



Kulturens inverkan på beslutsfattandet

– En kvalitativ studie av Ingman och Milko

*Karolina Bergström
Ann-Marie Varonen*

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

*Examensarbete 272
Uppsala 2002*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--272--SE

Kulturens inverkan på beslutsfattandet

– En kvalitativ studie av Ingman och Milko

How culture influences decision-making – a qualitative study of Ingman and Milko

*Karolina Bergström
Ann-Marie Varonen*

Handledare: Jerker Nilsson & Petri Ollila

©Karolina Bergström
Ann-Marie Varonen

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--272--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2002

Sammanfattning

Organisationskulturen är en stabiliserande struktur i ett företag. Denna är till viss del omedveten och fungerar integrerande och mönsterbildande för medlemmarna i gruppen så att osäkerhet och friktion minskas i organisationen. Ett motiv för att studera beslutsprocessen i en organisation är att det då framträder kulturella mönster, som kan ge förståelse för hur kulturen påverkar beslut. Hur gruppen hanterar svårigheter, t ex sammanslagningar och nedläggningar, påverkar direkt gruppens normer och den framväxande kulturen.

Syftet med projektet är att utröna hur organisationskulturen påverkar ledningen vid strategiska beslut samt hur förutsättningarna för vidareutvecklingen av beslutsfattandet kan se ut. För att uppnå syftet intervjuas personer i ledande befattningar i den svenska mejeriföreningen Milko och det finska familjeägda mejeriföretaget Ingman Foods Oy Ab. Företagen agerar som nummer två på respektive marknad efter marknadsledarna Arla Foods respektive Valio. Ingman och Milko inledde hösten 2001 ett samarbete för att nå en större marknad och kunna bedriva en gemensam produktutveckling.

Betydelsen av att ha en företagskultur, som främjar förändringsprocesser i organisationen, är särskilt stor när marknadens krav ökar. En anpassningsbar kultur är nödvändig för att fusioner och samarbeten av olika slag ska fungera och för att företaget ständigt ska utvecklas. En ansats att medvetandegöra samspelet mellan kulturen och beslutsprocessen ger företagen större möjlighet att reflektera över om de utvecklas i ändamålsenlig riktning. Att medvetandegöra detta samspel är en utmaning, eftersom kulturen till sin natur är omedveten och därmed svår att uttyda.

För att på ett systematiskt sätt kunna analysera kulturens inverkan på beslutsfattandet har ”funnelmodellen” använts. Med modellens hjälp utvärderas kulturens nivåer med avseende på grad av synlighet för observatören samt kulturens två funktioner. Den externa funktionen förklarar kulturens överlevnad i och anpassning till omgivningen, medan den interna funktionen är samspelet mellan personer, grupper och avdelningar i organisationen.

De båda undersökta företagen har reagerat på omvärldsförändringar med ett ökat antal samarbeten, som numera sker på nya sätt. Även om företagen är jämförbara storleksmässigt, kan en påtaglig skillnad observeras i hur de fattar beslut. Denna skillnad är till viss del betingad av den nationella kulturens särdrag, men också av associationsformen och företagens historiska bakgrund.

Den nyligen genomförda fusionen i Milko har bidragit till en öppen inställning till förändring, som kan vara betydelsefull för ledningen att upprätthålla inför framtiden. Genom att ha förändring som normalläge blir organisationen ständigt redo till förnyelse. Detta kan påverka beslutsprocessen positivt och underlätta implementeringen av beslut. Då VD tidigt favoriserar ett beslut, som i hög grad styr utgången, blir beslutsprocessen snabbare. Samtidigt skapas oro hos beslutsfattarna, eftersom sättet inte är förenligt med den demokratiska kulturen i ett kooperativt företag.

Ingman har en snabb beslutsprocess, vars karaktär inte störs av förändringar i omvärlden. En snabb anpassning till förändringar finns inbyggd i beslutsprocessen. Denna snabbhet har sin grund i att ledningsgruppens medlemmar agerar självständigt och har stor tillit till varandra. För att ytterligare effektivisera Ingmans beslutsfattande och undvika missförstånd efterlyses ett mer strukturerat informationsutbyte .

Abstract

The culture within a group brings a stabilizing structure. To some extent this structure is unconscious and functions as integrating and exemplary for the members of an organisation. It will reduce uncertainty friction in the organisation. A motive for studying the decision process of an organisation is that cultural patterns then appears, that can bring an understanding to how culture influence decisions. How the group handles difficulties, e g mergers and closing-down plants, will directly affect the group's norms and the growing culture.

The purpose of this project is to find out how the corporate culture influences the management when making strategic decisions, and how the prerequisites of treating decision making at greater length looks like. In order to reach this purpose, people in leading positions from the two dairy companies Milko and Ingman are interviewed. Ingman is a Finnish family owned business and acts as number two on the market for dairy products, after the leading co-operative Valio. Milko is a Swedish dairy co-operative of the same size as Ingman, which also acts as number two after the dairy co-operative Arla Foods. In the autumn of 2001 Ingman and Milko started a co-operation. As both companies have limited business operations, this co-operation will enable them to reach larger markets and to conduct joint R&D.

The importance of having a corporate culture that promotes change processes is vital, as market demands grow. A culture's ability to adapt is crucial for getting any sort of merger and alliance to function, and for the company's prospects to continuous development. By trying to make the interplay between the culture and decision process visible, the companies are given greater opportunities to reflect on whether it is developing in the right direction. It is a challenge to increase the consciousness of this interplay, while the culture by nature is unconscious and thereby hard to interpret.

For a systematic analysis of the culture's influence on decision-making, the "funnel model" has been used. With this model, the levels of culture regarding the degree of visibility for the observer, as well as the two functions of the culture, are evaluated. The external function explains the culture's survival in and adaptation to its surroundings, while the internal function is the interplay between persons, groups and organisational departments.

Both companies studied have reacted to changes in the business environment with a larger amount of alliances, nowadays occurring in new, innovative ways. Even though the companies are comparable to size, a substantial difference can be observed in their way of making decisions. The difference is conditioned by the national culture's distinctive features, but also by business approach and the company's historical background.

The recent merger in Milko has promoted an open attitude towards change, which can be important for the management to maintain in the future. By having change as a standard, the organisation will always be ready for renewal. This may influence the decision process positively and facilitate the implementation of a decision. When the managing director has chosen a favourite solution that will affect the outcome, the decision process will be faster. At the same time an anxiety among the decision makers is created, since this way of doing things is inconsistent with the democratic culture within a co-operative organisation.

The decision process of Ingman, is left relatively unaffected by changes in the world around, since there is a quick adaptation to changes built into the character of the process. This rapidity stems from the fact that the members of the management act independently with a large confidence in each other. In order to make Ingman's decision making even more effective, a further structured information exchange that will reduce the misunderstandings is asked for.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Syfte och avgränsningar	2
2. Teori	3
2.1 Kulturens teoretiska definitioner	3
2.1.1 Kulturbegreppet.....	3
2.1.2 Kulturens funktioner	4
2.1.3 Kulturens nivåer	4
2.2 Kulturen i praktiken	6
2.2.1 Kulturperspektivet – synliggörandet av kulturen	6
2.2.2 Den funktionalistiska funnelmodellen	6
2.3 Beslutsteori.....	7
2.3.1 Beslutsprocessen	7
2.3.2 Begränsad rationalitet.....	10
2.3.3 Beslutsfattandet och kulturtyper.....	10
3. Metod	13
3.1 Tillvägagångssätt vid en kvalitativ studie	13
3.2 Härledning av frågor utifrån besluts- och kulturteorin.....	14
4. Företagsbeskrivningar	15
4.1 Milko	15
4.2 Ingman Foods Oy Ab.....	17
5. Empiri – en sammanfattning av intervjuer.....	18
5.1 Milko	18
5.1.1 Bakgrund: Fusion och förändring	18
5.1.2 Beslutsprocessen: Formalisering skapar effektivitet.....	19
5.1.3 Makt och samverkan: Många intressen skapar komplexitet	20
5.2 Ingman Foods Oy Ab.....	21
5.2.1 Bakgrund: Familjeföretagets särdrag	21
5.2.2 Beslutsprocessen: Individuellt ansvar och snabbhet	21
5.2.3 Makt och samverkan: Platt och toppstyrt.....	22
6. Analys – teorins tillämpning på verkligheten	23
6.1 Vad funnelmodellen visar om kulturen.....	23
6.1.1 Kulturens funktioner	23
6.1.2 Kulturens nivåer	25
6.2 Beslutsprocessens utformning och funktion	26
6.3 Företagens kulturtyper.....	28
7. Slutsatser	29
8. Diskussion	31
Källförteckning.....	33
Bilagor	35

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Det är i dag fastställt att ett företags kultur påverkar hur medarbetarna uppfattar omvärlden och vilken anpassningsförmåga organisationen har. Sedan Sverige och Finland gick med i EG 1995, har förutsättningarna för lantbruket förändrats radikalt. Det samma gäller för de människor, organisationer och företag, som är knutna till jordbrukets produkter. De livsmedelsförädlade företagen måste följa utvecklingen och reflektera över hur de kan anpassa sig för att nå framgång i ett mer marknadsstyrt företagsklimat. I framtiden blir tekniken oundvikligen allt lättare att kopiera, medan det unika kvarstår i företagets egen kultur. Om kulturen inom företaget underlättar anpassningen till marknaden och beslut fattas på logiska grunder och inte för bevarandet av kulturen, skapas möjligheter för företaget att bli modernt och livskraftigt.

Det var under åttiotalet som företag och deras ledningar började uppmärksamma forskningens resultat om företagskulturens betydelse för att klara av marknadens krav på snabba omställningar. De handböcker som då kom ut har kritiserats, eftersom de antydde att det fanns ett givet recept för hur en framgångsrik kultur skapas. Eftersom kulturen i företaget verkar på ett omedvetet plan, går den inte att förändra över en dag som populärvetenskaplig litteratur föreskrev.

Som studieobjekt för projektet väljs ett finskt och ett svenskt mejeriföretag, nämligen familjeföretaget Ingman Foods Oy Ab (Ingman) och Milko Ekonomisk förening (Milko). Sedan hösten 2001 bedriver de båda mejerierna ett samarbete med syftet att skapa förutsättningar för att nå en större marknad och att utveckla nya och unika produkter. De båda företagen är storleksmässigt jämförbara och agerar som nummer två på respektive marknad efter de marknadsledande kooperativa företagen Valio och Arla Foods.

De uppenbara skillnaderna mellan företagen är associationsform, produktsortiment och att de verkar i olika länder. Det kan antas att det finns fler mindre uppenbara olikheter i företagens egenskaper såsom organisationsstruktur, grad av personalmedverkan, beslutsprocessens utformning, företagsledning och styrning. Strategier, mål och affärsidéer kan se olika ut trots att företagen verkar i samma bransch.

1.2 Problemformulering

De förändringar som sker i omvärlden ställer höga krav på företagets flexibilitet och lyhördhet. Utmaningen för företagsledningen är att se och förstå mänskliga processer och därifrån finna sambandet till ekonomi och resultat. Ett av projektets mål är att undersöka hur företagets utveckling påverkas av dess organisationsstruktur och kultur, eftersom det enligt Schein (1992) vanligen är kulturen som påverkar ledningens agerande mer än att ledningen styr kulturen.

Större förändringar upplevs ofta som smärtsamma för individer, precis som organisationer kan uppvisa oro inför omstruktureringar. Hur oron märks beror på vilken förändringskultur

som finns i organisationen. *Finns det i den existerande kulturen något som främjar eller motverkar förändringsprocessen i organisationen? (1)* Företagens skilda bakgrund vad gäller associationsform kan i det här avseendet tänkas ha betydelse för hur organisationen arbetar idag. Denna fråga liksom de tre efterföljande får sina svar i kapitel 7 Slutsatser. Tillsammans utgör de studiens problemställning, och syftet i nästa avsnitt är en kondensering av dessa.

I många organisationer finns subkulturer, som i olika hög grad har ett självständigt förhållande till den gemensamma organisationskulturen. Subkulturer utgör inte något problem så länge medlemmarnas handlande styrs av den gemensamma kulturen i organisationen. Om ledningen drar nytta av de positiva delarna i subkulturerna och upprätthåller en god kommunikation över hela organisationen, främjas den totala verksamheten. *Finns det i organisationen någon subkultur, som får större tyngd i beslutsprocessen och därmed styr utgången av beslut i en viss riktning? (2)*

Företag med ambitionen att överleva på lång sikt måste ha strategier för att uppnå effektivitet, inte minst i beslutsprocessen. Genom att minska kostnaderna för friktioner i organisationen kan de ekonomiska vinsterna bli större, och ett led i detta kan vara en funktionell och effektiv organisation som minimerar dessa kostnader. *Hur ser de båda undersökta företagen på effektivitet i beslutssammanhang? (3)*

Attityderna till avläring och vidareutveckling i organisationen har stor betydelse för förmågan till anpassning till nya omständigheter. Med en positiv inställning till en lärande kultur kan organisationen kontinuerligt tillgodogöra sig signaler från marknaden genom att införliva mer av marknadsorientering i företagskulturen. *Har företagen en medveten utveckling av företagskulturen för att strategiskt anpassa sig till ett alltmer marknadsstyrt företagsklimat? (4)*

1.3 Syfte och avgränsningar

Syftet med detta projekt är *att utvärdera hur organisationskulturen påverkar ledningen vid strategiska beslut samt hur förutsättningarna för vidareutveckling av beslutsfattandet kan se ut.*

Målet blir därmed att med hjälp av kulturens begrepp få en samlad bild av beslutsprocessen i Milko och Ingman och hur kulturen påverkar beslutsfattarna i respektive organisation. Genom medvetandegörande av ett orsak-verkan-samband, där kulturen är orsaken till att ett beslut fattas på ett visst sätt, ökar företagets möjlighet att reflektera över om de utvecklas i avsedd riktning. Förhoppningen är att företagen, som omfattas av projektet, ska få en uppfattning om hur samspelet mellan kultur och beslutsprocess ser ut.

Eftersom kulturen kan utvärderas på flera nivåer i organisationsstrukturen och projektet syftar till att analysera beslutsprocessen vid investeringar, genomförs intervjuer med personer som är knutna till dessa större, strategiska, investeringsbeslut. Därmed kan inte projektet ge en helhetsbild av kulturen i företagen och slutsatser kan endast dras utifrån den bild som ledningen förmedlar.

Projektet har inte ett normativt syfte att beskriva vad som är rätt eller fel i en organisation. Eftersom varje företag är unikt, finns ingen möjlighet att dra generella slutsatser om hur en beslutsprocess bör se ut. Däremot finns alltid anledning att utvärdera verksamheten mot

bakgrund av relevanta teorier om kultur och beslutsfattande. Detta behövs för att man ska kunna vidga sina perspektiv och se verksamheten med nya ögon.

2. Teori

För att uppfylla projektets syfte presenteras i det här kapitlet kultur- och beslutsteorier, som sedan sammanförs i en modell, där kulturtypen kan härledas utifrån beslutsfattandets utformning. Ett motiv för att studera beslutsprocessen är att viktiga kulturella mönster kommer till uttryck där, vilket kan ge insikt om organisationens struktur och kultur (Bakka, 1994, s 222). Beslutsprocessen kan enligt Bakka betraktas som en problemlösningsmetod, vilket troligen medför att kulturen har stor inverkan på vilket beslut som går igenom och på vilka grunder. Teorin används sedan som ett verktyg för att analysera hur Milkos och Ingmans företagskulturer påverkar beslutsfattandet.

2.1 Kulturens teoretiska definitioner

2.1.1 Kulturbegreppet

Definitionen av kulturbegreppet är inte helt entydig. Problemet är att kultur är av en abstrakt karaktär, som måste konkretiseras för att kunna förstås. Begreppet tjänar mer som en tankemodell för att analysera och förstå den komplexa verklighet, som råder i samspelet mellan människorna i en organisation. De flesta forskare ser kulturen såsom något som ligger i vårt sätt att tänka och uppfatta världen omkring oss. Bang (1994, s 24) sammanför en rad definitioner och presenterar följande definition av kulturbegreppet:

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.

Med denna definition inskränks inte kulturbegreppet till att omfatta för organisationen *helt* gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar. Inom organisationen ingår enligt Bang (1994, s 55) också en minst lika viktig kulturell variation, vilken uppstår på grund av människors olika bakgrund. Mänskliga uttryck kommer till ytan genom ett komplext mönster av symboler som språk, objekt, handlingar och relationer. Tolkningen av dessa sker enligt Bang (1995, s 59ff) både individuellt och inom gruppen, men det är de senare som ger gemenskap och skapar mening i det som upplevs.

Schein (1992) förklarar att kulturen i en grupp för med sig en stabiliserande struktur, som till viss del är omedveten och som fungerar integrerande och mönsterbildande för medlemmarna så att osäkerhet samt friktion minskas i organisationen. För att en kultur ska uppstå krävs att organisationen har en historia av gemensam erfarenhet av i synnerhet kriser. De åtgärder som vidtagits vid kriser har givit stabilitet för medlemmarna i gruppen och påverkar direkt den framväxande kulturen. Kulturen visar mönster och modeller för konsistens och mening i interaktionen mellan medlemmarna. Att forma en kultur betyder alltså en strävan mot mönster, som lärs vidare till nya medlemmar genom att de integreras i organisationen. Eftersom kulturen förs över på nya medlemmar i en socialiseringsprocess, fungerar också kulturen som en mekanism för social kontroll.

2.1.2 Kulturens funktioner

Schein (1992) delar in kulturen i två funktioner, nämligen den externa anpassningen och den interna integrationen. I avsnitt 2.2.2 appliceras dessa funktioner på en modell för analys av organisationskulturen. Den *externa funktionen* förklarar kulturens överlevnad i och anpassning till omgivningen. Förhållandet till organisationens intressenter förklaras av de övergripande målen som skapar en gemensam identitet, varifrån strategier kan utvecklas. *Mål, medel, utvärdering och korrigerande åtgärder* skapar en inbördes samstämmighet för att bekräfta strategierna.

Den *interna integrationen* är samspelet mellan personer, grupper och avdelningar inom organisationen. Samtidigt som gruppen utvecklas och löser problem, formas en dynamik mellan organisationens medlemmar. Det underlättar fokuseringen på det som är viktigt och ger vägledning i osäkra situationer. Den interna integrationen skapar ett gemensamt *språk och en begreppsapparat* som underlättar kommunikationen. *Definition av gruppens gränser* sker genom att upprätta kriterier för vilka som är medlemmar eller inte. *Makt och status* definieras liksom *normer för intimitet, vänskap och kärlek*. Alla medlemmar måste vara överens om vilken handling som föranleder *belöning respektive straff*. Organisationens *religion och ideologi* ger mening åt det oförklarliga och okontrollerbara, som annars kan skapa ångest eller oro.

Kulturens två funktioner tjänar som en orienteringskarta i nuet för att ge stabilitet, mening och förutsägbarhet och är resultatet av funktionella och effektiva beslut i en grupps förflutna. Hur väl de externa händelserna klaras upp influerar i hög grad den interna integrationen i organisationen. I slutändan reflekterar kulturen ansträngningen för att övervinna svåra situationer, och den är frukten av en gemensam inlärningsprocess. (Schein, 1992, s 68)

2.1.3 Kulturens nivåer

Nivåer i den betydelse, som används här, syftar till i vilken grad kulturella fenomen är synliga för observatören. De nivåer som Schein (1992, s 17) använder är artefakter, värderingar samt grundläggande antaganden. Dessa används i ett vidare sammanhang i avsnitt 2.2.2.

Artefakter är sådant som Schein (1992, s 17) menar syns, hörs och känns i organisationsstrukturen och processer, men de är svåra att uttyda när man kommer till en ny grupp. Begreppet inkluderar arkitektur, språk, teknologi, produkter och stil. Denna kulturella nivå kommer till uttryck genom gruppens synliga beteende och genom organisationsprocessens rutin. Det svåra är att utvärdera om beteendet är konstruerat eller om det grundar sig på ett omedvetet antagande. Ett symboliskt uttryck kan betyda olika saker för enskilda individer inom en och samma grupp, och som forskare är det därför viktigt att inte lägga in sina egna känslor och reaktioner på det som observeras. För att verkligen förstå meningen med artefakter skulle det vara nödvändigt att vistas en längre tid i organisationen.

Värderingar är oftast outtalade strategier, mål och filosofier. Dessa finns i en grupp och har enligt Schein (1992, s 19) stor betydelse för vägledning av beteende, som en plan för konfliktlösning och beslutsfattande, som motivationshöjare och som ett instrument för ökat självförtroende. Värderingarna har sinsemellan olika intensitet, vilket betyder att de kan rangordnas efter sin betydelse. De har även riktning i bemärkelsen att de visar för medarbetarna vad organisationen värdesätter, betonar och belönar.

Schein (1992) skriver att värderingar formas genom att gruppen hamnar i nya situationer som kräver handling. Om gruppen är överens om att en lösning på ett problem var ändamålsenlig, grundas antaganden om att det fortsättningsvis är rätt sätt att handla och blir vägledande vid liknande situationer. I de fall handlingen visar sig lyckad vid ett flertal tillfällen, kan den gemensamma värderingen fördjupas och bli ett grundläggande antagande. Sådana fungerar lugnande, då de reducerar oro i gruppen och stötts av uttalade trossatser, *normer* och regler för beteende. På så sätt blir de även bevarade och lärs ut till nya medlemmar i gruppen.

Normer beskriver Bang (1995, s 54 ff) såsom förväntningar på andras beteende, och de är alltså liksom värderingar knutna till handlingar. De är till för att uppfylla organisationens värderingar och kan vara mer eller mindre medvetna. Vid nära samarbete mellan medlemmarna i gruppen bildas fler gemensamma normer, men det existerar sällan normer, som är helt lika inom en grupp.

Det finns värderingar som medarbetarna i företaget påstår att de tror på, men som inte stämmer överens med handlandet. Dessa kallas för *förfäktade värderingar* och kommer till uttryck genom formulerade mål, filosofier och visioner. Om uttalade värderingar däremot inte motsäger de djupare värderingarna, tjänar de som sammansvetsare av gruppen och skapar en källa för gemensam identitet. Bang (1995, s 50 ff) kallar dessa omedvetna, efterlevda värderingar för *bruksteorier*, och de uttrycks via belönande formella eller informella ceremonier. Bruksteorierna kan därmed gå stick i stäv med de förfäktade värderingarna.

Scheins (1992, s 21) *grundläggande antaganden* kan definitionsmässigt vara synonyma med Bangs bruksteorier och är inlärd beteenden, som uppkommer vid interna och externa överlevnadsproblem. De är så tagna för givna för medlemmarna att det sällan finns några varianter av dem inom en grupp. Antagandena är den yttersta källan till hur värderingar och handlingsalternativ formas. De visar vägen för det rätta beteendet, hur medlemmarna ska uppfatta omgivningen, tänka och känna. Dessa uppfattningar, tankar och känslor är så pass givna att de sällan konfronteras eller debatteras och är därför väldigt svåra att ändra på. Med tiden uppfattas de som givna problemlösare och har starkt inflytande på beteenden.

Om en händelse ruckar på sanningshalten i ett grundläggande antagande, brukar man förneka, projicera eller falsifiera händelsen för att minska oron som uppstår när förlegade sanningar avslöjas. Bang (1995, s 56ff) menar att gruppen ofta inte ser att det överhuvudtaget existerar något problem, eftersom det grundläggande antagandet har en given lösning på problemet. Uppfattningarna kan fortleva trots att de egentligen inte har någonting med verkligheten att göra. Det viktiga för gruppen är att de efterlevs som om de vore sanna. Gruppen trivs med dem, som delar samma mentala bild av verkligheten, men kan inte förstå eller missförstår de, som lever med andra förklaringar till händelser i gruppens omvärld.

De grundläggande antagandena är en försvarsmekanism för kognitiv stabilitet som främjar gruppens fortsatta funktion och reducerar oro. Dessa antaganden är enligt Schein (1992, s 26) ofta förknippade med fundamentala aspekter av livet. Dessa är uppfattningen av tid och rymd, mänskighetens varande och dess aktivitet, förhållandet till sanning, relationer mellan individer och grupper, arbetets betydelse, familjen, självförverkligande samt vad som är manligt och kvinnligt. Grupper formar inte alltid gemensamma grundläggande antaganden om alla dessa variabler, utan varje medlem kommer till gruppen med sin kulturella inläring från tidigare grupper. Dessa samverkar i utvecklingen av den nya gruppens särart i och med deras gemensamma erfarenheter.

2.2 Kulturen i praktiken

2.2.1 Kulturperspektivet – synliggörandet av kulturen

Det *funktionalistiska perspektivet* på organisationskultur grundas på Scheins bidrag om kulturens funktioner (se 2.1.2) och nivåer (se 2.1.3). Det teoretiska grundantagandet är att organisationers överlevnad är nyckeln till förståelsen av organisationer. Med det funktionalistiska perspektivet analyseras organisationskulturen enligt dess funktioner och utreder frågan: vilken funktion fyller organisationskulturen? (Schultz, 1995)

Det funktionalistiska perspektivet utgör ett ramverk för vad projektet ska undersöka och anger också en angreppspunkt för datainsamlandet. Perspektivet tjänar alltså som en guide och ett verktyg för den empiriska analysen. Mot det funktionalistiska perspektivet har framförts viss kritik, eftersom synsättet hävdar att det finns ett samspel mellan kulturen och organisationens framgång, dvs långsiktig överlevnad (Bang, 1995, s 136). Kritiken ligger i att det saknas empiri som styrker sambandet. Projektet avser inte att finna ett sådant förhållande, utan perspektivet ska i stället användas för att förstå kulturens funktionalitet utan att dra några långtgående generella slutsatser som saknar empirisk grund (se 1.3).

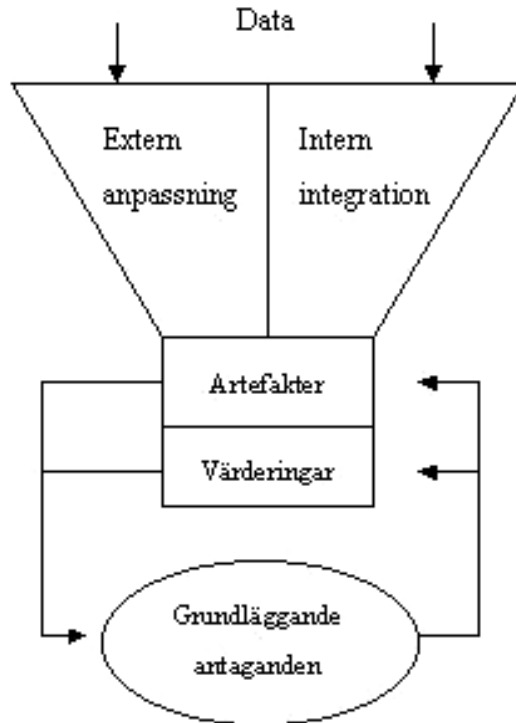
I vissa sammanhang kallas det funktionalistiska perspektivet för *integrationsperspektivet*. Martin och Meyers (1991) nämner förutom integrationsperspektiv ytterligare två kompletterande perspektiv, nämligen *fragmenterings- och differentieringsperspektivet*. Dessa två forskare hävdar att alla tre perspektiven är viktiga för att fullt ut kunna förstå alla element i ett kulturellt sammanhang. Fragmenteringsperspektivet införlivar förståelsen av oklarheter i kulturen, medan differentieringsperspektivet hävdar att oklarheter bara uppstår mellan subkulturer. Det handlar enligt Martin och Meyers (1991) om att se på verkligheten ur dessa tre synvinklar i tur och ordning, eftersom perspektiven på sätt och vis förnekar varandras validitet. Att teoretiskt sammansmälta de tre perspektiven skulle erodera styrkan och integriteten hos vart och ett av dem.

2.2.2 Den funktionalistiska funnelmodellen

Schultz (1995) presenterar *funnelmodellen*, som är en konkret modell för empirisk analys enligt det funktionalistiska synsättet (se Figur 2.1). Denna modell kombinerar kulturens nivåer och funktioner samt specificerar samspelet mellan de olika nivåerna. Eftersom funnelmodellen sammanför kulturens teoretiska definitioner i avsnitt 2.1, är den för detta projekt ett idealiskt instrument för att analysera kulturen i ett företag.

Funnelmodellen skapar förutsättningar för en systematisk analys av organisationskulturen. Organisationskulturens funktioner relaterar till den externa anpassningen och den interna integrationen och utgör i modellen en orienteringskarta i virrvarret av kulturella beståndsdelar. Vid en analys kan alltså kulturens funktioner utgöra ingången (tratten) och angreppspunkten för förståelsen av organisationens värden, artefakter grundläggande antaganden.

Modellen i figur 2.1 illustrerar en cirkulär process mellan de tre nivåerna, där artefakter och värden utgör både början och slutet i arbetet att förstå organisationskulturen. När mönstret av grundläggande antaganden är kartlagt, är det nämligen möjligt att återgå till och förklara vad värden och artefakter egentligen är uttryck för.



Figur 2.1 Funnelmodellen (Schultz, 1995, s 35).

De grundläggande antagandena är kulturens kärna och dessa bildar ett för gruppen gemensamt paradigm. När de grundläggande antagandena är positivt relaterade till varandra, skapas en sammanhängande och stabil kulturell kärna, enligt Schultz (1995). Även om det kulturella paradigmet är enhetligt och stabilt, behöver det inte nödvändigtvis vara funktionellt i förhållande till organisationens externa anpassning och interna integration.

För att utröna det kulturella paradigmet funktionalitet och förenlighet i samspelet med omvärlden krävs en återgång till värden och artefakter. Denna återkoppling förklaras av Schultz (1995) och utgör en utveckling av Scheins teori. Det går att urskilja två typer av relationer mellan värden och grundläggande antaganden. Antingen är de grundläggande antagandena i överensstämmelse med värdena eller så är de i konflikt med varandra. Detta betyder att värden kan kategoriseras såsom förenliga, oförenliga eller oklara i relation till kulturens grundläggande antaganden.

2.3 Beslutsteori

2.3.1 Beslutsprocessen

Beslutsfattande utgör ett omfattande och etablerat forskningsområde inom organisationsteorin. Forskare har närmast sig en stor uppsättning av perspektiv och ämnet karakteriseras av en flora av teorier, modeller och metoder. (Miller, Hickson & Wilson, 1997, s 293) Forskningen kring beslutsfattandet skiljer sig alltså radikalt från hur kulturteorin etablerats, där olika uppfattningar har kämpat sida vid sida, vilket försakat en saknad av

givna paradigmen och en svag utveckling av empiriskt grundade teoretiska generaliseringar. (Martin & Frost, 1997, s 599)

Kulturen styr omedvetet människors agerande i organisationer, medan beslutsprocessen handlar om hur man aktivt och medvetet påverkar det som föregår en handling. Beslut har ett rituellt och symboliskt värde, då de rättfärdigar och legitimerar förflutna, nutida och framtida aktiviteter (Dawson, 1994). Hur beslut fattas och vilket utfallet blir beror på utformningen av beslutsprocessen; vilka mekanismer som föreligger för att lösa konflikter, problemlösning och inläring i organisationen. Utformningen beror i sin tur på den rådande kulturen i företaget. Därför är det viktigt att reflektera över hur beslutsfattandet är organiserat och hur det ska organiseras i framtiden, eftersom kulturen enligt Schultz (1995) är dysfunktionell i relation till framtida utmaningar. Processen för beslutsfattande har därmed stor betydelse för att förstå hur kulturen påverkar de beslut som fattas, och en analys av företagets beslutsprocesser genomförs därför i avsnitt 6.2.

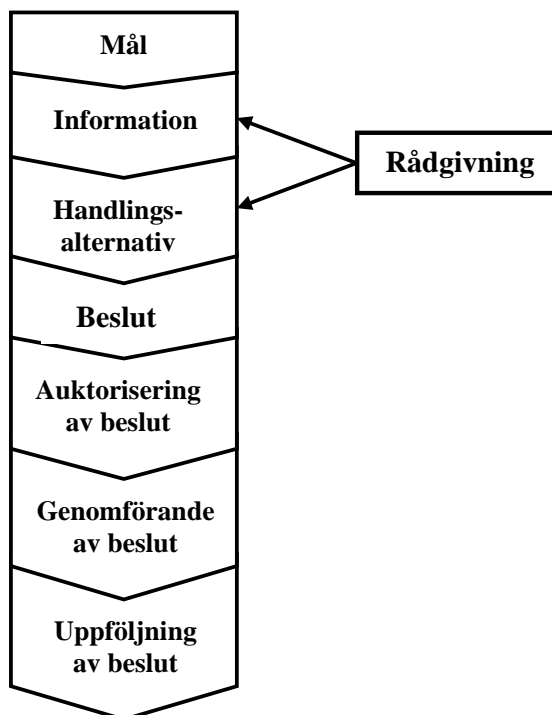
Det går inte att utifrån någon typ av objektiva kriterier ge ett omdöme om effektiviteten i problemlösningen och beslutsfattandet i organisationer. Ytligt sett kan beslutsprocessen förefalla tungrodd och besvärlig men i praktiken kan den fungera på ett smidigt sätt. Nilsson och Svensson (1994) poängterar vidare att formuleringen av problem och alternativ samt bortrationaliseringen av vissa alternativ också innebär beslutsfattande, liksom valet av information och utformningen av beslutsunderlag. Bass (1996) ger förslag på hur en effektiv beslutsprocess kan fungera i en organisation. Enligt Bass karaktäriseras effektiva beslut av en stark strävan att gå framåt i processen. För effektiva beslut krävs också en insikt om betydelsen av feedback och att man ibland gå tillbaka ett steg i processen. Den ineffektiva beslutsprocessen avslöjar många svaga och felande länkar mellan faserna och planlösa rörelser fram och tillbaka mellan faserna.

Synen på effektivitet i beslutsfattande skiljer sig åt länder emellan, vilket måste hållas i åtanke när beslutsprocessen i en organisation ska utvärderas. Skillnaderna är enligt Karlsson (1999, s 26) förmodligen ett uttryck för olika nationella betoningar i företagskulturen. Karlsson (s 151 ff) menar att den finska kulturen präglas av ett individuellt och avgränsat ansvar, som inte förutsätter någon större förankring. Möten som hålls med personalen har inte syftet att försöka uppnå enighet kring beslut eller att ens inhämta åsikter. I Sverige är man försiktigare och förkastar inga idéer direkt, eftersom det finns en större rädsla att misslyckas. Beslutsprocessen får ta längre tid, då delaktighet är prioriterat och beslut ska förankras hos alla inblandade. Den svenska modellen ska därmed borge för kvalitet. Den finska auktoritetssynen, plikt känslan och en betonad ärlighet bidrar till en mindre tidskrävande beslutsprocess.

I Finland förknippas alltså effektivitet med en snabb beslutsprocess, medan man i Sverige menar på att effektivitet mer handlar om att uppnå en god kvalitet. Karlsson (1999, s 26) härdrar skillnaderna när han skriver: ”medan finländarna arbetar, sitter svenskarna ofta på möten, något som till synes kan verka improduktivt, men som i slutändan kanske befördrar effektivitet genom samförstånd”.

Bruzelius och Skärvads (1995, s 346 ff) generella modell av beslutsprocessen i figur 2.2 utgår från att en handling är målinriktad och att målet ska nås av en samordnad och effektiv beslutsprocess. Det tänkta målet kan förändras efter processens gång utifrån den information som hämtas in och som i sin tur styr identifieringen av alternativ. Det system, som organisationen har för kommunikation samt utbyte och spridning av information, påverkar

tydligt vilka alternativ som blir tillgängliga för beslutsfattarna. För att nyansera alternativen är det inte ovanligt att beslutsfattarna anlitar interna och externa rådgivare såsom handläggare, stabsenheter och konsulter för att utveckla beslutsunderlag och lägga fram förslag till handlingsalternativ. Beslut tas ofta informellt och har i realiteten redan fattats, när det formella beslutet tas. Det formella beslutet har ändå betydelse, då det auktoriserar och legitimerar det informella beslutet. För att försäkra sig om att beslutet genomförs så att målet uppfylls, ska en uppföljning ske. Uppföljningen har till syfte att kontrollera verksamheten, men är också en inlärningsprocess för att fortsättningsvis förbättra beslutsprocessens planering, effektivitet och rationalitet samt för att nå bättre överensstämmelse med det uppsatta målet.



Figur 2.2 Beslutsprocessen (Bruzelius & Skärvad, 1995. s 347).

Den linjära process, som presenteras i figur 2.2, kritiseras för att inte fullt ut beskriva verkligheten såsom den ser ut i många organisationer. Bass (1996) menar att beslutsprocessen kan börja i vilken fas som helst samt röra sig både framåt och bakåt. Till exempel kan beslutsprocessen börja med ett favoriserat beslut, som kräver auktorisering utan att ha föregåtts av den sedvanliga beslutsordningen. Dessutom hävdar Bass att vissa steg i processen hoppas över om det råder tidsbrist för att man snabbare ska komma fram till ett tillfredsställande beslut. Återvändande till en tidigare fas och revidering av alternativen kan aktualiseras om ny information framkommit. Beslut kan också stimuleras genom information från uppföljningar från tidigare gjorda beslut. Eftersom en hel grupp individer är inblandad i beslutsprocessen, kan en individs frånvaro eller närvaro ha en avsevärd betydelse för hur processen fortskrider.

Detta synsätt föreslår alltså att beslutsprocessen sällan följer en logisk ordning och att det är möjligt att processen stannar av eller återgår till andra faser. Inget beslutsfattande följer alltså

regeln för rationellt beslutsfattande, om rationalitet skulle innebära ett metodiskt framåtskridande i processen, där varje fas avslutas innan nästa påbörjas.

2.3.2 Begränsad rationalitet

Idealmodellen vid beslutsfattandet är fullständig rationalitet, vilket förutsätter fullständig information och enighet om både mål och medel. Logiskt sett är detta en utopi, eftersom individen handlar inom de restriktioner som sätts av människans tillgång till information och förmåga att hantera denna. Individer väljer på grund av dessa restriktioner oftast ett alternativ, som de uppfattar såsom tillfredsställande snarare än optimalt. Rationalitet är dock fortfarande en variabel i beslutsprocessen, som alltid förekommer till en viss grad.

Beroende på situationen väljer individen att följa det som för stunden verkar vara den rationella vägen. De mindre rationella aspekterna i beslutsfattandet är enligt Dawson (1994) att agera impulsivt utan att analysera konsekvenserna, att reagera intuitivt eller att negligera angivna mål. Dawson (1994) anger några möjliga orsaker till sådant agerande, nämligen osäkerhet och förvirring om mål och medel, traditioner, maktstrukturen samt strävan efter popularitet. Osäkerhet och förvirring kring mål och medel kan reflektera antingen brist på resurser, vilket hindrar en lämplig informationssökning eller en lokalisering i en turbulent, ny eller komplex miljö, som gör informationen svåråtkomlig. Maktstrukturen kan också kväva tillträde till viktig information. Beslutsfattarnas förhållande till information vid kritiska beslut har stor betydelse för utgången. Det är viktigt att vara medveten om på vilket sätt och varifrån informationen inhämtas och förhållningssättet till denna (Bakka, 1994, s 217).

Impulser, negligering och intuition, som är aspekter på rationalitetens begränsning, synliggör oundvikligen de normer, värderingar och verklighetsuppfattningar, som råder i företaget. För att förankra antagandet att de mindre rationella aspekterna synliggör kulturen hänvisas till Schein (1992, s 301). Han hävdar att när en organisations resultat mattas av, är det vanligt att uppgifterna ignoreras, förnekas eller rationaliseras bort, men att de lagras omedvetet. När det sedan finns en lösning till problemet, påstås ofta att problemet kändes till, men eftersom ingen då visste vad som skulle göras, ignorerades detta.

2.3.3 Beslutsfattandet och kulturtyper

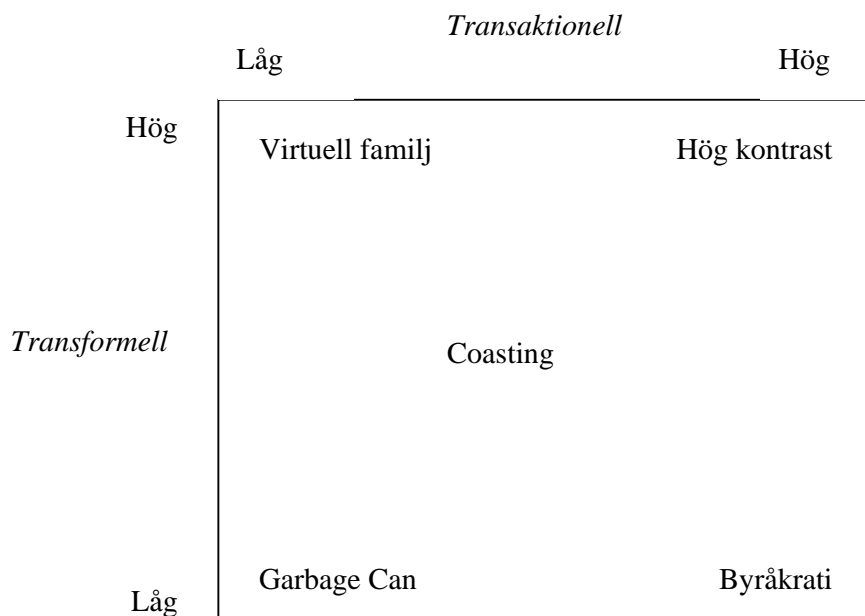
Bass (1996) gör en klassificering och systematisering av organisationer med avseende på beslutsfattandet och indirekt av kulturen, eftersom beslutsfattandet är en funktion av kulturen. I figur 2.3 presenteras fem typer av organisationer: garbage can, virtuell familj, byråkrati, hög kontrast och "coasting". De fem kategorierna har olika hög grad av transaktionellt respektive transformellt inslag.

Det kan vara svårt att avgöra vilken kategori som organisationen tillhör, eftersom en ständigt pågående process gör organisationen benägen till viss rörlighet mellan kategorierna. I avsnitt 6.3 görs ändå ett försök att kategorisera Milko och Ingman efter Bass modell för att på så sätt knyta ihop kulturella aspekter med beslutsfattande.

I den *transaktionella* organisationen är arbetsuppgifter, belöningar samt övriga villkor klart angivna. Drivfjädrar är outtalade, men finns där för individer i organisationen så att man kontinuerligt kan belöna deras prestationer. För alla organisationsmedlemmar har arbetet ett

pris och ses som en kortsiktig förpliktelse. Organisationsmedlemmarna arbetar i största mån individuellt, medan samarbete bestäms av makt eller förhandlingar. Beslut grundas på tidigare likartade fall och investeringsalternativen konkurrerar om samma resurser. Organisationsmedlemmarna kan i låg grad identifiera sig med organisationens övergripande mål. Ledare förhandlar vanligen och är resursallokerare.

Den *transformella* organisationen utgör en lärande organisation, där organisationsmedlemmar delar överordnade mål. I en organisation med hög transformationsgrad känner medlemmarna en stor samhörighet, där misstag ses som en möjlighet till lärande. Till skillnad från den transaktionella organisationen upplevs arbetet som en långsiktig förpliktelse. Ledarna och individerna samarbetar, delar samma intressen och är beroende av varandra. Rådande normer, värderingar och verklighetsuppfattningar får inte medlemmarna att vilja uppfylla mål och jaga belöningar i egenintresse. Medlemmarna identifierar sig starkt med organisationen och dess mål och de är stolta över att tillhöra denna. Denna starka känsla av tillhörighet uppmuntras och leder till att medlemmarna agerar utöver sitt egenintresse i syfte att gynna organisationen. I den transformella organisationen läggs stor vikt vid diskussioner kring mål, vision och uppfyllandet av utmaningar. (Bass, 1996)



Figur 2.3 Organisationskulturtyper (Bass, 1996, s 164).

I de fem typer av organisationer, som presenteras i figur 2.3, skiftar beslutsprocessen. *Garbage can*-kulturen saknar både den transaktionella och transformella dimensionen av ledarskap. I en organisation med denna kultur tas lärdom genom att man prövar sig fram, och likartade fall används inte som förebild. Vilka som medverkar i beslutsprocessen är en tillfällighet, och medverkande ändras osystematiskt. Konsekvensen blir att sökandet efter möjligheter och störningar är oregelbundet. Diskussionen riskerar att inte vara fokuserad och avslutas inte på någon av beslutsprocessens faser.

I *virtuell familj*-kulturen är mycket beroende av medarbetarnas förtroende för varandra, eftersom behovet av formella överenskommelser och kontrollsystem inte framhålls.

Utomstående kan uppleva svårigheter med att veta vad de ska förvänta sig av en organisation med denna kultur. Organisationsstrukturen är decentraliserad och platt, vilket gör den flexibel, dynamisk och informell. Organisationens och medarbetarnas potential att växa och utvecklas betonas, vilket gör kreativiteten hög.

Ett grundligt arbete med att ta fram alternativa investeringsförslag resulterar i ett starkt framåtskridande i beslutsprocessen. Medarbetarna är övertygade om att auktorisering och implementering uppnås genom ett tidigt engagemang. En fas avslutas alltid innan processen går vidare till nästa. Med starkt ömsesidigt förtroende skapas en vilja att röra sig fram och tillbaka i processen. Beslutsprocessen kan lida av brist på formell samordning, underförstådda, men tvetydiga överenskommelser och oklara, oskrivna regler. I denna organisation förväntas acceleration och koncentration i beslutsprocessen vara mest tongivande av alla de typer, som presenteras i figur 2.3.

I *byråkrati*-kulturen är nästan allt reglerat. Det transaktionella ledarskapsinslaget gör att hänsyn inte tas till individen i organisationen och till nya idéer, eftersom egennytta är viktigare än intresset för gruppen. De kortsiktiga målen blir därmed rådande. Beslutsfattandet är uppstramat enligt vissa föreskrifter och många av uppgifterna i beslutsprocessen är tilldelade specialister. Organisationen reglerar rörelsen framåt i processen, vilket inte uppmuntrar medarbetarna att gå tillbaka i processen. Auktoriseringsfasen innebär en trög och svår process, då denna fas innebär att man rör sig genom en mängd hierarkiska lager. Organisationer som är byråkratiska förväntas ha minst avbrott, förseningar, accelerationer och koncentration i beslutsprocessen av alla organisationskulturtyper.

Hög kontrast-kulturen illustreras bra av den effektiva militära organisationen, där både ledning och ledarskapsaktiviteter förekommer parallellt. På ett konstruktivt sätt ifrågasätts reglerna och de gamla sätten att göra saker på. Upprätthållandet av en balans mellan de starka transformella och de transaktionella inslagen kräver förtroende, särskilt för de kompromisser, som uppstår mellan de kortsiktiga individuella vinsterna och organisationens långsiktiga mål.

Organisationen förväntas investera mycket i varje fas av beslutsprocessen med kravet att framsteg hela tiden görs genom att skapa länkar mellan faserna. Konflikter uppstår lätt, då det inte sällan ifrågasätts varför processen ska gå baklänges. Kulturen karaktäriseras av att ha mer acceleration i beslutsprocessen och mer koncentration på de enskilda faserna än de övriga organisationskulturtyperna.

Coasting är den vanligaste av de fem organisationskulturtyperna, där lednings- och ledarskapsaktiviteter tenderar att vara måttliga. Organisationen rör sig makligt framåt och skulle kunna göra en bättre prestation med de resurser den har. Status quo behålls, om det är möjligt. Rörelsen mellan beslutsprocessens faser förväntas vara planlös och lugn. Denna organisation tolererar avbrott och förseningar i beslutsprocessen, vilket gör acceleration och koncentration föga troligt.

3. Metod

3.1 Tillvägagångssätt vid en kvalitativ studie

Eftersom syftet med projektet är att analysera de kulturella inslagen vid beslut, är en kvalitativ studie mest ändamålsenlig. En sådan gör det möjligt att förstå och hitta djupt liggande mönster i människors sätt att resonera och att urskilja och tolka deras handlingar (Trost, 1993, s 13), vilket är svårare med en kvantitativ ansats.

Det traditionella sättet att genomföra en detaljerad kartläggning av kulturen är deltagande observation, vilket ger insikt om de dolda aspekterna i företagskulturen (Schein, 1992, s 169). Detta är inte aktuellt för detta projekt, eftersom det kräver djup språklig förståelse och mycket tid. Som ett alternativ förespråkar Schein (1992) användandet av *iterativa kliniska intervjuer*, dvs möten och ömsesidig utforskning mellan å ena sidan intervjuaren och å andra sidan motiverade informanter, som känner till kulturen väl. Det senare sättet praktiseras för att på bästa sätt uppnå syftet med projektet.

Trots att informanterna är motiverade att dela med sig av sina erfarenheter och det sätt varpå de handlar, är det ändå svårt för respondenten att uttrycka detta. Det kan bero på att respondenten har svårt att identifiera sina handlingar och erfarenheter, eftersom dessa upplevs som självklara. Informanter, som varit med i organisationen en kortare tid, kan dessutom vara begränsade av en osäkerhet om vilken information som kan lämnas ut om organisationen. Problematiken beskrivs av följande citat från Whyte (1961, s 57), en av pionjärerna inom organisationskulturforskningen:

”It is said that the most important things to know about a group of people are the things they themselves take for granted. Yet it is precisely those things that the people find most difficult to discuss.”

På grund av denna problematik finns det anledning att poängtera risken för övertolkning av vad respondenten har sagt. Denna tolkning kan i stor utsträckning ske vid bearbetningen av intervju materialet. En vidare tolkning sker inte helt slumpmässigt utan styrs av övriga intryck från mötet med organisationen och de individer som utgjort en personlig kontakt i t ex intervjuerna.

Som ett led i praktiserandet av ovan nämnda tillvägagångssätt intervjuas personer på nyckelposter i företagen. Urvalet motiveras av att dessa personer medverkar vid de investeringsbeslut som ligger i fokus för projektet. Efterhand sker en mättnad av information, som innebär en avtagande nytta av att intervju ytterligare en person. För kvaliteten är det viktigt att sätta en gräns för antalet intervjuer så att inte materialet blir storleksmässigt ohanterligt och kvalitativt ointressant. Kvaliteten på insamlad data är beroende av intervjuarens färdigheter; det är bättre med ett fåtal väl genomförda intervjuer än ett flertal mindre väl utförda. (Trost, 1993, s 73)

Intervjuerna har en låg *grad av standardisering*, vilket ger den flexibilitet som eftersträvas när det inte på förhand kan avgöras vilka frågor som är mest relevanta. Utifrån en intervjuguide som skapats med hjälp av teman (se 3.2), ges möjlighet för öppna svarsalternativ. Den tematiserade intervju metoden kallar Bell (1995, s 93) för den styrda eller fokuserade

intervjun. Fördelen med metoden är att analysen blir smidigare att genomföra, eftersom de teman som utformats i förväg ger struktur.

Graden av strukturering handlar om det utrymme som respondenten har att svara inom (Patel & Davidson, 1994, s 61). I detta projekt föredras intervjuer med en låg grad av strukturering, där den intervjuade tillåts att associera fritt kring teman. Bell (1993) hävdar att en låg grad av standardisering och strukturering kräver färdigheter hos intervjuaren i att formulera sina frågor och att snabbt konstruera följdfrågor.

Intervjuerna spelas in på band för att de relevanta delarna sedan ska kunna skrivas ut och analyseras. Fördelarna med att använda bandspelare vid intervjuer är möjligheten att upprepade gånger lyssna till tonfall och ordval samt att intervjuaren kan koncentrera sig på svar och följdfrågor (Trost, 1993, s 28). En nackdel med att använda bandspelare är att respondenten kan påverkas vid vetskapen om att det som sägs blir förevigat (Carlsson, 1991). I detta sammanhang finns vissa etiska hänsynstaganden, som är relaterade till konfidentialitet. Respondenten erbjuds därför möjlighet att läsa igenom och ge synpunkter på intervjun som skrivits ut. Ingen information om företagen offentliggörs innan företagsrepresentanter givit sitt godkännande till detta. Som forskare är det viktigt att vara medveten om att undersökningsresultatet kan vara känsligt såväl utåt som inåt i organisationen. Om material som organisationen inte är medveten om avslöjas, kan det medföra oönskade insikter och spänningar bland medlemmarna. Om undersökningsresultatet är felaktigt, kan beslutsfattare få fel intryck och basera beslut på felaktiga grunder. (Schein, 1994, s 198)

3.2 Härledning av frågor utifrån besluts- och kulturteorin

Utgångspunkten för de frågor, som används vid intervjuerna, är centrala begrepp i beslutsfattandeteori och kulturteori. I bilaga 1 presenteras de teman (mål, makt, rationalitet, information och samverkan) som ringar in de kulturella aspekter, som påverkar beslutsprocessen. Dessa teman har inte hämtats från en utarbetad teori utan har utkristalliserats ur en mängd teorier såsom centrala faktorer i samspelet mellan kultur och beslutsfattande.

De frågor, som finns kopplade till dessa teman, definierar vad som är intressant att veta om kulturen och beslutsfattandet för att kunna uppnå projektets syfte. Frågornas relevans har väckts i samband med teorigenomgången. De är centrala men går inte att ställa rakt ut utan måste formuleras så att svaren inte blir vinklade. Frågeställningarna tjänar alltså som utgångspunkt för formuleringen av de konkreta frågorna i intervjuguiden i bilaga 2.

Temat *mål* har en stark anknytning till både beslutsfattande och kultur. Utifrån organisationens mål och visioner grundas investeringsbeslut, som bekräftar företagets strategier. Målen reflekterar organisationens värderingar och skapar en gemensam identitet, som stärker kulturen. De säger även något om företagets förhållande till den externa miljön och vad företaget har för strategier för anpassning till omvärlden.

Makten kan förväntas vara självklar utifrån organisationens hierarki, men kan i verkligheten ligga hos grupper och informella ledare, vars argument väger tungt i beslutsprocessen. Det som utåt framstår såsom en klar maktfördelning är inte sällan en skenbild av den egentliga maktordningen. Det som komplicerar bilden är att kulturen definierar gruppens inbördes förhållanden. Genom att maktfördelningen och kulturella regler känns till, underlättas

samspelet mellan medlemmarna i organisationen. Subkulturer i organisationen kan ha starkt inflytande på beslutsfattandet och deras status bekräftas därmed. Subkulturens inverkan på beslutsfattandet utgör en naturlig och ofrånkomlig källa till vägledning vid beslut som rör hela organisationen. Som ett led i att verifiera gruppen kan argumenten bli politiska bekräftelser av subkulturen i stället för att passa organisationens långsiktiga mål.

Tidigare beslutsprocesser har stor inverkan på hur processen fungerar idag, eftersom vunna erfarenheter i stor utsträckning styr människors agerande då de tidigare visat sig vara effektiva. Beslut fattas på grund av en vana och vissa traditionella lösningar. Utifrån organisationens egen uppfattning tyder detta beteende på *rationalitet*, även om det inte skulle vara funktionellt i och med nya förutsättningar. Kulturen som bl a har till uppgift att minska osäkerhet och ge riktlinjer om vad som bör prioriteras, kan vara mer eller mindre anpassad till förändringar. Därmed spelar kulturen en avgörande roll för beslutsprocessens grad av rationalitet i en komplex verklighet.

Information är viktig för prioriteringen av investeringar samt vid valet av alternativ. En förutsättning för en fungerande beslutsprocess är en väl utvecklad kommunikation. I organisationskulturer finns alltid ett språk, som är mer eller mindre gemensamt och som minskar missförstånd och sammanför medlemmarna. Ett gemensamt språk underlättar därmed spridningen av information. Liksom vid maktfördelningen finns det nyckelpersoner som i detta sammanhang agerar informationsbärare, vilket skulle kunna ge upphov till ensidigt inhämtande och spridning av information.

En stark kultur gynnar *samverkan* mellan människor i organisationen, eftersom det då råder en stor enighet kring normer, värderingar och verklighetsuppfattningar. Sättet att samverka inom organisationen ger en bild av vilken uppfattning medlemmarna har till varandra och omvärlden. En väl utvecklad samverkan underlättar beslutsgången avsevärt om företagskulturen samtidigt är funktionell.

4. Företagsbeskrivningar

4.1 Milko¹

Milko bildades genom en fusion mellan Milko Mejerier och NNP (Nedre Norrlands Producentförening) den 1 september 2000. Milko ägs av 1 919 medlemmar (2001-12-31), av vilka 1 715 är mjölkleverantörer. Målen med fusionen var att tillgodose konsumenternas krav på nya produkter, kundernas krav på en bra leverantör samt producenternas krav på bästa betalningsförmåga, rådgivning och service. Den övergripande visionen är att Milko ska utvecklas till Sveriges mest intressanta livsmedelsföretag. Värdena i företaget beskrivs genom orden nära, naturligt och nytänkande. Nära står för att Milko ska vara konsumentens naturliga val. Råvaran ska tas fram på ett naturligt sätt och behandlas skonsamt utan främmande tillsatser. Nytänkande betyder att Milko ska utvecklas ärligt och vara öppet för nya idéer samt ta till sig synpunkter utifrån.

Produktionen sker vid mejerier belägna i Östersund, Sundsvall, Bollnäs, Grådö och Karlstad, sedan anläggningarna i Hammerdal och Örnsköldsvik lagts ned under 2001 och anläggningen

¹ Informationen är hämtat från Milkos årsredovisning 2001 samt övrigt material som tillhandahållits av företaget.

i Arvika avvecklas under 2002. Föreningen har 933 anställda och i hela koncernen är antalet anställda 1 099 personer. Huvudkontoret där cirka 120 personer arbetar är förlagt till gamla NNPs lokaler i Östersund strax intill mejeriet. Där huserar företagsledningen samt administrativa enheter som ekonomi, information, personal, miljö och IT-avdelningen.

Närmarknadsområdet är organiserat genom Milko Färskvaror och distribution sker genom egna leveranser samt genom samdistribution med andra företag som exempelvis Scan. Milkos närmarknad, med en negativ befolkningstillväxt, inkluderar en miljon människor som bor på en tredjedel av Sveriges yta. Det helägda dotterbolaget Milko Sverige AB organiserar försäljningen av produkter till övriga delar av Sverige och för export, vilket sker via grossist. Andra bolag inom koncernen är NNP Husdjur AB och Olles Bageri AB. Milko har 15 % av den svenska mejerimarknaden, vilket kan vara intressant att jämföra mot Arlas dominans med 65 % av marknaden.

Den totala mjölkinvägningen för 2001 var drygt 403 000 ton. I samband med fusionen gjordes investeringar i anläggningar till en kostnad av knappt 258 miljoner SEK, till skillnad mot cirka 65 miljoner SEK året innan. Mellan åren 2000 och 2001 förekom kraftiga omstruktureringar, vilket gör det svårt att jämföra verksamhetsåren med varandra. Soliditeten för moderföreningen blev 32 %, vilket är en höjning jämfört med tidigare år. Eftersom Milko är en kooperativ förening, bidrar medlemmarna/ägarna med insatskapital till företagets egna kapital. Under föregående år var insatskapitalet 37,9 % av koncernens egna kapital.

Omsättningen för det fusionerade Milko uppgick nästan till 2,9 miljarder SEK. De omfattande omstruktureringarna i samband med fusionen ledde till ett negativt resultat på 40 miljoner SEK, vilket var 15 miljoner SEK mer än budgeterat. Sammantaget var dessa kostnader kalkylerade på de omfattande investeringarna, men de var inte förväntade att infalla förrän under år 2002. Eftersom en stor del av omstruktureringarna kom tidigare än först planerat, förväntas ett positivt resultat för Milko redan under andra halvåret av 2002. Detta kommer att leda till höjda avräkningspriser för företagets producenter under det pågående året. Även exporten förväntas öka, företrädesvis inom EU, men också till Ryssland och USA. Av den totala ostproduktionen exporteras 20 % främst till Finland, Tyskland, Grekland och USA, varav en del av försäljningen sker via IKEAs varuhus.

För att Milko ska kunna klara av den allt hårdare konkurrensen krävs nya samarbetsformer med andra mejeriföretag. Under hösten 2001 inleddes ett samarbete med Ingman i syfte att tillsammans utveckla unika produkter och att nå en större marknad. Dessutom bildade Milko tillsammans med Skånemejerier i januari 2002 det hälftenägda handelsbolaget Ostkompaniet. Avsikten är att nå en bredare marknad för försäljning av ost samt att få samordningsvinster.

Fusionen ska bidra till att Milko ses som en mer attraktiv samarbetspartner av kunderna. Det är viktigt då handelskedjorna alltmer styrs av centrala uppköp samtidigt som det märks en tydligare konkurrens från andra mejeriföretags produkter ute i butikerna. Detta ställer krav på en organisation som är mer förändringsbenägen för att möta den hårdnande konkurrensen på ett smidigare sätt. Under 2001 lanserades ett tjugotal nya produkter, vilket är ett större antal än tidigare år och ett krav för att vara attraktiv för konsumenten. Produktutvecklingen sysselsätter sex personer och sker i Östersund, Grådö, Stockholm och Karlstad. Arbetet ska inriktas på att skapa mera innovativa produkter, men även att utveckla nya varianter av de befintliga produkterna.

I Milko pågår ett certifieringsarbete enligt ISO 900:2000 och miljöcertifieringar enligt ISO 14001 samt EMAS registrering. Eftersom företagen innan fusionen var miljöcertifierade på var sitt håll har samordning av ledningssystemen skett det senaste året. Det anses alltmör betydelsefullt att ha en gemensam helhetssyn på miljön för att kunna möta kunders och myndigheters allt större intresse i miljöfrågorna.

4.2 Ingman Foods Oy Ab²

Ingman är ett helägt dotterbolag till Ingman Group Oy Ab, vars affärsområde vid sidan av mejerivaror är värdepappershandel. Verksamhetsidén är ”att koncentrera sig på högklassiga och trygga i hemlandet producerade mjölkbaserade produkter och kompletterande produkter som tillämpar samma produktionsteknologi”. De viktigaste resurserna i Ingman anses vara den gedigna yrkeskunskapen, innovativ produktutveckling och värdefulla traditioner. Fem värden beskrivs som centrala för företaget och är till för att vägleda medarbetarna i det dagliga arbetet. Dessa är formulerade utifrån kortsiktiga och långsiktiga mål för en resultatrik verksamhet, kundtillfredsställelse, tradition och förnyelse i forskning och utveckling, god affärssed samt miljöhänsyn.

År 1929 lade Hjalmar Ingman grunden till företaget, som fortfarande är i familjens ägo. Huvudkontoret ligger i Sibbo nära Helsingfors och produktionsanläggningar finns spridda över hela landet med försäljning till konsumenter i hela Finland. I slutet av år 2001 var antalet anställda 709 personer. I flera år har företagens omsättning ökat för att under år 2001 ligga på 245 miljoner EUR. Resultatet var negativt under åren 1999 och 2000, men har under 2001 visat en svagt positiv utveckling. Det negativa resultatet anses bero på produktgruppen mjölks låga prisnivå samt på höga oljepriser.

Mjölkinhämtningen sker genom en egen organisation, där mjölken från kontrakterade gårdar täcker ¼ av produktionsbehovet och resterande andel köps in via samarbets- och anskaffningsmejerier. Företaget förmedlar även mjölkråvara till andra företag motsvarande 8,3 % av omsättningen år 2001. Produktgrupperna består av glass motsvarande 18 % (2001) av den totala omsättningen, mjölk (20,5 %) och andra färskvaror (25,5 %). Ost, smör och pulver utgör den största andelen av omsättningen med 27,5 %. Investeringar har nyligen skett i ostförpackningslinjer vid fabriken i Lappträsk. I och med uppköpet av Sun Ice-glass (2000), stärktes ställningen på den finska glassmarknaden med cirka sju procentenheter. Den stora andelen glassprodukter gör företaget känsligt för sommarvädret, då regniga somrar minskar omsättningen för glass märkbart.

Ingman är Finlands största exportör av glass. De traditionella områdena för export är Ryssland och de baltiska länderna. I Litauen sker tillverkning av glass vid produktionsanläggningen Ingman Vega. Exportens andel av den totala omsättningen har minskat drastiskt den senaste tiden och omfattar idag endast 4 % av den totala omsättningen.

Företaget satsar stort på miljöfrågor och är knutet till kvalitetsstandarderna ISO 9001 och miljöstandarderna ISO 14001, vilka drivs i ett integrerat miljö- och kvalitetssystem. Miljöarbetet förankras hos medarbetarna genom utbildning, varefter varje anställd förväntas svara för att verksamheten överensstämmer med ISO-systemet. Målet är att alla anställda ska känna till företagens miljöpolitik och uppmuntras till eget ansvar.

² Informationen är hämtad från Ingmans årsberättelse 2001 samt från hemsidan, www.ingman.fi.

5. Empiri – en sammanfattning av intervjuer

Detta kapitel grundas på vad som framkommit i intervjuerna med ledningsgruppsmedlemmar i Ingman och Milko. De viktigaste aspekterna kring kultur och beslutsfattande har lyfts fram. Empirin behövs, liksom företagsbeskrivningarna, för att förstå argumenten i analysen, som följer i kapitel sex.

5.1 Milko

5.1.1 Bakgrund: Fusion och förändring

Fusionen mellan NNP och Milko var en förutsättning för att få en bättre ekonomi. Fusionen innebar ett större kundunderlag och bättre produktutveckling, men också nedläggningar av driftsplatser. I samband med fusionen gjordes omstruktureringar, som underlättade förändringsarbetet. Trots att arbetet var tufft har medarbetarna haft en positiv attityd, mycket beroende på att framtiden ser ljus ut.

Det var två ganska olika företag som fusionerade. Det gamla Milko var ett renodlat mejeriföretag, som hade det lilla företags snabba beslutsvägar och lite byråkrati. NNP avyttrade flera verksamheter som låg utanför mejeriproduktionen och gick därmed från att vara ett stort företag till att bli ett medelstort. Efter fusionen arbetar Milko mer centraliserat och strukturerat, vilket gör organisationen mer effektiv. Som ett led i att bli effektivare har ansvaret och det individuella initiativtagandet ökat. Nackdelen är att en större sårbarhet skapas, som kan leda till stresssymptom. När de enkla arbetsuppgifterna försvinner, krävs en högre utbildningsnivå hos medarbetarna.

Under NNPs trettio verksamhetsår var personalomsättningen relativt liten. Personalen var ovan vid förändringar och därför blev fusionsprocessen uppsplitande. Processen gick lättare för gamla Milko, som var en yngre organisation med lägre medelålder och som växte genom fusionen. System för beslutsfattande och administration har tagits från endera företagen beroende på vilken lösning som fungerar bäst för nya Milko. Tidspressen har gjort att ambitionen inte har varit att hitta den optimalt fungerande lösningen. När målet är en gemensamt fungerande organisation, behövs en öppen attityd för att diskussionerna inte ska handla om vilket företagsmodell som var mest funktionell.

Omvärlden ser idag annorlunda ut med en global konkurrens i stället för regleringar, vilket har gjort handelsklimatet tuffare. Kunderna är betydligt hårdare i sina förhandlingar, och handeln kräver tydliga motiv för att kunna göra prishöjningar. Detta har lett till ett annat kostnadsmedvetande inom Milko, och i dag styrs investeringar i högre grad av marknadsfakta. Bland ägarna/medlemmarna finns en stor förståelse för betydelsen av nyinvesteringar i det svårare konkurrensläget. Den senaste tidens ändrade marknadssituation har ökat antalet samarbeten med andra företag. Att Milko är kooperativt upplevs inte ha någon betydelse för affärsverksamheten, men det är viktigt att förstå kedjan bakåt. Styrkan med ett kooperativ är att förankringsprocessen blir djup, och sannolikheten för att besluten genomförs ökar.

5.1.2 Beslutsprocessen: Formalisering skapar effektivitet

Efter fusionen när Milkos mejeriverksamhet blev större, krävdes en mer formaliserad beslutsprocess. I bildandet av företaget var rutiner och processer inte tydliggjorda och ej heller roller och budgetar. Många beslut blev därmed lidande av att inte vara helt genomtänkta. Tidspresen åsidosatte detaljplaneringen, men skyndade å andra sidan på rationaliseringarna. Under de särskilda omständigheter, som rådde under fusionen, fanns stora osäkerheter i beslutsunderlagen. I framtiden kommer underlagen att bli bättre, då tempot sänkts och de administrativa systemen fungerar bra.

I samband med fusionen ökade ägarnas/medlemmarnas förväntningar på lönsamheten, vilket har gjort Milko mer fokuserat på lönsamhet och mer affärsinriktat. De ökade förväntningarna leder till krav på fungerande stödsystem och beslutsunderlag för att beslut ska kunna fattas snabbare. Kraven kommer i fortsättningen att öka, vilket gör det mindre viktigt att beslutsunderlagen har millimeterprecision, eftersom det är viktigare att komma snabbt framåt. Såsom för många andra företag har Milkos perspektiv vid investeringar blivit kortsiktigare. För Milkos del kan detta bero på mjölkböndernas pressade situation och på att föreningen för närvarande har ett negativt resultat.

Vanligtvis finns det mer än ett handlingsalternativ att ta ställning till. Det är upp till var och en i ledningsgruppen att framföra och driva sina idéer, vilket görs beroende på intresse och yrkesroll. Alternativ måste finnas, men problemet är att de ofta är borationaliserade, eftersom beslutet ska fattas fort. Vid strategiska investeringar görs känslighetsanalyser för de olika alternativen, där analyser av marknaden och av möjliga samarbetspartners ingår. Investeringar grundar sig på pay-off med ränta, och kalkylerna anger ramen för investeringen. Det är ekonomin och de långsiktiga aspekterna som styr vilket alternativ som väljs och vid större strukturella investeringar har även ägarna stort inflytande. Nyinvesteringar måste generera ett positivt kassaflöde, eftersom likviditeten för närvarande är ansträngd, men lönsamhetskraven varierar för olika produkter. Vissa produkter måste företaget producera trots att de har dålig lönsamhet.

Tyngdpunkten ligger tidigt i beslutsprocessen, när underlag och handlingsalternativ ska tas fram. Utomstående expertis anlitas inte särskilt ofta men kan tillföra stöd för argument och påskynda beslutsfattandet, när kunskap saknas inom företaget. Genom att anlita externa konsulter kommer företagens beslutsfattare lättare in på djupet av en investering.

I dagsläget kan uppföljningsarbetet öka i omfattning. Uppföljningsarbetet handlar om att reflektera över gjorda investeringar, analysera nyckeltal och att i framtiden återkoppla den informationen till nya investeringar. Affärsplanens mål utvärderas hela tiden och vid misstag, som har inneburit oförutsedda kostnader, blir det en självklar återkoppling och analys av vad som gick fel. Lärdomar tas lättare av misstag än om processen går som det var tänkt. Planering och genomförande kan bli bättre genom att projektarbeten stramas upp. Det skulle göra att fler projekt blev lyckosamma avseende tid, resurser och måluppfyllande.

Idéer och intryck kan komma från många håll i organisationen och från omvärlden. Investeringar som förbättrar det dagliga arbetet kommer ofta från medarbetare, medan mer strategiska investeringar initieras av ledningen. För att få stöd i osäkra situationer utgör ledningsgrupper och VD givna diskussionspartners, bl a för att få förankring och säkrare argument vid viktigare beslut. Beroende på situation bollas idéer med olika medarbetare i organisationen. Inom organisationen föredras en personlig kontakt med medarbetarna,

eftersom information som går den officiella vägen oftast inte säger hela sanningen och dessutom tar det längre tid att få reda på problem.

Strategier och mål ger ledning, liksom en större erfarenhet ger en intuition som är vägledande. Rutiner för bl a miljö och kvalitet finns för att hantera olika situationer, och policies finns för det som är svårtolkat. För medarbetarna i produktionen finns etiska regler, som ska ge vägledning i agerandet inom organisationen och gentemot omvärlden.

5.1.3 Makt och samverkan: Många intressen skapar komplexitet

För att beviljas medel till en investering krävs en anslagsbegäran med tillhörande budgetförslag. När ledningen godkännt anslagsbegäran, är den ansvarige personen med attesträtt fri att handla inom ramen för budget. Avsikten med rutinen är att besluten ska fattas så långt ut i organisationen som möjligt.

Ledningsgruppsmötena, som hålls en gång per månad, präglas av en öppen diskussion, där många åsikter kommer fram tidigt i processen. Vanligtvis finns kännedom om de övrigas ståndpunkt redan innan diskussionerna inleds. Deltagarna uppmuntras till att även framföra åsikter på andras områden. Enighet är inte nödvändigt för att fatta beslut, eftersom samförstånd inte alltid kan uppnås. Om samma person däremot ständigt har en motstridig uppfattning, tyder det på att denne inte är i linje med företagets inriktning. Vid större oenighet kan diskussionen få vila för att bereda tillfälle för nya argument.

Hela ledningsgruppen medverkar i analysen av förslagen vid större investeringar, som ska läggas fram för styrelsen. Innan VD lägger fram förslaget, önskas ledningsgruppens stöd, eftersom det är ledamöterna som senare ska genomföra beslutet. Vid mindre investeringar måste ledningsgruppen lita på varandras bedömningsförmåga, eftersom man inte har tid att sätta sig in i detaljerna kring alla beslut. Styrelsen tar det avgörande beslutet, men i praktiken har VD väldigt stort inflytande, eftersom han är ytterst ansvarig för affärsverksamheten. Vad VD betonar sprider sig snabbt i organisationen och har stor betydelse för den fortsatta affärsutvecklingen.

Efter fusionen blev det nödvändigt att minska antalet ledamöter i ledningsgruppen för att få beslutsprocess och diskussioner effektivare. Ledningsgruppens struktur har förbättrats av att den kontinuerligt utvecklats, vilket också gäller för ledningsgrupperna i de olika affärsområdena. För att ledningen ska bli tydligare i beslutsfattandet och fatta bättre beslut sker ytterligare en formalisering av beslutsprocessen. Ledningen har även gått en kurs i effektiv mötesteknik i syfte att bli snabbare i beslutsfattandet. Hittills har delgivningen av information inför ledningsgruppsmötena effektiviserat dessa, genom att ledamöterna kommer mer förberedda.

VDs bestämda åsikter, som präglar beslutsprocessen, kommer gärna fram i ett tidigt skede. Nackdelen med att han snabbt kan bilda sig en uppfattning är att det kan påverka utredningen av alternativ och ge känslan av att beslutet är fattat redan innan utredningen påbörjats. Om en utredning uppfattas som onödig blir förankringen av beslut sämre och utredningen tappar legitimitet, även om beslutet visade sig vara riktigt. Samtidigt underlättar VD fokuseringen genom att skala bort oväsentligheter.

Kooperativa företags demokratiska styrelsesätt påverkar styrningen genom att ägarna/medlemmarna påtagligt meddelar sina åsikter och driver frågor mycket tufft. Både VD och ordförande är måna om en stark ägarkontakt och ägnar det mycket tid och kraft. Dessa resurser skulle behövas till själva affärsverksamheten för att på så sätt ge ägarna/medlemmarna bästa resultat.

5.2 Ingman Foods Oy Ab

5.2.1 Bakgrund: Familjeföretagets särdrag

Medlemmar av familjen Ingman är de största ägarna av företaget, med 80 % av aktiekapitalet, och finns representerade i både ledning och styrelse. Detta minskar oklarheter kring beslut, eftersom styrelse och ledning har samma uppfattning om företagets riktning. Ingman har med tiden lyckats utvecklas till ett stort företag på eget kapital. Storleken till trots har ledningen en helhetsbild av företaget, eftersom den är delaktig i hela processen och måste ta hänsyn till alla aspekter av företagandet. Kunderna uppfattar Ingman som snabbt, flexibelt och som ett bra alternativ till konkurrenterna.

Omvärldsförändringarna tvingar företaget till ständig anpassning. Tillväxttanken och risktagandet har alltid varit en del av företagskulturen. Förändringar ses såsom en möjlighet till något nytt och är en drivfjäder till att bli bättre än andra. Framtiden ser ljus ut för företaget och med nya investeringar i produktionsanläggningar ökar möjligheterna på marknaden. Tendensen är att företaget mer aktivt söker moderna, innovativa lösningar för att ersätta gamla investeringar. Denna trend kan bero på att ledningen nu består av fler unga personer, som är mer aktiva och villiga till utveckling. Familjemedlemmarna i ledningen är alla uppvuxna med företaget och har någon gång arbetat i produktionen, vilket ger en speciell känsla för företaget.

Den familjära Ingmanandan var tydligare, när företaget var mindre och när makten var knuten till den dåvarande VDn. Vägarna var då kortare och mindre komplicerade, om problem och missnöje uppstod. Förr kunde hela personalstyrkan samlas under kaffepausen, medan ledningen idag fjärras mer från den jordnära informationen. Det som idag binder samman medarbetarna är intresset för företaget och familjens förtroende. Ingmanandan ligger i familjens personlighet, men trakten kan också ha en betydande inverkan. I Sibbo skiljer sig människorna mycket från dem i omkringliggande trakter, eftersom de har begränsade kontakter utanför området delvis på grund av språkliga barriärer. I Sibbo liksom i ledning och styrelse är det gemensamma språket svenska. Som utomstående kan det vara lätt att känna sig främmande i trakten.

5.2.2 Beslutsprocessen: Individuellt ansvar och snabbhet

Investeringsbehov uppkommer när företaget växer men också marknadssignaler kan föranleda nyinvesteringar. Idéer till investeringar kommer oftast från ledningen och produktutvecklingsgrupperna, men också från medarbetare, som ser behov i det dagliga arbetet. Idéer och problem förmedlas till överordnade så att ledningen får vetskap om detta. Beslutsprocessen upplevs såsom likartad från gång till gång, och då samma personer är inblandade underlättas processen.

En inledande, mer grundläggande utredning kan delegeras till idéskaparen. Om utredningen visar att investeringen behövs tas anbud in för kostnadsförslag efter eventuella diskussioner i grupper med konsulter och fabrikspersonal. Förarbetet upplevs som den viktigaste och tyngsta delen i beslutsprocessen. Den tar mycket tid i anspråk, men beslutsunderlaget blir då mer tillförlitligt. Den som ansvarar för huvuddelen av utredningen lägger objektivt fram fakta för ledningen om vilka möjligheter investeringen har, utan att försöka sälja en lösning. I det skedet är någon från ledningsgruppen huvudansvarig och kan svara på frågor kring de olika investeringsförslagen. För ett mer aktivt deltagande i diskussionerna får de andra delge sin åsikt, även om de inte är insatta i ämnet. Det ger en annan syn på problemet, som kan vara värdefull för den fortsatta utredningen. Risker finns annars att övriga i ledningsgruppen inte blir lika aktiva, eftersom den som är ansvarig för att genomföra beslutet har stort utrymme och frihet att själv agera med fullmakt för inköp. Det personliga ansvaret är stort och den ansvarige får i hög grad själv stå för eventuella konsekvenser.

Små ersättningsinvesteringar ska kunna genomföras utan att beslutet tas på ledningsnivå och investeringar inom ramen för årsbudgeten behöver inte tas upp i styrelsen. De stora befogenheterna utanför styrelsen leder till snabba beslut, eftersom auktoriseringsfasen är av liten vikt. Vid större investeringar kan det finnas anledning att bordlägga en fråga men vanligtvis tas beslut efter det första eller andra ledningsgruppsmötet. Vid mer långtgående strategiska beslut, då hela ledningsgruppen är aktiv, fattas beslut först när ställning måste tas. Fram till dess får de uttalade svaren tolkas med erfarenheter av liknande situationer. När väl tidtabellen fastställts går genomförandet smidigt enligt ett investeringsprogram.

Återbetalningstiden styr i stor utsträckning om en investering ska genomföras. Lönsamma projekt begränsas aldrig av likviditeten, men däremot kan tiden vara en begränsande faktor som gör att vissa idéer prioriteras bort, trots att de fått ledningsgruppens godkännande. Likaså kan investeringar begränsas av att det är säkrare att placera tillgångarna i koncernens värdepappersverksamhet.

Genom att investeringar alltid följs upp dras lärdom av misstag, som används vid nästa investering. Det har medfört att brister i beredningen har minskat och att dagens investeringar går mer enligt förväntningarna. I arbetet med att göra det bästa av situationen uppkommer nya vinklingar, som kan leda till framgång och att en investering ger mer än förväntat. Medan materiella investeringar följs upp med hjälp av nyckeltal, förs diskussioner kring de immateriella investeringarnas mjuka värden. Vid dessa tillfällen blir diskussionerna intensivare och alla deltar mer aktivt, eftersom utvärderingen inte kan presenteras i siffror.

I strategiska frågor är tidigare erfarenheter från yrkesliv och utbildning vägledande. De som har erfarenhet av tidigare tjänster hos andra arbetsgivare, har med sig en större medvetenhet om alternativa lösningar och vad som skulle kunna vara gångbart hos Ingman.

5.2.3 Makt och samverkan: Platt och toppstyrt

Besluten fattas på hög nivå och presenteras i efterhand för berörd personal. För att få personalen engagerad och positiv till förändringen informeras berörda personer under lustfyllda förhållanden, t ex i samband med en kryssning. I den finska kulturen finns en vana vid att handla på uppmaning av överordnade, och det är inte lika vanligt med medbestämmande. För att engagera fabrikspersonalen har Ingman ett bonussystem, där tre

parametrar avgör om bonus utbetalas. Bonusen grundas på antalet arbetade timmar och lön, där ett minimikrav finns på antalet arbetade timmar.

Ingmans ledningsgrupp är relativt platt organiserad och diskussioner förs sakligt utan hierarkisk ordning, där alla får komma till tals. Ledningsgruppsmöten sker varje vecka, men en gång i månaden genomförs ett mer strukturerat strategimöte utifrån ett visst tema. Det verkliga beslutsfattandet sker i diskussioner mellan styrelseordförande och VD. Organisationsstrukturen gör det möjligt att utvecklas och bredda sina kunskaper utifrån eget intresse för att avancera inom områden som känns angelägna. Organisationens utformning gör det dock inte möjligt att klättra i hierarkin.

6. Analys – teorins tillämpning på verkligheten

6.1 Vad funnelmodellen visar om kulturen

Analysen av kulturen utgår i avsnitt 6.1.1 från den externa anpassningen och den interna integrationen för att kulturens artefakter, värderingar och grundläggande antaganden ska kunna beskrivas i avsnitt 6.1.2. Teorin som tillämpas är den i avsnitt 2.2.2 beskrivna funnelmodellen.

6.1.1 Kulturens funktioner

Till den externa anpassningen och den interna integrationen är kopplade vissa problem, som företaget måste hitta lösningar på för att kunna hantera. De problem som analyseras för den externa anpassningen är *mål, medel, utvärdering och korrigerande åtgärder*, och för den interna integrationen *språk, begreppsapparat, gruppdefinition, makt och status samt handlingar som föranleder straff respektive belöning*. För projektet har dessa problem valts som utgångspunkt för analysen av kulturen, medan det i teorin finns fler, se avsnitt 2.1.2. En gemensam lösning på hur problemen ska angripas är nödvändig för företagets överlevnad.

Den externa anpassningen reflekterar företagets långsiktiga överlevnadsstrategier för hur det ska upprätthålla en balans mot förändringar i omvärlden. För att ge mening åt Milkos medarbetare och förutsägbarhet åt intressenterna är Milkos uttalade strävan att utvecklas till Sveriges mest intressanta livsmedelsföretag.

För att målen ska fungera väl måste de vara utvecklade i överensstämmelse med företagets ursprungliga idé. Ledande personer i Milko styrs i hög grad av ägarnas/medlemmarnas intressen och målet om bästa betalningsförmåga för råvaran. Målen, som formas av den demokratiska processen, ställs upp efter försäkran om ägarnas/medlemmarnas stöd. För att målet ska kunna uppnås krävs att gruppen är överens om riktningen så att den kan arbeta effektivt och målmedvetet.

För att en grupp ska kunna uppnå företagets mål krävs enighet om vilka medel som ska användas. Ingman har alltid styrts av ett tillväxtmål och att utmana det marknadsledande mejeriföretaget. Ledningsgruppen försöker uppnå målen genom att söka innovativa investeringslösningar. Medlet för anpassning till omvärlden är att ha en flödesorienterad

produktion och en toppstyrd organisation med stort utrymme för personerna i ledningen att agera med individuellt ansvar.

Företagen måste ha ett fungerande system för att kunna utvärdera hur väl gruppen uppfyller målen och utforma en strategi, om målen inte skulle uppfyllas. Båda företagen utvärderar nyckeltal för de kortsiktiga målen, medan långsiktigare mål utvärderas genom diskussioner. Milkos ledning insåg att den kunde bli bättre och effektivare i beslutsfattandet och gick därför en kurs. Strategin ligger i insikten om att en ständig, gemensam utveckling krävs för att bli bättre. Ingmans kontrollsystem för utvärdering av investeringar gör att de går mer enligt förväntningarna. Att ständigt ta lärdom av erfarenheter tyder på en strategi att utveckla gruppens processer internt. Milko har ännu inte fått tid till reflektion, då det har tagit mycket tid att få en fungerande organisation efter fusionen.

Den interna integrationen förutsätter att individerna i organisationen samspelar för att därmed kunna anpassa sig till den externa verkligheten. Gruppdynamiken skiljer sig åt mellan företagen och därmed även sättet att kommunicera. Milko har med sina ledningsgrupper på två nivåer ett system för att kommunicera mellan grupper och avdelningar. Därmed finns förutsättningen att få information från en bredare bas. Trots att Milko har ett hierarkiskt system flödar åsikter fritt i organisationen, eftersom ledningen lägger stor vikt vid direktkommunikation i stället för att förlita sig på andrahandsuppgifter.

Ingman har en enda ledningsgrupp, som tydligt definierar gruppens gränser. Det gör att steget till medarbetarna i produktionen är långt. Detta föranleder inget problem vid implementeringen, eftersom det inte ligger i den nationella kulturen att i förväg höra medarbetares åsikter. På Ingmans ledningsnivå störs samspelet i kommunikationen av att mycket förblir outtalat, då alla tror sig veta varandras åsikter. Det antas försvåra förståelsen inom gruppen och gör det lättare att misstolka varandra. Detta kan föranleda problem, men kompenseras kanske av de täta kontakterna mellan gruppmedlemmarna.

Alla måste vara överens om definitionen på makt och status för att känna stabilitet i nuet. Det är svårt att ge en helhetsbild av maktstrukturen i Milko, men VD har sannolikt stort inflytande över beslutens inriktning, och det godtas som en del av hans förmåga och status. Det stöds av uttalanden om att det VD betonar sprids snabbt i organisationen och att hans tidiga åsikter präglar den fortsatta processen. Ingmans platta ledningsstruktur, där individerna uppmuntras till att bli experter inom områden som intresserar dem, ger stabilitet åt gruppen tack vare tilliten till varandra. Att det i praktiken är VD och styrelseordförande som fattar det slutgiltiga beslutet, accepteras av ledningsgruppen, då deras åsikter tagits på allvar under de föregående diskussionerna. Acceptansen blir större, eftersom det är ett spel med familjens privata pengar, och det är huvudägarna som fattar besluten om hur de ska användas. Personal utanför familjen har tagit och finner sig i rollen som rådgivare.

Varje individ i en grupp bör veta vad som föranleder belöning respektive straff. I Milkos ledningsgrupp verkar alla vara ense om att ett berömvärd beteende är att hitta de bästa lösningarna som gäller i dag, och inte hålla fast vid modeller som varit funktionella innan fusionen. De medarbetare i Ingman som inte tillhör familjen har uttryckt känslan av bekräftelse i och med att de fått förtroendet att handskas med familjens privata medel. Ingmans eventuella utdelning av bonus till fabrikspersonalen är ett system för belöning och straff. Avsikten med bonussystemet är att uppmuntra personalen till att arbeta mer, men också att målmedvetet förbättra sin lön. Med tydliga befogenheter och eget ansvar inom Ingmans ledningsgrupp blir det mer klart vad som är ett misslyckande och vad som föranleder straff.

6.1.2 Kulturens nivåer

En djupare analys för förståelsen av kulturens nivåer utgår från vad som sägs om den externa anpassningen och den interna integrationen. Utifrån det som framkommit vid företagsbesöken och intervjuerna kan vissa grundläggande antaganden utläsas. Funnellmodellen visar att då det finns en förståelse för de grundläggande antagandena kan betydelsen av artefakter och värderingar härledas.

Det finns inga varianter av *grundläggande antaganden* inom en grupp. Antagandena är tagna för givna för dem som har arbetat en längre tid i organisationen och leder till reflexliknande handlingar. Beteendet kan exemplifieras med att de intervjuade på Milko besvarade frågorna på ett öppet sätt. Öppenheten kan ha sin grund i den kooperativa företagsformen, där en viktig del i verksamheten är medlemmarnas insyn och deltagande. I gruppen av intervjuade personer märktes en större öppenhet hos de som har en längre tids erfarenhet av kooperativa företag. Graden av öppenhet är i vanliga fall naturligt knuten till individens personlighet. Företagskulturen påverkar i hög grad vilken öppenhet som är tillåten för en företagsrepresentant, när denne låter sig bli intervjuad.

Ingman är präglad av sina traditioner och historier om förre VDs engagemang och auktoritet. Företaget styrs numera av en ledningsgrupp, eftersom företaget har expanderat. Generationsskiftet för in nya familjemedlemmar, som har vuxit upp med företaget, och på så sätt förs den karaktäristiska anda som präglar Ingman över till nya medarbetare. Eftersom grundläggande antaganden på sikt formas av medlemmars inläring från tidigare grupper, behålls gruppens särart i större utsträckning, då arbetskraftsbehovet ofta täcks av familjemedlemmar och många endast har liten erfarenhet från andra arbetsplatser. De familjemedlemmar som arbetar i företaget tycker att det är viktigt att förvalta Ingman väl för att skapa möjlighet för kommande generationer att driva verksamheten vidare.

För att få relationerna mellan individer och grupper att fungera formar gruppen grundläggande antaganden för att minimera oro. Sättet att se på medarbetarna skiljer sig åt mellan Milko och Ingman, och därmed ser de grundläggande antagandena olika ut. Det ger inte en rättvisande bild att jämföra företagen med varandra, eftersom den nationella kulturen har betydelse för hur ledarskapet praktiseras. I Milko finns en önskan om att besluten ska fattas så långt ut i organisationen som möjligt och att alla medarbetare ska vara uppdaterade för att förankra ledningens arbete. Det är det svenska sättet att minska oro i en organisation. Hos Ingman sker implementering direkt efter att beslut har tagits. Detta motsvarar Karlssons (1999) syn att det i finska företag är vanligare att chefen bestämmer utan att medarbetarna konsulteras och att ansvaret är mer individuellt (avsnitt 2.3.1).

De grundläggande antagandena består av fördjupade värderingar, som visat sig användbara för gruppen vid ett flertal liknande tillfällen. *Värderingar* formas då gruppen får lösa nya situationer tillsammans, och med en gemensam uppsättning värderingar skapas med tiden en gruppidentitet. Den nyligen genomförda fusionen i Milko har ställt medarbetarna från de ursprungliga företagen inför en ny situation, som kräver nya handlingssätt. Det bekräftas av att rutiner, processer och roller inte var anpassade från början, men genom att hitta lösningar tillsammans växer ett gemensamt handlingssätt fram.

De ursprungliga värderingarna i NNP och gamla Milko kan ha haft betydelse genom att skapa den trygghetskänsla, som gjort det möjligt att möta det andra företags kultur på ett öppet sätt. I det nya Milko finns en uttalad vilja om en fungerande organisation, och för detta

behövs en öppen attityd till funktionella lösningar i stället för att försöka överföra den tidigare kulturens idéer. Milkos korta historia utan längre gemensam erfarenhet, gör att en enhetlig kultur för organisationen ännu inte hunnit bildas. Fusionsprocessen har varit omvälvande och fylld av kriser, vilket bidrar till att en för ledningsgruppen gemensam kultur börjat formas.

För Ingmans del har inga omfattande strukturförändringar skett sedan fabriken i Sibbo togs i bruk för tio år sedan. Däremot har även Ingman fått anpassa sig till de allt snabbare förändringarna i omvärlden. Utvecklingen tycks inte föranleda ett annorlunda beteende hos ledningsgruppen, eftersom det redan ligger i kulturen att handla på ett snabbt och flexibelt sätt.

För att utröna meningen med *artefakter* skulle en längre vistelse i organisationen vara nödvändig. Artefakter som är mer handfasta att analysera är Milkos nära, naturligt och nytänkande samt Ingmans fem värden. De förmedlas exempelvis i årsredovisningar och kundtidningar. Ingman har nyligen formulerat fem värden (se kapitel 4.2), som ska ange en filosofi för medarbetarna att verka efter. Till varje värde finns en slogan kopplad för att underlätta förmedlingen av dem. Då alla i företaget är medvetna och uppmärksammar värdena i sitt arbete, ska företaget fungera som en helhet. Det kan ifrågasättas om värden kan skolas in och därmed utgöra en referenspunkt i medarbetarnas medvetande. Som artefakt är värdena tydliga och säger vad företaget vill förmedla till sina intressenter. Däremot har det inte varit möjligt att avgöra på vilken nivå i medarbetarnas medvetande som värdena används.

Resonemangen i detta avsnitt sammanfattas i tabell 6.1. Utifrån funnelmodellens begrepp åskådliggör tabellen Ingmans och Milkos särdrag.

6.2 Beslutsprocessens utformning och funktion

Personer som aktivt deltar i beslutsfattandet kan ha svårt att redogöra för den logiska ordningen i beslutsprocessen. Genom intervjuer med ett flertal personer växer det med beslutsteorins hjälp fram en bild av den för företaget typiska beslutsgången.

Företagen hävdar att alternativen vid investeringar är få. En teoretisk förklaring till detta skulle kunna vara att det i ett tidigt skede av beslutsprocessen väljs en favoriserad lösning. Alternativen blir lidande, eftersom den information som sedan söks är den som rättfärdigar den valda lösningen. Till exempel uttrycker Milkos VD sin åsikt om det bästa alternativet i ett tidigt skede, och den uppfattningen är sedan i hög grad styrande. Konsekvensen skulle kunna bli att den fortsatta utredningen av alternativ inte tar hänsyn till alla möjligheter. Eftersom VD sägs vara bra på att fokusera på det som är viktigt, kanske detta sätt att arbeta är rationellt för Milko, i bemärkelsen att det sparar tid och resurser samt att sättet tidigare har visat sig vara framgångsrikt. I en organisation, där en individ eller grupp starkt influerar alternativen, är det än mer angeläget för beslutsfattare att vara uppmärksamma och kritiskt inställda för att upptäcka eventuella aspekter som kan ha förbisetts i utredningen.

En annan möjlig logisk förklaring till varför investeringsalternativen är få i de båda företagen är att alternativ förkastas allt eftersom. En anledning till att det inte existerar fler alternativ på samma gång är att beslutsprocessen, som den ser ut i figur 2.2, förekommer parallellt i flera avdelningar av företaget, där processen kommit olika långt. De enskilda avdelningarna gör sina prioriteringar och förkastar alternativ. Upplevelsen blir därmed att det sällan finns flera parallellt existerande alternativ.

Tabell 6.1 Sammanställning av kulturens funktioner och nivåer.

	MILKO	INGMAN
Extern anpassning		
Mål	Bästa betalningsförmåga till mjölkproducenterna	Tillväxt
Medel	Den demokratiska processen och ägarnas stöd	Innovativa investeringslösningar Toppstyrning med individuell ansvar
Utvärdering och korrigerig	Nyckeltal för kortsiktiga mål Diskussioner för långsiktiga mål Kurs för effektivare ledningsmöten	Nyckeltal för kortsiktiga mål Diskussioner för långsiktiga mål Kontrollsystem för utvärderingar av investeringar Ständig lärdom av erfarenheter
Intern integration		
Språk och begrepp	Ledningsgrupper på flera nivåer ger bredare informationsbas Direktkommunikation	Mycket förblir uttalat och lämnas för individuell tolkning Täta kontakter i ledningsgruppen
Gruppsdefinition	Medverkan i flera grupper	Tydliga gränser till andra nivåer Platt ledningsstruktur med tillit
Makt och status	VD har stort inflytande över beslut och på fokusering	Ledamöter i ledningsgruppen har expert- och rådgivningsroller VD och styrelseordförande är de egentliga beslutsfattarna vid större beslut
Belöning respektive straff	Berömvärd med öppet sinne och att inte hålla fast vid gammalt	Ledamöter utanför familjen uppskattar familjens förtroende Ansvar är personligt, liksom straff Fabrikspersonal ingår i bonussystem med tydliga regler för belöning/straff
Grundläggande antaganden	Öppenhet på en vana vid insyn härledd till kooperativt företagande Beslut ska helst fattas långt ut i organisationen, förankring och information är viktigt	En karaktäristisk anda som består då rekrytering sker från familjen, som är uppvuxna med företaget Implementering av beslut sker direkt efter att beslut är fattat
Värderingar	Fusionen kräver nya handlingsätt och trygghet är då en förutsättning Öppenhet till funktionella lösningar	Beslut sker på ett snabbt och flexibelt sätt
Artefakter	Nära, naturligt, nytänkande Sveriges mest intressanta livsmedelsföretag	Fem värden skolas in som ska fungera vägledande för medarbetarna

I företagen läggs tyngdpunkten på framtagandet av ett korrekt beslutsunderlag och ledningsgruppen är medveten om att underlaget har stor betydelse för utfallet av investeringen. Enligt teorin skyndar ett väl utarbetat underlag på processen, eftersom återkopplingar till tidigare faser inte blir lika nödvändiga. Om beslutsunderlaget görs med

större hänsyn till följderna, förhållas inte beslutprocessen i lika stor utsträckning. Något som gör Ingmans beslutsprocess relativt snabb är att implementering sker först efter beslut, samt att det individuella ansvaret för beslut är stort. Det betyder att auktoriseringsfasen i Ingman är enkel och snabb. Teorins förklaring till vilket utrymme auktoriserings- och implementeringsfasen får är beroende av i vilken utsträckning ledning och underordnade varit inblandade under hela beslutprocessen.

I Milko blir beslutprocessen längre, då pengar för investeringar måste sökas formellt ytterligare en gång. Detta ger företagsledningen möjlighet att omprioritera i den fastställda budgeten efter hand, varvid resurserna kan användas mer flexibelt. På detta sätt blir beslutsunderlaget mer genomtänkt och besluten blir mer i överensstämmelse med företagets mål.

På frågan om beslutprocessen skiljer sig mellan olika slags beslut, svarar en majoritet av de tillfrågade att processen upplevs som likartad. Uppfattningen kan bero på att de har strategiska investeringar i åtanke och bortser från de operativa besluten. Enligt teorin är processen olikartad beroende på tidsperspektivet. De långsiktiga strategiska besluten har ett gediget förarbete och är inte lika programmerbara som de operativa besluten. Även strategiska beslut kan uppnå en viss grad av programmering genom att typen av beslut återkommer, och om resultatet blir tillfredsställande tjänar det vägledande för nästa beslut. Eftersom de strategiska besluten i företagen upplevs som likartade, tyder det på att processen har fått en programmerad karaktär.

6.3 Företagens kulturtyper

Bass modell (avsnitt 2.3.3) kategoriserar företagen utifrån ledarskapets utformning, vilket har konsekvenser för hur beslutprocessen ser ut. Därför tjänar modellen som en sammanfattning av företagsspecifika särdrag vad gäller kultur och beslut. En ansats görs till att bestämma vilken kulturtyp företagen tillhör med hänsyn till beslutprocessens utseende. Projektet har begränsats till att studera hur ledningsgruppen påverkas av kulturen och därför gäller kategoriseringen endast företagets ledningsgrupp.

Utifrån beteendet i Ingmans ledningsgrupp liknar företaget mest en *virtuell familj*. Det grundas på att gruppen är beroende av varandras förtroende, då de har stort personligt ansvar och inte tycks känna behov av att kontrollera varandra. På grund av detta finns ingen hierarki i ledningsgruppen, vilket leder till en större flexibilitet vid beslut. Denna flexibilitet är viktig, då omvärldsförändringar kräver nya organisatoriska anpassningar. Det uttalade målet att växa och att bli bättre än andra är gemensamt och något som alla i ledningen strävar efter. Målet avspeglar den virtuella familjens betoning av tillväxt med gemensam kraft. Även de i ledningsgruppen som inte tillhör familjen känner samhörighet och stolthet över att arbeta i Ingman. Känslan av samhörighet gör att egenintresset betonas mindre, eftersom ingen vill sätta familjens tillgångar på spel.

Beslutsprocessen är snabb, eftersom den ansvarige personen är den som bäst känner till lösningarna på de problem, som ligger inom dennes område. Ytterligare en anledning till den snabba processen är att lösningar till investeringsförslag presenteras för ledningsgruppen först efter en grundlig utredning. Ledningsgruppen ifrågasätter ofta inte framlagda förslag, eftersom tilliten till varandra är så stor. Det betyder att ett informellt beslut tas genom att en

person i ledningsgruppen tror på ett investeringsalternativ. Auktoriseringsfasen tar därmed en mindre plats i beslutsprocessen.

Problem som är typiska för virtuell familj-kulturen uppkommer om organisationen inte är medveten om innebörden av en låg grad av formalisering och inte har personer med förmågan att agera självständigt. I Ingman blir beslut såväl som individer lidande av bristerna i kommunikationen mellan individerna i ledningsgruppen, vilket ökar missförstånden och skapar förvirring. Bristerna kan bero på att förtroendet har fått för stora proportioner, med följderna att individerna tror sig känna till allt om varandra.

Milko är svårare att kategorisera enligt Bass modell, eftersom Milko troligtvis ännu inte hunnit forma sin gemensamma kultur, vilken är avgörande för beslutsprocessens utseende. Den nya organisationen har föranlett en mer formaliserad beslutsprocess, samtidigt som de långsiktiga målen gör att organisationen mest liknar *hög kontrast*-kulturen. Meningen med den formaliserade processen är att skapa effektivitet i användningen av resurser. Speciellt som företaget är relativt nytt är det naturligt för en hög kontrast-kultur att, som Bass hävdar, ifrågasätta regler och de gamla sätten att arbeta. I Milko är man öppen för att använda det alternativ som innebär den bästa lösningen utan att hålla på det som fungerade i det tidigare företaget.

I Milko kan inte en konflikt ses mellan kortsiktiga individuella vinster och långsiktiga mål, eftersom individuella vinster inte verkar existera. Därmed finns en lägre grad av transaktionalitet än i den utpräglade hög kontrast-kulturen. Prägeln upprätthålls av det främsta målet att sträva för ägarnas intresse och nytta, som är gängse i kooperativ verksamhet. I beslutsprocessen arbetar flera avdelningar tillsammans för att nå ett resultat, och det är inte ovanligt att arbeta i projekt och grupper. Enligt Bass är det i denna kulturtyp vanligt med ifrågasättanden om varför processen ska gå bakåt. Detta bekräftas av att Milkos process inte verkar vara utformad för tillbakagång i processen efter att en viss mognad uppnåtts i faserna. Om processen är tillräckligt långt framskriden, är den inte längre mottaglig för nya alternativ. Det kan bland annat bero på att utredningen förväntas bli så grundligt gjord att processen inte ska behöva gå baklänges. Enligt Bass finns i denna kultur ett krav på att alltid göra framsteg om organisationen har investerat mycket i varje fas. Detta förklarar varför Milko vill fortsätta på den inslagna vägen.

7. Slutsatser

Utifrån vad som framkommit i analysen, görs reflektioner över frågeställningarna i problemformuleringen. Av pedagogiska skäl har frågorna motsvarande siffra i problemformuleringen som här. Därefter sammanfattas resultaten för att tydliggöra om syftet, hur organisationskulturen påverkar ledningen vid strategiska beslut, uppfylls. Om syftet uppfyllts, finns förutsättningar att kunna dra slutsatser om hur vidareutvecklingen av beslutsfattandet kan se ut.

I problemformuleringen ställdes frågan om det finns något i den existerande kulturen som främjar eller motverkar förändringsprocessen i organisationen (*se fråga 1*). I Milko ses en benägenhet till förändring, som tycks härstamma från fusionen. Om den öppna inställningen till förändring upprätthålls, skulle den med tiden kunna införlivas i organisationens kulturella paradigm. Upprätthållandet skulle ha stor betydelse, eftersom Milkos ledning insett vikten av förändring som normalläge i organisationen för att ständigt vara redo till förnyelse.

Anpassningsbara kulturer karaktäriseras av ett intresse för kunder, ägare och anställda, och förändringar erhåller stor respekt, även om det innebär en risk för företaget. Den anpassningsbara kulturen avspeglas i att samarbetet mellan Milko och Ingman även innebär utbyte av uppgifter kring produktutveckling, vilket i vanliga fall är känsligt att delge till andra företag.

För Ingmans del kan en snabb anpassning till förändringar anas, men däremot ses ingen antydan till grundläggande förändring av det sätt, varpå beslut fattas. Eftersom kulturen är automatiskt anpassad till att ta hänsyn till förändringar i omvärlden, behöver inte beslutsprocessen förnyas av den orsaken. Kulturen formas av kriser, vilket Ingman inte utsatts för under den senaste tiden. Det har inneburit att ledningsgruppen inte tvingats att fundera på kulturens betydelse för företagets vidareutveckling. Risken med att inte emellanåt utsättas för kriser är att när de väl inträffar, blir de så pass omvälvande att företaget inte lyckas hantera situationen. De sammanslagningar som Ingman medverkat i har inneburit uppköp av andra företag i branschen. Kulturen har därmed lämnats relativt opåverkad, och sammansättningen av ledningsgruppen har inte behövt ändras nämnvärt. Tillgången på likvida medel har hittills inte begränsat investeringarna, men frågan är hur kulturen skulle hantera en sådan bristsituation.

Det är svårt att kunna bilda sig en uppfattning om subkulturers existens och eventuella påverkan på beslut genom att endast intervjua personer i ledningsgrupperna (*se fråga 2*). Det finns dock anledning att tro att Ingmans ledningsgrupp utgör en subkultur. Argumenten för detta är att gruppen agerar utan att styras av de övriga i organisationen. Den långvariga traditionen att familjen leder företaget har gjort att en sammanhållning och gemensam identitet skapats i ledningsgruppen. Ännu ett argument, som talar för att ledningsgruppen i Ingman är en subkultur är att den arbetar utan hierarkisk ordning, medan organisationen i övrigt har en hierarkisk struktur. Det betyder att om projektet skulle ha omfattat hela organisationen, skulle företaget antagligen ha klassificerats som en annan av Bass kulturtyper. Troligen finns det även andra subkulturer i Ingman, men de har antagligen andra syften än att påverka riktningen i beslutsfattandet.

Vad gäller subkulturer och Milko kan det tänkas att det ännu inte efter fusionen hunnit bildas en gemensam kultur mellan produktionsanläggningarna. Arbetet med att forma en gemensam kultur försvåras av de stora avstånden, mejeriernas olika produktionsinriktningar och deras skilda bakgrund. Mejeriet i Östersund har bättre förutsättningar att ta till sig den kultur som ledningen vill förmedla, eftersom det ligger i anslutning till huvudkontoret. Chanserna är då större att ledning och mejeripersonal träffas i olika sammanhang, t ex i den gemensamma personalmatsalen.

För en effektiv beslutsprocess krävs att kommunikationen är god mellan organisationens grupper och individer (*se fråga 3*). Processen i Ingman skulle kunna bli effektivare av en förbättrad kommunikation mellan individerna i ledningsgruppen. Idag tycks ledningsgruppens medlemmar tro att de känner till varandras åsikter i så hög utsträckning att det inte upplevs som nödvändigt att föra diskussioner på alla områden. Då inte alla frågor kommer upp till diskussion, är risken stor för att en ond cirkel uppstår, där missförstånd ökar utan att individerna är medvetna om det. Detta kan öka den enskilda individens oro, då gruppmedlemmarna upptäcker att de känner sig allt mer främmande inför varandra. En möjlig förklaring till att beslutsprocessen i Milko skyndas på är VDs tidiga åsikter om vilka alternativ som denne favoriserar. Den effektiva processen innebär att tidsåtgången i varje fas av processen varierar beroende på ett problems realistiska behov. Detta rättfärdigar

VDs agerande i vissa situationer, men kan ifrågasättas i den demokratiska kooperativa företagskulturen som präglar många medarbetare. Fördelarna med det snabba agerandet bör nog övervägas, eftersom medarbetarna upplever oro då beslutsprocessen inte till fullo följer den demokratiska beslutsgången. I ett privat företag skulle kanske inte agerandet uppfattas som ett orosmoment, då det där är mer kulturellt accepterat att fokusera på en snabb beslutsprocess.

Som nämnts i problemformuleringen har betydelsen av en god anpassningsförmåga blivit större i det rådande omvärldsklimatet där marknadsorienteringen ökar (*se fråga 4*). Förutom en anpassning till konsumenten nämndes i företagen kravet på en god relation till handeln och konkurrenterna. De få dominerande handelskedjorna får allt större makt att bestämma vilka varor som ska köpas och till vilket pris. Trenden på den europeiska marknaden är fusioner av livsmedelsförädlade företag och att företagen agerar på fler marknader än tidigare. Ingmans och Milkos sätt att bemöta detta har varit att inleda samarbeten och att fusionera. Företagen har uppfattat signalerna från marknaden och har handlat därefter, med inställningen att lära sig och förändra organisationen till rådande omständigheter.

De frågeställningar som projektet utgått från har besvarats, vilket ger möjlighet att diskutera hur förutsättningarna för vidareutveckling av beslutsfattandet kan se ut för Ingman och Milko. Den öppna attityd till förändringar som omfattar hela Milkos organisation är väl värd att vårda. En anledning till att vårda den öppna attityden är att beslutsfattarna då strävar efter att skapa en process, som är funktionell i förhållande till omvärlden. För Ingman är en central utgångspunkt för vidareutvecklingen att reflektera över hur kommunikationen skulle kunna förändras.

8. Diskussion

Hur samarbeten påverkar de enskilda företagens kulturer är svårt att uttala sig om, men på sikt är det möjligt att trenden med fler samarbeten gör företagskulturerna mer anpassade till varandra. Om kulturerna blir alltmer likartade, kan det i förlängningen leda till en mer utpräglad branschkultur. I den ökade likriktningen kan det vara strategiskt betydelsefullt att i framtiden medvetet frånga trenden och i stället bevara det unika i företaget. De unika särdragen kan utgöra företagets mjuka värden, som kan vara det lilla som behövs för att bli framgångsrik på en konsumentinriktad marknad. Det tar längre tid att bygga upp företagets unika särdrag, men å andra sidan är de svårare att kopiera än tekniska lösningar.

För att man ska bli medveten om hur företaget uppfattas av omvärlden är det avgörande att man funderar på betydelsen av kulturens uttryck. Kulturen i företaget avslöjar mer för utomstående än vad de som arbetar i organisationen tror. Genom att vara medveten om kulturens betydelse får företaget bättre möjlighet att utvecklas i en önskad riktning.

Dagens hårdare konkurrensläge gör varje liten förbättring av beslutsprocessen värd att fokusera på. Med en medveten strategi att ständigt anpassa kulturen i förhållande till omvärlden, samtidigt som hänsyn tas till de kulturella aspekter som svetsar samman medarbetarna, finns förutsättningar för en kontinuerlig förändring. För att en anpassning ska bli framgångsrik måste kulturen formas under en längre tid, eftersom de kulturella aspekterna finns dolda på ett omedvetet plan. En förutsättning för att en förändring av kulturen ska lyckas är en tydlig motivering till varför den görs och vad den ska uppnå.

Förhoppningen är att vår beskrivning av kulturens betydelse ska stimulera och vara utgångspunkt för diskussioner främst i företagen som är föremål för projektet. När läsaren reflekterar över slutsatserna är det bra om denne utnyttjar sin egen erfarenhet, eftersom projektet inte beaktar alla aspekter som har betydelse för att utröna kulturens påverkan på beslutsfattandet.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. 1994. *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Liber-Hermods, Lund.
- Bang, H. 1999. *Organisationskultur*. Studentlitteratur, Lund.
- Bass, B. M. 1996. Decision-making and organizational culture. *Organizational decision-making under different economic and political conditions*. Ed. Drenth, P. J. D., Koopman, P. L. & Wilpert, B. The Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences, Amsterdam, s 159-165.
- Bell, J. 1995. *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.-H. 1995. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund.
- Carlsson, B. 1991. *Kvalitativa forskningsmetoder för medicin och beteendevetenskap*. Almqvist & Wiksell, Falköping.
- Dawson, S. 1996. *Analysing Organisations*. Macmillan Business, Chatham, Kent.
- Karlsson, SO. 1999. *Mötet. En bok om kulturskillnader och ledarskap*. Arkmedia, Vasa.
- Martin, J. & Frost, P. 1997. The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance. *Handbook of Organization Studies*. Ed. Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. R. SAGE, London, s. 599-621.
- Martin, J. & Meyerson, D. E. 1991. *Reframing Organizational Culture*. Ed. Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. Sage, London, s 131-144, 352-355.
- Miller, S. J., Hickson, D. J. & Wilson, D. C. 1997. Decision-Making in Organizations. *Handbook of Organization Studies*. Ed. Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. R. SAGE, London, s. 293-312.
- Nilsson, K.-A. & Svensson, C. 1984. Ledelse og beslutningsprocesser i landbrugskooperationen. *Landbrugskooperationen i Norden*. Arbejdsrapport 3. Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg.
- Patel, R. & Davidson, B. 1994. Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Studentlitteratur, Lund.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schultz, M. 1995. *On Studying Organizational Cultures Diagnosis and Understanding*. de Gruyter, Berlin.
- Trost, J. 1993. *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Whyte, W. F. 1961. *Men at Work*. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.

Muntliga källor

Milko Ekonomisk förening

- Midow Rolf, VD för Milko Sverige AB och Ostkompaniet, 2002-05-15.
- Rydén Kolbjörn, produktionschef, 2002-05-02.
- Welanders Jonas, marknadschef, 2002-05-02.
- Westling Jonas, administrativ chef, 2002-05-02.

Ingman Foods Oy Ab

Hellman Leif, försäljningsdirektör, 2002-04-19.

Ingman Hans, fabriksdirektör, 2002-04-18.

Ingman Robert, VD, 2002-04-18.

Ingman-Lagerroos Tina, ekonomidirektör, 2002-04-19.

Lindfors Eino, exportdirektör, 2002-04-18.

Övrigt material

Milko – naturligtvis. Informationsbroschyr, 2001. Arkpressen, Västerås.

Årsredovisning 2001. Milko Ekonomisk förening.

Årsberättelse 2001. Ingman Foods Oy Ab.

www.ingman.fi. Ingman Foods Oy Ab:s hemsida.

FAKTORER SOM PÅVERKAR BESLUTSPROCESSEN

MÅL
(Strategi)

Finns det en överensstämmelse mellan mål och medel?
Hur uppnås önskvärda resultat? (måluppfyllelse)
Vilka värden sätter man störst tilltro till i olika situationer?

MAKT
(Ideologi, politik och ledning/ledare)

Är kulturen gemensam?
Finns subkulturer? Varför/ursprung? Är de hierarkiskt ordnade eller existerar de parallellt?
Hur upplevs behovet av aktivt och medvetet kulturbyggande?
Ledstjärna? (marknadsanpassning, kreativitet eller flexibilitet)

RATIONALITET
(Bounded Rationality)

Vilka alternativ finns till investeringen?
Är besluten alltid planerade, övervägda och målmedvetna?
Förutsättningar för rationalitet?

INFORMATION
(Rätt tid, plats, tillfälle)

Vem har vilken information?
Hur införskaffas info och vilka är infobärare? (källor)
Hur rör sig beslutet genom organisationen?
Vad påverkar infosökning och infobehandling? (krissituation)

SAMVERKAN
(människouppfattning)

Vilken attityd har man till varandra som individ/grupp?
Hur sker samarbete?
Förhållande till kritik? (ngt som aldrig blir personligt eller negativt och beskyllande eller undviks ämnet)
Hur hanteras konflikter? (problemlösning, övertalning, förhandling eller politik)

VIDAREUTVECKLING

Hur tar företaget hand om erfarenheter? → Lärande kultur?
Syn på kulturen – är det något man pratar om och tillvaratar?
Hur kan företaget bli bättre på att fatta ”rätt” beslut?

1. Personlig bakgrund

- Utbildning
- Tid i organisationen
- Befattningar
- Vad gör att du trivs och passar in i den här organisationen? Vad motiverar dig?
- Vad anser du vara företagets motto?

2. Berätta om ett **viktigt investeringsbeslut** som genomförts nyligen! (personliga intryck)

- a) Varför skulle investeringen genomföras?
- b) Vad var typiskt för denna investering?
- c) Hur många **alternativ** fanns det?
 - Förhållningssätt till dessa?
 - Var det alternativ som man önskade?
 - Relevanta? Saknades något/några?
 - Alternativens betydelse för utgången och det fortsatta arbetet (bredare perspektiv)?
- d) **Beslutsprocessen**
 - Vad var jobbigt/fungerade bra? Vad redde ut beslutssituationen?
 - Gjordes några misstag under beslutsprocessen? Lärde ni er något av det?
 - Var det svårt att fatta det "rätta" (för stunden) beslutet? Varför?
 - Vad ger Dig ledning i osäkra situationer?
 - Var låg tyngdpunkten i beslutsprocessen? (fas)
 - Finns det något som underlättar fokuseringen på det som är viktigt?
 - Var beslutas det om investeringar? Formellt eller informellt?
 - Hur kan ni bli bättre på att fatta beslut?
- e) Vem/vilka framför **argument**?
 - Vilka personer var inblandade i beslutsprocessen och när?
 - Vilka argumenterade för/emot de olika alt? (Stoppklossar/pådrivare)
 - Är någon subgrupp (subkultur) dominerande? (påverkan)

- Om motstridiga: vilka sätts före andra, varför och i vilka situationer?
 - Hur jämkas olika intressen?
 - Finns det några formella regler för hur beslut ska motiveras?
 - Kommer investeringar endast till stånd om de formella reglerna följs?
 - Vem diskuterar du investeringsbeslut med? Hur? När? (formellt eller informellt?)
 - Anlitar ni sakkunniga/expertis? Varifrån? När?
- f) Ger **enighet** i beslut och process styrka? (oenighet kan vara källa till engagemang)
Vad gör man om någon är oenig? (övertala eller låta vara?)
- g) **Befogenheter?**
- Hur går signalerna fram om att problem finns? Kan vem som helst i organisationen bidra med information? Är placering i organisationsstrukturen avgörande för om personen kan skicka problemet vidare?
 - Vem gör problematiseringen? (så att den förstås av ledningen som ett problem)
- h) **Tidshorisont**
- Hur följer ni upp besluten? (mått/utvärdering)
 - Har ni olika förväntningar vad gäller lönsamhet på olika investeringar? (skevhet)
 - Vad tar ni med er för lärdomar till nästa investeringsrunda?
3. Vad **karaktäriserar** investeringsbeslut? (skiljer de sig något från andra beslut?)
- Vad räkas som en investering? (materiella respektive immateriella värden)
 - Skillnad operativa och strategiska beslut vad gäller argument, uppföljning och återbetalning?
4. Branschsituationens utseende
- a) Hur har omvärldsklimatet förändrats för företaget? (konkurrens; andra produkter, länder)
 - b) Ökade förväntningar? Hur upplevs de? Varifrån? Hur bemöta?
 - c) Hur har detta förändrat investeringsprocessen/utgången av beslutet/argumenten?
 - d) Känner Ni er på något sätt tvingade till anpassning? (föreställningar i omgivningen)

Pris: 60:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2002

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02