

HÖGSKOLAN I GÄVLE

Institutionen för ekonomi

Titel: Expansionens utmaningar – en jämförande studie inom projekt- och byggledningsbranschen[©]

*Författare: Cecilia Axelsson
Anna Hammarstedt*

*Kurspoäng: 15 högskolepoäng
Kursnivå: Magisterkurs (D-nivå)*

Handledare: Tomas Källqvist

Datum: 2008-06-05

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

ABSTRAKT

Titel: Expansionens utmaningar – en jämförande studie inom projekt- och byggledningsbranschen[©]

Nivå: D-opsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Cecilia Axelsson & Anna Hammarstedt

Handledare: Tomas Källqvist

Datum: 2008 - Juni

Syfte: Syftet med denna studie är att jämföra fyra olika företag inom projektlednings- och byggbranschen som har expanderat eller håller på att expandera. Vi har undersökt de utmaningar och problem som uppkommer och tagit fasta på två av dem, hur organisationen bör struktureras samt ledarskapet.

Metod: Vår studie är av kvalitativ form och baseras på teori i form av litteratur, akademiska tidskrifter och intervjuer. Vi har använt oss av ostrukturerade intervjuer med fyra respondenter från fyra olika företag.

Resultat & slutsats: Slutsatsen är att problemen som uppkommer kan lösas på olika sätt eftersom alla yra företag är framgångsrika men vissa saker kan göras bättre än andra.. Ledarens roll samt hur organisationen är uppbyggd är en viktig del i om företaget skall ha en framgångsrik och effektiv expansion eller inte.

Förslag till fortsatt forskning: Då vi bara undersökt hur det ser ut i projekt- och byggledningsbranschen samt hur det ser ut från personer i ledande befattningar är våra förslag till vidare studier att intervjua anställda i företagen för att få deras bild av expansion. Hur det ser ut ur deras synvinkel och vilka utmaningar de uppfattar som de främsta.

Uppsatsens bidrag: Denna studie kan användas av företag som är i början av expansionsfasen eller som har funderingar på att expandera. Både företag i liknande bransch eller inte kan ta del av denna undersökning. Genom att vi är anställda inom en av organisationerna som undersöks kan företag som läser detta få en inblick i hur en vanlig anställd ser på expansion och dess följder och inte bara ur en ledares perspektiv.

Nyckelord: Projektledning, Expansion, Ledarskap, Organisation

ABSTRACT

Title: The challenges of expansion – a comparative study of project management companies in the construction business[©]

Level: Final assignment for Master Degree in Business Administration

Author: Cecilia Axelsson & Anna Hammarstedt

Supervisor: Tomas Källqvist

Date: 2008 - June

Aim: The purpose of this study is to compare four different project management companies in the construction business that expand or already have expanded. We have examined what problems and challenges that can appear when a company expand and we have especially focused on two of them, how the organisation should be structured and the leadership

Method: Our study has a qualitative approach and is based on theory in form of literature, academic journals and unstructured interviews with four respondents from four different companies.

Result & Conclusions: Our conclusion is that it can be solved in a numerous of ways because all these four companies are successful but certain things can be solved in better ways than others. The role of the leader and how the organisation is structured have an important part if a company will have a successful and effective expansion or not.

Suggestions for future research: Since we just have examined the challenges of expansion in project management companies in the construction business and interviewed only persons who have some kind of leader roles in their company our suggestions for further research is to interview the employees in the companies to get their opinion of expansion. How it all looks from their point of view and what challenges they think are the most existing.

Contribution of the thesis: This study can be used by companies who are in the beginning of expansion or companies who have thoughts of expansion. Both companies in similar business or not can use this study. Since we are working in one of the organisations that are examined it can be interesting not only just to see the challenges with organisational structure and leadership. It can also be interesting for the reader to see what a normal worker thinks of expansion and the challenges, not only from the view of the leader.

Key words: Project Management, Expansion, Leadership, Organisation

Innehållsförteckning

ABSTRAKT	II
ABSTRACT	III
Innehållsförteckning	IV
Figurförteckning	V
1. INTRODUKTION	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar.....	2
1.5 Disposition	3
2. METOD	4
2.1 Tillvägagångssätt	4
2.2 Undersökningsmetod	5
2.3 Intervjumetodik.....	7
2.4 Datainsamlingsmetod.....	7
2.5 Källkritik och tillförlitlighet.....	8
3 TEORI.....	9
3.1 Inledning	9
3.2 Expansion.....	9
3.2.1 Organisationsstruktur	11
3.2.2 Ledarskap.....	15
4 EMPIRI	19
4.1 Inledning	19
4.2 Intervjuresultat	19
4.2.1 Expansion.....	19
4.2.1.1 Organisationsstruktur	26
4.2.1.2 Ledarskap.....	40
5 ANALYS	45
5.1 Introduktion.....	45
5.2 Expansion.....	45
5.2.1 Organisationsstruktur	47
5.2.2 Ledarskap.....	48
6 SLUTSATS.....	52

Figurförteckning

Figur 1.1	Hermeneutisk spiral	6
Figur 4.1	Företag A:s organisationsschema	27
Figur 4.2	Företag B:s organisationsschema	29
Figur 4.3	Företag B:s projektorganisation	30
Figur 4.4	Företag C:s organisationsschema	34
Figur 4.5	Företag C:s projektorganisation	35
Figur 4.6	Företag D:s organisationsschema	38
Figur 4.7	Företag D:s projektorganisation	38
Figur 6.1	Företag A:s organisationsschema	55
Figur 6.2	Företag A:s projektorganisation	56

1. INTRODUKTION

Inledningsvis beskriver vi bakgrunden till vår undersökning samt vår problemformulering. Därefter ges en beskrivning av syftet med arbetet och hur vi har avgränsat oss. För att läsaren ska få en översiktlig bild av arbetet så avslutas denna del med en disposition av vår studie.

1.1 Bakgrund

Denna undersökning var till en början tänkt att genomföras i form av ett uppdrag från vår arbetsgivare som önskade veta hur konkurrerande företag inom bygg- och projektledningsbranschen har valt att bygga vidare på sin organisationsstruktur under expansionsfasen. Till exempel gavs förslag på att vi skulle titta närmare på när personalchefer samt andra mellanchefer erfordras. Dock har detta ändrats under arbetets gång genom att vi har fått andra tankar och idéer av att befinna oss i en organisation som är i början av expansionsfasen. Genom att vi har befunnit oss i "verkligheten" har vi haft möjlighet att på nära håll kunnat se vilka utmaningar företagen ställs inför i samband med att det växer. Detta är alltså inte bara något vi kunnat konstatera genom att ha fördjupat oss i litteratur samt genom ett par timmars intervjuer med några av våra respondenter utan det är även något som vi har levt med på nära håll under en tid genom att vi arbetar inom en organisation som befinner sig i ett expanderande stadium.

Ett företag kan expandera på ett antal sätt. Det kan till exempel ske genom företagsförvärv, organisk tillväxt, joint ventures med flera. Framöver kommer vi att tala om organisk tillväxt när vi skriver om expansion. Organisk tillväxt innebär att företaget växer "inifrån". Alltså att företagen anställer personer till sin befintliga struktur. När företagen använder sig av denna metod måste de räkna med att detta kommer ta längre tid att genomföra än till exempel företagsförvärv. Men det är oftast lättare att växa organiskt genom att det är lättare att sätta sina egna rutiner och system i bruk än när det skett ett företagsförvärv, då det förvärvade företaget allt som oftast redan har sina inarbetade rutiner och system. Dock finns det ändå ett antal utmaningar som företagen ställs inför när de expanderar och de två vi har valt att koncentrera oss på har vi även kunnat konstatera varit mest utmärkande i vår egen organisation. (Davidsson, 2001, s 17)

Företagen ställs alltså inför ett antal utmaningar och vi har valt att koncentrera oss på ett par av dessa som vi anser vara de mest intressanta och kanske även de mest utmärkande inom den organisation vi arbetar inom. Denna jämförande studie kommer att handla om ett "huvudfall" som omfattas av den organisation vi arbetar inom, dessutom kommer den att kompletteras med ytterligare tre "minifall" som i detta fall är konkurrerande företag inom ovan nämnda bransch. Det vi vill framhäva som en styrka med denna undersökning är att vi varit en del av den organisation som ingår i undersökningen och genom att vi är relativt nyanställda har vi kunnat närma oss detta med ett kritiskt förhållningssätt eftersom vi anser att vi inte har hunnit bli "insnöade" i organisationen.

1.2 Problemformulering

Denna studie går ut på att undersöka vilka problem eller rättare sagt utmaningar företag kan ställas inför vid expansion. Vi har valt att koncentrera oss på två av dessa som vi anser vara särskilt intressanta. Den första utmaningen är företagets organisationsstruktur och den andra utmaningen är ledarskapet inom organisationen. Vad är det egentligen som kan vålla problem inom dessa två områden?

1.3 Syfte

Syftet med denna undersökning är att titta närmare på ett par av de problem som uppstår i samband med att företag expanderar. Vi har valt att koncentrera oss på områdena ledarskap och organisationsstruktur. Målet är att få en bild av vad respektive ledare anser är det mest problematiska inom dessa två områden. Vi kommer även att komplettera "huvudfallet" med egna observationer och erfarenheter samt ge förslag på ett organisationsschema till organisation A då vi anser att det nuvarande ej stämmer överens med verkligheten.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår uppsats till att enbart titta på företag som befinner sig inom fastighetsbranschen och då främst till företag som verkar inom bygg och projektledning. Dessutom skall samtliga företag befinna sig i expansionsfasen på ett eller annat sätt.

1.5 Disposition

Kapitel 1

I inledningen presenterar vi bakgrunden till vår studie och ger en övergripande beskrivning av vår problemformulering.

Kapitel 2

I metoden beskriver vi vårt vetenskapliga förhållningssätt och hur vi har genomfört vår undersökning.

Kapitel 3

I detta kapitel redogör vi för teorin av vårt valda ämne. Vi börjar med att ge ett antal specifika problem som kan uppstå vid expansion. Dessa är problem i samband med organisationsstruktur och i samband med ledarskap.

Kapitel 4

Här presenteras vårt empiriska material som består av dels muntliga och skriftliga intervjuer.

Kapitel 5

I detta kapitel analyserar vi det empiriska materialet som vi har samlat in och ställer det mot det teoretiska materialet.

Kapitel 6

Avslutningsvis ger vi läsaren slutsatser kring vår studie.

2. Metod

Följande kapitel inleds med en sammanfattning av vårt tillvägagångssätt där vi kort beskriver arbetets gång. Vidare beskrivs undersökningsmetoden samt hur intervjuerna har gått tillväga. Avsnittet avrundas med en kort redogörelse av källkritiken.

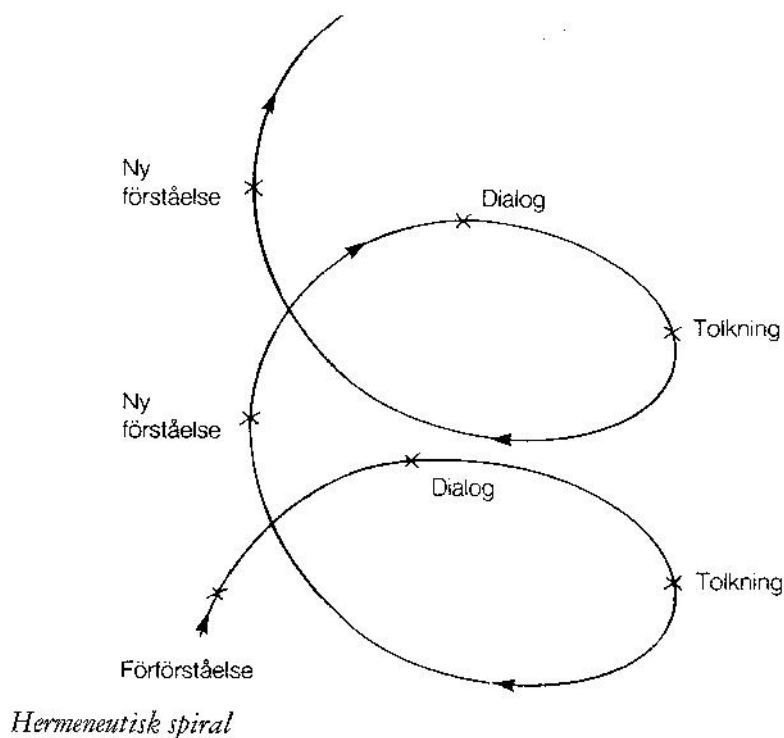
2.1 Tillvägagångssätt

Denna studie går ut på att jämföra fyra stycken företag inom bygg- och projektledningsbranschen. Vi har intervjuat fyra företag inom nämnda bransch för att ta reda på vad som kan orsaka problem vid en företagsexpansion, vi kommer i fortsättningen att kalla dessa företag för A, B, C samt D. Vår frågeställning kommer alltså främst att lägga fokus på de problem som uppstår i samband med expansion och diskutera kring dessa. Vi kommer att göra en jämförande studie där vi dels har tre så kallade ”minifall” och ett ”huvudfall”. Företag B, C och D har vi valt att benämna med ”minifall” på grund av att vi endast kommer att kunna studera dessa företag utifrån. Företag A har vi valt att kalla ”huvudfall” genom att vi har befunnit oss inom organisationen under studiens gång och därmed har vi kunnat ta del av sådan information som ej har varit möjligt inom våra ”minifall”. För våra ”minifall” har en kvalitativ intervju skett med personer som har ledande befattningar och det är deras erfarenheter som kommer att stå i fokus inom det aktuella området. När det sedan kommer till ”huvudfallet” har vi dels gjort en kvalitativ intervju men där har vi även haft möjlighet att observera och studera organisationen under en tid genom att vi under arbetets gång varit anställda inom organisationen. Fördelen med att vi har varit en del av ”huvudfallsorganisationen” är att vi har haft full access till relevant material men vi har också kunnat se hur organisationen har förändrats i takt med att den har växt och expanderat. En nackdel med att göra en sådan undersökning skulle kunna vara vårt kritiska ställningstagande gentemot det företag vi arbetar för på grund av att vi blir en del av organisationen och då kan få svårt att se objektivt på situationen. Dock anser vi att vi lyckats undvika detta och istället dragit fördel av att vara anställd inom organisationen genom att vi erhållit värdefull information som vi ej har kunnat få i en vanlig intervju. För att kunna få en inblick i vilka eventuella problem som kan uppstå vid en företagsexpansion har vi valt att fördjupa oss teoretiskt inom detta område bland annat genom litteratur och akademiska tidskrifter, vi har där kunnat utkristallisera ett antal problem eller rättare sagt utmaningar som företagen ställs inför när de expanderar. Vi har konstaterat att

det fanns en mängd utmaningar för företagen vid expansion men två av dessa tyckte vi var särskilt viktiga, bland annat den organisatoriska uppbyggnaden samt ledarens roll inom företaget. Den empiriska undersökningen har främst baserats på fyra stycken kvalitativa intervjuer där tre av intervjuerna har varit med personer i ledande befattningar från våra ”minifall”. Utöver dessa har vi intervjuat en person inom vårt ”huvudfall” med chefsbefattning. Nackdelen med att göra kvalitativa intervjuer med personer i ledande befattningar är att de är tidskrävande och ofta är dessa personer uppbokade långt i förväg vilket gjorde att det var svårt att få till ett datum som passade oss alla. Fördelen har dock varit att få möjligheten att träffa dessa ledare samt att de har bistått med värdefull information för vår studie. Samtliga intervjuer har utförts med hjälp av diktafon och halvstrukturerade frågor. De har även varit okomplicerade att utföra och våra respondenter har varit tillmötesgående och samarbetsvilliga, något som varit underlättande och positivt för oss som intervjuare. Informationen som erhållits från intervjuerna har sedan jämförts och analyserats och en sammanställning av dessa framgår under kapitel fyra. Undersökningen baseras alltså på att titta på två av de problem som uppstår i samband med expansion och till hjälp har vi använt oss av fyra olika företag för att kunna svara på om teorin stämmer överens med verkligheten. Vårt mål med denna undersökning är att undersöka vilka som är de mest framträdande problemen inom områdena organisationsstruktur och ledarskap samt om det går att se något mönster mellan de olika företagen. Företag som bestämmer sig för att expandera ska kunna ta del av denna undersökning och på så sätt kunna förse sig med värdefull information

2.2 Undersökningsmetod

Denna studie går ut på att jämföra fyra företag som befinner sig i olika faser av expansion och vilka problem som kan uppstå i samband med detta. Undersökningen har en hermeneutisk synsätt vilket innebär att tolkning och förståelse står i centrum för studien och detta skall sedan leda fram till en ny förståelse, hela förloppet beskrivs som en tvåvägsprocess (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999, s 220f). I detta fall har det inneburit att vi skaffat oss en förförståelse i form av litteratur och egna erfarenheter men för att skaffa oss nya intryck som skall leda till en ny helhet har vi intervjuat fyra stycken respondenter i form av kvalitativa intervjuer. Intervjutexterna har sedan tolkats och resultatet från dessa har lett fram till en ny helhet. Hela processen skildras genom den välkända figuren som beskriver denna ”tolkningskonst”.



Figur 1.1 Hermeneutisk spiral

För att komma fram till en ny förståelse har vi använt oss av den kvalitativa undersökningsmetoden. Denna metod syftar i att hjälpa oss att få en översiktlig beskrivning av den intervjuades situation i respektive organisation. Vår uppgift har sedan varit att försöka tolka vad våra intervjupersoner säger för att på så sätt kunna komma fram till rimliga mönster och slutsatser. (Patel & Tebelius, 1987, s 17f). Vi anser att denna metodik har hjälpt oss att komma fram till ny förståelse för problemet och på så sätt resultera i att uppdraget löstes på ett tillfredsställande sätt. Enligt Patel och Tebelius (1987, s 43f) lämpar sig den kvalitativa forskningsmetoden bra att arbeta efter när forskaren är ute efter användbar kunskap och ny förståelse. Det är alltså inte fråga om att denna studie skall mäta något specifikt som till exempel ålder, längd och så vidare, den ska heller inte leda till några generaliseringar något som är typiskt för en kvantitativ undersökning (Patel & Tebelius, 1987, s 43). Trots att undersökningen inte leder till några generaliseringar anser vi ändå att den kan bidra med värdefull information inom det segmentet vi valt att koncentrera oss på.

2.3 Intervjumetodik

Intervjuer är något som mer eller mindre förekommer dagligen i våra liv. Intervjuer tar plats i olika media kanaler, radio, tv och dagstidningar är bara några få exempel. Syftena och målen med intervjuer kan vara olika men i detta fall är målet att försöka få en uppfattning om hur våra respondenters organisationer fungerar och vilka utmaningar de ställts inför när företagen har expanderat. Det finns olika typer av intervjuer att välja mellan och i detta fall har vi använt oss av en semistandardiserad intervju som enligt Lundahl och Skärvad (1999) lämpar sig bra för kvalitativa undersökningar. Detta innebär att vi använder oss av ett ursprungligt frågeformulär med frågor som har varit särskilt viktiga för denna undersökning men vi har även varit aktiva med att ställa följdfrågor för att få så uttömmande svar som möjligt, dessutom har vi försökt att få intervjuerna att likna vanliga samtal för att möjligheten till öppna diskussioner skall vara så stor som möjligt. Vår uppgift som intervjuare har varit att vägleda våra respondenter under samtalet så att de inte har börjat diskutera saker och ämnen som inte hör till saken. Kvalitativa intervjuer kännetecknas främst genom att den som intervjuar vill upptäcka mönster, egenskaper och särdrag (Starrin & Renck, 1996, s 55).

2.4 Datainsamlingsmetod

Våra respondenter har dels valts ut på grund av vilken bransch de befinner sig inom men också på grund av att det antingen befinner sig i eller har befunnit sig i expansionsfasen. Ett annat krav har varit att respondenterna måste ha en ledande position inom företaget för att kunna bidra med relevant information. I detta fall ville vi undersöka vilka utmaningar ledare ställs inför när företag expanderar samt hur organisationsstrukturen förändras under expansionsfasen. Valet av respondenter inom respektive företag har grundat sig på vem som har ansetts mest lämplig till att kunna besvara dessa frågor för att uppnå god tillförlitlighet. Nackdelen med att intervjua personer med ledande befattning är att personerna är svåra att få kontakt med. I detta fall ledde det till att intervjuerna oftast tog plats en månad efter det att kontakt erhöles. Vi vill också påpeka att vi har varit tvungna att begränsa antalet respondenter på grund av den rådande tidsbristen. Vi har valt att utföra denna undersökning med anonymitetspremissen på grund av att inte "hänga ut" något av företagen. Respondenternas befattningar har varit som följer; mellanchefer (företag A), affärsutvecklingschef (företag B), VD och delägare (Företag C), samt vice VD och marknadschef (företag D). Det har varit viktigt att träffa just dessa personer för att kunna uppnå så hög reliabilitet som möjligt för den här undersökningen. Dock anser vi att i det

stora hela skall studien ses som ett exemplifierande fall genom att kvalitativa undersökningar oftast ej ger resultat med hög reliabilitet och detta beskriver Svenning (1997) mer om på sidan 64 och 65.

2.5 Källkritik och tillförlitlighet

Vi anser att vår undersökning har god trovärdighet genom att vi lyckats uppnå de källkritiska principerna. Vi har personligen träffat alla våra respondenter på respektive arbetsplats och därav anser vi att både äkthetsprincipen och oberoendepincipen är uppnådd. Dessa två principer innebär dels att personen (källan) är den som han/hon utger sig för att vara samt att informationen som insamlats inte är andrahandsinformation i form av exempelvis ett referat (Thurén, 2005, s 13). Något som även påvisar att tidssambandsprincipen är uppfylld är att vår undersökning fokuserar på expansion och samtliga av våra respondenters organisationer befinner sig i expansionsfasen eller har nyligen gjort det. Samtliga intervjuer har skett under februari till och med mars månad vilket gör att den erhållna informationen är aktuell och därmed kan användas för undersökningen. Något som måste påpekas är att vi inte kunnat kontrollera om våra respondenter svarat sanningsenligt eller inte under intervjuerna och detta skulle i så fall vara den svaga länken i undersökningen. Ytterligare en aspekt gällande detta skulle vara att våra respondenter inte har velat svara fullt ut och framhäva interna problem på grund av att skada deras image, detta skulle kunna vara det största hotet mot undersökningen. Dock anser vi ändå att undersökningens resultat bör vara av god validitet genom att den inte behandlat särskilt känsliga ämnen.

3 Teori

I detta kapitel ger vi läsaren en teoretisk beskrivning av ett antal specifika problem som kan uppstå vid expansion. Vi lägger tonvikten på problem i samband med organisationsstruktur och problem i samband med ledarskap.

3.1 Inledning

I denna del redogör vi för problem som kan uppkomma i samband med expansion. Vi har tagit fasta på de problem som utmärker sig mest i litteraturen och avgränsat oss på så sätt. Vi vet att det finns betydligt fler men för att det skall bli överskådligt har vi valt att koncentrera oss på två områden, nämligen organisationsstruktur och ledarskap. Teorin skall hjälpa läsaren att konstatera vilka problem som uppkommer vid expansion inom dessa båda områden. Syftet med studien är att redogöra för de problem som uppkommer inom områdena organisationsstruktur och ledarskap. För att kunna göra detta inleder vi med att definiera begreppet expansion för att sedan gå vidare med att förklara begreppen organisationsstruktur och ledarskap.

3.2 Expansion

När ett företag växer kraftigt ställs chefen inför ett val när han eller hon får extra medarbetare att leda över. Det vanligaste är att chefen fortsätter på samma sätt och i samma anda som tidigare. Alltså att fortsätta jobba nära varandra och vara ”vän” med alla. Chefen blir lätt stressad av denna situation då han eller hon inte hinner med det som borde göras och det är personalen som får lida på grund av detta. De kan då känna att de saknar ledning, men även företaget kan komma till skada så småningom. För ett företags största tillgång är personalen och i och med detta även chefens största tillgång. Detta är inte ett bra sätt att fortsätta verksamheten på samma sätt som tidigare, chefen måste nu börja tänka i nya banor och kanske förändra sitt sätt att leda verksamheten. *”Den stora omvandlingen av ledarskapet är att leda grupper i stället för individer.”* (Ekstedt, 2005, s 9)

Företagets storlek spelar större roll än vad som kan antas när det gäller det vardagliga arbetet i organisationen. Desto större ett företag är desto fler utarbetade rutiner finns att tillgå och desto

lättare är det för de anställda att utföra det vardagliga arbetet. Detta har även att göra med företagets ålder, det kan hända att ett nystartat företag växt kraftigt på kort tid och blivit större. Detta behöver då naturligtvis därmed inte medföra att företaget har antagit en massa rutiner i och med detta. När företagen växer mycket och rutiner samt andra former inte hunnit med i samma fart uppkommer en form av växtvärk som framförallt personalen känner av. (Samuelson, 2004, s 89)

När företaget börjar växa och allt fler personer anställs kan detta medföra att grundaren känner sig hotad. Detta framförallt genom att han eller hon så småningom kommer bli tvungen att börja decentralisera allt mer. När ledaren ger den anställde befogenhet att själv ta beslut är det decentralisering medan det handlar om delegering när ledaren bara delar ut uppgifter som det redan tagits beslut om. Genom att dela ut denna befogenhet att själv ta beslut kan då grundaren känna att han tappar lite av den kontroll han eller hon alltid haft ända sedan han eller hon grundade företaget och känner sig då hotad av människorna som kommer in i organisationen. Adizes (1987, s 40) menar att det är på grund av detta som expansion av företag är svårt. Makten måste delegeras ut för att hela företaget skall fungera effektivt och gå att styra. Annars blir det "tungrott" och beslut som skall fattas kan ta en evighet att fastställa. Det måste även ske en förändring av ledarskapet samt att målsättningen som grundaren en gång hade kan förändras i och med detta. Det är ett stort hjälpmedel för chefen om det finns ett väl utvecklat system med rutiner och om det finns en utvecklad policy inom företaget då detta medför att han eller hon inte behöver känna att han eller hon tappar kontroll. Grundaren kan även få känslan av att dessa personer vill ta över företaget, något som inte alls är meningen utan bara blir ett resultat av att personerna som kommer in kanske inte delar exempelvis ledarens värderingar och detta får då till följd av att han eller hon vänder detta mot personalen. Men om chefen börjar med att delegera ut uppgifter kommer decentraliseringen naturligt med tiden i de allra flesta fall och detta måste till för att expansion av företaget skall ske på ett tillfredställande sätt. (Adizes, 1987, s 37) Ett annat vanligt förekommande bekymmer då företag växer är att de som varit anställda sedan länge ser de nyanställda som ett hot och detta leder till att det skapas grupperingar dem emellan. Det blir "vi" mot "dem". Även detta kan förhindras genom "teambuilding". Men det mest primära är att det inte får förekomma skillnader i löne-, belönings- samt förmånssystem. (Adizes, 1987, s 40)

Något som brukar vara tydligt i ett äldre företag är de olika ansvarsområdena som är klart och tydligt uppdelade medan i ett nystartat ungt företag är ansvarsfördelningen inte lika klart

uppdelad. I ett ungt företag vet man vem som är ens chef och vem som är anställd, vilket inte är lika klart i en äldre organisation. I ett relativt ungt och växande företag händer det mycket och under ibland kort tid men samtidigt vet de anställda vad chefen förväntar sig att de ska göra och vad som behöver göras. Som nämnts tidigare är det ansvarsfördelningen som måste utformas då det inte alltid är riktigt klart för de anställda vem som skall göra vad, men de vet att det är chefen som bestämmer. Efter en tid börjar ansvaret fördelas och de anställda får sina arbetsuppgifter och de vet sin plats i organisationen. Chefen och de anställda börjar även bli alltmer jämställda när det gäller makten i företaget. *”Det får till resultat att ansvar och auktoritet ”balanserar varandra” när företaget nått sin absoluta topp.”* (Adizes, 1987, s 79)

En ledare kan emellertid inte hålla kontroll över alltför många människor. Det måste i så fall finnas någon sort av grupperingar eller mellanchefer. Braw (2001, s 75) tar upp detta i sin bok Ledare och chef. Den första nivån är tolv personer, som är lika med hur stor den militära gruppen är. Detta kan härledas till hur stora grupperingar och hur många nivåer det borde finnas i en organisation, alltså borde inte gruppen vara fler än tolv personer, och samma siffra anger även hur många apostlarna var. En lärare klarar inte av att ha mer än trettio barn i sin klass och även en pluton innefattar ungefär lika många mannar och detta är hur många personer som skall ingå i nästa nivå. I ett militärt kompani ingår runt etthundra personer och ungefär detsamma gäller för frikyrkoförsamlingarna. Pastorn klarar inte av att ha ett personligt ledarskap med flera än det. Detta är den sista nivån på stegen eftersom det inte går att ha personkännedom om flera än etthundra personer.

Davidsson (2001, s 40) skriver i sin bok: Tillväxtföretagen i Sverige, att en entreprenöriell inriktning gör att företaget växer mer och snabbare och han hävdar även att ett företags överlevnad är beroende av tillväxten i företaget. (Davidsson, 2001, s 51) Detta är även något som Adizes (1987, s 52) nämner. Antingen befinner sig företaget i en expanderande fas eller så befinner sig det sig i avvecklingsfasen.

3.2.1 Organisationsstruktur

Företagen tar hjälp av en rad olika styrmedel för att försöka se till att företagen bedrivs så effektivt som möjligt. Styrmedlen kan vara organisationsstruktur, styrsystem, strategi och affärsidé, ledning och kultur samt belöningsystem. Det är viktigt att skapa en balans mellan de

olika styrmedlen och att inte något av dem glöms bort. Det styrmedel som används till största delen är först och främst ett styrsystem som hjälper företagen att nå dit de vill samt organisationsstrukturen. Styrsystemet skall utgå från företagets egen affärsidé och det är inom detta styrsystem som företagen väljer och använder sina strategier. Men även uppföljningen av dessa strategier samt företagets planer på både kort och lång sikt är minst lika viktigt och skall ingå även det i ett styrsystem. Det är även den organisatoriska strukturen som används till största delen. Då handlar det om hur företagen väljer att bemanna de olika befattningarna med tillräckligt kompetent personal, samt att de använder ett belöningsystem som ska se till att de anställda får den motivation som krävs för att göra ett bra jobb. Företagen använder sig även av andra styrmedel som gör att företaget får en viss anda och en viss kultur som ledningen i företaget vill framhäva. Det kan då röra sig om utbildning och resor med mera. (Samuelson, 2004, s 22) En fördel med dessa styrsystem är att ju fler system ett företag använder sig av och jobbar aktivt med desto mindre kommer detta företag att bli beroende av andra aktörer, såsom andra företag, myndigheter med flera. (Lindvall, 2001, s 41) Även för uppföljningen av diverse områden inom organisationen används styrverktyg. Det behövs för att kunna utvärdera och analysera de olika områdena och på så sätt förändra verksamheten till det bättre, något som varje företag bör göra regelbundet. (Ström & Tillberg, 2003, s 120)

Att använda endast ett av dessa styrsystem är inte en bra idé för de flesta företag utan det som oftast lönar sig bäst är en mix av flera stycken (Ewing, 2002, s 16). Genom detta får man då fram det absolut bästa för det enskilda företaget och för att lyckas krävs det att de bygger en skicklig organisation genom att sätta ihop ett starkt management team, att rekrytera och behålla anställda som har de kompetenser som behövs. Men även erfarenhet, teknisk kompetens och intellektuell kompetens är viktigt. Att sätta ihop ett bra management team är det primära för att bygga en framgångsrik organisation/företag. Olika företag i olika branscher och olika situationer kräver olika mixer av människor och befattningar. Det optimala enligt Thompson, Gamble och Strickland (2006, s 277) är att sätta ihop personer med olika värderingar, övertygelser, erfarenheter, kunskap, ledningsstilar, ledningsbakgrunder och olika personligheter till ett management team. Även personkemin dem emellan måste stämma överens tillägger författarna. Det allra viktigaste när företagen skall bygga ett starkt management team är att fylla viktiga nyckelpositioner i gruppen med personer som är bra på att diagnosticera vad som behövs göras och vem i företaget som kan leverera goda resultat. (Thompson, Gamble & Strickland, 2006, s 277) Det gäller alltså för en chef att hitta en organisatorisk struktur som passar företaget och den verksamhet som företaget sysslar med. Att

ansvaret och uppgifterna fördelas ut på ett sådant sätt att företaget fungerar så effektivt som möjligt och att styrningen därmed underlättas för chefen/cheferna. (Ewing, 2002, s 13) Eftersom det bara är de formella organisationsstrukturerna som syns utifrån är det bara dem vi kan diskutera och analysera. De ser i stort sett likadana ut för alla företag medan de informella organisationsstrukturerna ser olika ut för varje företag. Den informella strukturen kan se helt olika ut i jämförelse med den formella strukturen. Den informella organisationsstrukturen är något som arbetas fram genom tidens gång inom företaget och varje medarbetare får sin plats i organisationen. I det enskilda företaget är båda strukturerna förstås viktiga och de skall helst inte skiljas åt mycket. De ekonomiska ansvarsområdena är även de viktiga då den formella organisationsstrukturen diskuteras. Dessa ansvarsområden är liksom de informella strukturerna inte fullt synliga för utomstående men det är dessa som visar arbetet som sker varje dag i företaget. Även här är det viktigt att ge de ekonomiska ansvarsområdena till kompetent personal samt att fördela ut dem jämt över företagets anställda. Därmed inte sagt att varje enskild person som är anställd i företaget måste ha ett eget ekonomiskt ansvarsområde men när företaget börjar bestå av ett flertal personer i alla fall dela ut dessa till några personer. Detta är en viktig punkt för chefen i företaget för att visa förtroende för de anställda. (Lindvall, 2001, s 39f)

På senare år har den platta organisationen kommit allt mer och den mer hierarkiska varianten har tagit ett stort kliv tillbaka. Den platta organisationen är även den en aning hierarkisk men är mycket plattare än den vanliga traditionella organisationsformen, som namnet tydliggör. Det måste finnas några steg av över- och underordnade men här är det färre steg och vad som skall komma fram är att avståndet mellan den högste och den lägste i organisationen skall vara kort. Härmed har även informationsflödet i verksamheten kortare väg att färdas vilket i alla fall i teorin skall göra att beslutsfattandet skall ta mindre tid samt att de anställda skall få mer att säga till om. Den här platta, decentraliserade organisationsformen ska även ge företaget lägre kostnader och ska vara mer utvecklande för både chefer och anställda men samtidigt gör det att varje chef får en större grupp att leda som i sin tur kan leda till svårigheter. Här gäller det för cheferna att hålla ner gruppen och kanske dela upp personalen i flera mindre grupper för att kunna hålla ihop det hela. Men det är inte bara informationsflödet som skall gå snabbare utan även kommunikationen. Här menar vi både kommunikation inom företaget, mellan de olika grupperna, samt med andra företag. Man byter erfarenheter och idéer med varandra som gör att misstag sällan görs om samt att hela processen går snabbare, vare sig företaget säljer en

produkt eller bygger fastigheter. Svårigheten här kan vara att de goda påföljderna går förlorade om chefen inte ser hur viktigt det är med kommunikation. (Ekstedt, 2005, s 11f)

De flesta företag som arbetar med projektledning har en så kallad matrisorganisation vilket betyder att resurserna som finns i företaget, alltså personalen, används i flera olika projekt. Denna projektorganisation är en organisationsstruktur inom resultatorganisationen. Genom denna struktur utnyttjas personalen mest effektivt och de anställda ingår i flera grupper i flera projekt och detta betyder då att det finns en chef i det ena projektet medan en annan chef finns i det andra projektet och så vidare. Detta kan dock leda till en del svårigheter som har att göra med vem de anställda skall rapportera till och be om råd. Controllern i ett projektledningsföretag har en viktig roll eftersom det är hon eller han som skall se till att företagets styrsystem efterföljs. (Ekstedt, 2005, s 12) En sådan matrisorganisation är oftast även en platt, decentraliserad organisation. Det kan skilja sig stort mellan olika företag som är i denna bransch hur deras organisationsstruktur ser ut och de ser aldrig likadana ut även fast de sysslar med i princip samma sak. (Lantz, 2003, s 343).

Inom projektledningsbranschen arbetas det som tidigare nämnts i så kallade projektgrupper där varje person har sin speciella plats inom varje projekt. Dessa projektgrupper kan se olika ut för varje projekt företaget bedriver. (Samuelson, 2004, s 84) Det går därför inte säga exakt hur varje projekt ska ha sin organisation strukturerad. (Lock, 2003, s 21) Ofta kan en person även vara delaktig i flera av företagets projekt och varje medlem i projektet vet vad han eller hon förväntas göra för att få projektet att bli lyckat. Det är ledningen som skall se till att alla de anställda vet detta och detta behövs i allra högsta grad för att få de anställda motiverade till att göra ett bra jobb. (Samuelson, 2004, s 84) I dessa företag som jobbar på detta sätt krävs det oftast mer av den anställde då den personen skall kunna hoppa in på andra ställen i organisationen där det behövs samt skall de anställda kunna utföra fler uppgifter, det vill säga att ledningen vill få ut så mycket som möjligt av den anställde. I Controllerhandboken (2004, s 84) skriver Lars A Samuelson: *”Den dynamit som ligger i denna organisationsform ses som alltmer betydelsefull för företagets framtida konkurrenskraft.”* Med detta menar han att varje enskild anställd skall utnyttjas så effektivt som möjligt och detta medför naturligtvis att många arbetsuppgifter går hand i hand med varandra, det finns ingen tydlig gräns var skillnaderna går. Men här kan de anställdas trygghet komma lite i kläm, i varje fall till en början för de som inte är vana att jobba enligt denna metod. De anställda kan inte skylla ifrån sig och säga att det inte är hans eller hennes uppgift om det inte är något som blivit gjort. De anställda utformar ofta

egna metoder för att komma runt detta problem som kan uppkomma genom detta. De ska inte behöva underrätta sig om att någon gjort en specifik uppgift utan med tiden lär de sig att kommunicera på rätt sätt så att detta fenomen inte uppstår. Genom det här sättet att arbeta får de anställda många nya betydelsefulla erfarenheter. (Ekstedt, 2005, s 11)

Projektorganisationen är på många sätt olik den traditionella resultatorganisationen även fast den är en form av denna. Först och främst genom att arbetet sker i grupper, det är en form av matrisorganisation. Här gäller det att ledningen skall få de olika enheterna, det vill säga projektledare, inköpare, koordinators med flera, att jobba åt samma håll vilket skall bidra till att helt enkelt få ut största möjliga vinst av projektet. Konflikter mellan projektledare och linjechefer kan lätt uppstå då projektledaren vill åt ett håll medan linjechefen vill styra projektet åt ett annat. Detta kan motverkas genom att sätta upp mål och dela upp ansvar mellan de två olika befattningarna och klargöra gränsen för vad var och en av dem förväntas göra. Även de ekonomiska ansvarsområdena måste här ses över noga och delas upp. (Samuelson, 2004, s 415f) Det är viktigt att ledningen fastställer hur projektet skall genomföras och färdigställas, att se till att tidplanerna hålls samt att den ekonomiska planen efterföljs. Controllern har även en viktig uppgift i att utarbeta och utvärdera organisationens styrning av de olika projekten och hur de påverkar varandra, även hur projekten och den vanliga linjeorganisationen påverkar varandra är dennes uppgift. (Samuelson, 2004, s 427)

Eftersom det inte finns två likadana projekt är det förståeligt att det inte finns två likadana projektorganisationer. Företaget låter projektet utforma hur organisationen runt projektet skall se ut men det ingår alltid en styrgrupp, där beställaren sitter, och en projektgrupp. Även andra typer av befattningar kan ingå beroende på vilket projekt det är och hur det ser ut. (Löw, 2003, s 24)

3.2.2 Ledarskap

Karlöf (2006, s 23) beskriver ledarskap på ett bra sätt: *”Ledarskap är förmågan att entusiasmera och motivera människor samt att få med sig organisationen.”* Ledarskap handlar inte bara om att få med sig människorna i organisationen utan det handlar även om att vara en god strateg. Bara för att chefen har bra hand med personalen och får dem motiverade kan det

vara svårt att få med sig organisationen i just den riktning som krävs för att bli företaget skall bli så framgångsrikt som möjligt och då inte bara kortsiktigt. Likadant är det om chefen är en god strateg kanske han eller hon inte har det som krävs för att vända om organisationen och få med sig de anställda på den vägen som valts på grund av att det brister i hans eller hennes förmåga att få personalen att känna sig motiverade samt att få dem att känna sig trygga i organisationen. (Karlöf, 2006, s 237)

En ledare kan ha många olika betydelser för de anställda. Det kan vara allt från att hålla ihop företaget till att bestämma vilken lön de anställda skall få för sitt arbete. (Karlöf, 2006, s 102) Ledaren har även som roll att tillhandahålla tillräckligt med nödvändig information inom och över organisationen. Men detta kräver även samarbete och koordination med övriga medarbetare inom organisationen. En annan viktig del av chefens dagliga arbete är att ge feedback gentemot de anställda och då inte bara negativ feedback. Det är viktigt för de anställda att även få positiv feedback när de gjort något bra eller bara när allt fungerar som det ska. Detta är tyvärr något som glöms bort i de flesta fall. (Lock, 2003, s 21) Att se till att kompetensen bevaras samt att öka kompetensen fortlöpande är även det något som måste följa med i det dagliga arbetet för en chef. (Ekstedt, 2005, s 9) Löow (2003, s 107) skriver att det beror på företagets chef huruvida de anställda ska utvecklas i rätt håll eller inte genom att ge ansvar och förtroende till personalen samt att göra klart för den enskilde anställda vad man förväntar sig av honom eller henne. Genom att låta de anställda komma med idéer och låta dem vara med och lösa problem påverkas hela företaget på ett bättre sätt genom att de känner sig mer delaktiga i det som händer och då förbättras bland annat arbetsglädjen och radikalt. (Löow, 2003, s 114)

En vd:s roll är att vara den som definierar vad bolaget är och vad det ska bli, han eller hon måste ha en levande strategi att utgå ifrån och jobba efter. (Montgomery, 2008, s 54) (Collis & Rukstad, 2008, s 85) Att se över strategin dag in och dag ut är inte bara chefens största möjlighet att få ett försprång gentemot konkurrenterna, det är även hans eller hennes största möjlighet att forma företaget. (Montgomery, 2008, s 56). Detta är även något som Collis & Rukstad (2008, s 86) tar upp i sin artikel. I dag krävs det ofta att en grupp samarbetar för att lösa problem som kan uppkomma. För att lyckats med detta krävs en ledare som vågar dela makten med ett antal anställda, att han är generös när han delar makt samt att han känner sig trygg med detta. (Hill, 2008, s 126)

Men de anställda måste ändå se chefen som en chef, att det är han eller hon som har det sista ordet och att det är här besluten fattas. Men de anställda skall i så stor mån som möjligt vara med att tycka och tänka. Att de blir tillfrågade av chefen inför något beslut som skall tas och hur de ställer sig till saken. Ekstedt (2005, s 18) tror att i framtiden kommer chefen vara mer frånvarande i det dagliga arbetet som försiggår i organisationen än vad som är fallet nu. *”Han behöver ransonera sin närvaro, vilket också innebär att han hela tiden måste bedöma var han behövs bäst.”* Chefen kan då leda istället genom en gemensam anda i företaget. Att ha en gemensam företagskultur, gemensam anda och attityder är i detta fall ett stort avgörande. *”Chefen i en platt organisation är tydlig i sina budskap, styr och stödjer vid rätt tillfällen för att sedan våga lämna över till medarbetarna.”* (Ekstedt, 2005, s 19)

Den första utmaningen i ett nytt bolag är utvecklingen av produkten eller servicen som erbjuds. Många grundare tror att bara för att de har lett företaget under den första tiden är det bara de som kan leda företaget till att bli en framgång. Har detta visat sig vara en framgång, anser de att detta är bevis nog på att deras ledning och styrning av företaget även är framgångsrik. Framgången gör det svårare för grundaren att komma med insikt om att detta enbart betyder att ledaren ställs inför en massa nya utmaningar.

När företaget växer måste organisationen bli mer strukturerad och VD:n måste skapa formella processer och rutiner, utveckla roller och fylla dem med kompetent personal. Breddningen av färdigheterna som en VD behöver vid denna punkt sträcker sig oftast över grundarens gränser. En grundare är naturligtvis den bäst lämpade person att leda företaget i början eftersom han eller hon kan marknaden, har den tekniska kunskapen som krävs samt har sin vision och affärsidé klar. Han eller hon anställer sedan personal för att bygga företaget enligt denna vision och skapar i och med detta nära relationer med dessa första anställda. Men allt eftersom företaget växer kommer det att behövas någon med andra kunskaper och annorlunda färdigheter. Grundarens känslomässiga sidor blir en belastning när det står klart för ledningen att det behövs en förändring på detta plan när grundaren själv inte ser detta. Grundaren blir helt naturligt känslomässigt knuten till sitt egenstartade företag. Han eller hon är van att vara företagets hjärta och själ och därför kan det bara svårt att acceptera att få en mindre roll i företaget istället. Men för att företaget skall bli framgångsrikt krävs det att grundaren så småningom ger upp sin totala kontroll över företaget såväl som beslutsfattandet, därmed inte sagt att han eller hon ger upp det helt men han eller hon klarar inte att ha den fulla totala kontroll som tidigare. (Wasserman, 2008, s105ff)

Löow (2003, s 103) skriver att: ”*En duktig ledare skapar resultat genom andra!*” En ledare har många uppgifter och de viktigaste anses vara att söka efter nya möjligheter under hela affärsprocessen och därmed även att experimentera och vara kreativ. Framförallt att våga göra detta då det kan kännas tryggt att fortsätta i gamla invanda mönster. En framgångsrik ledare skall även visa vägen för de anställda och engagera, uppmuntra och stärka de anställda men det är även viktigt att ledaren ställer krav och sätter upp regler. Ledaren måste kunna ställa krav, men dessa måste naturligtvis vara rimliga, och han eller hon måste vara tydlig när de informerar och exemplifierar alla dessa nämnda uppgifter. Att uppmuntra, ge erkännande, engagera och stärka de anställda är viktigt även det och till sist måste en ledare ha trovärdighet under alla dessa uppgifter samt att tillåta organisationen att fira när organisationen uppnått vissa mål. När det gäller ledning av projekt tillkommer även några uppgifter som är utmärkande för just projektledning eftersom det handlar om en form av målstyrning. Detta innebär att företaget styrs mot ett mål, de vill säga att sträva mot att färdigställa ett visst projekt, till exempel ett bostadshus. Här måste det med säkerhet garanteras att effektivitet finns i varje led i organisationen och att även ledaren utvecklas i rätt riktning, inte bara de anställda. Medarbetarna i projektorganisationen måste var för sig få ha inflytande, få ta ansvar samt få känna sig oberoende och självständiga. (Löow, 2003, s 104)

4 Empiri

I följande avsnitt presenterar vi en sammanställning av det empiriska materialet Vi redogör först för vårt huvudfall och sedan de 3 företag inom projektledningsbranschen .

4.1 Inledning

Förutom vårt huvudfall, som vi kallar företag A, har vi intervjuat tre stycken företag inom projektledningsbranschen och vi kallar dem företag B, C och D. Dessa tre företag blir komplementfall till huvudfallet. Företagen har kommit olika långt i expansionsfasen men klart är att företag A ligger i början av expansionsfasen medan övriga företag har kommit en bra bit på väg och därmed lyckats komma i ordning med vissa problem som nu företag A står inför. Företag A har vi som tidigare nämnts även haft tillgång till med mer djupgående information genom att vi båda arbetar inom organisationen. Denna typ av information kan till exempel vara stämning mellan kolleger kontra stämning mellan chef och anställd. Dessutom kommer vi med egna reflektioner. Vi kommer att använda oss av samma upplägg som under avsnittet teori. Med andra ord kommer vi att börja med att inleda vad varje företag har att säga om expansion för att sedan gå vidare med vad vardera företag har att säga om organisationsstruktur och ledarskap.

4.2 Intervjuresultat

4.2.1 Expansion

Företag A hade från början tre personer anställda och det startades 2004. 2007 var de tolv personer i organisationen och idag har de vuxit och är cirka tjugofem personer vilket betyder att expansionen har gått snabbt för detta företag. De har kontor i två städer i Sverige och detta företags motiv till expansion är i första hand att tjäna mer pengar och att det är utvecklande för företaget. Att bli större på marknaden och därav plocka fler marknadsandelar är även det motiv till expansion för företag A säger respondenten.

Då detta företag växt så pass fort på kort tid har inte rutiner och formella processer hängt med i samma fart och genom att organisationen växer kommer detta vara något som personalen kräver att det fungerar.

En sorts växtvärk vi känt av är informationsflödet som inte fungerar som det skall göra. Antingen når inte informationen ut dit den ska eller antingen blir den förvanskad på något sätt under vägen. Detta kan vara frustrerande då det till exempel ibland kan bli svårt att lösa sina arbetsuppgifter.

Då företaget skall vara en platt organisation stämmer inte detta överens med verkligheten menar respondenten då informationen inte går den korta vägen genom organisationen som så ska vara fallet i en platt organisation.

Företag B startades 1951 och är nu Skandinaviens största arkitektkontor och det femte största i Europa vilket naturligtvis gör att det blir stort. För tillfället är de 500 anställda men de växer hela tiden. Företaget är medarbetarägt vilket betyder att det är de som jobbar i företaget som äger det. De har genomfört projekt i mer än femtio länder och de har åtta kontor i Sverige och tre stycken kontor i Danmark. Vår respondent har befattningen affärsutvecklingschef i denna organisation. Respondenten anser att företaget har duktiga arkitekter. Respondenten från företag A säger: *"Vi gör kvalitativ arkitektur, den är inte så spektakulär och den sticker inte ut, det är som att köpa en Volvo eller Saab, det är bra grejer, kunderna vet vad de får och att det fungerar."* För tillfället expanderar de ut i Europa och har köpt bolag i Danmark, Polen och England. Förutom arkitekter finns byggnadsingenjörer, projektledare och miljöfolk bland andra i organisationen.

Det främsta motivet till att expandera är att tjäna mer pengar men om företaget går bra finns även större möjlighet för de anställda att påverka sin arbetssituation. Företag B:s medarbetare har fått möjlighet att själva rita huset de sitter i och på så sätt rita hur de själva vill ha det. Detta skulle inte kunna vara ekonomiskt genomförbart om det inte gått bra för företaget. Respondenten säger: *"Men pengarna kan också vara ett drivmedel för att åstadkomma en bättre värld, medan vissa bara vill tjäna mer pengar så att de kan köpa grejer, kanske bättre mobiltelefoner och snyggare bilar till exempel."* Men respondenten förespråkar kombinationen av det. För tjänar du mycket pengar kan du också använda dem på ett bra sätt menar han.

När ett företag växer mycket är det lätt att det bara fokuseras på att nu ska vi växa, nu ska vi bli större. Det går inte att kontrollera allting när företagen växer så pass fort. Fokus ligger på kunden, på projekten som företaget för tillfället sysslar med. Kvaliteten ska fortfarande vara densamma. Det svåraste är att ta hand om personalen. Respondenten tror att det är där misstagen görs i störst utsträckning och han anser att om det satsas på personalen först, då kommer allt det andra sedan. Men idag vågar företagen inte riktigt satsa på personalen. Han tycker att det är fascinerande med de värdestyrda företagen. De satsar på personalen istället för att satsa på en massa annat och det har visat sig fungera väldigt bra.

Företag B jobbar på alla fronter idag vilket gör att det blir väldigt många stora frågor som måste hanteras relativt snabbt. Detta är ett problem eftersom världen förändras så pass snabbt idag. Varje vecka går räntorna upp eller ner medan för fyrtio år sedan när det var samma ränta i tio år, det går mycket snabbare idag. Väljer du fel och tar för snabba beslut blir det väldigt drastiskt stora problem. De som sitter längst upp i ledningen måste vara lyhörda för vilka förändringar som kan ske, de måste ha bra rådgivare för har de inte det kan de fatta felaktiga beslut vilket kan leda till att det blir väldigt kostsamt. Men det är samtidigt detta som är framgång. Varje gång du står vid ett sådant där val, om du ska gå vänster eller höger. Går du åt fel håll måste du tillbaka och det kostar pengar. En annan fallgrop är att fokusera på sig själv för mycket. Det fungerar inte att göra på det sättet men samtidigt är det detta fel de flesta företag gör hela tiden, de måste ut i omvärlden för att se vad och se hur andra gör. Respondenten tror att detta är det största hotet. Om företaget blir tillräckligt stort tror de att de sitter där tryggt och säkert och det är då det börjar bli farligt. Företag B är lite speciellt för att vara ett stort företag nämner respondenten, medarbetarna har stor frihet vilket innebär att cheferna har svårt att styra dessa människor. Det är på både gott och ont att det finns en enorm frihet, de får göra som de vill men samtidigt finns det ingen kontroll över det och detta kan både vara bra och dåligt. Det gäller att företaget har bra medarbetare och det anser företag B:s respondent att de i alla fall lyckats med inom företaget tidigare genom att alla är handplockade men han tillägger att det blivit svårare med detta nu för tiden.

Företag C bildades 1982 av fem personer. Respondenten har arbetat på företaget sedan 1987 och sitter på nuvarande VD post. När respondenten kom till företaget fanns det tolv anställda. Alla jobbade på för sig själva men allt medan företaget växte märkte de att de måste få en

struktur på organisationen. Respondenten menar att det kanske är konsultföretagens stora problem, att få struktur på grupperna. För när du jobbar i projekt tittar du uppåt på din kund hela tiden och vad som skall göras åt kunden. Detta är någonting de verkligen försöker trumma ut, att de ska vara kundfokuserade. Det blir mycket fokus på projekten medan det blir mindre fokus på företaget. Men någonstans när ett företag växer måste ändå ordningen på företaget säkerställas och detta har de försökt göra genom att strukturera upp företaget. Man måste även se internt, vem är chef? Vem bestämmer? Hur ska vi göra? Att se till att företaget hålls ihop. 1998 skedde en ombildning i bolaget då det blev tre stycken delägare varav vår respondent är den ena. Det är de tre personerna som styrt företaget sedan dess. Då fanns det runt trettio anställda i företaget medan det idag finns det 120 medarbetare. De använder sig av en linjeorganisation plus en matrisorganisation och respondenten säger: *”Vi har haft en ganska brant utveckling men egentligen har vi bara tuggat på.”*

En fälla att bara jobba i sina projekt är att det glöms bort att rekrytera. Säger någon anställd då upp sig fattas det folk direkt. Det är naturligt att många unga ska söka sig vidare, det måste företagen ha klart för sig att folk inte stannar för evigt. De flesta medarbetare är mellan tjugofem och fyrtio år och det finns relativt många kvinnor i företaget, något som inte är så vanligt i denna bransch. Detta företag gillar unga människor eftersom de anser att unga människor har ambitioner, de vill någonting. Engagemang behövs inte ens nämnas för dem, det är något som alltid finns där. Det gäller bara att kunna lugna ner dem ibland för de kan ha lite för bråttom, men samtidigt är det bra, det är en drivfjäder. Du måste räkna med att rekryterar du ungt flyttar de på sig efter ett tag. De vill vidare och utvecklas och det tycker vår respondent är bra. Men då är det bara att börja om och rekrytera igen, svårare än så är det inte. Människor blir mindre och mindre flyttbenägna med åren. Respondenten från företag C märkte att när de rekryterade många unga välutbildade människor blev det en förändring till det positiva. De vill någonstans framåt, det är en drivfjäder. Oftast vill unga människor framåt i positioner, ekonomin samt ha större inflytande. Kunde de då visa att de plockade in de här människorna internt kanske de genom detta skapade en känsla hos de andra att här finns det möjligheter.

Företagets motiv till expansion handlar nog inte så mycket om att tjäna pengar säger respondenten, vilket är det mest vanliga argumentet till expansion. När företag växer tjänar de oftast inte några pengar, det brukar kostar pengar istället. Det ska köpas in mer datorer, mer system, det blir mer interntid, folk är inte debiterbara och så vidare. VD:n förklarar detta närmare. För att ett företag ska kunna utvecklas krävs det att det kommer in nya impulser. För

någonstans måste vi hitta nya impulser, man kan läsa, göra studiebesök, gå kurser, men det finns en begränsning på det. Respondenten säger att han får väldigt mycket nya impulser av att det kommer in nya människor i företaget. Hans idéer blir inte bättre än vad hans omgivning kan förse honom med impulser. På det här sätter händer det någonting och företaget utvecklas genom att de nyanställda kommer med nya idéer om hur arbetet kan genomföras på ett effektivare och smidigare sätt. VD:n i detta företag har ännu ett motiv till expansion. Han hävdar att antingen är företagen under utveckling eller under avveckling. Den dagen han säger att nu är de nöjda är de under avveckling. Han tillägger att det är på detta sätt i näringslivet, inom idrotten och överallt. Antingen vill man framåt, annars utvecklas man inte. Då lägger man ner mindre tid, man tränar inte lika mycket och sämre, man laddar inte in lika mycket. Det är skälet till expansion, att få in nya impulser och nya idéer. Att utveckla företaget, få in pigga medarbetare som har nya rön som har gått i skolan helt nyligen som har helt nya saker att komma med som är intressanta. Förändring är det som egentligen driver företagen framåt. Den enda nackdelen som respondenten anser att expansion kan medföra är att vissa mallar och rutiner inte hinner rota sig genom att företaget växer för fort och detta kan visa sig genom klagomål från medarbetare.

Företag D startades 1997 av tre personer. Respondenten, som har befattningen vice VD och administrativ chef. När han började i Företag D kom han för första gången till ett litet bolag med runt femtio anställda vilket var en stor omställning för honom men företag D ville växa och bli stora och har företagen bara den inställningen då blir det så säger respondenten. Respondenten vill poängtera att de är samhällsbyggare, att de är med överallt och det gör också att flexibiliteten i personalen är stor och att personalen är kompetent. Utan volym tjänar de inte stora pengar och de ger tillbaka 30 procent av vinsten till de anställda i form av bonus, det bestämde de redan från första början. Ledningen i detta företag anser att det lönar sig eftersom de anställda är företaget. De producerar inga produkter utan det är ändå de anställdas kunnskap och kompetens som de säljer.

När det fanns runt tjugo personer anställda hade de varken ekonomiavdelning, receptionist eller någon administration över huvud taget och de anställda tyckte inte att det skulle anställas flera. De ansåg att de var en lagom stor grupp och trivdes bra och hade roligt tillsammans. Men ledningen ville annat eftersom det är just då som företagen har råd med utveckling, kvalitet, miljö och certifiering och det blir struktur i företaget på ett annat sätt. Respondenten säger: *”Det finns möjlighet att göra karriär i företaget, få andra befattningar samt att jobba inom*

olika affärsområden. Även rollerna inom projekten kan förändras.” Det finns alltså en stor flexibilitet och det finns ekonomi att ta sig an saker, som resor, gemensamma fester och sådant, vilket gör att personalen får en samhörighet.

Respondenten från företag D tror att för kundens räkning blir det bättre om ett företag expanderar och blir större. Dels att det är tryggare för ju fler personer som finns i en organisation ju mer stabilt företag blir det. Nu är de etthundratio personer och har funnits länge vilket kan vara en trygghet för kund. En nackdel kan vara att framförallt den gamla personalen inte känner att de har samma närhet till ägarna som de haft tidigare. Nu blir de bara blir en kugge i hjulet, tidigare var de som en liten familj och man hade närheten till sin chef och ledare. De nya som kommer in ser inte det lika mycket. De gamla anställda kan få en känsla av att de tappar kontroll och det tror han är en nackdel. En annan nackdel på personalsidan när företag expanderar så fort som företag D gjort och har stora projekt säger respondenten är att de nyanställda som kommer in i företaget kan hamna på fel plats i organisationen. Det kan hända att en person kommer in i företaget just då det behövs någon på ett visst ställe i ett visst projekt. Då sätts den personen naturligtvis in där, även om det kanske inte var vad den nye personen tänkt sig från början. Ibland har det hänt att de har tryckt in någon på ett ställe som inte var precis vad den nyanställde tänkt när han eller hon kom till företaget men det är ett spännande jobb i en stor grupp och ett jättefint projekt och med bra sammanhållning med mera. Men denna person kan bli sittande där ibland utan att det uppmärksammas som det borde. Tidigare när företaget var mindre träffades alla vid fikaten och pratade med varandra. Då visste de mycket om alla de personer som fanns i organisationen och visste precis hur personen mådde. Ytterligare en sak som företag D:s respondent beskriver är svårigheten med att få rätt person på rätt plats i en organisation som växer för snabbt. Det kan lätt bli så att medarbetar kastas kors och tvärs inom organisationen samt att personer blir sittandes för länge på en post som inte var tänkt från början. Där känner de verkligen av problematiken med att expandera för snabbt. Han menar inte att det är vanligt men att det är sådant som kan uppstå vilket aldrig uppstod när de var få. Då kände de av det här direkt och det gör de inte nu på samma sätt, det blir okänsligare när företagen växer sig stora. Även kunden kan lida om detta inträffar. Projektgruppen blir inte lika ”upptiqtad” om man inte är helt säker på att den som sätts in i projektorganisationen passar just där. Det löser sig men där finns en fara i början. Fördelen är att kunden får ett större företag som kunden kan känna sig tryggare med.

Respondenten känner av en växtvärk såtillvida att från början sågs de som ett ungt, nytt spännande företag. De var väldigt populära när de kom ut och träffade kunder och kunderna upplevde dem som ett företag med unga människor och ung liten administration som vill väldigt mycket och har stort engagemang och jobbar riktigt med produkten. Men nu börjar det kännas som en tung koloss av kommunal hantering i och med att de har så mycket administration säger vice VD:n. Bland annat har de en bemanningsgrupp som skall se till att alla de anställda har något att göra hela tiden. Många av projektledarna gillar inte denna bemanningsgrupp på grund av att de måste gå genom dem innan de kan tacka ja till något nytt projekt för att få passande personer och karaktärer till det eventuella projektet. Det känns administrativt tungt för dem att behöva gå dit och fråga först. Det är en typ av växtvärk de känt av, att det blir tungrott helt plötsligt när de inte kasta sig på grejer som de har kunnat göra tidigare när det var ett mindre företag. Ett tag hade de lovat mer än vad de kunde klara av vilket inte gillades av kunderna och marknaden. Genom att detta sköts av gruppen nu händer oftast inte detta. De anställda finns alla listade, när de kommer ur ett projekt, vart ska de härnäst eller om de har ledig kapacitet och i så fall hur mycket och hur lång tid. Så kan gruppledarna plocka personer dit det behövs. Företag D har även ett bra sätt hur de hanterar den riktigt tunga växtvärken nämner respondenten, det är inte grupper de anställer utan det är en i taget vilket gör att de anställda hinner bli van vid den nya personen som kommer. Respondenten tillägger: *”Det första jag märker av vid expansion är att jag inte känner igen varje individ på företaget.”*

Det största motivet till expansion är att tjäna mer pengar. Ju mer pengar de tjänar desto fler arbetsuppgifter kan personalen få och desto mer bonus får de anställda samt att de har råd att göra fler saker. Det andra motivet är att ett större bolag ger mer trygghet, både för de anställda och för kunderna. Den största utmaningen med att expandera är att hitta resurser och om några år kommer det vara många personer som går i pension. Vilket leder till att det kommer om att vara svårt att hitta rätt man på rätt plats om tio till tjugo år. Detta är en stor svårighet menar respondenten som de redan nu märker av, på tio personer de intervjuar tackar åtta personer nej av olika anledningar. Däri ligger den största utmaningen anser respondenten från företag D. Att få in rätt kompetens i bemanningen.

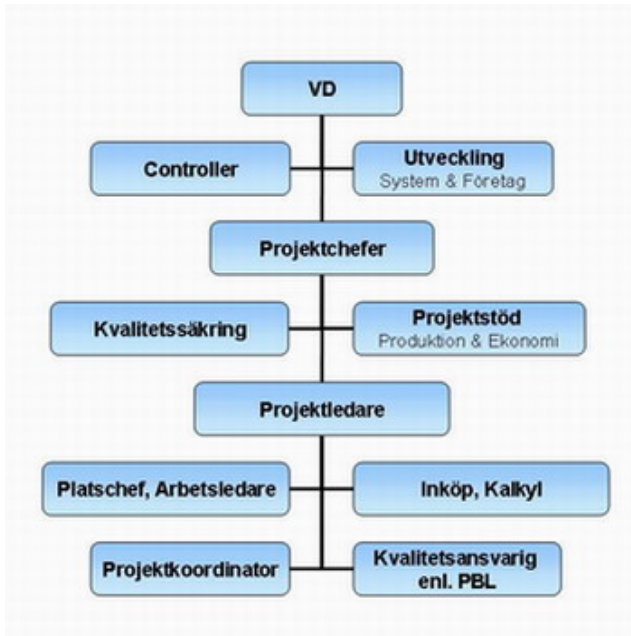
4.2.1.1 Organisationsstruktur

Företag A:s respondent säger att det finns de som tycker att expansionen har gått lite väl snabbt i detta företag. De vet inte vart de är på väg idag och de har inte hört någon uttalad strategi från ledningen. Detta anser respondenten vara negativt då detta kan leda till mer tassel och tassel i korridoren. Detta är även något vi har känt av, det dyker upp nya ansikten hela tiden och det har inte kommit någon förklaring vad de skall arbeta med. Det underlättar för alla parter om ledaren talar om sin vision för företaget samt vilken strategi han eller hon jobbar efter. De anställda vill veta vart företaget är på väg samt hur de skall nå dit. Respondenten nämner att det kanske vore bättre att inte anställa många människor samtidigt, som det ser ut idag, utan att ta in en person i taget kontinuerligt istället. Företag A är noga då de anställer nytt folk till organisationen fortsätter han. De handplockar in all personal och anställer endast de som de verkligen vill ha i sin organisation. Samtidigt kanske det går lite väl fort ibland då det anställs personal där det redan finns folk medan det inte anställs där det verkligen saknas och är ont om personal. Det kan då vara missvisande när det tas in personal där det redan finns medan det talas om att det skall tas in annan personal med annan kompetens eftersom de redan går på knäna av allt arbete samtidigt som de nyanställda kanske har lite att göra. De kanske inte då känner sig prioriterade av ledningen och detta är inte bra för företaget då det kan börja knaka i fogarna och folk kan säga upp sig. Säger då dessa personer upp sig kommer det gapa tomt på dessa platser eftersom det inte fylls på med nytt folk.

Nedan presenteras organisationsschemat för företag A. Det är tänkt att det skall visa att företaget är en platt organisation. Dock anser vi att detta schema ej visar en platt organisation utan istället en mer hierarkisk sådan genom att företaget har ca 30 personer anställda. Därför kommer vi att ge förslag på nya organisationsscheman i vår slutsats. Om företag A vill hävda att de är en platt organisation borde detta ges intryck av genom deras organisationsschema. De har även slagit ihop både linjeorganisationen och projektorganisationen i samma schema. Detta anser vi inte vara riktigt, det är två helt skilda saker. Många av de funktioner som finns i företaget finns med här men inte alla. Detta är även det fel då det naturligtvis skall vara så att antingen tar man med alla eller så inte alls. Kvalitetssäkring är här underställd projektchefen i första hand medan den som sitter som kvalitetsansvarig är underställd projektledaren. Den som är kvalitetsansvarig finns med i den rutan som heter kvalitetssäkring men på detta schema har

de fått två platser. Här bör även nämnas att det finns två stycken mellanchefer, en som är chef över inköpare och projektkoordinatorer och den andre som är chef över produktionsfolket.

Företag A:s organisationsschema:



Figur 4.1

Källa: Företag A:s hemsida 20080522 kl 15.51

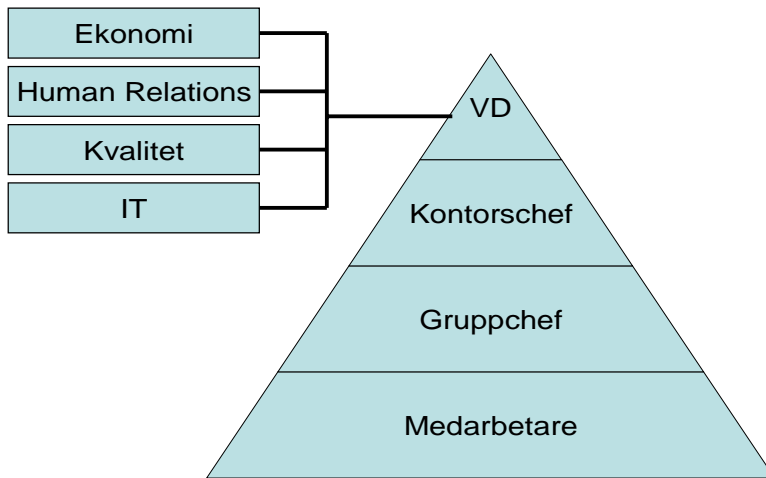
Företag A har ett organisationsschema där många funktioner i företaget ingår.

Företag B var från början ett litet arkitektkontor med ett fåtal anställda och har nu växt till Europas femte största. Detta betyder att de har varit tvungna att förändra organisationsstrukturen drastiskt. Då bolaget är partnerägt medför detta att det är annorlunda än ett börsnoterat bolag som är hierarkiskt uppbyggt. Företaget växer organiskt vilket gör att VD:n inte kan peka med stora armen och säga: nu ska ni ditåt. Det finns alltid de som inte håller med och sätter sig emot det. Detta medför givetvis att en sådan stor organisation är svår att styra, men den tuffar och går så länge allting går bra och så har det varit hittills för företag B menar respondenten. De växer och växer. Deras filosofi grundar sig på att frågorna kommer underifrån och sedan på det sättet försöker de förändra organisationen och vad de ska jobba med. Det gör att det går lite trögare anser respondenten. Det tar lite längre tid och det behöver inte vara fel för det, utan det går framåt men det går framåt successivt. Respondenten från företag B liknar sin organisation vid en tankbåt och säger: "Det är som att vända en stor

tankbåt, när full back slås på tar det ett par kilometer innan den ens börjar stanna och sedan innan den börjar backa tar det en evighet. Men samtidigt har den en enorm kraft när den går.”

Företaget har inte haft chefer utan det har varit projekten som styrt. De har varit väldigt sena med att göra en organisation. I vanliga fall brukar det finnas en VD och sedan finns det några chefer som har lite större ansvar. Här, i detta företag, kallar man dem för kontorschefer. Det finns en chef för Stockholmskontoret och sedan längre ner, under honom, finns det gruppchefer som i sin tur har de anställda och även uppdragsansvariga under sig. Man driver företaget i den här organisationsformen, frågorna går ner och sedan går de upp igen men i företag B:s fall finns det även medarbetare som driver sina egna projekt vilket gör att det egentligen är en platt organisation och dessa medarbetare kallas även uppdragsansvariga säger respondenten. De får driva egna bygg- och arkitektprojekt som kan vara ganska stora. Vilket gör att i dagsläget finns den hierarkiska organisationen och den platta organisationen vilket gör att chefen, VD:n måste prata i båda riktningarna. För när det blir så stort är det många chefen måste prata med. Det här går bra när det gäller ett litet kontor. Respondenten nämner: *”Detta lever kvar från den gamla tiden, när det sitter upp till 50 stycken på ett företag och alla kan prata med alla. Det går inte nu när människorna sitter på olika orter och därför brukar stora organisationer skapa sig linjeorganisationer där VD styr neråt.”*

Företag B:s organisationsschema:

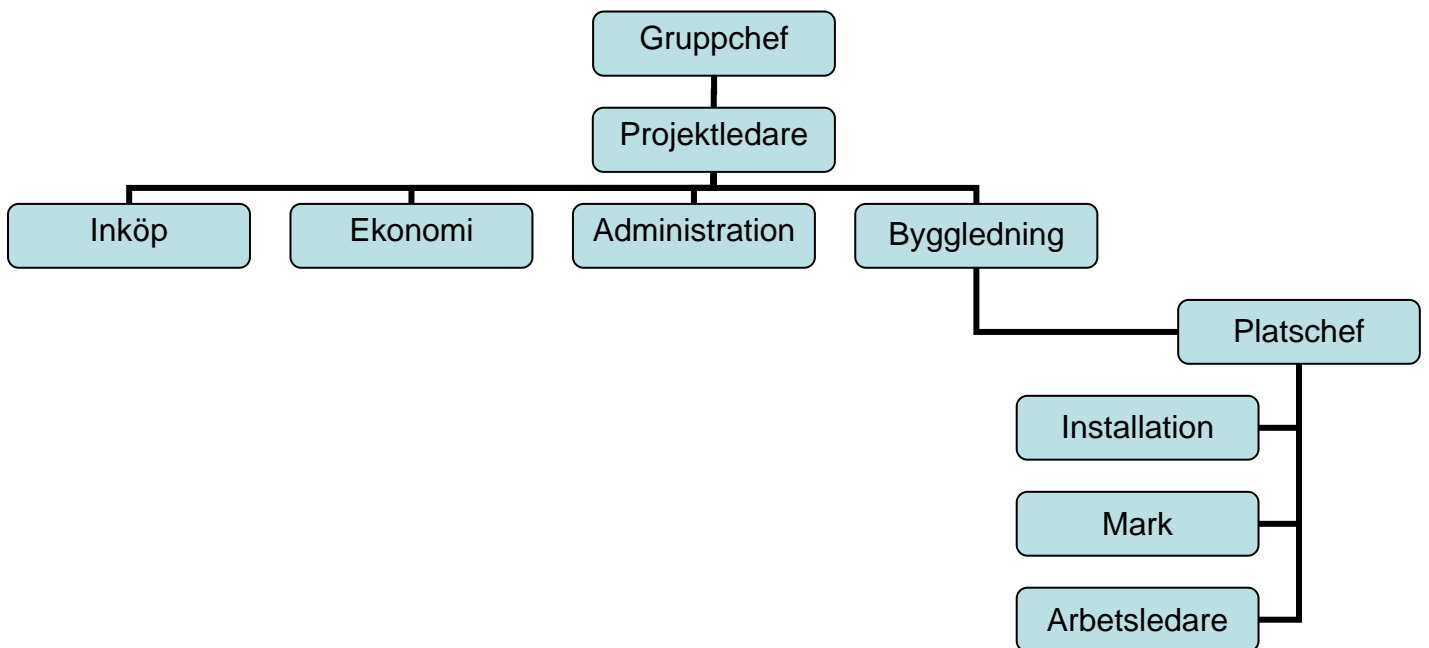


Figur 4.2

Källa: Anonym respondent, Företag B

Företag B använder sig av denna typ av organisationsschema, de har valt att göra ett som är mer hierarkisk än de nu för tiden mest förekommande linjeorganisationerna. De har en stab som innehåller ekonomi, human relations, kvalitet och IT som skall fungera som ett stöd ner i hela organisationen. Under VD:n sitter en chef per kontor som i sin tur har gruppcheferna under sig. Dessa kan variera till antal beroende på kontorets storlek. Gruppchefen har en grupp av medarbetare under sig, dessa grupper är cirka tjugo stycken anställda till antalet. Det är dessa anställda som sköter projekten och då även de som tjänar in pengar till företaget.

Företag B:s projektorganisation:



Figur 4.3

Källa: Respondent, Företag B

Företag B har valt detta sätt att rita upp sin projektorganisation och även här återkommer en liten glimt av hierarki. De har valt att börja med gruppchefen som återfinns näst längst ner i hela företagets organisationsschema (fig. 4.2 s. 29) och har sedan projektledaren under. Gruppledaren har förvisso inte bara denna projektledare under sig utan har ett antal stycken andra under sig med tillhörande projektorganisation. De delar som företag B har i sina projekt finns här på olika ställen. Här är installation, mark och arbetsledarna underställd platschefen. Respondentens roll är affärsutvecklingschef. Han sitter i staben och ska hjälpa till med allt. Han ska se till att de tjänar mer pengar, att de har en bra organisation och se över hur de ska jobba. Han hjälper till på alla ställen för att de ska kunna göra bättre affärer.

Vår respondent tror att det bara kommer att finnas en linjeorganisation på sikt. För platta organisationer som är stora går annars inte att styra om inte alla tänker likadant, det blir för stort helt enkelt och frågan hur man får alla de här att gå åt samma håll kommer förr eller senare, tillägger han. Det är då företag kommer in med det här att de har vissa värderingar. De har visioner eller mål som de vill uppnå, till exempel visionen att de ska skapa ett bättre

samhälle. Ska vi bygga kärnkraftverk eller satsa på vindkraft, det är en värderingsfråga. Om ett företag säger nej till kärnkraft, innebär det att de inte tjänar pengar på det heller och det är en knepig fråga. Då gäller det att alla tycker likadant. Dit har de inte riktigt kommit idag. Men han tror på de värderingsstyrda företagen, där de har värderingar och sedan bestämmer de sig för vart de vill gå.

När vi började diskutera fenomenet växtvärk nämner respondenten ett exempel på detta som uppkommit på hans arbetsplats. De införde ett kvalitetssystem under 2006 och detta medförde en hel del problem. Det är en stor apparat som folk måste tvingas in i. De anställda är vana sedan tidigare att kunna göra lite hur de vill men nu måste de göra på ett speciellt sätt. Det är ett led i vägen att jobba på ett likartat sätt. Om en kund kommer till detta bolag, oavsett vilket kontor kunden vänder sig till, ska han eller hon få samma produkt och i och med detta är ett tjänsteföretag svårare att styra än produktföretag. Om det är ett företag som tillverkar möbler kan bordet skickas någonstans och sedan säljs det bara, men här är det människorna som säljs, det är svårare på det sättet. Men respondenten tror att det är avgörande att det byggs systematik i arbetssättet, att det jobbas likadant, att det finns mallar och checklistor som säkerställer att tjänsten levereras. Det är ett steg i att företag B blivit så här pass stora till antalet anställda, att de har det här kvalitetssystemet, men det är också ett krav från omvärlden. De får inga jobb om de inte har ett sådant här system och det blir bara mer och mer sådant. Speciellt inom EU kommer det vara krav om olika standard, det blir mer lagstiftning och detta måste följas, allt rutas in i det här. Om du inte gör det här finns du inte kvar, alla stora företag är kvalitetscertifierade idag.

En sak som är ny på företag B är att de pratar om ”stuprör och hängrännor”. Det finns massor av specialister, speciellt i denna bransch. I bygg- och fastighetsbranschen är det ett problem, en person jobbar till exempel med anläggning och en annan med installationer och så vidare och de personerna är väldigt duktiga på sin sak. Vad ledningen i företag B pratar om nu är det att de vill ha fler ”hängrännor”. Så kallar de grupperna när de mixar specialister från varje gren och detta är något som man länge jobbat med utomlands i till exempel England och som är framgångsrikt och är mycket effektivare och snabbare. Alla unga tycker detta är självklart men de äldre tycker inte det eftersom de alltid suttit och gjort sin grej och i och med detta känner de sig hotade för de tror att de skall bli bortrationaliserad på något sätt. Affärsutvecklingschefen tror att i framtiden kommer framgången i och med att tillhöra det bästa teamet eftersom världen är så komplex idag. Det är omöjligt att kunna allting själv. Dessa frågor är oerhört viktiga, att

kunna vara en duktig strateg. Då inte bara när det gäller jobben utan även i sakfrågan, att verkligen ha den här omvärldsblicken.

I ett företag är det inte organisationsschemat i sig som är det viktigaste om det inte stämmer med hur det ser ut i verkligheten. Vissa kan tyvärr stirra sig blind på organisationsschemat och alltid utgå efter det men det viktigaste är vad det finns för sorts folk i organisationen, det viktigaste är att det sätts in rätt personer i de olika befattningarna i företaget. Respondenten nämner en fälla som den som rekryterar lätt hamnar i. Den som rekryterar anställer personer som liknar honom eller henne vilket är en nackdel eftersom det då inte blir några mixade grupper och detta gör att företaget blir sårbart sen. Det beror på att den som rekryterar inte vill ha personer som han eller hon känner sig obekvämt med. Företagen vill inte ha folk som säger ifrån utan människor som gör det som ledningen säger och som håller med. Chefer som rekryteras går igenom väldigt hårda tester, personlighets-, psykologiska-, intelligens-, skriv-, och räknetester. För att veta vilken sorts person som kommer ha den här viktiga posten. Men längre ner i organisationen görs inte detta, det kostas inte på. För att rekrytera längst upp i ledningen kostar det flera hundratusen kronor per person men det kan även rekryteras underifrån inom företaget vilket är betydligt billigare. Då får de anställda jobba på att förflytta sig uppåt i företaget och visa att de är duktiga och som även blir en morot för övriga anställda. Att de ser att det går att klättra högre i organisationen. Många stora företag har börjat med sådana tester nu och detta är intressant. Företaget låter den eventuelle nye chefen göra ett sådant test för att testa personligheten och sedan mixa grupper utefter detta för att undvika att grupperna består av samma sorts människor. Dessa HR-frågor behövs det jobba mer med och det kommer att bli allt viktigare i framtiden. Respondenten tror att det kommer bli svårare i framtiden med organisering av företag. Det kommer inte att fungera att bara göra en organisation och säga att en person sitter där och gör det, en annan sitter där och gör det utan alla de andra sakerna runt om är oerhört viktiga. Då gäller det att det sitter bra folk på alla platser för de är oftast så att finns det en svag länk i organisationen blir det problem direkt. Det måste bara vara en bra organisation med bra människor överallt. Egentligen spelar det ingen roll vilken organisation företaget har om människorna i organisationen gjorde det som de skulle göra tycker respondenten och då skulle inte detta behövas. Det måste därför till ett system av den anledningen. Det fungerar när det är få anställda och företaget mer är en liten grupp. Respondenten tycker de värdestyrda företagen och deras expansion är intressanta att titta på. Hur de gör när de växer och rekryterar. Respondenten förklarar: *"När en person kommer ska det alltid sägas hej och det skall hälsas på varandra, det är många sådana enkla*

men viktiga saker de använder sig av i det dagliga arbetet. Då gäller det att ha stakat ut det redan från början, att vid rekryteringen berätta att detta företag jobbar på det här sättet och inte tolererar att folk gör på något annat sätt.”

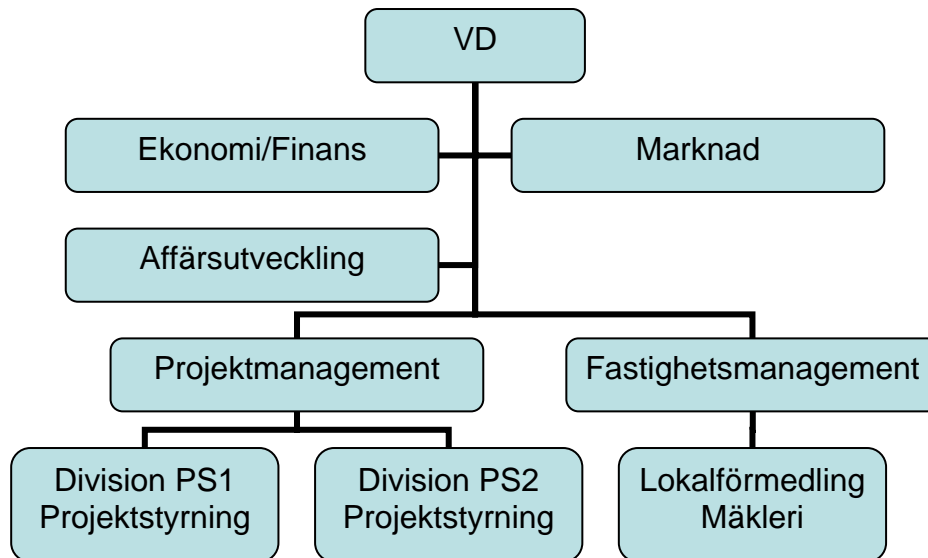
I de värdestyrda företagen är alltså värderingarna mer styrda än de hårdare faktorerna. Det är viktigare att ha kul på jobbet och att trivas på jobbet. Sedan tas det reda på vad som skall göras och hur det skall göras. Det är svårt eftersom människor i Sverige är väldigt personifierade med vad de kan, vad de jobbar med. Det blir svårt när det blir så pass stort att individerna bara blir en i mängden, de blir en funktion. Medarbetarna är inte en person längre i organisationen utan mer som en kugge i en fabrik. Människor som har en benägenhet att förändra sig är mer framgångsrika anser respondenten men det har folk väldigt svårt för att göra. De som kan hålla isär det där, som är beredda att ställa om, har lättare att anpassa sig eftersom världen förändrar sig mycket hela tiden. Men det hänger ihop med hur man är som person. Vad företag B har gjort är att de har gått från den platta organisationen och börjat vidga linjeorganisationen.

Företag C började känna år 2006 att de inte hade riktig koll på sina avdelningar. Då fanns det fyrtio personer i den ena avdelningen och trettiofem personer i den andra vilket de ansåg var för många. De kände att de tappade kontrollen och bestämde sig för att omorganisera i företaget. De gjorde då fyra nya avdelningar istället med cirka femton till tjugo personer i varje avdelning och de internrekryterade cheferna för respektive grupp som alla var relativt unga, runt trettiofem år. Respondenten nämner: *”Detta gav en oerhörd utväxling att göra på detta sätt.”* Då var de cirka åttio personer och nu har de vuxit till att bli cirka etthundratjugo medarbetare på företaget. Respondenten säger att de inte spelar någon roll hur mycket han arbetar eller hur mycket någon av de andra cheferna jobbar. Det handlar om att få andra att jobba och att de i sin tur får andra att arbeta. Han förklarar att istället för att han jobbar trehundra timmar i månaden är det bättre om fyra personer jobbar vanlig arbetstid, alltså etthundrafemtio timmar i månaden. Det ger mer eftersom de är ett konsultföretag som räknar debiterbara konsulttimmar som är deras intäkt. De tjänar lite pengar på varje debiterbar timme vilket gör att desto fler debiterbara timmar desto bättre effekt får de. Genom att göra på detta sätt känner de att de har fått ut mycket mera av deras kompetens och bredd.

Respondenten fortsätter: *”När företag växer måste det ske omorganiseringar. Det måste till en struktur som fungerar och att alla vet vem de ska fråga om det är något. Ledarskap måste fungera bra både uppåt och nedåt.”* Han säger att det finns många chefer som fungerar bra

uppåt, till sina chefer eller uppdragsgivare som i sin tur tycker att han eller hon passar utmärkt i sin roll som ledare. Egentligen kanske vederbörande fungerar dåligt till resten av personalen och då får inte företaget ut det som behövs av en ledare.

Företag C:s organisationsschema:

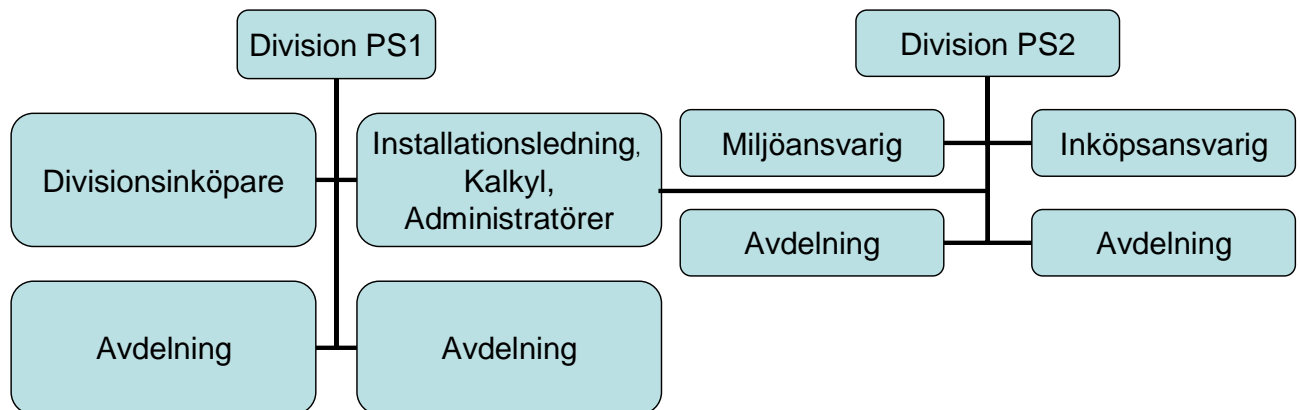


Figur 4.4

Källa: Anonym respondent, Företag C

Detta företag har även de en stab bestående av ekonomi/finans, affärsutveckling och marknad som skall följa med ner i hela organisationen. De har två avdelningar som de kallar projektmanagement och fastighetsmanagement. Det är förstås inom avdelningen projektmanagement som projektledningen återfinns vilket även kan utläsas från detta organisationsschema. Även projektmanagement är uppdelat i två divisioner som har varsin divisionsschef, en för varje avdelning. Dessa avdelningar har cirka fyrtio stycken anställda men respondenten nämner att de ska dela upp dessa grupper ytterligare inom en snar framtid då de är för stora. De siktar på att ha cirka tjugo medarbetare i varje grupp. Inom dessa grupper är de anställda även uppdelade i olika projekt och de ingår ofta i flera olika projekt med olika konstellationer av medarbetare.

Företag C:s projektorganisation:



Figur 4.5

Källa: Anonym respondent, Företag C

Projektorganisationsschemat i detta företag är annorlunda uppbyggt än de två föregående företagens. Här har de två divisionerna PS1 och PS2 olika delar under sig. Inköpsansvarig finns i varje avdelning medan miljöansvarig endast återfinns i division PS2. Det ingår sedan två avdelningar i varje division och det är först här nere som projekten sköts och som pengar tjänas in till företaget.

Denna uppbyggnad följer med i alla projekt men om det handlar om mindre projekt är det kanske bara en till två personer från företaget. I större projekt kan de ha upp till sju eller åtta personer inblandade.

De som jobbar i de olika projekten har egentligen inga fasta platser utan de kan jobba som exempelvis platschef i ett projekt för att sedan jobba som projektledare i ett annat, eller som projektkoordinator i ett projekt för att sedan vara arbetsledare i ett annat. Någon kanske jobbar mycket med installationer men tycker det är intressant med inköp då kan den personen få jobba lite mer på inköpssidan i nästa projekt. Inom företag C försöker de hitta en utveckling och vara lyhörda för vart de anställda vill någonstans.

Respondenten kände som sagts tidigare att det var dags att börja minska ner på grupperna när de närmade sig fyrtio personer i dem. Då skapas det samtidigt och automatiskt växtkraft i grupperna igen. Vid vissa punkter måste det sedan fylla på med andra funktioner i företaget. Detta företag har nu kommit till punkten då det krävs en personalchef. Hittills har de andra cheferna hanterat personalfrågor men nu har de växt så pass mycket att de behöver en personalchef. Det drar med sig många andra funktioner som måste tillsättas för att inte drabbas av växtvärk. Detta måste dessutom följa med i rutiner och system internt som finns i företaget för desto mer folk som kommer in i företaget desto mer krav blir det på struktur. Det uppkommer direkt frågor som: Hur jobbar ni? Var hittar jag det? Hur gör ni? Det kan inte vara likadant som när företaget var mindre då det bara var för personalen att göra lite som de tyckte och ville själva. Det kommer mer och mer krav på struktur och allt detta måste följa med. Det är en risk när man omorganiserar, att företaget växer snabbt och detta inte hinner följa med. Då kan det innebära att personalen som företaget växt med tröttnar och i värsta fall slutar. De anser att visionerna som finns är bra men att det är mycket snack och liten verkstad. Det finns ingen struktur och för lite rutiner. Det är något som företag C:s respondent försöker trycka på, att allt detta måste följa med.

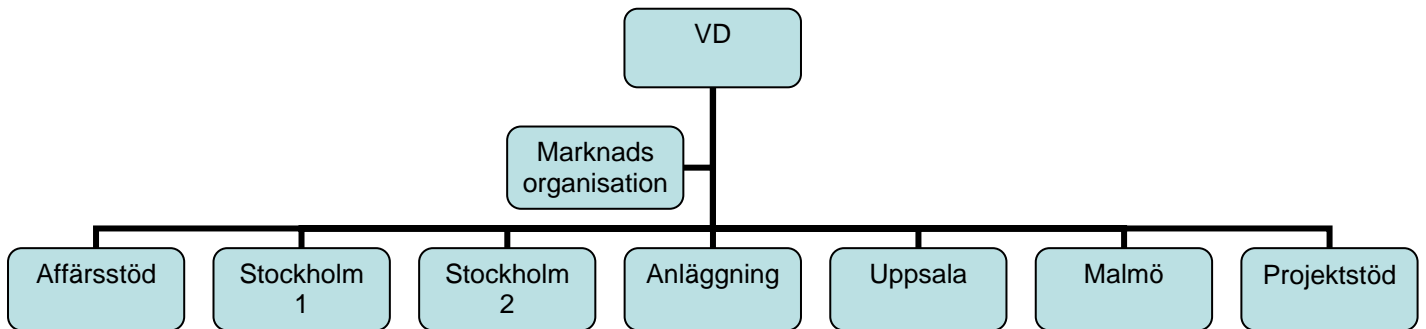
Företag C:s respondent anser att den kritiska punkt där det krävs rena personalchefer ligger runt etthundra anställda med han tillägger att flera andra i hans företag tycker att det borde finnas sådana tidigare. Något han däremot anser är att mellanchefer krävs överhuvudtaget för att inte en person ska springa över allt. Företagets växtkraft kommer utav att fler springer omkring och gör jobbet. För att få detta att funka måste man få fler att ta ansvar, att få dem att känna att de har ansvar, att få dem att göra jobbet.

Företag D omorganiserar för att lättare möta kundernas men även personalens behov. En av fördelarna vid omorganisation är att kunna bilda enheter och grupper inom organisationen för att lättare kunna lösa kundens uppgift. En annan fördel är även att man har möjlighet vid en

omorganisering att fatta vissa tunga beslut. Exempelvis kan det vara så att ett av företagets affärsområde inte fungerar bra och då kan det vara läge att knoppa av det affärsområdet och säga upp personal som är bristfällig. Detta är en möjlighet vid omorganisering. Företagen kan även vid detta tillfälle skapa nya chefer eller ta bort chefer. En av nackdelen vid omorganisering är att det skapar oro i organisationen, det är den stora nackdelen. Det tar tid innan folk har suttit in sig på sina platser. Människor är van med tryggheten och bekvämligheten och det kan ta en stund innan folk hittar sig själva i sin nya organisation. En annan nackdel är det arbete som krävs vid omorganiseringar och nyanställningar som ofta glöms bort. Det skall flyttas folk i olika lönesystem och annat administrativt arbete. Respondenten nämner även efter en stund ytterligare en fördel. Om ett företag inte omorganiserar hela tiden för att klara av marknaden och kunden och de omvärldsförändringar som sker blir företaget som en stor oljetanker som bara går och går. Om det då plötsligt sker någon omvärldsförändring och den stora båten skall svängas och styras om hinner inte organisationen med. Men om företaget ständigt omorganiserar är de alltid beredda på att ändra sig i sin styrkurs och då är människorna i organisationen vana vid omorganisering och förändring vilket medför att det då går lättare att genomföra. Annars finns det risk att personalen blir orolig och undrar vad som händer i företaget och som till slut kan leda till att personal säger upp sig. Vice VD i detta företag poängterar: *"Företag mår som bäst då de växer genom att organisationen blir mer och mer stabil då den blir större."*

När företag D var runt tjugo personer anställde de en person som bara hade hand om personalfrågor. En del ansåg att det var för tidigt för detta men ledningen i företaget visste att de ville bli stora och de tyckte att det var lika bra att anställa en sådan person med en gång och som vid ett senare skede kunde bli personalchef. De ville ha en mellanhand mellan ledningen och resten av de anställda som kunde vara med i tillväxten och styra upp det hela. Vid denna tidiga punkt tog denna person även en del av ekonomifrågorna samt marknadsföring.

Företag D:s linjeorganisation:

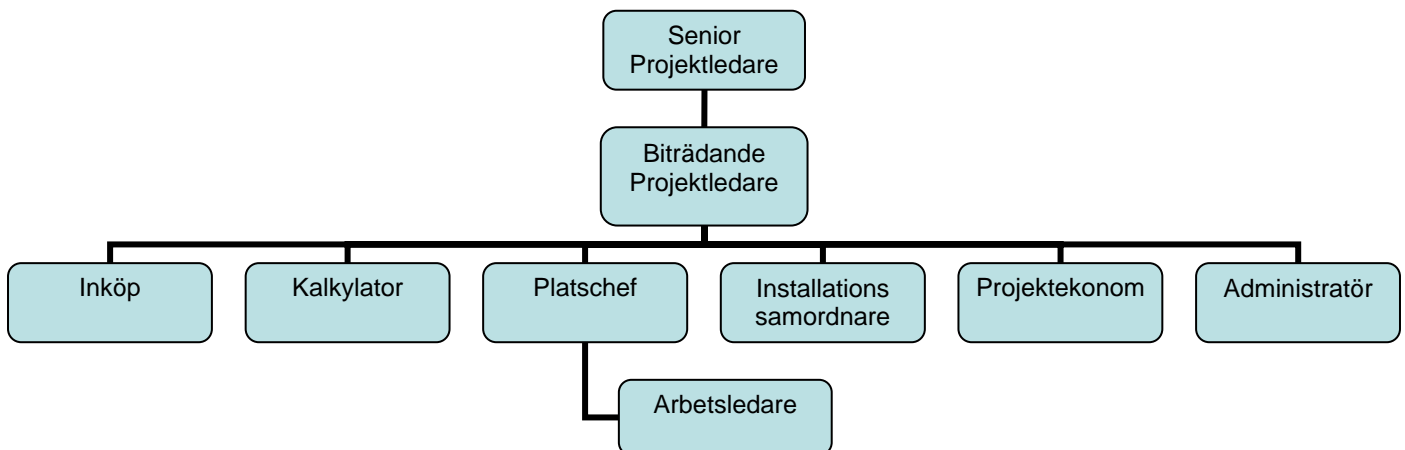


Figur 4.6

Källa: Anonym respondent, Företag D

Detta organisationsschema visar hur platt denna organisation är. Här har de valt att dela upp kontoren i olika delar samt valt att ha med affärsstöd, projektstöd och anläggning. Marknadsorganisationen kommer med som en stab på sidan om som finns med i hela företaget. Här återfinns bland annat även den ekonomiska avdelningen.

D:s projektorganisation:



Figur 4.7

Källa: Anonym respondent, Företag D

På detta sätt har de valt att rita organisationsschemat för projekten i företag D. Även här är det den platta organisationen som gäller. De har valt att rita en linjeorganisation innehållande alla befattningar som finns i deras projekt.

Självklart har de kunnat göra omorganiseringen bättre säger vice VD i detta företag. Han anser att de skulle ha gått in med vissa funktioner tidigare. Ett exempel är personalansvarig, vilken de tillsatte när organisationen började närma sig etthundratio personer. En sådan tjänst tycker han de hade kunnat tillsätta tidigare. Men samtidigt, desto mindre administrativ personal ett bolag av sådan här typ har desto mindre kostnad blir det att sprida ut eftersom sådana tjänster inte kan debiteras ut mot kunderna i dessa bolag och desto mindre blir lönsamheten.

Inom fem till tio år tror vår respondent att det kommer bildas en till grupp som kallas Stockholm 3 eftersom det kommer bli för mycket människor i de två redan befintliga grupperna Stockholm 1 och 2. Detta innebär även att det kommer komma in en person till i ledningsgruppen, chefen för den nya gruppen, och om företag D fortsätter att växa leder detta till fler personer i ledningsgruppen. Så småningom kommer ledningsgruppen bli för stor, det kommer att bli svårt att fatta några beslut när det blir för många som skall säga sitt. Han tror på sikt att det kommer krävas en ny typ av organisation där det är få personer i ledningsgruppen som fattar besluten och tittar på de strategiska valen. När det blir ett för stort forum blir det mera informationsutbyte mellan varandra än att fatta beslut. Respondenten tror att hans företag kommer allt mer gå från den platta organisation som den är idag till att bli mer hierarkisk, vilket han anser är ett måste då organisationerna blir för stora.

Respondenten har sin bild av hur det skall se ut i ett företag som är i denna bransch. Han tror att när ett företag inte är fler än tjugo personer kan företagets VD sköta allting. Han eller hon kan vara involverad i ekonomi, rekrytering, personalfrågor, administration, marknadsföring och så vidare. Respondenten gör klart att när antalet anställda överstiger tjugo personer krävs det att det tillsätts en person i reception som svarar i telefoner, ta emot kunder, göra beställningar och sköta det administrativa på kontoret. Han fortsätter: *”Det är jobbigt att sitta i ett projekt och samtidigt sköta det administrativa. Det fungerar inte att stå ute på ett bygge och till exempel svara i telefon utan det måste finnas någon sorts receptionist.”* När företaget växer ytterligare och kommer upp i femtio personer är det dags att ha en person som är dedikerad för att ta hand om ekonomin och genom detta kan då VD släppa den biten. Den personen sköter då alla ekonomiska frågor, allt från kunder och leverantörer till momsdeklarationer. Vid denna

punkt anser respondenten att det även bör ses över vad det gäller IT och marknadsföring i organisationen och att det bör tillsättas människor som enbart jobbar med dessa frågor och då kan VD även släppa dessa bitar. När företaget kommer upp i sjuttiofem anställda börjar de kräva mer av struktur och ordning säger han. Då är det dags att tillsätta en personalansvarig, någon som tar hand om personalen för att utveckla, rekrytera, ha PU-samtal och lönesamtal med mera. Här bör företaget även ha någon som tar hand om vissa andra funktioner som börjar krävas. Till exempel att ha en person som ansvarar för hemsidan, ha någon som tar fram material om företaget och någon som ordnar aktiviteter med kunder och så vidare. När organisationen börjar bli så pass stor som etthundra personer krävs det att personerna i företaget enbart har sin dedikerade uppgift. Personalansvarig har bara hand om personalen och att ekonomifunktionen sköter enbart ekonomin och så vidare. Desto fler människor i en organisation desto fler chefer måste det finnas och desto mer måste det börja struktureras upp i företaget med ekonomi, IT, affärsstöd och företaget kan även börja etablera sig på nya orter och så vidare.

4.2.1.2 Ledarskap

Företag A:s respondent talar om ledarskap i liknelse med en kapten på ett fartyg. Det är han eller hennes uppgift att styra skutan åt rätt håll. Respondenten från företaget anser att en chef skall vara en idéspruta i organisationen. Han eller hon skall styra på det stora hela och inte gå in och detaljstyra för mycket. Respondenten menar: *”Ledaren skall vara en sorts teambyggare som kan jämföras med en idrottscoach som skall vara med för att leda, stötta och hjälpa.”* Chefen skall lägga ramarna och sedan skall de anställda få frihet att verka inom dessa ramar och det måste få bli fel ibland. Personalen måste få göra fel och misstag eftersom det är främst detta de lär sig av och genom detta får de nya erfarenheter. Samtidigt om chefen märker att det är på väg att gå fel någonstans måste han eller hon kunna gå in och styra upp det hela och om det har blivit fel måste chefen komma in och stötta de anställda som gjort misstagen.

Respondenten menar att ledaren måste ha en klar strategi vid expansion och denna måste även resten av personalen veta vad den handlar om då personalen är den absolut viktigaste resurs företagen har och framförallt i företag i denna bransch. Samtidigt är de anställda det absolut svåraste att vårda och kommer för det mesta i sista hand. Vi tycker att detta stämmer in då vi

inte har hört talas om någon strategi som från företagets ledning som talar om vart företaget är på väg och hur man skall ta sig dit.

Genom att företag A har varit ett relativt litet företag fram till nu har VD:n styrt alla delar inom organisationen vilket då har inneburit att det har varit relativt toppstyrt. Detta har mattats av på sistone då VD:n har börjat delegera ut vissa arbetsområden, exempelvis ekonomi och till viss del personalansvar. Dock finns det en hel del käppar i hjulet genom att det är en stor omställning och det finns inte mycket rutiner eller mallar än som fungerar. Respondenten menar att det har att göra med att det gått så fort att expandera samt att detta inte har hängt med och blivit förankrat i organisationen.

Företag B:s respondent beskriver ledarens roll i expansionen som ytterst viktig genom att det är han eller hon som måste visa vart företaget är på väg. Från början har oftast den personen ansvar för allt inom organisationen det kan vara ekonomi, personalansvar, IT med mera. Ju större företaget blir desto svårare blir det för VD:n att ha kontroll på alla dessa punkter. Troligtvis kan VD:n styra hela företaget och ha kontroll på alla punkter upp till tjugo - tjugofem personer men blir företaget större börjar detta att knoppas av. Det är därför viktigt att det finns en struktur inom företaget så att inte organisationen blir alltför personstyrd. Företaget kan riskera att gå under om det blir allt för personstyrt och detta är något som måste förebyggas. Självklart är det svårt att sitta som VD och veta när det är dags att lämna över ansvaret längre ner i organisationen men desto tidigare desto bättre genom att organisationen då får in det tankesättet redan i tidigt stadium, någonstans runt tjugo - tjugofem är det nog ändå dags att börja delegera ut arbetsuppgifter. Vid denna fas kommer mycket personalfrågor upp som till exempel vilken lön den anställda kräver, trivselfaktor, utvecklingsmöjligheter med mera och detta stjäl mycket tid. Som ledare är det viktigt att organisera företaget på ett smart sätt så att rätt person är på rätt plats. Ju högre upp en person sitter i organisationens hierarki desto viktigare är han eller hon genom att det är dessa människor som i sin tur präglar personalen längre ner i organisationen. Respondenten säger: *"VD:s roll är det absolut viktigaste inom organisationen och hans eller hennes handlingar är avgörande för hur det kommer att gå i framtiden för företaget."* VD:n ansvarar för företagets framtid, ska företaget åt höger eller åt vänster, det kan personer som sitter längst ner i organisationen inte avgöra. Framgångsrika företag har framgångsrika ledare och dessa ansvarar fullt ut för att företaget blir organiserat på rätt sätt, det är ingen tillfällighet att vissa företag är mer framgångsrika än andra. Det som är svårt med att vara ledare är att leva i båda världar, han eller hon kan vara en duktig

ekonom eller duktig på att driva in nya uppdrag men när det sedan kommer till att få sina anställda stimulerade kräver detta egentligen en helt annan typ av person. Det kan vara den personen som kokar kaffe till rasterna, den som städar, den som ser till att det finns kontorsmaterial hemma så att allting rullar på. Med andra ord ser dessa personer till att saker och ting underlättas för de anställda och detta är viktigt. Som chef ska man vara duktig att sköta företagets ekonomi och dessutom måste personalen tas om hand och det anser företag B är den knivigaste delen. Hur får ett företag egentligen sin personal att trivas genom att personalen då i regel jobbar bättre? Hur bör de anställda uppträda gentemot varandra och hur bör personalen ge feedback till var och en, det är chefens roll att kunna hantera dessa frågor. De anställda måste få veta när de gjort någonting bra så att organisationen inte bara ställer massa krav utan belöning och detta är också ledarens ansvar. Ju större företaget blir desto viktigare är det att ledaren har förankrat dessa rutiner.

Företag C framställer ledarens roll som den som skall vara med och övervaka företaget. Respondenten berättar att ledaren bör vara med i tidiga skeden och att denne bör vara med om något går snett men går allt bra behöver ledaren inte finnas där överhuvudtaget. Han anser inte att det är några problem att avveckla sig själv inom vissa delar genom att han litar på sina medarbetare och då behöver han vara insatt i exakt alltsammans. Dock finns det en hel del skillnader i att vara ledare i ett litet företag jämförande mot ett medelstort företag. Från början när företaget startas har ledaren möjlighet att styra precis allting men ju större företaget blir desto mer måste han eller hon börja delegera. Ledaren kan inte räkna med att allting kommer att skötas på exakt hans eller hennes vis men om ledaren istället skulle sköta samtliga arbetsuppgifter själv skulle denne få spendera 24 timmar på kontoret. Åter igen handlar det om förtroende mellan chefen och den anställde samt att denne måste få göra på sitt sätt även om det ibland kan bli fel så länge inte detta är med berätt mod, gör man inte fel så lär sig individen ingenting heller. Att bara bli klappad på axeln och få höra att han eller hon är duktig är inte särskilt utvecklande. Respondenten säger: *"Utvecklande är ju när det går lite halvtrögt och man kan säga; fan, jag skulle ha gjort så här istället."* Så länge inga misstag sker med flit eller på grund av jökelskap är det utvecklande för både individ och företag menar han. Då är det ledarens uppgift att tala om för den personen som har begått misstaget och förklara för denne hur han eller hon egentligen borde ha gått tillväga. *"Oftast är det inte så farligt, fan, vi håller ju inte på med rocket science här"* säger företag C:s respondent. Visserligen kan det kosta lite pengar när misstag begås men för att utvecklas så måste individen få göra fel. Respondenten anser sig själv inte ha så stora problem med det men en del kolleger har betydligt svårare med

det. Detta förklarar han med att han inte är någon detaljist som hellre ser till att allting hålls övergripande. Är en person detaljist anser han att denne har svårare att släppa saker och ting och istället ägnar dyrbar tid till att kolla exakt vad var och en gör. En nackdel med att inte lägga näsan i blöt i allting är att de projekten kan bli lidande, den som är mer detaljintresserad kanske följer upp på ett annat sätt. Respondenten tror sig dock ha förmågan att få med sig folk samt att dessa då växer lite mer. Han sammanfattar att en bra ledare är en person som fungerar både uppåt och neråt i organisationen. Ledaren måste få med sig alla anställda inom organisationen men även samtliga entreprenörer ute på exempelvis bygget. Men samtidigt måste ledaren ha respekt hos uppdragsgivaren.

Företag D:s respondent talar om att gå från liten till stor är ett stort steg. I och med att företaget blir större och större uppstår mer jobb inom organisationen. Från att ha varit den personen som säger till vilka personer han vill ha in i företaget till att ha personer under sig som sköter detta är inte alltid helt lätt. Dock är det ledarens ansvar och uppgift att veta när det är dags att lämna över ansvaret till en annan anställd. Han tror att det är två olika faktorer som påverkar, dels den faktorn att ledare kommer till en självinsikt om att han eller hon inte hinner sitta på alla stolar samtidigt men sen påverkar även de anställda genom att tala om för ledaren att det inte fungerar bra att denne håller i alla trådar. Personalen ska inte behöva vänta i flera veckor för att få reda på om de kan vara ledig en dag. Respondenten anser att det är svårt att exakt veta när det är dags att börja delegera eller lämna över arbetsuppgifter. Han menar att när han inser att han inte hinner göra ett bra arbete samt om han är inne i för många bitar vilket gör att han inte kan fördjupa sig då är det dags att delegera, med andra ord så fort en ledare känner att han eller hon inte hinner engagera sig till etthundra procent och bara gör saker och ting halvhjärtat då är det dags att börja fundera på att ge det ansvaret till någon annan. Ett annat kännetecken kan vara när jobbet tar över fritiden och trots att tjugo timmar spenderas på jobbet så hinner man inte ikapp. Det är också en viktig egenskap som ledare att hitta rätt man för rätt plats för när det sedan är dags att delegera längre ner i organisationen så gäller det att resurserna finns inom organisationen. Ska ledaren låta en annan person handha ekonomin så är det viktigt att den personen är kunnig inom sitt område så att ledaren kan känna sig trygg när han vidarebefordrar uppgifter.

Respondenten från företag D fortsätter med att berätta om de frågor han brukar ställa sig själv för att kontrollera sin arbetsbelastning: *"Har jag full kontroll över mina ansvarsområden? Gör jag ett bra arbete? Ger jag personalen det stöd och support de vill ha? Har jag en bra balans*

mellan fritid och arbete? Är jag nöjd med situationen?.” Om de mest förekommande svaren på dessa frågor är nej anser han att det är dags att göra någonting. Han talar om att när företaget växer i rasande takt kan det ibland vara svårt att hinna reflektera över vad som egentligen händer inom företaget. Han slutar med att betona vikten av att vårda sin personal och detta kan göras på flera sätt men det är ändå ledaren som har ansvaret för den punkten. Den kan handla om allt från personlig feedback till kickoffer och vanliga grillkvällar. Målet med dessa är att skapa gemenskap och försöka få alla att känna en samhörighet till gruppen så att inte någon känner, ”vem är jag i det här stora bolaget”?

5 Analys

I detta kapitel jämför vi och tolkar det empiriska materialet och ställer det mot teorin. Vi inleder diskussionen med expansion för att sedan gå vidare med organisationsstruktur och ledarskap i syfte om att kunna besvara den ursprungliga problemformuleringen.

5.1 Introduktion

Syftet med denna undersökning har varit att titta närmare på fyra olika företag inom bygg- och projektledningsbranschen och hur dessa har antagit utmaningen med att expandera. Tre av dessa företag har vi valt att kalla ”minifall” och den fjärde har vi valt att kalla ”huvudfall”. När det gäller ”minifallen” har vi gjort en kvalitativ intervju på varje företag och för ”huvudfallet” har vi gjort en intervju med en av mellancheferna men vi har även fördelen av att vara anställda inom organisationen och på så sätt har vi kunnat få mer insyn i företaget som vi anser har varit till vår fördel för denna undersökning, därav har vi valt att kalla det för vårt ”huvudfall”. Bland alla utmaningar som företagen ställs inför vid expansion har vi valt att titta närmre på två av dessa nämligen organisationsstrukturen och ledarskapet i företaget. Vi kommer nedan att ställa empirin och diskutera de olika uppmärksammande problemen för att se om det stämmer överens med teorin.

5.2 Expansion

Något som varit framträdande vid intervjuerna är kundfokus. Alla fyra företag erkänner att det är fokus på kunden och projektet som gäller och inte på företaget. Alla anser att det då är viktigt att strukturera upp företaget för att de anställda inte skall sitta och jobba för sig själva mot kund utan att det hellre skall vara att hela företaget jobbar mot kund och inte enbart den enskilde anställde. Respondenten från företag B tar upp att det inte går att kontrollera allt som sker i företaget under expansionsfasen. Det fokuseras i första hand på beställare/kund och i andra hand på att expandera och sist kommer medarbetarna. Vilket innebär att personalen är de som oftast kommer i kläm när företaget inte hinner med i expansionsfasen.

Adizes skriver att det finns en risk att de som varit anställda en tid tillbaka kan se de nyanställda som ett hot och det kan uppkomma någon form av ”vi mot dem” känsla på grund av detta. Respondenterna från företag A och D försöker undvika detta genom att åka på resor med företaget och ha gemensamma fester minst en gång per år. I Controllerhandboken skriver Samuelson att resor och utbildningar används för att skapa en viss anda och kultur i företaget som personalen skall känna sig delaktiga i. När företagen expanderar säger bland annat respondenten från företag B att störst fokus läggs på kund/beställare och allt mindre energi på att vårda personalen. Trots att personalen är en av de viktigaste resurserna läggs alltså minst tid på dessa när företaget expanderar och detta borde det flaggas för genom att exempelvis anordna aktiviteter för de anställda samt att företaget strävar efter att jobba efter en gemensam strategi som Collis & Rukstad skriver i sin artikel.

Respondenten från Företag B hävdar att deras motiv till expansion är att tjäna mer pengar vilket oftast är fallet vid expansion men detta företag har även ännu ett motiv och det är att de vill påverka. De vill inte bara påverka sitt eget arbete utan i samhället i övrigt. Respondenten från detta företag förespråkar kombinationen av de båda motiven genom att tjänas det mer pengar kan dessa användas till goda saker som kan påverka samhället. Företag C:s respondent i sin tur anser att deras motiv till expansion handlar om att få in nya impulser i företaget så att det hela tiden utvecklas. På detta sätt kommer de nyanställda in med nya idéer och sätt att jobba på som förbättrar organisationen. Om vi tittar på företag D:s motiv till expansion säger deras respondent att det är till största del pengarna som styr för deras del. Att tjäna mer pengar står högst upp på listan men även andra saker tillkommer naturligtvis. Bland annat får företaget en bättre trygghet och genom detta kan deras kunder även känna sig än mer trygga med företaget då det inte är små längre utan har mycket resurser. Enligt Davidsson och Adizes befinner sig företagen antingen i en expanderande fas eller i en avvecklingsfas. Detta synsätt har även kommit fram i en del av intervjuerna. Det är företag A:s respondent som anser detta stämna men även respondenten från företag C håller med i detta resonemang. Respondenten från företag C säger att så fort cheferna är nöjda kommer företaget istället att vara under avveckling. Det är på samma sätt i samhället i övrigt, inte bara i näringslivet. Han tillägger här att förändringar är det som först och främst driver företagen framåt.

Fenomenet växtvärk har alla fyra företag känt av. Klagomål och gnäll från personalen är det första tecknet på att allt inte står rätt till och fungerar som det ska säger företag C:s respondent. Han antyder att det är vissa rutiner som blir förbisedda och inte fungerar som vanligt och att

informationsflödet inte fungerar. Informationen når inte ut dit den ska eller den kan bli förvanskad. Detta stämmer även in på företag A säger deras informant. Informationsflödet kan ibland ta stopp innan det når ut till alla som är berörda. En ny typ av växtvärk som företag D aldrig tidigare känt av är att det hela blir mer tungrott än tidigare på grund av att de blivit så pass stora att det krävs mycket administration för att kunna handskas med allt i företaget och alla projekt menar deras respondent. Han fortsätter med att förklara att de har försökt lösa den riktigt tunga växtvärken genom att hela tiden anställa en person i taget så att de gamla anställda hinner bli van vid den nye personen. Samtliga företag påpekar att det är pengarna som i första hand är anledningen till att expandera men också för att det är utvecklande för företagen, dock kan en varningsflagga skymtas hos våra respondenter genom att dessa även framhåller att det blir mer och mer gnäll från personalen när företaget växer för fort genom att saker inte fungerar som tidigare. En utmaning som företagen ställs inför när det gäller expansion verkar vara att låta företaget växa i sund takt och inte för snabbt så att dessa rutiner hinner förankras inom organisationen, vilket även borde ge personalen en behagligare arbetsmiljö.

5.2.1 Organisationsstruktur

Vi har kunnat utläsa i litteraturen samt i resultatet av intervjuerna att deras filosofi liknar varandra när det gäller antal anställda som högst skall ingå i en grupp. Företag C:s respondent anser att femton till tjugo personer är optimalt vilket även respondenten från företag B anser. Företag A är idag cirka tjugofem personer men då uppdelade på två kontor och har inte hunnit bli lika stora som de andra företagen än. I litteraturen kan vi titta på Braw som anser att den allra första gruppen skall bestå av tolv personer och den andra nivån skall omfatta ungefär trettio personer. Respondenten från företag C fortsätter med att det behövs även vissa andra funktioner i en organisation när den blir tillräckligt stor. Nu anser de att de behöver anställa en personalchef som enbart har hand om personalfrågor och rekrytering och nu är de runt etthundratjugo personer i den organisationen men han nämner att hans personliga åsikt är lite annorlunda. Han anser att det behövs en sådan vid etthundra anställda medan det finns en del personer i företag B som tycker att det skulle ha behövts långt tidigare. Företag D anställde tidigt en personalchef, när de var tjugo personer, och företag B gjorde det ganska sent om vi jämför med de övriga företagen. Även respondenten från företag D har en personlig åsikt i frågan, han anser att det krävs vid sjuttiofem anställda. Företag A har i sin tur ingen

personalansvarig och detta bevisar att det finns spridda åsikter om när en sådan befattning skall tillsättas.

Vid intervju med respondent från företag B framkommer det att det är viktigt att få in rätt folk i de olika befattningarna i företaget. Men detta är något som är allra tydligast i företag A, de trycker verkligen på detta och handplockar varenda person till organisationen. Thompson skriver att det här är oerhört viktigt för att få en fungerande organisation och detta gör att företaget har ett stort försprång i kampen om framgång på marknaden. Om vi tittar på företag D säger deras respondent annorlunda, han säger sig ha svårt med att hitta rätt folk på rätt plats i sin organisation.

Den platta organisationen har kommit allt mer de senaste åren skriver Ekstedt. Han menar att den hierarkiska modellen har tagit ett stort steg tillbaka. De fyra företag vi intervjuat hävdar idag att de har platta organisationer men företag B:s respondent tror att de kommer gå till att bli mer hierarkiskt i framtiden. Den platta organisationen används även för att de anställda skall få mer att säga till om och att de skall bli mer jämställda med företagets ledare.

Ett stort lastfartyg är vad respondenterna från både företag B och företag D liknar vissa organisationer vid. En båt som bara går och går i samma riktning och likadant menar de att företagen lätt gör om de inte omorganiserar kontinuerligt. De måste vara lyhörda för förändringar i omvärlden för att snabbt kunna ändra sig i sin styrkurs. Då organisationen ständigt förändras blir personalen van vid detta och det tar inte lika lång tid för de anställda att hitta sina nya platser i den nya organisationen.

5.2.2 Ledarskap

Företag A:s respondent talade tidigare om ledarens roll som den som ska se till att ”skutan styrs i rätt riktning”. Han skall ses som en kapten som har den övergripande kontrollen över företaget. Detta påpekade även informanten från företag B som också menade att ledarens roll är att visa övriga anställda i organisationen vilken riktning företaget är på väg, ska organisationen åt höger eller åt vänster? Vi har även kunnat se i teorin att detta är en viktig ledaregenskap när företaget växer. Lööv talade om att ledaren skall visa vägen för sina anställda för att på så sätt kunna få med sig organisationen åt rätt håll medan Montgomery

talade om vikten av att ha en levande strategi som talar om vart företaget befinner sig samt vart organisationen är på väg och hur företaget har tänkt ta sig dit. Med andra ord pekar alltså både teorin och empirin på vikten av att ledaren måste vara den som tydligt visar vägen för övriga i organisationen vart företaget är på väg någonstans. Utmaningen med ledarskapet enligt respondenterna är att få med sig hela organisationen i rätt riktning och detta är helt och hållet ledarens ansvar som enligt Montgomery kan förenklas med en klar och väldefinierad företagsstrategi. Det är alltså inte passagerarna som skall styra båten utan detta är kaptenens fullaste ansvar.

Företag C:s respondent påpekar betydelsen av att ledaren skall vara med och övervaka företaget dock anser han att ledaren bör avveckla sig själv i takt med att företaget växer. Ledaren skall självklart inte sluta arbeta men däremot bör han eller hon inte ha en lika central roll som tidigare och inte vara lika insatt i alla delar inom organisationen. Informanten från företag C menar att ledaren bör vara med i tidiga skeden samt att denne bör vara med om något uppdrag går snett men så länge allting flyter på kan han eller hon helt stå utanför. Även företag D menar att chefen/ledaren bör avveckla sig själv så snart det går genom att det blir ohållbart i längden att sitta på alla stolar samtidigt men att detta bör göras först när företagskulturen och rutinerna är riktigt rotade. Företag D:s respondent påpekar också att det blir omöjligt att göra ett bra jobb om han skall vara inblandad i varenda liten grej som sker inom företaget. Även här har vi kunnat se en liknelse i form av Ekstedt uttalande om att chefen måste fördela sin närvaro där han eller hon anser att hon bäst fyller sin funktion. På liknande sett skriver Löow att "en duktig ledare skapar resultat genom andra". Både ledarna i företag C och D verkar vara angelägna om att dela ut ansvar så snart som möjligt på grund utav att de vill förlägga sin tid där de som mest behövs och detta talar även Ekstedt om i litteraturen. Ekstedt menar att chefen inte kommer att vara närvarande i det dagliga arbetet i lika stor utsträckning som tidigare ju större företaget växer. Chefens kan i stället styra företaget genom den framarbetade företagsandan vilket, om det fungerar, anses vara fördelaktigt. Problemen som kan uppstå om inte ledaren börjar avveckla sig själv i takt med att företaget växer är att organisationen kommer att bli för toppstyrd. Men utmaningen som ledarna ställs inför är att han eller hon måste börja våga ge ansvar till andra och därav inte får lika mycket kontroll över vad som sker inom organisationen som tidigare. Detta framgår under intervjun med ledaren från företag C som menar att det inte är några problem att dela ut ansvar till sina anställda, allt handlar om förtroendet mellan anställd och överordnad. Respondenten från företag C påpekade dock att

ledare som är detaljister oftast har svårare att dela ut ansvar genom att dessa personer vill ha kontroll på precis allt.

Företag B:s respondent talar om risken med företag som växer att de lätt blir för personstyrda genom att som regel försöker VD/ledaren styra företaget själv så länge som det bara går. Han menar att ansvaret bör börja delas ut när organisationen börjar bli upp emot 20-25 anställda, genom att det är bättre att få in det tankesättet redan i tidigt stadium. Likaså är respondenten från företag C inne på denna bana som menar att det är skillnad på att leda små och stora företag. Han menar att han i början hade kontroll på precis allt inom företaget men ju mer de växte desto mer var han tvungen att delegera genom att han annars skulle få spendera 24 timmar om dygnet på kontoret. Detta är något som företag A brottas med i nuläget säger deras respondent genom att de precis trätt in expansionsfasen och nu börjar närma sig 25 anställda. VD:n inom företag A har fram till nu varit den person som haft ansvaret för alla delar inom organisationen men har på senare dagar insett att detta inte är hållbart genom att han inte hinner vara inblandad i precis allting som händer inom företaget. Företag A har nu anställt kompetenta personer att ansvara för vissa tyngre poster inom företaget nämner respondenten därifrån. Dock har han redan kunnat se problematiken med att expandera genom att det har inneburit en hel del arbete med att få ett fungerande informationsflöde samt förankrandet av vissa rutiner inom organisationen. Samt att personalen inom organisationen har haft lite svårt med att hantera att så pass många nya anställs hela tiden. Lööw beskriver dock att det är viktigt att ledaren vågar söka nya möjligheter samt att han eller hon vågar vara kreativ i sitt ledarskap trots att det istället kan vara mer bekvämt att fortsätta på gamla banor. Wasserman påpekar att i och med att organisationen växer måste VD utveckla nya roller, rutiner och formella processer för att kunna utvecklas åt rätt håll. Genom att företaget blir större behövs det också fyllas på med kompetent personal som ledaren anställer för att bygga upp företaget för att det ska stämma överens med ledarens vision.

Ytterligare en sak som är sammanlänkat med ledarskap är förmågan att engagera och motivera personalen i rätt riktning inom organisationen. Karlöf beskrev tidigare ledarskapet i genre av att *"entusiasmera och motivera människor samt att få med sig organisationen"*. Samtliga respondenter verkar vara överens om personalens värde inom organisationen. Men respondenterna menar likaså att detta är den knepigaste delen att manövrera. Hur får företagen egentligen personalen att trivas? Lock talar om att ledaren ansvarar för att medarbetarna får feedback för utfört arbete, såväl positiv som negativ kritik. Dessutom är det ledarens uppgift att

se till att personalen utvecklas i rätt riktning vilket vanligtvis sker genom ansvarsfulla arbetsuppgifter men också genom förtroendeuppdrag samt att ledaren talar om för medarbetaren vad som förväntas av honom eller henne. Det är också viktigt ledaren ser till att anställda får komma med idéer och vara med att fatta beslut genom att individen automatiskt känner sig mer delaktig i organisationen. Företag C:s respondent menar att ledaren måste få låta sina anställda lösa uppgifter på sitt eget sätt även om det ibland kan bli fel. Han menar att den anställde oftast utvecklas snabbare när han eller hon gör ett misstag. ”Att bara bli klappad på axeln kan ju inte vara särskilt utvecklande” fortsätter han. Samtliga respondenter menar att det även finns andra sätt att motivera personalen i form av diverse belöningsystem. Trots att samtliga företag påpekar att personalen är den viktigaste resursen inom företagen verkar det som samtliga respondenter är överens om att det är den mest problematiska biten att hantera.

6 Slutsats

I detta kapitel diskuterar vi runt den ursprungliga frågeställningen samt kommer med eget tyckande kring de utmaningarna som företagen ställs inför när de expanderar.

I analysen kom vi fram till att alla våra respondenter samt vår teori anser att ledaren är den person som skall överblicka organisationen och hålla ihop det hela. Men genom att läsa mellan raderna och tolka vad respondenterna sagt och även hur de sagt det tror vi att detta kanske inte alltid efterlevs i verkligheten. I minst två företag har vi kunnat se motsatsen och detta anser vi att de företagen måste ta tag i och verkligen få att fungera. För som det är nu håller VD:n i för många trådar i just dessa två företag. Det skulle fungera bättre om han eller hon delegerade ut vissa ansvarsområden till övrig personal och kunde satsa helhjärtat på ett färre antal områden. För litteraturen som behandlar detta område gör gällande att organisationen då skulle få en bättre helhet och även styrningen av företaget kommer att bli lättare för ledaren, vilket han eller hon faktiskt borde sträva efter.

Speciellt företag A har en viktig strategi när det gäller rekrytering av nya människor till organisationen menar respondenten därifrån. De handplockar alla och anställer endast de bästa som finns att tillgå på marknaden. Även företag B:s respondent säger att detta är viktigt och något de försöker tänka på. Thompson påpekar att detta är vad som krävs för att bygga en framgångsrik organisation. Vi anser att företag A har kommit en bra bit på väg när det gäller att skapa en effektiv organisation med hjälp av detta, det är en bra början. Det är emellertid viktigt att få in dessa duktiga människor på rätt plats i företaget och att de har meningsfulla arbetsuppgifter. Risken när företag växer för snabbt är att mycket folk anställs och det bara fokuseras på expansionen, att företaget skall växa och bli större. Det kanske då inte finns arbetsuppgifter som är lämpade för den personen på den befattningen direkt utan det kanske finns ett större behov av personal på en annan plats i organisationen. Informanten från företag D säger att de varit med om detta och att personal då sagt upp sig på grund av att den anställde ansett sig hamna på fel plats i organisationen och det här måste man vara mer noggrann med tror vi. Han tycker att de har problem med att hitta rätt personer på rätt plats i företaget. Då detta fenomen uppstår kommer inte just den personens kompetens till användning vilket vi anser är ren slöseri med resurser samt att den anställde inte känner att han eller hon fyller någon funktion. I samband med detta tar företag B:s respondent upp att personalen inte

prioriteras vid en snabb expansion. Det blir personalen som blir lidande, och då även den gamla personalen, eftersom fokus i första hand hela tiden ligger på projekten som företaget är involverade i och i andra hand på expansionen. Respondenten tillägger att om företagen satsar på personalen i första hand kommer allt det andra sedan automatiskt. Detta är något vi håller med om och som vi anser att de andra företagen borde ta efter.

Enligt Ekstedt används den plattare organisationen i allt mer utsträckning och detta är något vi kunnat se i alla fyra företag. Företag B:s respondent tror emellertid att de kommer gå mot en alltmer hierarkisk struktur igen och att det kommer bli så i allmänhet i samhället bland de flesta företag. Vi hävdar då att det är viktigt att de har klara system och rutiner för att inte få ett längre beslutsfattande och informationsflöde som tar längre tid och blir krångligare.

Det är viktigt att få personalen att känna en samhörighet i dessa företag anser respondenterna från både företag A och företag D. Samuelson skriver att det är viktigt att få en viss anda och kultur i företaget och detta ordnas lättast med hjälp av resor och utbildningar med mera. Eftersom de anställda jobbar i olika projekt är detta viktigt för att de ska känna sig som en del av företaget och inte bara som en del av det projekt de för tillfället jobbar med. Detta är något även vi tycker är viktigt och det är bra att dessa företag jobbar med detta. De anställda får därmed en chans att umgås utanför arbetet och de ramar som återfinns där vilket skapar en känsla av samhörighet.

Vi anser att företag D har ett bra synsätt vad gäller förhindrandet av den tunga växtvärken, de anställer hela tiden endast en person i taget och inte grupper. På så sätt hinner de tidigare anställda lära känna den nya personen innan det kommer in ytterligare någon ny. De anställda kommer på detta sätt in snabbare och lättare i gruppen och kan i sin tur hjälpa in de nya som kommer i sin tur.

Montgomery talade om vikten av att ha en välarbetad affärsstrategi dels för att få ett försprång gentemot sina konkurrenter men också för att kunna definiera vad bolaget är samt vad det ska bli. Vi anser att det är ledarens uppgift att se till att företagets strategi är allmänt känd bland organisationens anställda, en grundläggande strategi bör omfattas av följande punkter:

- Varför existerar företaget?
- Vart är företaget på väg?
- Hur skall företaget ta sig dit?

Dessa tre relativt enkla frågor tycker vi att samtliga anställda inom företaget borde veta svaret på och det är ledarens ansvar att se till att medarbetarna vet det. Enligt oss handlar det inte bara om att se till att personalen jobbar åt samma håll utan det är även en möjlighet för företaget att bygga konkurrensfördelar. Vi har kunnat utläsa att åtminstone företag B och D har lyckats förankra en god strategi medan företag A och C inte har varit lika tydlig på den punkten.

En annan punkt som vi har varit inne på är ledarens förmåga med att börja avveckla sig själv i takt med att det växer och blir större. Samtliga respondenter talar om svårigheten med att veta när det är dags att börja delegera. Precis som respondent från företag D håller vi med om att ledaren/ VD ska delegera så snart som han eller hon känner att det inte finns möjlighet att gå in med ett hundra procent inom vardera område. En av anledningarna till att respondenterna ser det som ett problem att veta när det är dags att börja delegera tror vi kan ha och göra med osäkerheten och tillförlitligheten till anställda. Med andra ord så länge som ledaren sköter allting själv vet han eller hon att det blir utfört på dennes vis samt på ett korrekt sätt och behöver därav inte gå runt att oro sig. För ledaren i företag C verkar i och för sig inte detta vara ett problem genom att denne anser att medarbetarna utvecklas i takt med att det får ansvarsområden oavsett om det går bra eller inte. Han menar att allt handlar om tillförlitligheten till sina anställda och om han hela tiden ville att saker skulle skötas på hans vis skulle han få spendera 24 timmar på kontoret.

Både företag A:s respondent och Davidsson hävdar att ett företag antingen befinner sig i en expanderande fas eller i en avvecklingsfas. Vi håller med i detta resonemang till fullo. Antingen anställs nya människor och organisationen växer eller går företaget in i en nedåtgående fas som i sinom tid leder till avveckling av företaget. Därför anser vi expansion vara viktigt för ett företags överlevnad men det får inte gå för fort och företagen måste göra sitt yttersta för att övervinna de hinder som kan uppkomma i samband med detta, till exempel problem med organisationsstruktur och ledarskap.

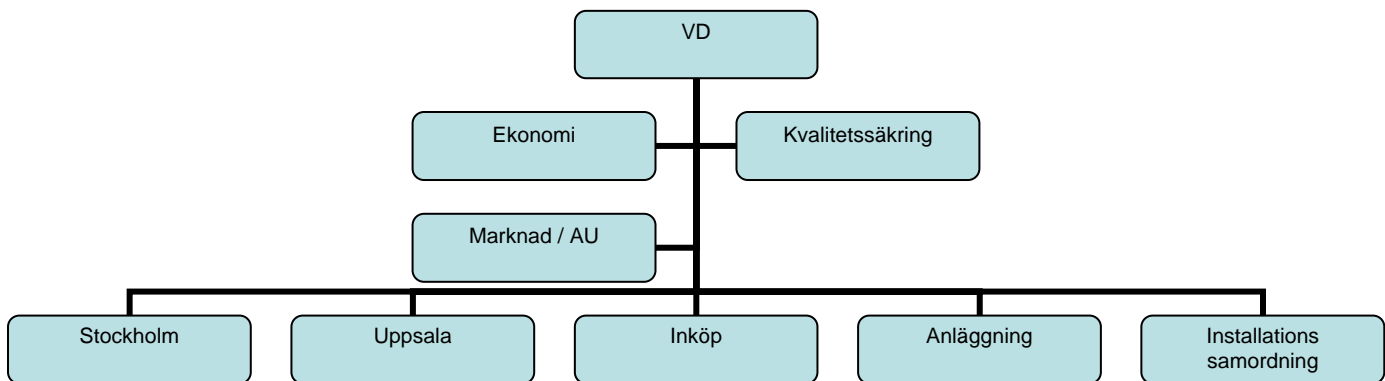
Samtliga företag som vi intervjuat är lyckade ur ekonomisk synvinkel och företagen ser ljus på framtiden. Vi har också kunnat konstatera att problem som kan uppkomma i samband med expansion kan lösas på olika sätt men att det finns både bra och mindre bra sätt att göra det på.

I företags A:s organisationsschema har de slagit ihop både linjeorganisationen och projektorganisationen i samma schema. Detta anser vi inte vara riktigt, det är två helt skilda saker. Dessutom säger sig företaget vara en platt organisation vilket det verkligen inte görs

intryck av då detta schema visas. Många av de funktioner som finns i företaget finns med här men inte alla. Detta är även det fel då det naturligtvis skall vara så att antingen tar man med alla eller så inte alls. Kvalitetssäkring är här underställd projektchefen i första hand medan den som sitter som kvalitetsansvarig är underställd projektledaren. Den som är kvalitetsansvarig finns med i den rutan som heter kvalitetssäkring men på detta schema har de fått två platser.. här bör även nämnas att det finns två stycken mellanchefer, en som är chef över inköpare och projektkoordinatorer oh den andre som är chef över produktionsfolket.

Då vi inte anser Företag A:s organisationsschema stämma överens med verkligheten har vi gjort förslag på hur det kan se ut. Vi har börjat med att dela upp det befintliga organisationsschemat eftersom linjeorganisationen och projektorganisationen inte skall finnas med i samma schema, vilket det gör idag. Vi har jämfört med litteraturen och hur det ser ut i verkligheten i projekten företag A är involverade i.

Detta är schemat för linje organisationen:



© 2008 C. Axelsson & A. Hammarstedt

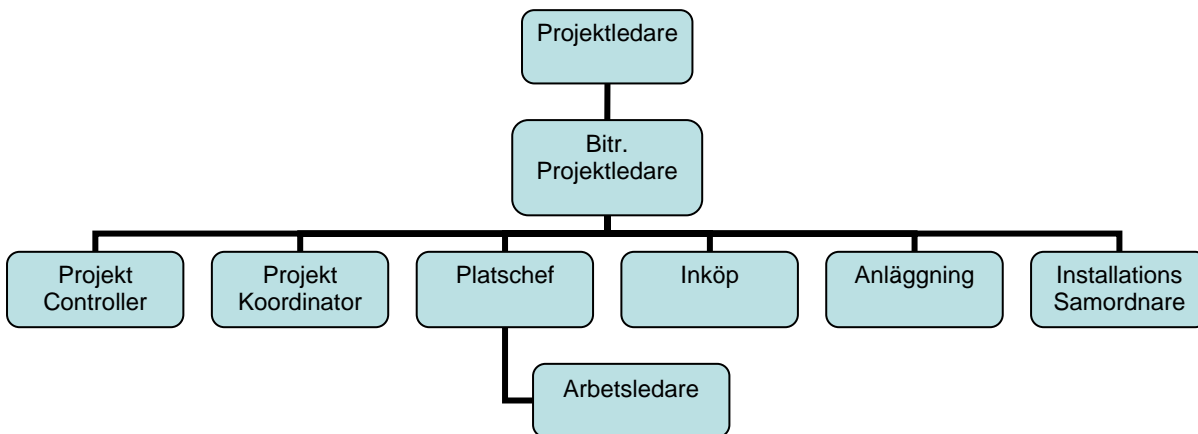
Figur 6.1

Källa: Egen av Cecilia Axelsson och Anna Hammarstedt 2008-05-18

I linjeorganisationen skall VD vara högst upp. Då företag A säger sig vara ett platt företag måste detta stämma överens med organisationsschemat och i verkligheten. Som vi har ritat upp

schemat är det nu en platt organisation. Vi har valt att bara använda ett steg i organisationen som skall bidra till att informationsflödet samt beslutsfattandet skall gå fortare. Vi vill trycka på att det är viktigt att det ser likadant ut i verkligheten för att det skall gå snabbare. Som det såg ut tidigare (se fig. 4.1 s 27) var det sju steg istället för ett som det är i detta fall. Först valde vi att rita dit kontoren i Stockholm och i Uppsala. Men de kan även vara sammanslagna i en ruta som det ser ut i företaget för tillfället om man vill det. Börjar gruppen bli många fler kan det vara läge att ha denna uppdelning som både Ekstedt, Braw och företag D:s respondent menar. Inköp har vi med som en ruta eftersom det är en så pass stor del i vad företaget sysslar med och i projekten samt att detta följer med i alla projekt som företaget tar sig för. Detta gäller även anläggning och installationssamordning. Ekonomi, Kvalitetssäkring och Marknad/AU (affärsutveckling) blir en stab på sidan om eftersom dessa delar genomsyrar hela företaget och allt vad företaget sysslar med.

Detta är schemat för projektorganisationen:



© 2008 C. Axelsson & A. Hammarstedt

Figur 6.2

Källa: Egen av Cecilia Axelsson & Anna Hammarstedt 2008-05-18

Dessa personer är involverade i de större projekt företaget bedriver. Kunden, som i dessa fall kallas beställare, skall ej ingå i organisationsschemat, vilket är självklart då det är en extern part. Detta är även en platt organisation som det skall vara då alla projektmedarbetare arbetar nära varandra. Då inget projekt är lika något annat och inget företags projektorganisationsschema är lika något annat företags har vi valt att rita upp det på detta sätt

eftersom vi anser att detta speglar företag A bäst i verkligheten. Vi anser också att företag A bör se till att medarbetarna har klart för sig vad företagets strategi är och detta är något som bör göras omgående. Som det är i dagsläget verkar det som om ingen av medarbetarna kan sätta fingret på vad som egentligen är företagets strategi och detta bör ändras omgående. Detta kommer att underlätta för alla parter genom att det blir lättare att sträva åt samma håll om alla har i medvetandet vart företaget är på väg samt hur de har tänkt komma dit.

Källförteckning:

LITTERATUR:

Adizes, Ichak (1987). *Organisationers livscyklar*. 1:2. uppl. Malmö: Liber Ekonomi.

Braw, Christian (2001). *Ledare & chef*. Skellefteå: Norma bokförlag.

Davidsson, Per, Delemar, Frédéric & Wiklund, Johan (2001). *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS förlag.

Ekstedt, Else & Jönsson, Greger (2005). *Att leda platta organisationer – utan att själv bli tillplattad*. 3 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Eriksson, Lars T & Wiedersheim-Paul, Finn (1999). *Att utreda, forska och rapportera*. 6. uppl. Malmö: Liber Ekonomi.

Ewing, Per & Samuelson, Lars A (2002). *Styrning med balans och fokus*. 2. uppl. Malmö: Liber Ekonomi.

Jakobsen, Erik W & Lien, Lasse B (2003). *Expansion – Strategi för affärsutveckling*. 1. uppl. Malmö: Liber Ekonomi.

Karlöf, Bengt (2006). *Managementhandboken – leda, styra och utveckla*. Stockholm: SIS Förlag AB.

Lantz, Björn (2003). *Operativ verksamhetsstyrning*. 1.uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Lindvall, Jan (2001). *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lock, Dennis (2003). *Project Management*. 8th ed. Hampshire England: Gower Publishing Limited.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per - Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lööv, Monica (2003). *Att arbeta och leda i projekt- en praktisk handbok om att lyckas i projekt*. uppl. 3:1. Malmö: Liber Ekonomi.

Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Samuelson, Lars A (red) (2004). *Controllerhandboken*. 7. uppl. Stockholm: Teknikföretagen Industrilitteratur, ((Uppsala: Almqvist & Wiksell)).

Ström, Elisabeth & Tillberg, Erik (2003) *Smart tillväxt – Kunddriven förändring i företag och organisationer*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Svenning, Conny. 2000. *Metodboken: [samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling]; [klassiska och nya metoder i IT-samhället]*. 4. uppl. Eslöv: Lorentz.

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red). (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Thompson, Arthur A, Gamble, John E, & Strickland III, A.J (2006). *Strategy – Winning in the marketplace*. 2:nd ed. New York: Mc Graw-Hill.

Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.

ARTIKLAR:

Hill, Linda A (2008). Where will we find tomorrow's leaders. *Harvard business review*. Vol. 2008:Jan, ss 123-129.

Montgomery, Cynthia A (2008). Putting leadership back into strategy. *Harvard business review*. Vol. 2008:Jan, ss 54-60.

Wasserman, Noam (2008). The founder's dilemma. *Harvard business review*. Vol. 2008:Feb, ss 102-109.

Collis, David J & Rukstad, Michael G (2008). Can you say what your strategy is?, *Harvard business review*. Vol. 2008:Apr, ss 82-90.

Bilaga 1

Intervjuer:

Företag A - 2008-03-06

Företag B - 2008-02-06

Företag C - 2008-02-06

Företag D – 2008-03-05