



En fallstudie av betydelsen av vision inom organisationer

Filippa Dahllund och Emil Marklund

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

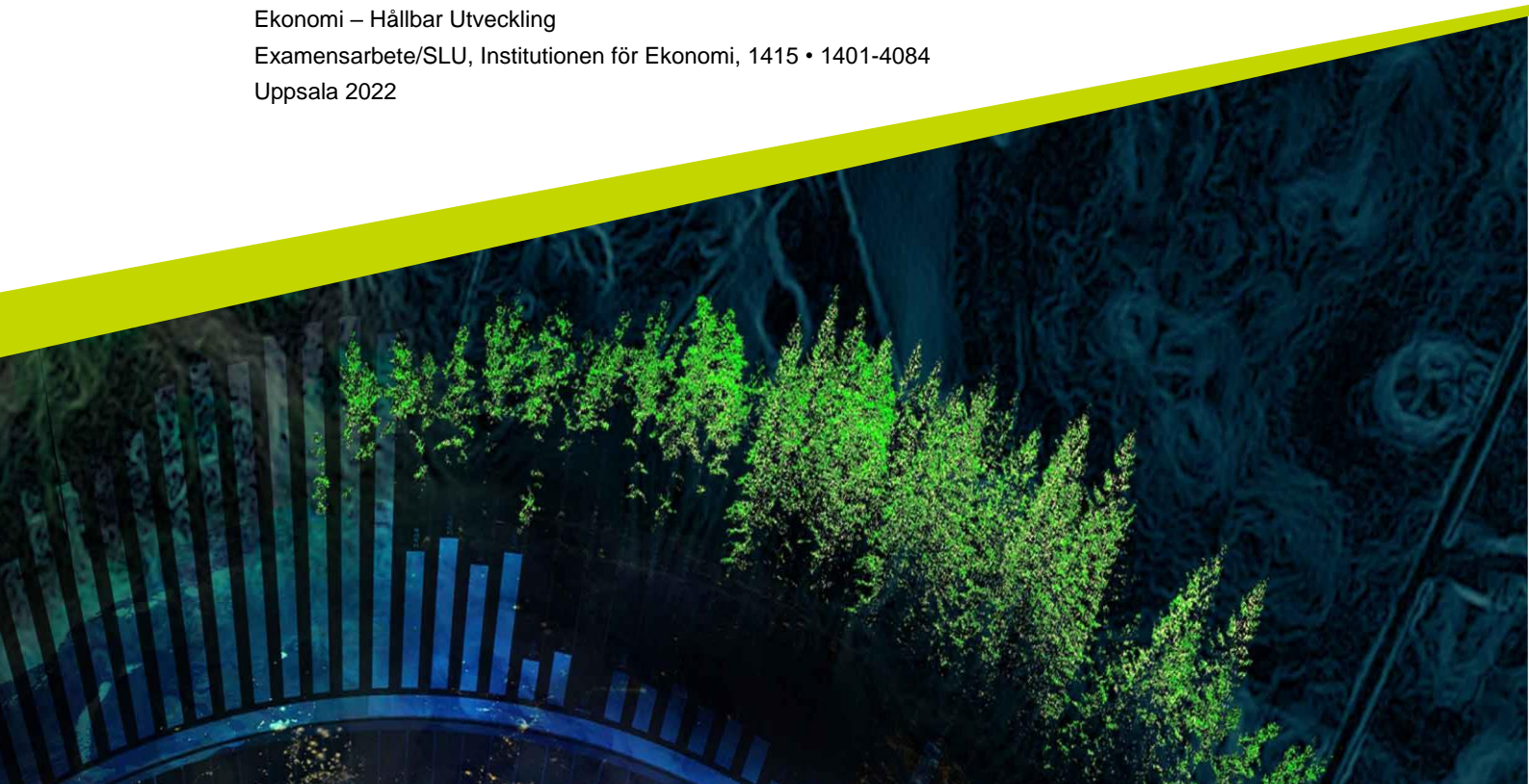
Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för Naturresurser och Jordbruksvetenskap/Institutionen för Ekonomi

Ekonomi – Hållbar Utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1415 • 1401-4084

Uppsala 2022



En fallstudie av betydelsen av vision inom organisationer

Filippa Dahllund och Emil Marklund

Handledare: Erik Melin, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för Ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för Ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi

Kurskod: EX0902

Program/utbildning: Ekonomi – Hållbar Utveckling

Kursansvarig inst.: Institutionen för Ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2022

Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.

Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi

Delnummer i serien: 1415

ISSN: 1401-4084

Nyckelord: vision, organisationsteori, strategi, organisationskultur, organisationsstruktur, implementering, organisatoriskt lärande, organisationsförändring

Sveriges Lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för Ekonomi

Sammanfattning

Genom en tydligt formulerad och implementerad vision kan organisationer säkerställa att samtliga inom organisationen arbetar mot samma syfte, mål och riktning. Dock tycks flera organisationer sakna en tydligt definierad vision. Denna studie undersöker hur organisationers vision bidrar till att ena organisationen i styrningen mot en gemensam riktning. En kvalitativ metod har använts med en induktiv ansats och semistrukturerade intervjuer. Intervjuer genomfördes hos tre organisationer med tre personer från varje organisation: VD, mellanchefer och medarbetare. Den insamlade empirin visade att organisationsstrukturen, organisationskulturen, det strategiska arbetet samt förståelsen och tillämpbarheten av visionen var de påverkande faktorerna för implementeringen. Författarna kom fram till att en vision kan anses betydande i arbetet för att ena organisationen i styrningen mot en gemensam riktning.

Nyckelord: vision, organisationsteori, strategi, organisationskultur, organisationsstruktur, implementering, organisatoriskt lärande, organisationsförändring

Abstract

Through a well formulated and implemented vision organisations can make sure that every part of the organisation works towards the same object, goal and direction. However, it seems that many organisations lack a defined vision. This study researches how organisations' visions contribute to uniting the organisation in the direction towards a common goal. A qualitative method has been used with an inductive approach and semi structured interviews. The interviews were made on three organisations with three people from each organisation: CEO, manager and co-worker. The collected empirical data showed that the organisational structure, the organisational culture, the strategical work and the understanding and applicability of the vision was the affecting factors for the implementation. The authors concluded that a vision can be considered significant in the work to unite the organisation in the guidance towards a common goal.

Keywords: vision, organisational theory, strategy, organisational culture, organisational structure, implementation, organisational learning, organisational change

Innehållsförteckning

Tabellförteckning	8
Figurförteckning.....	9
1. Inledning	10
1.1 Bakgrund.....	10
1.2 Problemformulering.....	11
1.2.1 Empiriskt problem	12
1.2.2 Teoretiskt problem	12
1.3 Syfte och frågeställningar	12
1.4 Avgränsning	13
1.5 Uppsatsens disposition	13
2. Teori	14
2.1 Organisationsstruktur.....	14
2.2 Det organisatoriska isberget	14
2.3 Fyra teoretiska perspektiv på organisationers strategi	15
2.4 Principer för implementering av vision	16
2.5 Teoretisk syntes	17
3. Metod.....	18
3.1 Litteraturgenomgång.....	18
3.2 Val av metod	18
3.3 Semistrukturerade intervjuer.....	18
3.4 Urval.....	19
3.5 Respondenterna	19
3.6 Val av analys.....	20
3.7 Trovärdighet.....	20
3.8 Äkthet	21
3.9 Kritisk reflektion.....	21
4. Empiri	23
4.1 Arcona.....	23
4.2 MTAB	25
4.3 Telge Energi.....	28
5. Analys och diskussion	33

5.1	Arcona.....	33
5.2	MTAB.....	34
5.3	Telge Energi.....	36
5.4	Diskussion.....	38
6.	Slutsats	43
6.1	Forskningsbidrag och vidare forskning	44
	Referenser.....	45
	Böcker, artiklar och digitala källor	45
	Personlig kommunikation	46
	Tack	48
	Bilaga 1.....	49

Tabellförteckning

Tabell 1. Organisationer och intervjupersoner samt titel.....	23
---	----

Figurförteckning

Figur 1. Modell för påverkande faktorer vid implementering av vision (egenbearbetad)..	17
Figur 2. Modell för begrepp och nyckelfaktorer som påverkar implementeringen av visioner (egenbearbetad).....	42

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till studien, problemformuleringen i form av ett empiriskt problem och ett teoretiskt problem, studiens syfte och frågeställningar samt avgränsning och uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

En organisations vision avser att beskriva organisationens verksamhet samt verksamhetens syfte (PWC, 2008; Hatch och Schultz, 2001). Genom en tydligt formulerad och implementerad vision kan organisationer säkerställa att samtliga inom organisationen arbetar mot samma syfte, mål och riktning (PWC, 2008). Med andra ord kan visionen beskrivas som ledningens strävan för organisationen (Hatch och Schultz, 2001) – den är en ledstjärna som organisationen strävar mot. Visionen som en ledstjärna innebär att alla aktiviteter inom organisationen ska ske i riktning mot visionen. Trots detta tycks flera organisationer sakna en tydligt definierad vision (PWC, 2008). I förlängningen kan detta resultera i ett så kallat ”visions- och kulturgap” (Hatch & Schultz, 2001), d.v.s. att organisationens medarbetare inte ställer sig bakom eller förstår den strategiska riktning som ledningen tar. Hur ledningen implementerar och synliggör organisationens vision är betydande för huruvida medarbetarna kommer uppleva visionen som inspirerande eller ej (James & Lahti, 2011). Därmed ämnar denna uppsats undersöka hur organisationer kan skapa en väl formulerad vision, samt hur organisationer kan implementera en vision som ger de positiva effekter som en tydlig vision förknippas med.

För att undvika att ett visions- och kulturgap uppstår behöver visionen och organisationskulturen ligga i linje med varandra (Hatch och Schultz, 2001). Organisationskultur är enligt Lindkvist et al. (2014) en uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som uppstår i en organisation när medarbetarna samverkar med varandra och omvärlden. Om ledningen vill ta fram en vision som inte stämmer överens med organisationskulturen innebär detta att de måste genomföra en förändring i organisationen för att organisationskulturen och visionen ska agera i gemensam riktning. En organisationsförändring kan genomföras utifrån John Kotters (1995) åttastegsmodell. Kotters (1995)

åttastegsmodell förklarar att ledningen behöver se till att skapa en förståelse inom hela organisationen för varför förändringen sker samt att en styrgrupp behöver bildas för att leda förändringen. En vision och strategi behöver formuleras och denna vision för förändring måste kommuniceras ut i hela organisationen. Medarbetarnas kompetens behöver utvecklas i och med förändringen. Kortsiktiga resultat måste genereras, lyftas fram och resultaten behöver konsolideras. Nya arbetssätt måste förankras i den rådande kulturen för att på så sätt slutföra förändringen. Kotter (1995) beskriver att om något av dessa åtta steg misslyckas så kommer organisationsförändringen att misslyckas. På så sätt visar denna modell att visionen är en viktig del av en organisationsförändring. Utan en välformulerad och kommunicerad vision riskerar organisationsförändringen att misslyckas. Utifrån Kotters (1995) åttastegsmodell har visionen en betydande roll för organisationens gemensamma riktning. I denna studie undersöks huruvida detta återspeglas av organisationer i praktiken.

Utöver ovanstående teoretiska referensram är strategi och organisationsstruktur begrepp som kommer att användas i denna uppsats. Strategi är något som behövs i samband med att en vision ska implementeras (Kotter, 1995). Strategin ämnar formulera planen för arbetet för att nå upp till visionen (Lindkvist et al., 2014). Detta innebär att om visionen förklarar organisationens syfte, mål och riktning så kan strategin möjliggöra för organisationen att nå dit. Därmed kan strategin verka för organisationen att uppnå visionen. Gällande organisationsstrukturen är denna något som inverkar på det dagliga arbetet med vision. Detta eftersom att organisationsstrukturen påverkar hur visionen kan kommuniceras i, och mellan, organisationens olika nivåer (Lewis och Clark, 2019). Strukturen i en organisation handlar om hur auktoriteten är fördelad (Marume & Jubenkanda, 2016). Detta kan beskrivas genom hur centraliserad eller decentraliserad en organisation är. Vidare påverkar centraliseringen huruvida den underordnade har möjlighet att påverka inom sin arbetsroll och dess möjlighet att driva igenom förändringar i organisationen. Utifrån detta är organisationsstrukturen relevant för implementeringen av vision.

1.2 Problemformulering

Studiens problemformulering består av två delar. Ett empiriskt problem som beskriver de verkliga problem som uppstår i organisationer samt ett teoretiskt problem som beskriver de problem som finns i teorin inom ämnet.

1.2.1 Empiriskt problem

Kotter (1995) förklarar i sin åttastegsmodell för organisationsförändring att avsaknad av en vision eller bristande utförande i förmedling av visionen inom en organisation är anledningar till misslyckande inom organisationsförändring. Ledning och förmedling av visionen är enligt James och Lahti (2011) betydande faktorer gällande huruvida anställda inspireras av organisationens vision. Beroende på vilken form av ledarskap som bedrivs samt hur ledaren möjliggör och etablerar visionen ut i resten av organisationen kommer de anställda att ha olika inställning till organisationens vision. Även Hatch och Schultz (2001) förklarar att det finns ett gap mellan vision och kultur som innebär att om ledningen går i en strategisk riktning som medarbetarna inte förstår eller stöttar uppstår en oenighet mellan ledning och medarbetare. Detta innebär att för att lyckas med förändringar och för att undvika denna meningsskiljaktighet i organisationer krävs en vision som genomsyrar organisationen men exakt hur organisationer arbetar med detta kan vara diffust (ibid). Detta utgör det empiriska problemet för studien som baseras på hur organisationer ska agera för att implementera sin vision genom hela organisationen.

1.2.2 Teoretiskt problem

Khandelwal & Mohendra (2010) beskriver hur tidigare forskning gällande implementering av visioner inom organisationen fokuserat på undersökning av ledningens perspektiv. Mot denna bakgrund finns det således ett behov av forskning som studerar implementering av visioner från andra perspektiv för att få en mer nyanserad bild av problemet. Vidare har Dermol och Trunk Sirca (2018) nyligen konstaterat att mer kvalitativ forskning behövs inom området – kvantitativa resultat från tidigare forskning behöver kompletteras med kvalitativa resultat. Detta leder oss till det research-gap, och teoretiska problem, som studien baseras på; nämligen att det till dags dato saknas kunskap om andra perspektiv än ledningens, samt omfattande kvalitativ forskning inom ämnet. Med detta som grund avser uppsatsen att utgå från fler perspektiv än endast ledningens perspektiv. Därför inkluderar även författarna mellanchefer och medarbetares perspektiv för att vidare förstå problemet och på så sätt bidra till kunskapsutveckling inom området.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur organisationers vision bidrar till att ena organisationen i styrningen mot en gemensam riktning. Frågeställningarna studien ämnar besvara är:

1. Hur kan organisationer möjliggöra arbete i linje med deras visioner?
2. Vilka faktorer påverkar hur väl organisationer lyckas arbeta utifrån deras visioner?

1.4 Avgränsning

Denna uppsats positioneras inom organisationsteori. Uppsatsen är avgränsad till tre organisationer och sammanlagt nio respondenter. En annan avgränsning som gjorts är att uppsatsen endast utgår från ett organisationsperspektiv och därmed utesluts konsumentperspektivet. Vidare är studien ej begränsad till någon särskild bransch.

1.5 Uppsatsens disposition

Uppsatsen består av sex delar varav den första delen avser ge en inblick i ämnet och vad uppsatsen kommer handla om. Den andra delen presenterar de teorier som är relevanta för studien. Den tredje delen beskriver den metod och analys som valts för genomförandet av studien. Den fjärde delen presenterar den insamlade empirin. Den femte delen presenterar den analys som genomförts samt en diskussion av det som analyserats. Den sjätte delen ger en slutsats för studien och presenterar vad studien bidragit med till teorin samt förslag på vidare forskning.

2. Teori

I detta kapitel presenteras de relevanta teorier som valts, varför de valts samt en teoretisk syntes för hur de kan hjälpa oss att förstå och tolka den insamlade empirin.

2.1 Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen kan beskrivas utifrån en organisations centralisering eller decentralisering. Henry Fayol (Marume och Jubenkanda, 2016) beskriver centralisering som

”Allt som bidrar till att öka betydelsen av den underordnades roll är decentralisering; allt som avser att minska det är centralisering”. (Marume och Jubenkanda, 2016:106)

Därmed berör centralisering hur auktoriteten inom en organisation fördelas och därmed förmågan för den underordnade till att påverka eller förändra inom dess arbetsroll (Marume och Jubenkanda, 2016). Centraliserad organisation verkar för ledningens maximerande kontroll över organisationen och säkerställer att samtliga aktiviteter genomförs på samma sätt. Dock kan detta leda till en ökad arbetsbörda för ledningen och långsamma beslutsprocesser - exempelvis gällande när och hur en ny vision ska tas fram och implementeras. Decentraliserade organisationers fördel är därmed den centraliserade organisationens svagheter (ibid). Decentraliserad organisation ger en minskad arbetsbörda för ledningen samt effektiva beslutsprocesser eftersom den inte kräver ledningens delaktighet i samma grad. Dock riskerar det att organisationens ledning har mindre kontroll över organisationens aktiviteter och därmed kan implementering av nya processer eller arbetssätt upplevas som utmanande.

Denna teori bidrar med ett perspektiv på den underordnade eller medarbetarens förmåga att påverka inom organisationen. Genom perspektivet om medarbetarens möjlighet att påverka inom organisationen kan implementeringen och arbetet för organisationens vision analyseras och huruvida medarbetaren förmår att ändra eller arbeta i linje med organisationens vision.

2.2 Det organisatoriska isberget

Organisationskultur kan enligt Lindkvist et al. (2014) delas in utifrån tre olika områden: Artefakter, värderingar och grundläggande antaganden. Artefakterna är

synliga beteendemönster och observerbara i den fysiska miljön som till exempel teknologi. Värderingar inom organisationskulturen skapas genom en enighet inom organisationen. Grundläggande antaganden är undermedvetna och osynliga. De ses därmed som givna (Lindkvist et al., 2014). Detta innebär att det syfte, mål och riktning som ledningen tar fram måste stämma överens med de grundläggande antaganden som finns i organisationen eftersom dessa är svåra att förändra (Lindkvist et al., 2014). Värderingarna och artefakterna är därmed enklare att förändra än de grundläggande antagandena.

Vidare utvecklar Lindkvist et al. (2014) att organisationskultur kan liknas vid ett isberg bestående av synliga och dolda aspekter. De synliga aspekterna, som på isberget är ovanför ytan, kan vara exempelvis organisationens mål, struktur, teknologi och resurser. De dolda aspekterna, som på isberget ligger under ytan, kan vara bland annat värderingar, känslor, gruppnormer och sociala kontakter. Istället för synliga och dolda så kan de även kallas för formella och informella aspekter. De formella aspekterna som är synliga för utomstående utgör en mindre del av organisationens dagliga verksamhet än de informella, de dolda, aspekterna. Detta beror på att de informella aspekterna i praktiken utgör stora delar av organisationens grunddrag (Lindkvist et al., 2014).

Denna teori är relevant för att ge perspektiv på vad som möjligen kan påverka hur väl en förändring tas emot inom en organisation, som exempelvis utformandet och implementering av en vision.

2.3 Fyra teoretiska perspektiv på organisationers strategi

Steensen (2013) föreslår fyra olika teoretiska perspektiv på organisationers strategi. Det klassiska perspektivet är när organisationens ledning tänker ut mål och visioner för organisationens riktning (ibid). Sedan kommuniceras dessa ut till resterande i organisationen med hjälp av verktyg som målbeskrivningar, policies och planer. Detta perspektiv antar att de anställda är eniga med ledningens vision och förväntningar, det vill säga homogenitet antas. Det politiska perspektivet handlar om organisationer där det finns subgrupper som vill uppnå sina egna mål och där det kan uppstå konflikter mellan dessa subgrupper (ibid). I detta perspektiv antas organisationen vara mer heterogen då strategin blir sammansatt av dessa konflikterande strategier mellan subgrupperna. Den slutliga strategin uppstår alltså genom förhandlingar och kompromisser. Det processorienterade perspektivet handlar om ledningens mål och visioner, likt det klassiska perspektivet, som sedan realiserar till en strategi (ibid). Denna strategi växer fram genom organisationens

processer såsom organisatorisk lärande och självorganisering vilket gör att medarbetarnas engagemang kan öka. Det tolkande perspektivet handlar om ledningens förmåga att kommunicera och formulera sig (ibid). Strategin formuleras genom ledningens tolkning av de egna samt de anställdas handlingar.

Dessa fyra perspektiv på organisationers strategi är relevanta för studien eftersom de på ett teoretiskt plan kan förklara hur organisationer strategiskt arbetar för att ta fram och implementera en vision. Därefter kan det operationaliseras och kopplas till verkligheten med hjälp av studiens empiri.

2.4 Principer för implementering av vision

Kirkpatrick (2009) beskriver hur en vision är den långsiktiga strävan för en organisation men hur denna kan gå förlorad om den inte kommuniceras eller aktivt implementeras. För att undersöka implementeringen av en vision inom organisationer kan principerna framtagna av Kirkpatrick (2009) användas. Den första principen beskriver att man behöver säkerställa att ledningen har en god förståelse av visionen och dess innebörd. Detta eftersom ledningen ansvarar för implementeringen av visionen inom organisationen och agerar därmed som förebilder för hur visionen bör tolkas och ageras efter. Den andra principen beskriver hur organisationen bör uppmana en hög grad av delaktighet vid utformningen av visionen vilket ökar troligheten att den efterföljs. Den tredje principen beskriver hur visionen först kan kommuniceras till individer med stort inflytande inom organisationen. På så sätt kan dessa agera som opinionsbildare vilket kan underlätta och hjälpa till med implementeringen av visionen. Den fjärde principen beskriver hur ledningen bör motivera, inspirera och utforma tydliga mål i linje med visionen för att underlätta implementeringen. Den femte principen betonar hur ledningens roll som förebilder bidrar till att organisationen agerar i linje med visionen. Den sjätte principen lyfter hur metaforer, bilder eller symboler i enlighet med visionen kan verka för att skapa en effektiv implementering av en vision (ibid).

Denna teori är relevant vid undersökning av organisationers visioner då dessa principer beskriver framtagandet och implementeringen av visioner. Genom att använda dessa principer kan organisationers vision analyseras och utvärderas utifrån organisationens utformning och implementering i enlighet med dessa principer.

2.5 Teoretisk syntes

Denna uppsats teoretiska syntes baseras på ovan nämnda teorier. Den förstnämnda teorin förklarar hur organisationers struktur påverkar dess effektivitet och arbetsbörda beroende på dess centralisering och decentralisering samt vad som avgör huruvida organisationen kan klassas som centraliserad eller decentraliserad (Marume & Jubenkanda, 2016). Det organisatoriska isberget (Lindkvist et al., 2014) kan på ett teoretiskt plan förklara hur organisationer arbetar med vision beroende på dess organisationskultur. Den tredje teorin gällande de fyra teoretiska perspektiv på organisationers strategi (Steensen, 2013) ger en bredare grad av förståelse av organisationers strategi vid förändringsarbete. Den fjärde teorin, Kirkpatrick's (2009) principer för en effektiv implementering och utformning av vision, kan visa vilka steg som behövs för att väl implementera visionen i en organisation samt operationalisera isberget från den andra teorin och på så sätt tillsammans med studiens empiri ge svar på författarnas frågeställningar. Med hjälp av dessa fyra teorier kan resultaten diskuteras utifrån vilka faktorer i en organisationsstruktur- och kultur som påverkar vilken strategi som används för implementering av vision. Därefter kan det diskuteras hur organisationer lyckas implementera visionen genom hela organisationen, och på så sätt ge svar på uppsatsens syfte och frågeställningar. Figur 1 visar hur teorierna tillsammans kan förklara de huvudsakliga områden som påverkar visionen. Med hjälp av figuren ser vi även hur området avgränsas mot visionen.



Figur 1. Modell för påverkande faktorer vid implementering av vision (egenbearbetad)

3. Metod

I detta kapitel presenteras litteraturgenomgången, metoden som författarna valt för studien, urval, analysmetod, samt kvalitetskrav för studien och hur författarna arbetar för att upprätthålla dem. Kapitlet avslutas med en kritisk reflektion om uppsatsens metodologi.

3.1 Litteraturgenomgång

Författarna började med att söka information samt relevant litteratur på Google Scholar och Primo. Sökorden som användes var organization*, vision, implement*, values, change, management, develop* och leadership. Med hjälp av detta hittade författarna relevanta artiklar för studien och därefter kunde de ta fram ett empiriskt och ett teoretiskt problem samt de teorier som använts i uppsatsen.

3.2 Val av metod

Författarna genomförde en fallstudie med en kvalitativ metod och en induktiv forskningsansats. Empirin samlades in genom observationer på organisationer i syfte att generera ny teori inom ämnet (Bryman och Bell, 2017). Författarna utgick från den ontologiska ståndpunkten konstruktivism. Enligt Bryman och Bell (2017) innebär perspektivet att det finns olika subjektiva verkligheter, och att kunskap är relativ i förhållande till subjektet. Vidare utgick författarna från den epistemologiska utgångspunkten tolkningsperspektivet, vilken enligt Bryman och Bell (2017) kan förklaras som ett samhällsvetenskapligt inriktat perspektiv på hur vi får kunskap om verkligheten. Detta innebär att den sociala verkligheten skiljer sig från den naturvetenskapliga och att olika forskare kan ta fram olika tolkningar av liknande situationer, exempelvis hur organisationer arbetar med implementering av visioner.

Eftersom författarna använde detta synsätt var det relevant att samla in empirin genom intervjuer av personer med olika befattning i tre olika organisationer eftersom varje individs subjektiva verklighet var relevant.

3.3 Semistrukturerade intervjuer

Intervjuerna var semistrukturerade för att lämna utrymme för följdfrågor. Semistrukturerade intervjuer innebär att författarna utgick från en intervjuguide

men att författarna och respondenten hade möjlighet att lyfta synpunkter utanför ramverket i form av intervjuguiden (Bryman och Bell, 2017). Detta vidare innebar att författarna hade möjlighet att undersöka vidare om respondenten nämnde något som författarna upplevde som särskilt relevant trots att det inte togs med i intervjuguiden.

3.4 Urval

Författarna valde företag utifrån två kriterier. Dessa var att företagen skulle verka inom olika branscher och att företagen inte skulle ha mindre än 50 anställda. Kriteriet för att företagen skulle verka i olika branscher valdes eftersom författarna önskade se en variation mellan organisationerna – troligheten för detta torde öka om företagen verkar i olika branscher. Företagens tillgänglighet för deltagande påverkade även urvalet. Författarnas kännedom om företagen var dessutom en påverkande faktor eftersom de hade någon form av personlig relation till företagen sedan tidigare.

3.5 Respondenterna

Sammanlagt intervjuades nio personer: tre från varje organisation. Från varje organisation intervjuades en person från ledningen, en mellanchefer samt en medarbetare, för att inkludera ytterligare perspektiv än enbart ledningens perspektiv. Författarna valde att de tre intervjuade skulle ingå i samma kedja och ha kontakt med varandra för att få så relevanta resultat som möjligt i förhållande till syfte och frågeställningar. Tre olika intervjuguider användes för de olika befattningarna (se bilaga 1).

Innan varje intervju tillfrågades respondenten om denne godkände att författarna spelade in intervjun för att på så sätt ha tillgång till materialet under sammanställningen samt analysen av empirin. Samtliga respondenter godkände detta utifrån villkoret att författarna var de enda som hade tillgång till det inspelade materialet. Dessutom tillfrågades respondenterna om författarna kunde använda deras namn i uppsatsen eller om de ville vara anonyma. Samtliga respondenter förutom en godkände att namn publiceras. För den som önskade vara anonym har författarna vidtagit åtgärder såsom ändring av namn samt givit respondenten en specifierad titel som medarbetare för att upprätthålla anonymitet.

3.6 Val av analys

Författarna valde att använda sig av en narrativ analys vid analys av den insamlade empirin. En narrativ analys innebär att forskaren tar hänsyn till respondentens egna perspektiv av det som händer runtomkring dem (Bryman och Bell, 2017). Bryman och Bell (2017) förklarar att en narrativ analys kan vara mycket användbar när respondenten redogör för delar av sitt liv och kopplingar mellan dessa, samt att narrativ analys ofta tillämpas på kvalitativa studier med intervjuer som insamlingsmetod. Just därför valde författarna av denna uppsats att använda sig utav en narrativ analys, eftersom det var respondenternas egna perspektiv och tolkningar som författarna var ute efter, för att därefter hitta likheter och skillnader i respondenternas tolkningar och perspektiv på verkligheten.

Författarna lyssnade på de inspelningar som gjorts under intervjuerna samt studerade de samlade anteckningar som gjorts under intervjuerna för att kunna sammanställa empirin. Därefter sammanställdes empirin utifrån deras relevans till organisationskultur, organisationsstruktur, strategi och vision. Denna indelning utgjorde strukturen för empiri, analys och diskussion. I analys och diskussion kopplades dessa områden till studiens valda teorier.

3.7 Trovärdighet

Trovärdighet kan beskrivas utifrån fyra delar: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse (Bryman och Bell, 2017). Tillförlitlighet berör den sociala verkligheten och hur den uppfattas. För att säkerställa att författarna har uppfattat de intervjuade personerna på ett korrekt sätt får de intervjuade personerna ta del av resultatet från intervjun vilket kallas respondentvalidering. Genom respondentvalideringen kan tillförlitlighet i studien uppnås. Överförbarhet berör huruvida resultatet av studien kan uppnås i andra kontexter (ibid). Kvalitativa studier undersöker ett fåtal unika objekt där författarnas eller frågeställarens uppfattning av situation är betydande. Pålitligheten berör huruvida författarna presenterar den valda metoden. För att säkerställa pålitlighet i studien har författarna därmed redovisat utförligt tillvägagångssättet för samtliga delar av studien (ibid). Bekräftelse berör huruvida författarna agerat i god tro då författarnas värderingar och åsikter kan påverka på studien (ibid). För att minimera de subjektiva påverkningar från författarna har de vidtagit åtgärder som att säkerställa att frågorna är öppna och på så sätt minimera chansen att frågorna vinklas på grund av författarnas egna värderingar eller åsikter.

3.8 Äkthet

Äkthet inom forskningen kan delas upp i ett antal kriterier som är: rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet (Bryman och Bell, 2017). Rättvis bild berör hur undersökningen bidrar till deltagarna att få en bättre förståelse för deras sociala miljö (ibid). Detta kriterium uppfyller författarna vid intervjuerna då deltagarna får reflektera och samtala om deras sociala miljö i förhållande till ledningen och styrningen utifrån visionen. Ontologisk autenticitet berör hur studien hjälper personerna som medverkat att få en bättre förståelse för den sociala situationen som de befinner sig i (ibid). Pedagogisk autenticitet berör hur de personer som medverkat får en bättre förståelse för hur andra personer i miljön upplever den. Under intervjuerna diskuterades bland annat organisationskultur vilket berör den sociala situationen samt att studien kommer delas med de medverkande personerna vilket kan bidra till att de får en ökad förståelse för den sociala situationen de befinner sig i samt hur andra personer upplever miljön. Katalytisk autenticitet berör hur studien bidragit till att de medverkande kan förändra sin situation och taktisk autenticitet berör huruvida undersökningen har gjort att deltagarna fått bättre möjlighet att vidta de åtgärder som krävs (ibid). Dessa kriterier uppfylls genom att de medverkande i studien har fått reflektera över sin situation på ett sätt som de nödvändigtvis inte hade gjort annars och utifrån möjliga nya insikter kan de påverka sin situation.

3.9 Kritisk reflektion

De problem som kan uppstå i kvalitativa studier är att författarnas subjektiva uppfattningar kan påverka resultatet (Bryman och Bell, 2017). I denna studie har författarna valt att använda sig av semistrukturerade intervjuer. Denna form av intervju ger utrymme för författarna att under intervjun fördjupa sig i områden utanför intervjuguiden (ibid). Detta kan förekomma spontant och författarna bär därmed en risk att reagera på olika frågor eller perspektiv under respektive intervju, vilket kan leda till att intervjuerna skiljer sig från varandra. Detta kan sedan påverka resultatet och slutsatsen av studien.

De åtgärder författarna tog för att motverka de problem som kan uppstå vid kvalitativa studier är först och främst medvetenhet gällande den subjektiva påverkan som författarna kan bidra med. Denna påverkan skulle kunna innebära att studien vinklas utifrån författarnas önskade resultat samt förutfattade meningar och resultaten skulle kunna förvrängas. Genom att författarna var medvetna kring den möjliga subjektiva påverkan som de kunde haft på studien så kunde de aktivt arbeta för att motverka det. Detta gjorde de genom att ställa frågorna på samma sätt till respektive respondent samt säkerställa att respondenterna har tolkat frågorna på

samma sätt genom att fråga om det varit några otydligheter kring frågorna. Att organisationerna dessutom valdes efter personliga relationer kan öka den subjektiva påverkan på studien eftersom författarna redan kan ha förutfattade meningar om organisationerna. Detta arbetade författarna med att motverka genom att främst bibehålla medvetenheten kring detta genom hela uppsatsskrivandet. Genom denna medvetenhet kunde författarna aktivt arbeta för att bortse från vad de hade för tankar om organisationen sedan tidigare. Dessutom närvarade båda författarna vid respektive intervju och eftersom en intervjuguide följdes låg fokuset på respondenten och dennes egna reflektioner och tankar. Detta gjorde att författarnas egna tankar om organisationen kunde undvikas vid insamlingen av empirin. Vidare har författarna deltagit på seminarium där utomstående har opponerat på arbetet vid två tillfällen. Detta har bidragit med synpunkter och kritisk reflektion från opponenterna där de även har kunnat uppmärksamma delar där författarna möjligtvis haft en subjektiv påverkan, för att sedan kunna åtgärda detta.

Vidare har författarna förhållit sig kritiskt till valet av teorier. Teorierna har valts i syfte att representera fyra olika relevanta områden för studien. Teorierna hade som avsikt att representera varsitt teoretiskt område som kan tillämpas vid undersökningen av implementering av visioner. Teorierna som använts i studien har valts utifrån författarnas uppfattning av vad som var relevant. Detta skulle kunna diskuteras då andra kunniga inom området eventuellt kan ha en annan uppfattning av vad som är relevant teori. Beroende på vilken teori för respektive område som valts kan det diskuteras huruvida resultatet för uppsatsen hade varit detsamma. Om andra teorier hade använts för de valda områdena hade författarna eventuellt fokuserat på andra delar inom ämnet, vilket hade kunnat ha en betydande påverkan på studien. Med detta som grund har författarna aktivt valt teorier med omsorg och kritiskt reflekterat över dem och dess relevans. Författarna har jämfört teorierna med liknande teorier inom samma områden för att säkerställa att den teoretiska grunden för studien överensstämmer med övrig relevant forskning.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den empiri som samlats in från intervjuerna med de tre organisationer som valts för studien (se tabell 1).

Tabell 1. Organisationer och intervjupersoner samt titel

Organisation	Namn	Titel
Arcona	Peter Kvist	VD
Arcona	Mimmie Sundin	Enhetschef
Arcona	Anonyma Svensson	Medarbetare
MTAB	Simon Fors	VD
MTAB	Gustav Persson	Administrativt ansvarig
MTAB	Robin Broberg	Chaufför
Telge Energi	Johannes Boson	VD
Telge Energi	William Pietsch	TM och Savedesk Chef
Telge Energi	Sebastian Munkhammar	Säljare

4.1 Arcona

Arcona är aktiva inom byggsektorn där de genomför byggentreprenader, erbjuder projektering och utvecklar fastigheter i Stockholm och Uppsala (Arcona, u.å). Arcona grundades 1985 och har 275 anställda och under 2020 omsatte Arcona cirka 1,8 miljarder kronor (Bolagsfakta, 2022). Organisationen samarbetar med externa aktörer för projekten och har därmed inte några egna byggarbetare.

De intervjuade för studien är Peter Kvist, Mimmie Sundin samt en medarbetare som önskar vara anonym och kallas därför i denna studie för Svensson. Peter Kvist är VD för organisationen och även koncernchef till dotterbolagen. Denna roll har han haft i ca fyra år. Mimmie Sundin är enhetschef och har arbetat på Arcona i ca två år. Svensson är medarbetare och har arbetat under en längre tid i sin nuvarande roll.

Kvist beskriver Arconas vision som:

“Arcona är en idé om att utmana det traditionella för att tillsammans skapa bättre resultat”.
(Kvist, 2022).

Kvist förklarar att visionen skapades 2015 och har utformats på det sättet delvis på grund av att det ligger i Arconas DNA att göra saker annorlunda än andra organisationer i byggbranschen. Detta har varit med Arcona sedan dess start på mitten av åttiotalet. Visionen har funnits i dess nuvarande form sedan 2015 men Kvist förklarar att även om visionen uppdaterades 2015 så har grundtanken av att göra saker annorlunda funnits sedan företaget bildades. Kvist berättar att vid utformningen av den nya visionen plockades 45 medarbetare ut från alla nivåer för att tillsammans arbeta med att ta fram de långsiktiga målen och för den faktiska visionen var alla chefer involverade.

Kvist berättar att visionen har fokuserat särskilt på förändring eftersom detta är en utmaning inom byggbranschen. Det traditionella byggnadssättet inom branschen är djupt rotad när det kommer till hur saker bör genomföras och hur det fungerar med exempelvis leverantörer, entreprenörer och avtal. Detta innebär att utmaningen ligger i att driva igenom förändringar inom byggbranschen och därmed berör visionen just förändringsarbete. Dock förklarar Kvist att förändringen inte kan ske enbart inom organisationen utan den behöver även ske tillsammans med kunder och leverantörer. Visionen beskriver organisationens strävan att ständigt höja målen vilket innebär ett konstant förbättringsarbete; visionen är inte mätbar och någon tidshorisont för visionen existerar inte, förklarar Kvist. Visionen beskriver därmed hur organisationen ska arbeta och inte vad organisationen ska uppnå.

Kvist förklarar att visionen inte är särskilt uppmärksam i det dagliga arbetet utan att den snarare är inpräglad i organisationen. Detta beskrivs även av Svensson som menar på att visionen sitter i ryggraden på medarbetarna och genom att arbeta med ständig förbättring så uppfyller de visionens strävan gällande "att utmana det traditionella". Sundin som är affärschef på Arcona uppger att hon tycker att visionen är tilltalande och inspirerande men att delar av den kan upplevas som distanserad från den dagliga verksamheten. Sundin beskriver att delen av visionen som berör "arbete tillsammans för bättre resultat" ligger nära till hands men att visionens del gällande innebörden av att "utmana det traditionella" är något diffust och skulle behöva kommuniceras mer. Vidare förklarar hon dock att de strävar efter effektivisering och digitalisering vilket är en utmaning inom den traditionella byggbranschen. Detta sker i små steg medan visionen uppfattas som mer omfattande gällande "att utmana" vilket skapar en viss otydlighet kring huruvida strävan att "utmana det traditionella" uppfylls eller ej. Kvist förklarar dock att för att säkerställa att resterande av organisationen arbetar i enlighet med visionens mål så bryts de ner i mindre delmål för de enskilda enheterna vilket även bekräftas av både Sundin och Svensson.

Kvist förklarar att för att skapa en organisation som lever upp till deras vision så krävs det att medarbetarna tillåts att kliva utanför ramarna och att organisationen uppmuntrar dem till att göra det. För att möjliggöra detta har de en förslagsfunktion som är elektronisk där de kan lämna förslag direkt via mail och det anordnas ett forum varje år där alla i organisationen har möjlighet att diskutera förbättringsåtgärder, förklarar Kvist. Sundin bekräftar detta då hon anser att både hon och hennes medarbetare har förutsättningarna för att ta egna initiativ. Vidare förklarar hon att hon har daglig kontakt med ledningen då bland annat förbättringsmöjligheter och liknande kan lyftas. Kvist förklarar att organisationsstrukturen på Arcona är hierarkisk i form av en linjestruktur bestående av VD, två avdelningar och sju enheter. Den ena avdelningen består av tre enheter och den andra av fyra enheter och enheterna består av en chef med ca 12–25 medarbetare. Dock beskriver Sundin och Svensson att organisationskulturen är platt och familjär vilket väger tyngre än den etablerade organisationsstrukturen. Med detta menar de att även om en hierarki existerar inom organisationen så följs den inte nödvändigtvis. Sundin förklarar vidare att hon och hennes medarbetare har möjlighet att påverka inom sina mandat och driva egna initiativ vilket även Kvist berättar. Han förklarar att detta är något som aktivt uppmuntras inom organisationen från ledningens sida. Vidare förklarar Kvist att organisationskulturen är decentraliserad och prestigelös. Sundin och Svensson beskriver att de ser positivt till den decentraliserade organisationskulturen men att det kan uppstå en viss förvirring då det kan vara svårt för medarbetare att veta vem den ska vända sig till. Sundin förklarar vidare att detta även kan innebära vissa otydligheter inom chefspositionerna och att det kan vara svårt som chef att ha en fullkomlig inblick i medarbetarnas arbete.

4.2 MTAB

MTAB är ett transportföretag verksamma i Sverige, Danmark, Norge och Finland och huvudkontoret ligger i Stockholm. Simon Fors som är VD förklarar att MTAB inriktar sig på transporter som kräver särskild hantering med två nischade inriktningar: teknologi och konst. MTAB levererar mervärdestjänster inom logistik. Dessa mervärdestjänster innebär bland annat installation, uppackning, förvaring och lagring. År 2020 var MTAB:s omsättning 171 miljoner kronor och de hade 104 anställda (Allabolag, 2022).

De intervjuade för studien är Simon Fors, Gustav Persson och Robin Broberg. Simon Fors är VD och har varit det sedan 2011. Gustav Persson är administrativt ansvarig inom transportavdelningen och tillträdde rollen relativt nyligen. Robin Broberg är chaufför och har arbetat på MTAB sedan 2016.

Fors förklarar att MTAB inte är ett visionsdrivet företag. Han menar att organisationen arbetar med vision endast på styrelse- och ägarnivå men att i organisationen drivs arbetet istället av organisationskulturen och hur de anställda förhåller sig till varandra. Organisationen arbetar för att erbjuda tjänster av hög kvalitet med stort fokus på kundnöjdhet och genom detta förhållningssätt utvecklas organisationen. Även den administrativt ansvarige mellancheferen Gustav Persson förklarar att kundnöjdhet är en betydande del av organisationens syfte. Dock nämner han endast detta som något det arbetar efter och inte att detta skulle vara organisationens övergripande mål. Vidare förklarar Persson att de arbetar efter olika mål som innebär att de ska bli mer digitaliserade för att enklare kunna hålla kontakt med kunder. Chauffören Robin Broberg uppfattar däremot MTAB:s vision som att organisationen ska vara ledande inom specialtransport.

Fors förklarar att en av de främsta utmaningarna inom transportsektorn är leveransprecision och att MTAB särskiljer sig inom detta område från sina konkurrenter eftersom de kan säkerställa en högre precision av leveranser. Han nämner att MTAB agerar på den nordiska marknaden vilket är en relativt liten marknad jämfört med deras europeiska konkurrenter och för att MTAB ska vara konkurrenskraftiga och effektiva har de valt att diversifiera sig och erbjuder fler tjänster jämfört med deras europeiska konkurrenter. Sedan millennieskiftet har MTAB strävat efter att vara marknadsledare i Norden vilket de lyckats med bland annat i Sverige, berättar Fors. Om ca fem till tio år beskriver Fors att MTAB kommer vara marknadsledande i samtliga länder i Norden. Som marknadsledande inom en nischad bransch upplever Fors att det är en utmaning att hitta rätt kompetens vilket beskrivs även av Persson. Därmed är det viktigt för organisationen att arbeta med utveckling internt för att vara marknadsledande. Fors förklarar att ständig förbättring är en viktig del i utvecklingsarbetet:

“Om man slutar att bli bättre så slutar man vara bra”. (Fors, 2022).

Persson beskriver att en annan utmaning är att planera transporter tidseffektivt samt ekonomiskt hållbart och samtidigt se till att medarbetarna mår bra och trivs i sitt arbete. Även att koordinera arbetet mellan avdelningar är en utmaning enligt Persson eftersom de som planerar och fakturerar inte alltid har fullständig förståelse för omfattningen av uppdragen hos kund.

Fors förklarar att ledningen utformar mål för organisationen som sedan bryts ned till avdelningsnivå där ledningen fortsatt är delaktiga. Nedbrytningsprocessen avser att utifrån ett huvudsakligt mål för organisationen bryta ner detta till respektive avdelning som sedan bryter ner detta till enskilda mål för medarbetarna, förklarar Fors. För att säkerställa att organisationen arbetar mot samma mål och riktning sker avdelningsmöten månadsvis och övrig information kommuniceras ut via mejl eller

telefon. Han förklarar vidare att vid avdelningsmötet har medarbetarna möjlighet att lyfta synpunkter och funderingar. De har även ett digitalt forum där det finns möjlighet för alla i organisationen att lämna förslag. Fors berättar att inom organisationen finns ett stort fokus på kvalitet och kundnöjdhet vilket backas upp av både Persson och Broberg. Dock uppger både Persson och Broberg att det är något vagt vad de långsiktiga målen för organisationen är och hur de kan bidra till att arbeta efter dem. Fors förklarar att han önskar se fler initiativ och idéer från de enheter som har den direkta kontakten med kund. Genom dessa idéer skulle verksamheten kunna utveckla affärerna för att öka kundernas mervärde. I dagsläget kan medarbetarna antingen använda sig av en digital förslagslåda där förbättringsförslag eller dylikt kan kommuniceras eller så kan de vända sig direkt till ledningen och samtala. Detta nämns dock varken av Persson eller Broberg. Persson förklarar att han skulle vilja se mer feedback och främst mer positiv feedback när ett bra arbete har gjorts. Detta lyfts även av Broberg som menar att det är sällan man får beröm när man gjort ett bra arbete och ofta känner man sig utbytbar. Persson utvecklar vidare att ansvarsområden ofta är otydliga och beslut behöver bli mer genomtänkta.

Fors beskriver organisationskulturen som decentraliserad då MTAB:s olika geografiska områden kan agera relativt självständigt i förhållande till huvudkontoret. Inom de lokala områdena uppmuntras de anställda att ta kontakt med ledningen oavsett roll inom organisationen. Detta bekräftas även av Persson och Broberg som båda beskriver att organisationskulturen är relativt decentraliserad. Fors beskriver att öppenhet uppmannas för möjligheten att föra dialog med alla inom organisationen för att på så sätt öka kundnöjdhet och organisationsutveckling. Dock nämner Persson och Broberg att ledningens tid är begränsad vilket leder till att även om organisationskulturen uppmuntrar för dialog mellan samtliga roller så ges inte nödvändigtvis förutsättningarna för det i praktiken. Persson berättar vidare om hur medarbetarnas frihet under ansvar fungerar väl och att lösningsförmågan inför diverse uppdrag inom organisationen är god. Dock beskriver Persson att medarbetarna kan lämnas med ett ansvar att lösa uppdrag utan att det nödvändigtvis finns förståelse högre upp i organisationen för omfattningen av uppdraget. Vidare förklarar Fors att det ekonomiskt sett finns en hierarki då olika positioner i organisationen har olika befogenhet. Även Persson berättar att det finns en hierarki inom beslutsfattande, vilket mestadels har med ekonomi att göra. Utöver den ekonomiska biten menar Fors att det är en relativt ohierarkisk organisation. Dock förklarar Fors att hierarkin ser olika ut på olika avdelningar, där exempelvis lagret har få medarbetare vilket gör att medarbetarna har större inflytande i sitt arbetsområde. Transportavdelningen kan däremot ses som mer hierarkisk där det finns arbetsledare som lägger upp scheman och bestämmer uppgifter för chaufförerna. Att organisationskulturen är öppen och att man kan prata

med alla oavsett position men att själva arbetet är mer styrt och hierarkiskt beskrivs även av Broberg.

4.3 Telge Energi

Telge Energi AB är ett elföretag och ett dotterbolag som ingår i koncernen Telge AB. De driver elverksamhet för privatpersoner, företag samt Södertälje kommun. Syftet med verksamheten är att hjälpa alla kunder som handlar sin el hos Telge Energi med bra elavtal, med sin elförbrukning samt utbilda människor i elbranschen att använda el på ett hållbart sätt, förklarar VD Johannes Boson. Telge Energi har 93 anställda och deras omsättning var år 2021 ungefär 1,67 miljarder kronor (Telge AB, 2021).

De intervjuade för studien var Johannes Boson, William Pietsch och Sebastian Munkhammar. Johannes Boson är VD för organisationen och har varit det i ungefär tre år. William Pietsch är chef för TM (utgående försäljning) och Save Desk (kundtapp). De rollerna har han haft sedan december 2021 respektive februari 2022, och han har jobbat på Telge Energi i sammanlagt tre år. Sebastian Munkhammar jobbar som säljare inom elavtal till privatpersoner och har gjort det i lite mindre än ett år.

Telge Energi har en vision som enligt Boson lyder:

”Att vi ska göra det enkelt för elkunder i Sverige att göra smarta energival”. (Boson, 2022).

Med denna vision vill Boson främst betona ordet enkelt och att visionen grundar sig i att kunden ska vara i fokus. Därav menar Boson att smarta energival berör digitalisering inom elbranschen och att Telge Energi vill vara ledande för att på så sätt möjliggöra för kunden att välja smartare energival hos Telge Energi än hos någon av deras konkurrenter. Pietsch förklarar att Telge Energi tidigare haft en vision om att arbeta med hållbar och förnyelsebar el. Detta menar han dock inte längre är en relevant vision eftersom det är något som många andra elbolag inom branschen arbetar med nuförtiden och därmed är hållbar och förnyelsebar el som vision inte längre något som särskiljer dem från dess konkurrenter. Han förklarar i likhet med Boson att idag ligger istället fokus på kunden. Dock påstår Pietsch att eftersom många på Telge Energi har arbetat där länge och har den gamla visionen inarbetad så befinner de sig nu i en övergångsperiod till den nya visionen. Även Munkhammar förklarar att Telge Energi förr kännetecknats som ett miljöbolag men att det inte längre särskiljer sig och därför handlar den nya visionen istället om att vara ett så enkelt bolag som möjligt för kund.

Boson berättar att organisationens nuvarande formulering av visionen har de arbetat med i ungefär två år och att implementeringsarbetet fortfarande pågår. Han förklarar att det skett en förändring i visionen eftersom Telge Energi varit i behov av en ny riktning och strategi. Insikten att den dåvarande visionen inte var i linje med den nya riktningen och strategin var drivande i beslutet att utforma en ny vision. Den tidigare visionen handlade om att göra Sverige till en förebild inom hållbarhet medan den nya visionen handlar om att göra det enkelt för kunderna att göra smarta energival. Den nya visionen fokuserar därmed mer på kunden. De största förändringarna som skett är att organisationen har ett annat produktutbud då de tidigare endast sålde energiprodukter. Numera har de produkter såsom solceller, laddningsstolpar, batterier samt tjänster för visualiseringsstyrning för att hjälpa kunden med den komplicerade delen av elmarknaden. Pietsch berättar att även han själv har varit högst delaktig i utformningen av den nya visionen i form av workshops, konferenser samt möten om hur arbetssättet ska fortgå. Däremot har hans medarbetare inte varit delaktiga. Detta förklarar han handlar om att det kan vara svårt att hitta en balans i hur långt ner i ledet man ska gå och att det kan vara svårt att inkludera alla. Däremot har det kommunicerats med resterande medarbetare under utformningen av visionen hur tankarna går inför framtiden och möjligheten har funnits för medarbetare att komma med förslag och synpunkter.

Boson berättar att visionen direkt kan kopplas till det sjunde målet i FN:s globala mål, d.v.s. ren energi till alla och att det är en förutsättning för att nå klimatvisionen. Vidare säger Boson att globalt sett är det en väldigt stor utmaning men att Telge Energi håller sig till Sverige som sin geografiska marknad. Han förklarar även att primärt så berör visionen internt Telge Energi och dess medarbetare i och med att den handlar om vad de själva strävar efter att uppnå och hur de prioriterar sitt dagliga arbete. Däremot berättar han även att visionen är till för alla att ta del av så att kunder ska kunna uppleva Telge Energi som en spelare i framkanten inom branschen. Detta menar han sker genom att Telge Energis vision är fokuserad på kunden och kundupplevelsen medan många konkurrenter har visioner som ofta riktar sig till samhället och den ”fossilfria generationen”. Boson berättar att ledningen kommunicerar visionen via den bolagsinformation som organisationen har en gång i månaden där alla medarbetare är med och lyssnar. Han förklarar att visionen tas upp och att ledningen då förklarar varför organisationen arbetar som den gör och varför de förändringar som sker i organisationen sker. Boson förklarar fortsättningsvis att visionen hela tiden kopplas till det dagliga arbetet genom att det återkommande tas upp varför de arbetar som de gör. Detta sker inte bara på bolagsinformationen utan även på övriga möten mellan chefer. Pietsch berättar att han själv inkluderar visionen i sitt dagliga arbete i nästan allt han gör. Han förklarar att det på säljavdelningen handlar om att få in de kunder som tänker likadant och som vill kunna följa sin elförbrukning. Även Pietsch tar upp att

bolagsinformationen är en stor del i hur visionen kommuniceras ut till anställda och att för cheferna finns även möten som sker varje vecka för att diskutera visionen. Munkhammar förklarar att visionen kommuniceras tydligt på bolagsinformationen. Han upplever att visionen gör att det är enklare för medarbetarna att veta vad som förväntas av de avtal och tjänster som de erbjuder sina kunder samt för kunderna att veta vad de ska förvänta sig av företaget.

För implementeringen av den nya visionen har omfattande förändringar krävts, berättar Boson. Förändringar i form av kompetensväxling hos medarbetarna då det exempelvis är stor skillnad i att sälja vanliga elavtal och att sälja solceller. I och med de styrningstjänster som numera erbjuds är det viktigt med personal som har kompetens inom data och analys. Boson förklarar att den nya visionens förändringsarbete har varit, och fortfarande är, omfattande eftersom alla i bolaget måste förstå förändringen. För att förstå den nya riktningen för organisationen behöver medarbetarnas beteende förändras i samma riktning.

“Det behövs ett genomslag i hela bolaget”. (Boson, 2022)

Det är ett ständigt arbete som startades i ledningen och har därefter bearbetats genom organisationen för att kunna implementera förändringen stegvis och Boson förklarar att förändringsarbetet fortfarande inte är färdigt. Fortsättningsvis berättar Boson att i det strategiska arbetet för visionen har de anställda inkluderats i form av att en arbetsgrupp med anställda från olika funktionsområden har bildats samt workshops med styrelsens ledningsgrupp och medarbetare. Därefter har detta presenterats inför resterande i organisationen där de även kunnat komma med synpunkter. Han förklarar att i fastställandet av visionen har endast ledningen varit delaktiga men i utformningen av det strategiska arbetet har samtliga inom organisationen varit med och påverkat. Boson menar att det är förståelsen för förändringen som är det viktiga och att visionen i sig endast är ord man sätter på det. Pietsch förklarar att på hans avdelningar har de mer konkreta mål än det som visionen syftar på i form av siffror på hur mycket som ska säljas, hur många samtal som ska tas, kundnöjdhet och liknande och att detta är relativt enkla mål att följa. Dessutom sätter hans medarbetare upp personliga mål tillsammans med Pietsch som inte nödvändigtvis har en koppling till arbetet men som indirekt kan påverka arbetet. Munkhammar förklarar i linje med Pietsch att på deras avdelning har de konkreta mål i form av siffror som de arbetar efter men även att de sätter upp personliga mål tillsammans med Pietsch som inte har med siffror att göra. Pietsch förklarar att det är viktigt för honom att hans medarbetare mår bra och har kul i sitt arbete.

Boson beskriver organisationsstrukturen som decentraliserad och ohierarkisk där medarbetare och chefer arbetar som ett team. Pietsch utvecklar vidare att organisationen nyligen genomgått en omorganisering vilket gjort att strukturen under denna omorganisering upplevts som rörig och det har varit otydligt vem som har haft vilket ansvarsområde. Han berättar att idag är strukturen tydligare och det är tydligare vem som är ansvarig för respektive område. Boson betonar att det är helheten som måste fungera i organisationen och därför är det viktigt med decentraliserade beslut, vilket innebär att de som är insatta i problemet måste kunna ta besluten. För att möjliggöra detta menar han att det är viktigt att alla i organisationen litar på varandra och vågar prata med de man behöver prata med för att kunna ta så välgrundade beslut som möjligt. Vidare förklarar han att denna sorts organisationskultur kräver mycket kommunikation, speciellt för att alla ska förstå vart organisationen är på väg och vilken väg som ska följas. Pietsch beskriver organisationskulturen på liknande sätt som Boson, förutom att han påstår att det beror på vem man är som person. Pietsch menar att han själv inte har några svårigheter att komma till tals eller ta kontakt med den han behöver prata med i sitt arbete. Däremot kan det vara svårare för andra som inte självmant tar så mycket plats reflekterar Pietsch. Han utvecklar vidare att detta kan bero på att branschen utvecklas i hög takt:

”Branschen utvecklas otroligt fort vilket gör att beslut måste tas fort. Man kan få känslan att besluten tas innan man hinner vara med och påverka”. (Pietsch, 2022).

Trots detta förklarar Pietsch att organisationen på ett generellt plan försöker involvera alla berörda. Munkhammar säger att han personligen känner att det finns möjlighet att påverka arbetet och komma med idéer och att organisationen på så sätt har en öppen kultur. Munkhammar berättar även att det finns en tavla på väggen i kontorslandskapet med ledord om hur arbetsplatsen bör vara, som exempelvis att alla ska få vara den de är.

Trots denna öppna organisationskultur som beskrivs så menar både Boson och Pietsch att de vill se mer samarbeten mellan medarbetare och avdelningar utan att cheferna är inblandade. Boson beskriver det som mindre revirtänk och mer teamwork och Pietsch beskriver det som mer integration mellan avdelningarna och arbete mot gemensamma mål.

Pietsch upplever att hans relation till ledningen är god, att det finns en kultur som möjliggör att man kan umgås och kontakta vem som helst i organisationen oavsett titel. Han har daglig kontakt på kontoret med sin närmsta chef och kontakt ett par gånger i veckan med affärsledningschefen samt med VD Johannes Boson. Munkhammar berättar att med sin närmsta chef, Pietsch, har han god kontakt då alla oftast är på plats på kontoret. Hans chef är lättillgänglig och de har uppföljning

av arbetet ungefär en gång i veckan. Med den högsta ledningen däremot har han endast kontakt en gång i månaden på bolagsinformationen men upplever att om han vill eller behöver så kan han lätt kontakta dem.

5. Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras den empiri som samlats in från respektive organisation. Därefter diskuteras och jämförs organisationerna utifrån teorierna för att sedan kunna generera ny teori.

5.1 Arcona

Organisationsstrukturen beskrivs av Kvist som hierarkisk (Lindkvist et al., 2014) utifrån att Arcona använder sig av en linjestruktur. Dock beskriver han vidare organisationen som decentraliserad och att denna hierarkiska linjestruktur inte nödvändigtvis behöver följas. Detta bekräftas även av Sundin och Svensson som beskriver organisationsstrukturen som decentraliserad då de uppger att de har möjlighet att påverka inom sin arbetsroll och ledningen kräver inte delaktighet i alla beslut. Detta kan ses vidare då både Sundin och Svensson beskriver hur organisationen kan agera snabbt vid beslutsfattande då de inte kräver uppmärksamhet från ledningen (Marume och Jubenkanda, 2016). Svensson nämner att beslutsprocesserna kan ske snabbt. Dessutom förklarar Kvist att externa intressenter såsom kunder och leverantörer måste beaktas i beslut och organisationsförändringar. Dessa aspekter gällande beslutsfattande och involvering av externa intressenter kan innebära en utmaning för ledningens kontroll över organisationen (Marume och Jubenkanda, 2016). Därmed kan Arcona anses som decentraliserade då organisationen bedriver ett aktivt arbete för att stärka den underordnades roll att påverka samt att respondenterna uppger att kontroll över organisationen kan vara en utmaning (Marume och Jubenkanda, 2016).

Kvist uppger att de strävar efter att ha en prestigelös organisationskultur som uppmuntrar till egna initiativ vilket styrks av Sundin. Dock uppger samtliga respondenter att det finns en tydlig organisationsstruktur i form av avdelningar och enheter inom organisationen. Däremot nämner både Sundin och Svensson att den etablerade kulturen upplevs som platt och familjär och väger tyngre än den hierarkiska strukturen vilket kan ses som typiskt för en platt organisation. Detta visar på hur de informella aspekterna väger tyngre än de formella aspekterna då Lindkvist et al. (2014) nämner hur de informella aspekterna i praktiken utgör stora delar av organisationens grunddrag och att dessa informella aspekter har en större prägel på organisationen än de formella aspekterna.

Kvist beskriver att för att uppnå visionen arbetar Arcona konstant med ständig förbättring vilket tillsammans med att visionen inte uppmärksammas i det dagliga

arbetet, utan snarare är inpräglad i organisationen, kan visa på ett strategiskt arbete från det processororienterade perspektivet (Steensen, 2013). Det processororienterade perspektivet innebär att ledningens mål och visioner realiseras till en strategi som växer fram genom de processer som sker i organisationen genom organisatoriskt lärande och självorganisering vilket kan öka medarbetarnas engagemang (ibid). Kvist uppmuntrar till organisatoriskt lärande genom att förespråka ett gemensamt arbete för att på så sätt nå bättre resultat vilket även styrks av Sundin som förklarar att det är viktigt inom Arcona att alla arbetar tillsammans. Detta indikerar att med medarbetarnas frihet att fatta egna beslut och på så sätt påverka organisationen så leder den enskilde medarbetarens lärande inom organisationen till utveckling av strategin samt ökat engagemang (ibid).

Kirkpatrick (2009) beskriver sin första princip som att ledningen behöver ha en god förståelse för visionen och dess innebörd. Detta är något som Arcona uppfyller eftersom Kvist beskriver omfattande om hur visionen berör och påverkar organisationen samt att de arbetat med att göra saker annorlunda sedan 1985 och detta är något som präglar organisationen. Kvist förklarar att de plockade ut 45 personer från alla nivåer i organisationen för att arbeta med att ta fram de långsiktiga mål som organisationen numera arbetar efter samt att alla chefer i organisationen var delaktiga i utformningen av visionen. Detta visar på att Arcona uppfyller Kirkpatrick's (2009) andra princip. Den tredje principen uppfylls då samtliga respondenter från Arcona har god insikt i vad visionen är och vad den innebär. Detta beskrivs även av Svensson som säger att visionen sitter i ryggraden och genom att arbeta med ständig förbättring kan de uppnå visionen. Detta visar att visionen har kommunicerats ut genom hela ledet. I Arcona har de haft en väldigt snarlik vision under en lång tid vilket gör att visionen är inpräglad i organisationen och beskriver syftet med Arcona som organisation. Sundin berättar att Arconas vision inspirerade henne till att söka en tjänst i Arcona vilket visar på att visionen är motiverande och inspirerande. Dock beskriver hon att målen är något diffusa i form av att utmana det traditionella och vad det innebär. Detta betyder att den fjärde principen om att motivera, inspirera och utforma tydliga mål i linje med visionen endast delvis uppfylls av Arcona. Den femte principen om hur ledningens roll som förebilder bidrar till att organisationen agerar i linje med visionen kan diskuteras huruvida Arcona uppfyller den eftersom ledningen agerar förebilder men det beskrivs av Sundin som någorlunda svårt att arbeta efter visionen.

5.2 MTAB

Organisationsstrukturen på MTAB beskrivs som hierarkisk (Lindkvist et al., 2014) i form av beslutstagande och arbetsupplägg. Däremot beskrivs organisationskulturen som öppen och decentraliserad av Fors och påståendet

backas upp av både Persson och Broberg. Detta i kombination med att de beskriver ledningens tid som begränsad och att förutsättningarna för öppen dialog inte alltid ges gör ändå att organisationen utifrån Marume & Jubenkanda (2016) skulle kunna beskrivas som centraliserad. Detta styrks av att varken Persson eller Broberg nämner den digitala förslagslåda som Fors berättar att medarbetarna kan använda sig av för att ge förbättringsförslag och vara med och påverka. Att Fors trots detta beskriver att han skulle vilja se mer initiativ och idéer från medarbetarna visar på en önskad platt kultur som inte nödvändigtvis implementerats. Detta visar att de informella aspekterna som Lindkvist et al. (2014) berättar om i form av värderingar och normer inte stöds av de formella aspekterna, d.v.s. strukturen och resurserna. Detta eftersom Fors önskar se mer initiativ samt att både Persson och Broberg beskriver kulturen som öppen men att strukturen är hierarkisk vilket leder till att möjligheten för de anställdas att påverka faller bort. Dessutom förklarar Persson och Broberg att ledningens tid är begränsad vilket vidare indikerar att den dialog och de initiativ som uppmuntras av ledningen ej blir genomförbara. Den digitala förslagslådan som nämns av Fors nämns varken av Persson eller Broberg vilket visar att den struktur och kultur som önskas av ledningen inte har fullständigt implementerats. På liknande sätt beskriver Persson att det inte alltid finns förståelse för omfattningen av medarbetarnas uppdrag vilket fortsättningsvis indikerar på en obalans mellan ledningens och medarbetarnas uppfattning av organisationens struktur och kultur.

Fors förklarar att MTAB inte är ett visionsdrivet företag och att de istället arbetar efter mål som går ut på att erbjuda tjänster av hög kvalitet med fokus på kundnöjdhet. Istället pratar Fors om organisationens mål och berättar att dessa bearbetas hos ledningen varav de sedan kommuniceras vidare ner i organisationen och avdelningsvis bryts ner till delmål som sedan kommuniceras ut till medarbetarna. Detta kan liknas vid det klassiska perspektivet på organisationers strategi som beskrivs av Steensen (2013). Det klassiska perspektivet innebär alltså att ledningen är de som tänker ut målen för organisationen och därefter kommunicerar ut dessa till organisationen i form av målbeskrivningar, policies och planer (ibid). Här antas resterande av organisationen vara eniga med ledningens vision och förväntningar, vilket kan ses hos MTAB eftersom varken Persson eller Broberg nämner att de kan vara med och påverka organisationens strategier och övergripande mål.

Trots att Fors förklarar att MTAB inte är något visionsdrivet företag och att de istället jobbar efter mål kan MTAB påstås uppfylla Kirkpatrick's (2009) första princip för implementering av vision. Hatch och Schultz (2001) beskriver vision som ledningens strävan för organisationen likt Kirkpatrick (2009) som beskriver vision som den långsiktiga strävan för företaget. Fors beskriver ledningens mål i

likhet med detta, nämligen att organisationen strävar efter kundnöjdhet och hög kvalitet. Eftersom Fors ändå beskriver målen i likhet med en vision, arbetar efter och har god förståelse för målen kan det kopplas till den första principen som handlar om att ledningen ska ha god förståelse för visionen och dess innebörd. Däremot uppfyller MTAB inte någon av de andra principerna eftersom vare sig Persson eller Broberg har samma syn som Fors angående organisationens övergripande mål. Persson nämner kundnöjdhet som något han arbetar efter men inte som den långsiktiga strävan eller syftet med företaget. Även Broberg berättar att kundnöjdhet är något han arbetar med men att organisationens strävan är att vara ledande inom specialtransport. Detta visar att organisationens övergripande syfte och mål, som med andra ord kan beskrivas som en vision, inte har genomstrukturerats organisationen och därmed inte uppfyller den tredje, fjärde och femte principen för implementering av vision. Dessutom har endast ledningen medverkat i utformning av de övergripande målen vilket gör att de inte heller uppfyller den andra principen.

5.3 Telge Energi

Boson nämner i intervjun att organisationsstrukturen på Telge Energi är decentraliserad och ohierarkisk och att decentraliserade beslut är viktiga för att helheten i organisationen ska fungera. Pietsch påstår att branschen går snabbt fram och att det därför kan vara svårt att hinna vara med och påverka för dem som inte alltid vågar låta sig höras eller som inte känner sig tillräckligt bekväma i sin arbetsplats för att ta ordet. Decentralisering beskrivs i uppsatsens teorikapitel av Marume & Jubenkanda (2016) som något som möjliggör effektiva beslut i organisationen då ledningens delaktighet i beslutstagande inte krävs i samma grad som i en centraliserad organisation. Med dessa påståenden i åtanke behövs en decentraliserad organisationsstruktur samt en organisationskultur som tillåter att alla känner sig trygga och bekväma för att en organisation ska kunna fatta så effektiva beslut som möjligt. Detta kan även koppla vidare till att både Boson och Pietsch vill se mer teamwork och integration mellan avdelningarna eftersom decentralisering endast är den strukturella delen av organisationskulturen (Lindqvist et al., 2014), men att förändringar i känslor, attityder och sociala kontakter behövs för att skapa en organisationskultur som tillåter den sortens teamwork som både Boson och Pietsch önskar se i organisationen.

Telge Energis vision förklaras på liknande sätt utav de tre respondenterna; Telge Energis vision går ut på att göra det enkelt för kunder att göra smarta energival. Att visionen förklaras på liknande sätt av de tre respondenterna visar att visionen är väl förmedlad ut i organisationens alla led från VD till medarbetare.

Organisationen har nyligen genomgått en förändring i strategi och i och med denna förändring av strategi behövdes en ny vision. Det strategiska arbetet bearbetades i workshops och möten med olika chefer och anställda vilket gör att detta kan liknas vid det processororienterade perspektivet på strategi (Steensen, 2013). Det processororienterade perspektivet handlar om att en strategi växer fram genom organisationens processer och organisatoriskt lärande och självorganisering (ibid), vilket kan liknas vid de processer som skett i organisationen i form av organisationsförändringar och workshops med samarbeten mellan avdelningar.

Boson förklarar att arbetet med visionen började uppe i ledningen och därefter arbetades neråt i organisationen vilket kan kopplas till Kirkpatrick's (2009) första princip som handlar om att ledningen måste ha god förståelse för visionen samt agera som förebilder för hur visionen bör tolkas och arbetas efter. Dessutom förklarar han att det är just förståelsen för den nya visionen som är det viktigaste för att kunna genomföra förändringen vilket stämmer överens med den första principen. Detta kan kopplas vidare till den tredje principen om att visionen först bör kommuniceras till individer med stort inflytande i organisationen för att skapa förståelse eftersom visionen utgår från ledningen och sedan kommuniceras neråt i organisationen steg för steg. Att Pietsch förklarar att han och andra från olika avdelningar i organisationen fått vara med och bearbeta visionens strategiska arbete kan vidare kopplas till Kirkpatrick's (2009) andra princip om att organisationen bör uppmana till delaktighet i utformning av visionen. Kirkpatrick's (2009) fjärde princip om hur ledningen för motivera och sätta upp tydliga mål kan kopplas till den kontakt med ledningen som beskrivs av både Pietsch och Munkhammar i form av bolagsinformation, möten och workshops som kan ses som tillfällen för ledningen att inte bara informera utan även förklara och inspirera, samt de dagliga mål som Pietsch och Munkhammar beskriver att de arbetar med. Boson berättar att visionen och dess strategi, som plockats samman tillsammans med både medarbetare och ledning, presenterats för hela organisationen vilket kan ses som den femte principen av Kirkpatrick (2009) som handlar om ledningens roll i att bidra till att hela organisationen arbetar i linje med visionen. Detta stärks av Pietsch och Munkhammar som förklarar att ledningen kommunicerar visionen på varje bolagsinformation och både Pietsch och Munkhammar har koll på visionen och dess innebörd för företaget då de förklarar visionen på liknande sätt som Boson. Även den sjätte principen av Kirkpatrick (2009) kan påstås uppfyllas då Munkhammar berättar om en tavla på kontoret med ledord för hur arbetsplatsen ska vara, vilket skulle kunna ses som en bild eller metafor för hur de ska arbeta för att hålla sig i linje med visionen.

5.4 Diskussion

Något som samtliga organisationer i studien har gemensamt är att de beskriver sig som decentraliserade organisationer med begränsade hierarkiska strukturer (Lindkvist et al., 2014). Vidare nämner samtliga respondenter att det är en öppen kultur i organisationen. Dock är begreppet öppen någorlunda oklart vad som menas. Vad det innebär i praktiken skiljer sig mellan de tre organisationerna. I Arcona förklaras öppenhet som möjligheten att kunna ta kontakt med personer i organisationen oavsett vilken arbetsroll de har. Även i Telge Energi beskrivs öppenhet som möjligheten att kontakta vem som helst i organisationen och att alla avdelningar ska samverka för att fatta så effektiva beslut som möjligt. I MTAB beskrivs öppenhet som möjligheten att föra dialog med alla inom organisationen för att på så sätt öka kundnöjdhet och organisationsutveckling. Skillnaden som kan ses mellan de tre organisationernas kultur och struktur handlar om beslutsfattande och möjligheten att påverka. Inom samtliga organisationer har medarbetarna möjligheten att lyfta idéer och förbättringsförslag men huruvida medarbetarnas åsikter faktiskt realiserar i praktiken begränsas av ledningens tid och tillgänglighet. På Telge Energi förklaras det att chefen ofta syns på kontoret och man kan enkelt få tag i honom om man behöver vilket kan förklaras av att Telge Energi verkar inom en bransch som kräver konstant utveckling för att bibehålla konkurrenskraft och därav krävs det att de tar vara på alla förbättringsförslag som kommer från samtliga avdelningar inom organisationen. På Arcona förklaras det att de arbetar med mycket små marginaler för att bibehålla lönsamheten. Samtidigt har de en kultur som uppmanar till att utmana den traditionella byggbranschen. Därmed krävs det att alla inom organisationen är aktiva i förändringsarbetet och att all kompetens tas vara på för att maximera nyttan av varje medarbetare och på så sätt bidra till organisationens fortsatta utveckling. På MTAB förklaras det att de har en öppen kultur men samtidigt har de väldigt tydliga arbetsroller och arbetsuppgifter vilket gör att möjligheten för medarbetarnas tid för att faktiskt ta upp förbättringsförslag är begränsad. Detta förklaras även av att ledningens tid och tillgänglighet är begränsad vilket gör att medarbetare istället tar upp sådant med sina mellanchefer. Detta visar att ledningen strävar efter att vara öppen och mottaglig för alla anställdas förslag men att i praktiken är det mer komplicerat då ledningens tid är begränsad. Detta kan bero på att organisationen kan anses vara mer centraliserad än vad de strävar efter att vara eftersom Marume och Jubenkanda (2016) beskriver att i centraliserade organisationer ligger en större arbetsbörda på ledningen.

Det som finns gemensamt för respektive organisations strategi är att styrningen och framtagningen av övergripande mål och vision sker i ledningen. Dock skiljer sig MTAB från Arcona och Telge Energi i form av arbetet med strategin. I Arcona och Telge Energi kan framtagandet av strategin beskrivas utifrån det processororienterade perspektivet då de arbetar med processer och organisatoriskt lärande (Steensen,

2013). MTAB däremot kan beskrivas utifrån det klassiska perspektivet (ibid) där ledningen utformar mål och riktning för organisationens fortsatta utveckling. Detta kan bero på branschen som organisationen verkar i och hur den präglar möjligheten för organisationens utformning av strategi. MTAB arbetar processinriktat i form av att avdelningarna samverkar på en daglig basis. Däremot vid utformning av strategin är de funktionsindelade vilket gör att det är ledningen som har den övergripande förståelsen över organisationen och därmed kan det förklaras varför MTAB arbetar efter det klassiska istället för det processorienterade perspektivet (ibid).

Av de tre organisationerna är det endast två som arbetar visionsdrivet. Dock gemensamt för alla tre är att de arbetar efter den första av Kirkpatrick's (2009) principer, nämligen att ledningen har en god förståelse för organisationens långsiktiga mål samt dess innebörd för organisationen. Det företag som inte arbetar visionsdrivet är MTAB. Kirkpatrick (2009) förklarar att en vision är den långsiktiga strävan för en organisation men att denna kan gå förlorad om den inte aktivt implementeras eller kommuniceras. Inom Arcona och Telge Energi visade medarbetare och mellanchefer god kunskap om vad den långsiktiga strävan för organisationen var, medan inom MTAB uppgav medarbetare och mellanchefer att det var något otydligt vad den långsiktiga riktningen var och de arbetar istället mot kortsiktiga mål. Både Arcona och Telge Energi uppfyller de fem första principerna av Kirkpatrick (2009). Det som skiljer Arcona och Telge från varandra gällande Kirkpatrick's (2009) principer är dock att i Arcona nämns det att det finns en god förståelse för vad visionen innebär och vilken betydelse den har för Arcona och branschen men att när det kommer till att implementera visionen i det dagliga arbete och de mål Arcona strävar efter uppger Sundin att det är någorlunda diffust hur det ska genomföras. Detta indikerar på att en vision kan kommuniceras från ledningen samt uppfattas av medarbetarna men om den inte inkluderas i det dagliga arbetet finns det risk att visionens betydelse går förlorad och att medarbetarna uppfattar visionen som en "slogan". Något som skiljer Telge Energi från de båda andra organisationerna är att Telge Energi är den enda av de tre organisationerna som uppfyller den sjätte av Kirkpatrick's (2009) principer och har nämnt någon form av metafor eller bild i linje med organisationen.

Arcona har en vision som grundas i att de ska utmana det traditionella och detta tänk har varit med dem sedan organisationen grundades 1985. I och med att visionen ligger så nära organisationens grundläggande syfte så uppger de anställda en relativt god förståelse för innebörden av visionen. Dock upplever de visionen något distanserad från deras dagliga arbete. MTAB arbetar inte aktivt efter en vision. Däremot har de satt upp långsiktiga mål för företaget vilket kan liknas vid en långsiktig strävan vilket även kan liknas vid syftet med en vision. På MTAB är

det endast ledningen som har god förståelse för de långsiktiga målen medan de övriga anställda saknar insikt i det strategiskt långsiktiga arbetet. Dock arbetar ledningen med utformning av kortsiktiga mål för avdelningarna utifrån de långsiktigt strategiska målen, och på så sätt arbetar de anställda omedvetet efter ledningens långsiktiga mål. Telge Energi har en vision som handlar om att göra det enkelt för kunden att göra smarta energival. Implementeringsarbetet för den nya visionen är fortfarande aktivt men samtliga respondenter har god förståelse för den nya visionen och dess innebörd.

Efter att ha analyserat samtliga organisationer skulle det kunna påstås att en organisation kräver konstant aktivt arbete med visionen för att fortsätta ha med medarbetarna på banan. Arcona har en väletablerad vision som samtliga i organisationen har förståelse för men det är diffust hur de ska arbeta efter den dagligen. MTAB saknar vision och medarbetarna har ej insikt i vad de långsiktiga målen innebär. Telge Energi har en väl implementerad vision som samtliga har förståelse för och arbetar efter. I och med detta skulle det kunna påstås att Telge Energi har den mest väl implementerade visionen av de tre organisationerna. Det som skiljer Telge Energi från de andra två är att Telge Energis vision är relativt ny och de genomgår fortfarande en organisationsförändring. Detta skulle kunna indikera att det behövs konstanta förändringar och förändringsarbeten i organisationen för att fortsätta ha med alla medarbetare på banan. Arcona är hyfsat lika Telge Energi i deras arbete med vision förutom att de haft sin vision mycket längre än Telge Energi och de har arbetat i samma tankegångar sedan de grundades. Detta indikerar på att de skulle behöva arbeta med en ny vision och arbeta mer med att förändra organisationen och dess dagliga arbete i linje med visionen. Å andra sidan skulle det kunna vara mer aktivt arbete med visionen som krävs och inte en helt ny vision eller organisationsförändring, eftersom Telge Energi även arbetar mer aktivt med visionen än de andra organisationerna.

Eftersom det kan påstås att Telge Energi är den organisationen som mest väl har implementerat sin vision och arbete utefter den, MTAB minst och Arcona i mitten, bör de faktorer som skiljer organisationerna påpekas för att på så sätt se vilka faktorer som påverkar huruvida en vision implementeras väl i organisationen eller inte. I form av organisationskultur är Telge Energi decentraliserade och det är lätt att kontakta ledningen och övriga avdelningar. Detta gäller även på Arcona men inte på MTAB. I form av struktur är de relativt decentraliserade så beslutsfattande uppmanas ske på plats av de som är insatta i problemet (Marume och Jubenkanda, 2016). Detta är något som kan ses på Arcona och till viss del på MTAB. Från ett strategiskt perspektiv jobbar Telge Energi processororienterat, vilket även Arcona gör men inte MTAB som arbetar mer ur ett klassiskt perspektiv (Steensen, 2013). Detta innebär att i Telge Energi och Arcona arbetas det med organisatoriskt lärande och

självorganisering i form av strategi medan i MTAB är det ledningen som styr detta (ibid). MTAB arbetar inte heller aktivt med en vision.

Ett problem som kan uppstå vid implementering av visionen är det visions- och kulturgap som Hatch och Schultz (2001) beskriver. De förklarar att organisationskulturen och visionen måste ligga i linje med varandra. Enligt Lindkvist et al. (2014) består organisationskulturen av artefakter, värderingar samt grundläggande antaganden. Om visionen inte ligger i linje med organisationskulturen är det alltså artefakterna, värderingarna och de grundläggande antagandena som behöver förändras. Vi kan se att visionen är en motivationsfaktor när den är i linje med den anställdes värderingar. Detta syns hos både Telge Energi och Arcona där respondenter uppgett att de inspireras av visionen. Telge Energi genomgår en organisationsförändring i och med den nya visionen, vilket kan kopplas till att de behöver ändra medarbetarnas värderingar så de stämmer överens med den nya visionen, för att undvika ett visions- och kulturgap (Hatch och Schultz, 2001). Vid visionsförändring behövs alltså en medvetenhet från ledningen att en ny vision innebär ett omfattande arbete för att se till att medarbetarnas värderingar följer med. Detta kan vi se när vi jämför Telge Energi och Arcona eftersom Arcona har ett visions- och kulturgap där visionen kommunicerats ut men skulle behöva bearbetas mer in i det dagliga arbetet för att medarbetarna ska förstå exakt hur de ska agera för att kunna arbeta efter den.

I denna organisationsförändring krävs att Kotters (1995) åtta steg för organisationsförändring lyckas. Bland dessa steg beskriver Kotter bland annat att visionen är en viktig del av en organisationsförändring och att utan en väl formulerad och kommunicerad vision samt strategi kommer organisationsförändringen att misslyckas. För att summera diskussionen presenteras en modell (se figur 2). Denna modell beskriver begrepp och nyckelfaktorer som organisationer behöver ta hänsyn till för att möjliggöra arbete i linje med deras visioner.



Figur 2. Modell för begrepp och nyckelfaktorer som påverkar implementeringen av visioner (egenbearbetad)

6. Slutsats

Syftet med denna uppsats var att undersöka hur organisationers vision bidrar till att ena organisationen i styrningen mot en gemensam riktning. Utifrån syftet kan vi se att i organisationer som använder sig av en vision är medarbetarna till större grad medvetna om den långsiktiga riktning som organisationen strävar mot. I och med detta kan vi dra slutsatsen att en vision kan anses betydande för organisationer i arbetet för att ena organisationen i styrningen mot en gemensam riktning.

Frågeställningarna som uppsatsen har ämnat besvara är:

1. Hur kan organisationer möjliggöra arbete i linje med deras visioner?
2. Vilka faktorer påverkar hur väl organisationer lyckas arbeta utifrån deras visioner?

Grunden för en organisation kan ses genom organisationsstrukturen. Organisationsstrukturen beskriver bland annat en organisations funktionsområden och ansvarsområden. För att organisationen ska kunna arbeta i en gemensam riktning utifrån en vision krävs det att ansvarsområden och beslutstagare är tydligt etablerade inom organisationen. Vidare påverkar organisationskulturen hur en vision tas emot av organisationen. För att en vision ska kunna implementeras och arbetas efter inom en organisation krävs det att organisationskulturen är engagerande och motiverande. Detta möjliggörs genom att ledningen är lyhörda och uppmuntrar medarbetare att ta egna initiativ och driva förändringsarbete. Dock behöver en öppen organisationskultur stöttas av tydlighet vilket ges av organisationsstrukturen. Vidare behöver organisationens strategi spegla strukturen och kulturen vilket innebär att en strategi kan tas fram av ledningen med den behöver inkludera medarbetarna för att skapa en motiverande och initiativtagande organisationskultur. Denna utformning av strategi kan skapas genom kontinuerligt arbete och organisatorisk lärande. Detta innebär att ledningen tillsammans med resterande organisation utvecklar organisationen. Slutligen behöver visionen som tas fram agera som en ledstjärna och inspirera samtliga inom organisationen. För att visionen ska inspirera behöver den även vara tillämpbar. Detta kan möjliggöras genom att visionen bryts ned till delmål för att konkretisera för den individuella medarbetaren hur den kan arbeta för att bidra till visionen.

6.1 Forskningsbidrag och vidare forskning

Denna kvalitativa studie utvecklar ny teoretisk och praktisk kunskap om hur implementering av visioner kan utföras i organisationer – mer specifikt om betydelsen av visioner, vilka faktorer som kan påverka implementering, hur en organisations dagliga visionsarbete fungerar, och hur visionsarbetet beror på huruvida visionen genomsyrar organisationen. Uppsatsens resultat indikerar att samtliga perspektiv inom en organisation behöver tas i beaktning för att få en helhetsbild av betydelsen av en vision. Vidare kan det konstateras att vision är ett betydande verktyg för att genomföra förändringar och säkerställa att organisationen arbetar i en gemensam riktning.

Då denna studie endast berört relativt decentraliserade organisationer föreslår vi vidare forskning kring implementering och arbete med vision inom centraliserade organisationer. Detta föreslår vi eftersom de organisationer som berörts i denna studie varit av liknande kultur och struktur och det skulle vara relevant för forskningen att veta om andra kulturer och strukturer kräver samma möjligheter för medarbetare att påverka sitt arbete. De skulle kunna vara så att en centraliserad organisation inte behöver ge de insatta medarbetarna befogenhet att ta beslut i de problem de stöter på om de organisationerna kan arbeta effektivt på andra sätt. Vidare föreslår vi även mer omfattande forskning inom ämnet för att avgöra om forskningen är replikerbar och för att validera resultaten från denna studie. Det skulle även vara relevant att fortsätta undersöka organisationer som inte är visionsdrivna och fortsättningsvis jämföra dem med organisationer som är visionsdrivna.

Referenser

Böcker, artiklar och digitala källor

Arcona. u.å. Vilka vi är.

<https://www.arcona.se/om-arcona/> [Hämtad: 2022-05-20]

Allabolag. 2022. MTAB Årsredovisning.

<https://www.allabolag.se/5561240630/mtab-sverige-ab> [Hämtad: 2022-05-20]

Dermola, V. & Trunk Širca, N. (2018). Communication, company mission, organizational values, and company performance. Elsevier Ltd: Social and Behavioral Sciences 238 (2018) 542 – 551.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042818300648/pdf?md5=dea66fcec7dff522a36c032e6b6f6a0&pid=1-s2.0-S1877042818300648-main.pdf>

Bolagsfakta. 2022. Arcona Aktiebolag.

https://www.bolagsfakta.se/5560663196-Arcona_Aktiebolag#om-foretaget [Hämtad: 2022-05-20]

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? Harvard Business Review: Tool Kit - Corporate Brands.

https://www.researchgate.net/profile/Mary-Hatch-5/publication/12117048_Are_the_strategic_stars_aligned_for_your_corporate/links/00b7d530f7b9389d5f000000/Are-the-strategic-stars-aligned-for-your-corporate.pdf

James, K. & Lahti, K. (2011). Organizational Vision and System Influences on Employee Inspiration and Organizational Performance. Blackwell Publishing Ltd: Volume 20 Number 2. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-8691.2011.00595.x>

Khandelwal, K. A. & Mohendra, N. (2010). Espoused Organizational Values, Vision, and Corporate Social Responsibility: Does it Matter to Organizational Members? Vikalpa: Volume 35, No 3.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920100302>

Kirkpatrick, S. A. (2009). Lead through Vision and Values. I: Locke, E. A. (red.).

Handbook of principles of organizational behavior - Indispensable knowledge for evidence-based management. A John Wiley and Sons Ltd Publication: Second Edition, s. 367 - 387.

http://conductitlan.org.mx/14_psicologiaorganizacional/Materiales/L_Organizati on-Behavior.pdf#page=399

- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review: Reprint 95204. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Lewis, A., & Clark, J. (2019). Dreams within a dream: multiple visions and organizational structure. John Wiley & Sons, Ltd. J Organ Behav. 2020;41:50–76. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.2419?casa_token=-mE9rIV7r1kAAAAA:P93vsq-BXnZHQ_W7Si950S9tVMVwqCEh3jCDLazRNiVxSGK1s8NdNJMRfMwN_C-m5oWCiC4EpYUnhyI
- Lindkvist, L., Bakka, J., F. & Fivelsdal, E. (2014). Organisationsteori - Struktur, Kultur och Processer. Sjätte Upplagan, Stockholm: Liber AB.
- Marume, Dr. S. B. M. & Jubenkanda, R, R. (2016) Centralization and Decentralization. Quest Journals, Journal of Research in Humanities and Social Science, Volume 4 ~ Issue 6 (2016) pp: 106-110 <http://www.questjournals.org/jrhss/papers/vol4-issue6/Q46106110.pdf>
- PWC (2008). En klar vision gör skillnad - Vad är en vision? Definition och betydelse. <https://foretagande.se/en-klar-vision-gor-skillnad> [Hämtad 2022-04-20]
- Steensen, E. F. (2013). Five types of organizational strategy. Elsevier Ltd. Scandinavian Journal of Management. Volume 30, Issue 3, September 2014, Pages 266-281. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Telge AB. 2021. Årsredovisning för Telge Energi AB. <https://www.telge.se/globalassets/om-telge/dokument/arsredovisningar/te/arsredovisning-telge-energi-ab-2021.pdf>

Personlig kommunikation

Peter Kvist, VD på Arcona

Intervju [2022-05-10]

Mimmie Sundin, Enhetschef på Arcona

Intervju [2022-05-12]

Anonyma Svenson, Medarbetare på Arcona

Intervju [2022-05-13]

Simon Fors, VD på MTAB

Intervju [2022-05-06]

Gustav Person, Administrativt ansvarig på MTAB

Intervju [2022-05-06]

Robin Broberg, Chaufför på MTAB

Intervju [2022-05-06]

Johannes Boson, VD på Telge Energi AB

Intervju [2022-05-05]

William Pietsch, TM och Save Desk chef på Telge Energi AB

Intervju [2022-05-05]

Sebastian Munkhammar, Säljare på Telge Energi AB

Intervju [2022-05-05]

Tack

Vi vill tacka vår handledare Erik Melin som har bidragit konstruktiv kritik och ett stöttande engagemang som har motiverat oss genom arbetet. Vidare vill vi tacka Peter Kvist, Mimmie Sundin och Anonyma Svensson från Arcona; Simon Fors, Gustav Persson och Robin Broberg från MTAB, samt Johannes Boson, William Pietsch och Sebastian Munkhammar från Telge Energi. Utan er medverkan hade denna studie inte varit möjlig.

Bilaga 1

Intervjuguide

Frågor till VD:

Frågor gällande verksamheten:

Beskriv din roll på företaget och hur länge har du haft denna roll?

Beskriv kort verksamheten och dess syfte.

Frågor gällande visionen:

Vad är eran vision?

Utifrån ditt perspektiv- Vad ligger till grund för att ni har valt att utforma visionen på det här sättet?

Vilken utmaning/ utmaningar (problem) är det som er vision tar sig an enligt dig?

Vilka är det som är berörda av utmaningen som ni adresserar?

Vilka intressenter vänder sig visionen till och är det några intressenter som ni särskilt fokuserat på vid utformningen av visionen?

Hur länge har ni arbetat efter den nuvarande visionen och vad var den tidigare? Även vad skulle du säga är den största skillnaden mellan den nuvarande och den gamla visionen?

Har ni sett någon förändring efter övergången från den tidigare visionen från den ni har idag?

Vilken tidshorisont har ni för att nå upp till denna visionen? 1,3,5 eller 10+ år?

Hur skiljer sig er vision från era konkurrenters?

Vilka hinder/ utmaningar har du märkt av i arbetet med visionen?

Frågor som berör implementeringen:

Vilka förändringar är nödvändiga för att få skapa en organisation som lever upp till er vision?

Hur har ni inkluderat de anställda vid utformningen av visionen?

Hur arbetar ni för att säkerställa att resterande av organisationen arbetar i enlighet med visionens mål?

På vilket sätt förmedlar/kommunicerar ni ut visionen till resten av de anställda/hela företaget?

Finns det någon del av organisationen som får en ökad arbetsbelastning av att arbeta efter er vision?

Hur skulle du beskriva er organisationskultur?

Vad önskar du som ledare att se mer och/eller mindre av inom organisationen?

Frågor till Mellanchefer:

Beskriv din roll på företaget och hur länge du har haft denna roll.

Beskriv kort verksamheten och dess syfte enligt dig.

Hur är din relation till ledningen? Daglig kontakt, mejl, telefon eller fysiskt?

Vilka utmaningar ser du inom ditt arbetsområde och för din arbetsroll?

Vilka mål arbetar du efter i ditt dagliga arbete?

I ditt dagliga arbete - vilka målbeskrivningar eller policys arbetar du efter?

Finns det några skillnader i fokusområden mellan eran avdelning i förhållande till ledningens mål?

Vad motiverar dig på din arbetsplats?

Hur skulle du beskriva er organisationskultur?

Frågor gällande visionen:

Enligt din tolkning/ uppfattning, vad är er vision?

Hur inkluderar du er vision i ditt dagliga arbete?

Har du och dina anställda varit delaktiga i utformning av visionen och i så fall på vilket sätt?

Finns det något område som du upplever att visionen inte inkluderar?

Hur kommuniceras visionen till dig?

Hur arbetar du efter er vision?

Finns det någon del av organisationen som får en ökad arbetsbelastning av att arbeta efter visionen?

Vilka utmaningar och möjligheter ser du inom din avdelning för arbete gällande visionen?

Vad upplever du att visionen bidrar med till företaget?

Vad önskar du som chef se mer eller mindre av?

Frågor till Medarbetare:

Beskriv din roll på företaget och hur länge du har haft denna roll.

Beskriv kort verksamheten och dess syfte.

Hur är din relation till ledningen? Daglig kontakt, mejl, telefon eller fysiskt?
Eller obefintligt?

Vilka mål arbetar eller strävar du efter i ditt dagliga arbete?

Finns det några skillnader i fokusområden mellan eran avdelning i förhållande till ledningens mål?

Hur skulle du beskriva er organisationskultur?

Vad motiverar dig på din arbetsplats?

Frågor gällande visionen:

Enligt din tolkning/ uppfattning, vad är er vision?

Vad upplever du att visionen bidrar med till företaget?

Hur påverkar den dig i ditt dagliga arbete direkt eller indirekt?

Finns det några hinder i ditt arbete för att uppnå den grad av kvalitet som visionen efterfrågar?

I ditt dagliga arbete - vilka målbeskrivningar eller policys arbetar du efter?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Läs om SLU:s publiceringsavtal här:

- <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.