler. Licentiatavhandling 1033, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
39. **Stoltz, Charlotte**, 2004, Calling for Call Centres – A Study of Call Centre Locations in a Swedish Rural Region. Licentiatavhandling 1084, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
40. **Sällberg, Henrik**, 2004, On the Value of Customer Loyalty Programs – A Study of Point Programs and Switching Costs. Licentiatavhandling 1116, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
41. **Vascós Palacios, Fidel**, 2005, On the Information Exchange between Physicians and Social Insurance Officers in the Sick Leave Process – An Activity Theoretical Perspective. Licentiatavhandling 1165, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
42. **Keller, Christina**, 2005, Virtual Learning Environments in Higher Education – A Study of Students' Acceptance of Educational Technology. Licentiatavhandling 1167, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
43. **Ahlström, Petter**, 2005, Affärsstrategier för seniorbostadsmarknaden. Licentiatavhandling 1172, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

44. **Cöster, Mathias**, 2005, Beyond IT and Productivity – How Digitization Transformed the Graphic Industry. Licentiatavhandling 1183, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
45. **Horzella, Åsa**, 2005, Beyond IT and Productivity – Effects of Digitized Information Flows in Grocery Distribution. Licentiatavhandling 1184, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
46. **Kollberg, Maria**, 2005, Beyond IT and Productivity – Effects of Digitized Information Flows in the Logging Industry. Licentiatavhandling 1185, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
47. **Käll, Andreas**, 2005, Översättningar av en managementmodell – En studie av införandet av Balanced Scorecard i ett landsting. Licentiatavhandling 1209, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
48. **Mihailescu, Daniella**, 2006, Implementation Methodology in Action – A Study of an Enterprise Systems Implementation Methodology. Licentiatavhandling 1233, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
49. **Park-Westman, Misook**, 2006, Managing Competence Development Programs in a Cross-cultural Organisation – What are the Barriers and Enablers? Licentiatavhandling 1263, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
50. **Flodström, Raquel**, 2006, A Framework for the Strategic Management of Information Technology. Licentiatavhandling 1272, IDA-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
51. **Fryk, Pontus**, 2007, Beyond IT and Productivity – Effects of Digitized Information Flows in Health Care. Licentiatavhandling 1328, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
52. **Lundmark, Erik**, 2008, Organisational Adoption of Innovations – Management Practices and IT. Licentiatavhandling 1352, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
53. **Anjou, Annette**, 2008, Scania's framgång – Betydelsen av strategisk kongruens och integrerad styrning. Licentiatavhandling 1364, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
54. **Fagerberg, Jesper**, 2008, Occupational Fraud – Auditors' Perceptions of Red Flags and Internal Control. Licentiatavhandling 1369, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
55. **Arwinge, Olof**, 2010, Internal Control – A Study of the Concept and Themes of Internal Control. Licentiatavhandling 1431, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
56. **Svensson, Martin**, 2010, Routines for Engagement – Emotions and Routines when Communicating through ICTs. Licentiatavhandling 1444, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
57. **Gullberg, Cecilia**, 2011, Puzzle or Mosaic? On Managerial Information Patterns. Licentiatavhandling 1483, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
58. **Styf, Elisabeth**, 2011, Styrelsens ansvar för den interna koden. Licentiatavhandling 1491, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

59. **Granath, Malin**, 2012, Kan professioner organiseras fram? – En fallstudie av den kommunala energi- och klimatrådgivningen. Licentiatavhandling 1519, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.
60. **Eriksson, Emelie**, 2017, Patterns of corporate visual self-representations in accounting narratives. Licentiatavhandling 1792, IEI-EIS, Universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping.

The Swedish Research School of Management and Information Technology MIT

The *Swedish Research School of Management and Information Technology* (MIT) is one of 16 national research schools supported by the Swedish Government. MIT is jointly operated by the following institutions: Blekinge Institute of Technology, Chalmers University of Technology, University of Gothenburg, Jönköping International Business School, Karlstad University, Linköping University, Linnaeus University Växjö, Lund University, Mälardalen University College, Stockholm University, Umeå University, Örebro University, and Uppsala University, host to the research school. At the Swedish Research School of Management and Information Technology (MIT), research is conducted, and doctoral education provided, in three fields: management information systems, business administration, and informatics.

DISSERTATIONS FROM THE SWEDISH RESEARCH SCHOOL OF MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY

Doctoral theses (2003-)

1. **Baraldi, Enrico (2003)**, *When Information Technology Faces Resource Interaction: Using IT Tools to Handle Products at IKEA and Edsbyn*. Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 105.
2. **Wang, Zhiping (2004)**, *Capacity-Constrained Production-Inventory Systems: Modelling and Analysis in both a Traditional and an E-Business Context*. IDA-EIS, Linköpings universitet och Tekniska Högskolan i Linköping, Dissertation No. 889
3. **Ekman, Peter (2006)**, *Enterprise Systems & Business Relationships: The Utilization of IT in the Business with Customers and Suppliers*. School of Business, Mälardalen University, Doctoral Dissertation No 29.
4. **Lindh, Cecilia (2006)**, *Business Relationships and Integration of Information Technology*. School of Business, Mälardalen University, Doctoral Dissertation No 28.
5. **Frimanson, Lars (2006)**, *Management Accounting and Business Relationships from a Supplier Perspective*. Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 119.
6. **Johansson, Niklas (2007)**, *Self-Service Recovery*. Information Systems, Faculty of Economic Sciences, Communication and IT, Karlstad University, Dissertation KUS 2006:68.
7. **Sonesson, Olle (2007)**, *Tjänsteutveckling med personal medverkan: En studie av banktjänster*. Företagsekonomi, Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT, Karlstads universitet, Doktorsavhandling, Karlstad University Studies 2007:9.

8. **Maaninen-Olsson, Eva (2007)**, *Projekt i tid och rum: Kunskapsintegrering mellan projektet och dess historiska och organisatoriska kontext*. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, Doctoral Thesis No. 126.
9. **Keller, Christina (2007)**, *Virtual learning environments in higher education: A study of user acceptance*. Linköping Studies in Science and Technology, Dissertation No. 1114.
10. **Abelli, Björn (2007)**, *On Stage! Playwriting, Directing and Enacting the Informing Processes*. School of Business, Mälardalen University, Doctoral Dissertation No. 46.
11. **Cöster, Mathias (2007)**, *The Digital Transformation of the Swedish Graphic Industry*. Linköping Studies in Science and Technology, Linköping University, Dissertation No. 1126.
12. **Dahlin, Peter (2007)**, *Turbulence in Business Networks: A Longitudinal Study of Mergers, Acquisitions and Bankruptcies Involving Swedish IT-companies*. School of Business, Mälardalen University, Doctoral Thesis No. 53.
13. **Myreteg, Gunilla (2007)**, *Förändringens vindar: En studie om aktörsgrupper och konsten att välja och införa ett affärssystem*. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, Doctoral Thesis No. 131.
14. **Hrastinski, Stefan (2007)**, *Participating in Synchronous Online Education*. School of Economics and Management, Lund University, Lund Studies in Informatics No. 6.
15. **Granebring, Annika (2007)**, *Service-Oriented Architecture: An Innovation Process Perspective*. School of Business, Mälardalen University, Doctoral Thesis No. 51.
16. **Lövstål, Eva (2008)**, *Management Control Systems in Entrepreneurial Organizations: A Balancing Challenge*. Jönköping International Business School, Jönköping University, JIBS Dissertation Series No. 045.
17. **Hansson, Magnus (2008)**, *On Closedowns: Towards a Pattern of Explanation to the Closedown Effect*. Swedish Business School, Örebro University, Doctoral Thesis No. 1.
18. **Fridriksson, Helgi-Valur (2008)**, *Learning processes in an inter-organizational context: A study of kRAft project*. Jönköping International Business School, Jönköping University, JIBS Dissertation Series No. 046.
19. **Selander, Lisen (2008)**, *Call Me Call Me for some Overtime: On Organizational Consequences of System Changes*. Institute of Economic Research, Lund Studies in Economics and Management No. 99.
20. **Henningsson, Stefan (2008)**, *Managing Information Systems Integration in Corporate Mergers & Acquisitions*. Institute of Economic Research, Lund Studies in Economics and Management No. 101.
21. **Ahlström, Petter (2008)**, *Strategier och styrsystem för seniorboende-marknaden*. IEI-EIS, Linköping universitetet och Tekniska Högskolan i Linköping, Doktorsavhandling, Nr. 1188.
22. **Sörhammar, David (2008)**, *Consumer-firm business relationship and network: The case of "Store" versus Internet*. Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 137.

23. **Caesarius, Leon Michael (2008)**, *In Search of Known Unknowns: An Empirical Investigation of the Peripety of a Knowledge Management System*. Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 139.
24. **Cederström, Carl (2009)**, *The Other Side of Technology: Lacan and the Desire for the Purity of Non-Being*. Institute of Economic Research, Lund University, Doctoral Thesis, ISBN: 91-85113-37-9.
25. **Fryk, Pontus, (2009)**, *Modern Perspectives on the Digital Economy: With Insights from the Health Care Sector*. Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 145.
26. **Wingkvist, Anna (2009)**, *Understanding Scalability and Sustainability in Mobile Learning: A Systems Development Framework*. School of Mathematics and Systems Engineering, Växjö University, Acta Wexionesia, No. 192, ISBN: 978-91-7636-687-5.
27. **Sällberg, Henrik (2010)**, *Customer Rewards Programs: Designing Incentives for Repeated Purchase*. Blekinge Institute of Technology, School of Management, Doctoral Dissertation Series No. 2010:01.
28. **Verma, Sanjay (2010)**, *New Product Newness and Benefits: A Study of Software Products from the Firms' Perspective*, Mälardalen University Press, Doctoral Thesis.
29. **Iveroth, Einar (2010)**, *Leading IT-Enabled Change Inside Ericsson: A Transformation Into a Global Network of Shared Service Centres*. Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 146.
30. **Nilsson, Erik (2010)**, *Strategi, styrning och konkurrenskraft: En longitudinell studie av Saab AB*, IEI-EIS, Linköpings universitet och Tekniska Högskolan i Linköping, Doktorsavhandling, Nr. 1318.
31. **Sjöström, Jonas (2010)**, *Designing Information Systems: A pragmatic account*, Department of Informatics and Media, Uppsala University, Doctoral Thesis.
32. **Numminen, Emil (2010)**, *On the Economic Return of a Software Investment: Managing Cost, Benefit and Uncertainty*, Blekinge Institute of Technology, School of Management, Doctoral Thesis.
33. **Frisk, Elisabeth (2011)**, *Evaluating as Designing: Towards a Balanced IT Investment Approach*, IT University, Göteborg, Doctoral Thesis.
34. **Karlsudd, Peter (2011)**, *Support for Learning: Possibilities and Obstacles in Learning Applications*, Mälardalen University, Doctoral Thesis.
35. **Wicander, Gudrun (2011)**, *Mobile Supported e-Government Systems: Analysis of the Education Management Information System (EMIS) in Tanzania*, Karlstad University, Doctoral Thesis. Karlstad University Studies 2011:49.
36. **Åkesson, Maria (2011)**, *Role Constellations in Value Co-Creation: A Study of Resource Integration in an e-Government Context*, Karlstad University, Doctoral Thesis. Karlstad University Studies 2011:36.

37. **Nfuka, Edephonc N. (2012)**, *IT Governance in Tanzanian Public Sector Organisations*, Department of Computer and Systems Sciences, Stockholm University, Doctoral Thesis.
38. **Larsson, Anders Olof (2012)**, *Doing Things in Relation to Machines: Studies on Online Interactivity*, Department of Informatics and Media, Uppsala University, Doctoral Thesis.
39. **Andersson, Bo (2012)**, *Harnessing Handheld Computing: Framework, Toolkit and Design Propositions*, Lund University, Doctoral Thesis.
40. **Erixon, Cecilia (2012)**, *Information System Providers and Business Relationships: A Study on the Impact of Connections*, Mälardalen University, Doctoral Thesis.
41. **Svensson, Martin (2012)**, *Routes, Routines and Emotions in Decision Making of Emergency Call Takers*, Blekinge Institute of Technology, Doctoral Dissertation Series No. 2012:04.
42. **Svensson, Ann (2012)**, *Kunskapsintegrering med informationssystem I professionsorienterade praktiker*, Institutionen för tillämpad IT, Göteborgs universitet, Doktorsavhandling.
43. **Pareigis, Jörg (2012)**, *Customer Experiences of Resource Integration: Reframing Servicescapes Using Scripts and Practices*, Karlstad University, Doctoral Thesis. Karlstad University Studies 2012:38.
44. **Röndell, Jimmie (2012)**, *From Marketing to, to Marketing with Consumers*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 155.
45. **Lippert, Marcus (2013)**, *Communities in the Digital Age: Towards a Theoretical Model of Communities of Practice and Information Technology*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 156.
46. **Netz, Joakim (2013)**, *Diffusa spänningar eller spännande tillväxt? Företagsledning i tider av snabb förändring*, Mälardalens högskola, Doktorsavhandling nr 135.
47. **Thorén, Claes (2013)**, *Print or Perish? A Study of Inertia in a Regional Newspaper Industry*, Karlstad University, Doctoral Thesis. Karlstad University Studies 2014:10 (Ny uppl.).
- Stockhult, Helén (2013)**, *Medarbetare i dialog: en studie om viljan att göra mer än det formellt förväntade*, Örebro universitet, Örebro Studies in Business Dissertations, 4.
48. **Mihailescu, Daniela (2013)**, *Explaining the Use of Implementation Methodology in Enterprise Systems Implementation Context: A Critical Realist Perspective*, Lund University, Doctoral Thesis.
49. **Ghazawneh, Ahmad (2012)**, *Towards a Boundary Resources Theory of Software Platforms*, Jönköping International Business School, Doctoral Thesis.
50. **Shams, Poja (2013)**, *What Does it Take to Get your Attention? The Influence of In-Store and Out-of-Store Factors on Visual Attention and Decision Making for Fast-Moving Consumer Goods*, Karlstad University, Doctoral Thesis. Karlstad University Studies 2013:5.
51. **Osowski, Dariusz (2013)**, *From Illusiveness to Genuineness: Routines, Trading Zones, Tools and Emotions in Sales Work*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 160.

52. **Höglund, Linda (2013)**, *Discursive Practises in Strategic Entrepreneurship: Discourses and Repertoires in Two Firms*, Örebro University, Doctoral Thesis.
53. **Persson Ridell, Oscar (2013)**, *Who is the Active Consumer? Insight into Contemporary Innovation and Marketing Practices*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis.
54. **Kask, Johan (2013)**, *On business relationships as Darwinian systems: An exploration into how Darwinian systems thinking can support business relationship research*, Örebro University, Doctoral Thesis.
55. **Paulsson, Wipawee Victoria (2013)**, *The Complementary Use of IS Technologies to Support Flexibility and Integration Needs in Budgeting*, Lund University, Doctoral Thesis.
56. **Kajtazi, Miranda (2013)**, *Assessing Escalation of Commitment as an Antecedent of Noncompliance with Information Security Policy*, Linnaeus University, Doctoral Thesis.
57. **Hasche, Nina (2013)**, *Value Co-Creating Processes in International Business Relationships: Three empirical stories of co-operation between Chinese customers and Swedish suppliers*, Örebro University, Doctoral Thesis.
58. **Pierce, Paul (2013)**, *Using Alliances to Increase ICT Capabilities*, Lund University, Doctoral Thesis.
59. **Mansour, Osama (2013)**, *The Bureaucracy of Social Media: An Empirical Account in Organizations*, Linnaeus University, Doctoral Thesis.
60. **Osmonalieva, Zarina (2013)**, *Factors Determining Exploitation of Innovative Venture Ideas: A study of nascent entrepreneurs in an advisory system*, Mälardalen University, Doctoral Thesis.
61. **Holmberg, Nicklas (2014)**, *The Purity of Separation of Concerns: The Service Oriented Business Process - a Design Approach for Business Agility*, Lund University, Doctoral Thesis.
62. **Poth, Susanna (2014)**, *Competitive Advantage in the Service Industry. The Importance of Strategic Congruence, Integrated Control and Coherent Organisational Structure: A Longitudinal Case Study of an Insurance Company*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis.
63. **Safari, Aswo (2014)**, *Consumer Foreign Online Purchasing: Uncertainty in the Consumer-Retailer Relationship*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis.
64. **Sandberg, Johan (2014)**, *Digital Capability: Investigating Coevolution of IT and Business Strategies*, Umeå University, Doctoral Thesis.
65. **Eklinder Frick, Jens (2014)**, *Sowing Seeds for Innovation: The Impact of Social Capital in Regional Strategic Networks*, Mälardalen University, Doctoral Thesis.
66. **Löfberg, Nina (2014)**, *Service Orientation in Manufacturing Firms: Understanding Challenges with Service Business Logic*, Karlstad University, Doctoral Thesis. Karlstad University Studies 2014:30.

67. **Gullberg, Cecilia (2014)**, *Roles of Accounting Information in Managerial Work*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 171.
68. **Bergkvist, Linda (2014)**, *Towards a Framework for Relational-Oriented Management of Information Systems Outsourcing: Key Conditions Connected to Actors, Relationships and Process*, Karlstad University, Doctoral Thesis. Karlstad University Studies 2014:31.
69. **Tavassoli, Sam (2014)**, *Determinants and Effects of Innovation: Context Matters*, Blekinge Institute of Technology, Doctoral Thesis No. 2014:10.
70. **Högström, Claes (2014)**, *Fit In to Stand Out: An Experience Perspective on Value Creation*, Karlstad University, Doctoral Thesis. Karlstad University Studies 2014:44.
71. **Jansson, Tomas (2015)**, *Agila projektledningsmetoder och motivation*, Karlstads universitet, Doctoral Thesis. Karlstad University Studies 2015:9.
72. **Ryzhkova, Natalia (2015)**, *Web-Enabled Customer Involvement: A Firms' Perspective*, Blekinge Institute of Technology, Doctoral Thesis.
73. **Sundberg, Klas (2015)**, *Strategisk utveckling och ekonomistyrning: Ett livscykelperspektiv*. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, Doctoral Thesis No. 173.
74. **Nylén, Daniel (2015)**, *Digital Innovation and Changing Identities: Investigating Organizational Implications of Digitalization*, Umeå University, Doctoral Thesis.
75. **Chowdhury, Soumitra (2015)**, *Service Logic in Digitalized Product Platforms: A Study of Digital Service Innovation in the Vehicle Industry*, Gothenburg University, Doctoral Thesis.
76. **Jogmark, Marina (2015)**, *Den regionala transformationsprocessens sociala dimension. Karlskrona 1989-2002*, Blekinge Tekniska Högskola, Doctoral Thesis.
77. **Sundström, Angelina (2015)**, *Old Swedish Business in New International Clothes: Case Studies on the Management of Strategic Resources in Foreign-Acquired Swedish R&D Firms*, Mälardalen University, Doctoral Thesis.
78. **Öbrand, Lars (2015)**, *Information Infrastructure Risk: Perspectives, Practices & Technologies*, Umeå University, Doctoral Thesis.
79. **Brozović, Danilo (2016)**, *Service Provider Flexibility: A Strategic Perspective*, Stockholm University, Doctoral Thesis.
80. **Siegert, Steffi (2016)**, *Enacting Boundaries through Social Technologies: A Dance between Work and Private Life*, Stockholm University, Doctoral Thesis.
81. **Linton, Gabriel (2016)**, *Entrepreneurial Orientation: Reflections from a Contingency Perspective*, Örebro University, Doctoral Thesis.
82. **Akram, Asif (2016)**, *Value Network Transformation: Digital Service Innovation in the Vehicle Industry*, Department of Applied Information Technology, Chalmers University of Technology and University of Gothenburg, Doctoral Thesis.

83. **Hadjikhani, Annoch (2016)**, *Executive Expectation in the Internationalization Process of Banks: The Study of Two Swedish Banks Foreign Activities*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis No. 177.
84. **El-Mekawy, Mohamed (2016)**, *From Theory to Practice of Business-IT Alignment: Barriers, an Evaluation Framework and Relationships with Organizational Culture*, DSV, Stockholm University, Doctoral Thesis.
85. **Salavati, Sadaf (2016)**, *Use of Digital Technologies in Education: The Complexity of Teachers' Everyday Practice*, Linnaeus University, Doctoral Thesis.
86. **Pashkevich, Natallia (2016)**, *Information Worker Productivity Enabled by IT System Usage: A Complementary-Based Approach*, Stockholm Business School, Stockholm University, Doctoral Thesis.
87. **Stone, Trudy-Ann (2016)**, *Firms in Global Value Chains*, Blekinge Institute of Technology (BTH), Doctoral Thesis.
88. **Saarikko, Ted (2016)**, *An Inquiry into the Nature and Causes of Digital Platforms*, Umeå University, Doctoral Thesis.
89. **Tona, Olgerta (2017)**, *The Journey of Mobile Business Intelligence: From Vision to Use*, Lund University, Doctoral Thesis.
90. **Fredin, Sabrina (2017)**, *History and Geography Matter: The Cultural Dimension of Entrepreneurship*, Blekinge Institute of Technology, Doctoral Thesis.
91. **Giovacchini, Elia (2017)**, *Weaving the Symbiotic Relationship: A Longitudinal Study of a Firm-Sponsored Open Source Community Relationship Maintenance*, Stockholm Business School, Stockholm University, Doctoral Thesis.
92. **Gillmore, Edward (2017)**, *Four Essays on Subsidiary Evolution: Exploring the Antecedents, Contexts and Outcomes of Mandate Loss*, School of Business, Mälardalen University, Doctoral Thesis.
93. **Crawford, Jason (2017)**, *Regulation's Influence on Risk Management and Management Control Systems in Banks*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis.
94. **Von Schantz, Hanna (2017)**, *Well, that makes sense! Investigating opportunity development in a technology start-up*, Stockholm Business School, Stockholm University, Doctoral Thesis.
95. **Wass, Sofie (2017)**, *The Importance of eHealth Innovations: Lessons about Patient Accessible Information*, Jönköping International Business School, Doctoral Thesis.
96. **Imre, Özgün (2018)**, *Adopting Information Systems: Perspectives from Small Organizations*, Department of Management and Engineering (IEI), Linköping University, Doctoral Thesis.
97. **Lövgren, Daniel (2017)**, *Dancing Together Alone: Inconsistencies and Contradictions of Strategic Communication in Swedish Universities*, Informatics and Media, Uppsala University, Doctoral Thesis.

98. **Charitsis, Vasileios (2018)**, *Self-Tracking, Datafication and the Biopolitical Prosumption of Life*, Karlstad University, Doctoral Thesis.
99. **Lammi, Inti (2018)**, *A Practice Theory in Practice: Analytical Consequences in the Study of Organization and Socio-Technical Change*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis.
100. **Leite, Emilene (2018)**, *Complexity in the 'Extended' Business Network: A study of Business, Social and Political Relationships in Smart City Solutions*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis.
101. **Aasi, Parisa (2018)**, *Information Technology Governance: The Role of Organizational Culture and Structure*, Department of Computer and Systems Sciences, Stockholm University, Doctoral Thesis.
102. **Servadio, Luigi (2018)**, *Customer Rituals: Ethnographic Explorations of Wine Rituals with Families and Friends*, Stockholm Business School, Stockholm University, Doctoral Thesis.
103. **Ahlgren, Kajsa (2018)**, *Travelling Business Models: On Adapting Business Models to New Contexts*, Design Sciences, Faculty of Engineering, Lund University, Doctoral Thesis.
104. **Markowski, Peter (2018)**, *Collaboration Routines: A Study of Interdisciplinary Healthcare*, Stockholm Business School, Stockholm University, Doctoral Thesis.
105. **Zaffar, Fahd Omair (2018)**, *The Value of Social Media: What Social Networking Sites Afford Organizations*, Division of Informatics, Department of Applied Information Technology, University of Gothenburg, Doctoral Thesis.
106. **Stendahl, Emma (2018)**, *Headquarters Involvement in Managing Subsidiaries*, Stockholm Business School, Stockholm University, Doctoral Thesis.
107. **Fischer, Christian (2018)**, *Business Intelligence through a Sociomaterial Lens: The Imbrication of People and Technology in a Sales Process*, Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis.
108. **Lagin, Madelen (2018)**, *The Price We Pay: The Autonomy of Store Managers in Making Price Decisions*, Department of Business Studies, Örebro University, Doctoral Thesis.
109. **Odor, Susanne (2019)**, *Managementinitiativ, mening och verksamhetsresultat: En retrospektiv studie av en teknikintensiv verksamhet*, Department of Management and Engineering (IEI), Linköping University, Linköping Studies in Science and Technology, Doctoral Thesis.

Contact person: Professor Christina Keller, Director of MIT, Uppsala University
christina.keller@im.uu.se
 Address: The Swedish Research School of Management and Information Technology, Department of Informatics and Media, Uppsala University, Box 513, 751 20 Uppsala
 Web site: www.mit.uu.se

FACULTY OF SCIENCE AND ENGINEERING

Linköping Studies in Science and Technology,
Dissertation No. 1970, 2019
Department of Management and Engineering

Linköping University
SE-581 83 Linköping, Sweden

www.liu.se