

PÄIVI RIESTOLA

Chef i en högpresterande kultur. Implementering av ett globalt managementkoncept i lokala organisationskulturella kontexter

Avhandling, Karlstad University Studies, 2013:39

Kajsa Ellegård

Globaliseringen har inneburit att det svenska näringslivet har genomgått en kraftfull förvandling under det senaste halvsekle. Antalet anställda i utlandsägda företag i Sverige har mer än sexfaldigats (från cirka 100 000 år 1980 till cirka 630 000 år 2011). Globaliseringen har också inneburit att nya idéer har utvecklats om hur företag med geografiskt utspridda dotterbolag ska ledas. Företag väljer numera mellan mer eller mindre färdiga managementkoncept och implementerar dess principer i sina dotterbolag runt om i världen. Svårigheter kan förstås uppstå när de globala idéerna inte passar in i de lokala dotterbolagens kulturella kontext.

Delvis som en följd av globaliseringen har den skandinaviska modellen för arbetsorganisation (bland annat med liten hierarki och självstyrning) förlorat kraft. Dock finns fortfarande, kanske som en konsekvens av denna skandinaviska modell för arbetsorganisation, en företagskultur i Sverige där chefernas styrning bland annat bygger på decentralisering, liten auktoritet, participation, samverkan och informalitet. Hur rimmar detta med globala managementkoncept?

Vad händer när ett svenskt familjeföretag köps upp av en global firma med ambitioner att implementera ett nytt, internationellt managementkoncept i sina dotterbolag, inklusive det svenska? Vilka kulturella krafter utmanas och vilket genomslag får nymodigheterna i det svenska dotterbolaget?

Avhandlingen *Chef i en högpresterande kultur. Implementering av ett globalt managementkoncept i lokala organisationskulturella kontexter* av Päivi Riestola, Arbetsvetenskap vid Karlstads universitet, behandlar sådana frågor. Hon har gjort en fallstudie av införandet av det globala

FÖRFATTARE

Kajsa Ellegård, professor, Tema teknik och social förändring, Linköpings universitet
kajsa.ellegard@liu.se

managementkonceptet ”högpresterande kultur” i ett svenskt dotterbolag inom handelssektorn. Avhandlingen rör främst mellanchefer, en grupp som inte brukar få så mycket uppmärksamhet trots att de har ett avgörande inflytande på om och hur de förändringar som beslutas på företagsledningsnivå förverkligas i organisationers verksamhet. Detta grepp gör avhandlingen särskilt värdefull som inspirationskälla för vidare forskning kring förändringsarbete i näringslivet, oavsett om förändringarna initieras uppifrån ledningen eller inifrån i verksamheten.

Managementkonceptet högpresterande kultur är en syntes av en normativ och en rationell styrningsfilosofi som betecknas nyrationalism. Den innebär att hierarkier plattas till samtidigt som makt centraliseras och målstyrning införs. Syftet är att skapa högpresterande individer och team. Informations- och kommunikationstekniska lösningar används som verktyg för ledningens kontroll av processerna inom företagen.

I den högpresterande kulturen antas människan vara en tävlingsorienterad individualist som strävar efter självutveckling. Därför utgår styrningen från vad som antas vara den anställdes egenintresse. En normativ kontrollmekanism förväntas bidra till att organisationskulturen blir prestationsinriktad. Målstyrning, medarbetarsamtal, teamledarskap och bonussystem är viktiga element i den kulturen. En förutsättning för denna nyrationella ledarstil, där styrningen utövas med hjälp av olika mätverktyg inom HR-området, är således informations- och kommunikationstekniska lösningar som möjliggjort integration av central övervakning, uppföljning och kontroll av de anställda i företagets produktionssystem.

Päivi Riestola gör en fallstudie av ett företag vars första glansperiod inföll under tiden som familjeföretag, med en patriarkal ledarstil. Efter försäljning till nya ägare, med risktagande snarare än handel som ledstjärna, närmade sig dock företaget konkursens rand. Sent på 1990-talet köptes företaget av en global firma med god branschkännedom och detta var starten på en andra period av framgång. Samtidigt introducerades managementkonceptet högpresterande kultur globalt i alla dotterbolag. Företaget självt karakteriserade omvandlingen av dotterbolaget i Sverige med ett sådant ordval att man inte kan missförstå att det handlar om en förändring från något gammalt (och implicit inte bra) till något nytt (och därmed eftersträvänsvärt) (s 131):

Från	Till
Entreprenörisk (oklara flöden och processer)	Entreprenörisk – ständiga förbättringar
Kollektiv (stor osäkerhet och täta skott mellan avdelningar)	Team – säkerställ feedback, reflektion, initiativkraft, ambition och hög kompetens på individnivå
Dålig kostnads- och affärsmedvetenhet	”Businesspartner” – förståelse för vad som påverkar vår försäljning och resultat
Bra anda (tog ej konflikter)	Bra teamkänsla – genom raket, öppenhet, ärlighet samt genom att ge och ta feedback och våga ta i problemområden

Den empiriska studien utfördes inom tre sinsemellan mycket olika avdelningar på företaget: en avdelning som ansvarar för kundkontakter, en som sköter företagets logistik och en som hanterar inköp. Det visade sig inte vara så enkelt att införa de nya ledningsprinciperna i dotterbolaget och det var inte heller möjligt att göra det på samma sätt i de tre avdelningarna.

Huvuddelen av materialinsamlingen skedde 2003/04 och en uppföljning gjordes 2013. Uppehållet gav Riestola möjligheter att reflektera djupare och betrakta materialet från nya perspektiv. Studien placerades in i en nyinstitutionell teoriram, med fokus på effektivitet och legitimitet, samtidigt som begrepp som översättning (av det globala managementkonceptet till lokala förutsättningar) och organisatorisk identitet blev centrala. Med denna teoretiska ram föll några av de tidigare gjorda kodningarna av materialet på plats: individualisering, tvånget att tävla samt yttre motivation.

En högpresterande kultur ska bygga på både personalorientering och resultatorientering. Men mellancheferna menade att koncernledningen gjorde det omöjligt för dem att jobba långsiktigt med personalen. De tyckte att de hela tiden tvingades prioritera så att koncernledningens krav på kortsiktiga resultat tillfredsställdes. Cheferna upplevde detta som ett gemensamt dilemma.

Personalorienteringen innebar krav på flera medarbetar-, utvecklings- och bonussamtal årligen som pendang till det nya individ- och resultatorienterade bonussystemet. Cheferna var relativt positiva till medarbetarsamtalen eftersom det gav möjlighet till samtal med medarbetarna om jobbet. I managementkonceptets anda skulle medarbetarsamtalen dock ligga till underlag för bedömning av medarbetarna. Chefernas annorlunda användning av medarbetarsamtalen visar hur de översatte medarbetarsamtal som HR-verktyg till sin lokala kontext.

Den stora mängden samtal med medarbetarna, där de tre samtalstyperna i princip skulle följa en logisk tidsordning, gav upphov till problem. Det var dels svårt att få planeringen att fungera så att den tidsmässiga ordningen kunde följas, dels tog samtalen väldigt mycket tid att genomföra, särskilt för de mellanchefer som hade många medarbetare.

Företagsledningen satte resultatmål för avdelningarna och dessa mål skulle användas som underlag för samtalen med medarbetarna. Men målen kom för sent under året för att kunna komma med i medarbetarsamtalen, och dessutom hade de utvecklingssamtal som skulle ligga före medarbetarsamtalen i tiden redan hållits. Därutöver skulle mål och uppföljning bilda grunden för chefernas samtal med medarbetarna om eventuell bonus, men i årscykeln kom bonussamtalet först vilket innebar svårigheter; den logiska tidsordningen kunde inte följas.

Bonus användes i det gamla systemet så att alla fick lika mycket eller litet. I den högpresterande kulturens managementkoncept innebar bonus i stället att den individuella prestationen skulle avgöra om medarbetare alls fick bonus och i så

fall hur mycket. Bonus var ett verktyg för styrning som skulle stimulera de anställda att öka sin prestation. Tillsammans med de i förhållande till samtalsens syfte alltför sent levererade resultatmålen och det för dotterbolaget nya sättet att dela ut bonus, innebar svårigheterna att tidsmässigt koordinera hela den omfattande samtalsarsenalen (flera samtal per medarbetare och år) en övermäktig uppgift för mellancheferna. Motstånd mot det nya bonussystemet väcktes hos alla, såväl chefer som medarbetare. Systemet främjade konkurrens som innebar försämrade sammanhållning och skapade dålig grund för samarbete inom och mellan avdelningar. Effekten blev på sina håll tidvis till och motsatt den eftersträvarde: en negativ prestationsutveckling.

Den högpresterande kulturen innebar också att informationsflödet inom företaget ändrades. Tidigare hade informationen varit otydlig och givits på olika vägar. Nu infördes en ny möteskultur där företagsledningens information likt vattnet i ett vattenfall skulle rinna genom hela organisationen och impregnera den. Syftet var att alla skulle få samma information. Det nya informationsflödet innebar att mötena på avdelningarna blev lika varandra mellan avdelningarna, mer effektiva och bättre strukturerade och bidrog till ökad tydlighet och öppenhet i företaget. Detta var en positiv effekt av den högpresterande kulturen.

Hur påverkade förändringarna de tre avdelningarna? Det visade sig att den högpresterande kulturen, trots HR-avdelningens ansträngningar att åstadkomma likförmighet inom hela dotterbolaget, fick olika utfall. Det berodde delvis på att chefskulturen redan från början var olik på de studerade avdelningarna: på logistikavdelningen var chefskulturen kollektiv, på kundcenter var den tävlingsinriktad, medan chefskulturen på inköpsavdelningen var individualistiskt kollektiv.

Den högpresterande kulturen gav upphov till motsättningar som framträdde i förhållandet mellan konceptets centrering på ledare som verkar genom centraliserad detaljstyrning och mellanchefernas krav på autonomi. Det visade sig på olika sätt i de tre avdelningarna.

Logistikavdelningens chefer tolkade och översatte managementkonceptet så att det passade deras lokala behov. Implementeringen av konceptet innebar att de gick från en detaljstyrd till en självstyrande organisation och sedan vidare över till en målstyrd organisation. Men autonomi och målstyrning betydde olika saker i koncernledningen och på logistikavdelningen. En jämlikhetsorienterad kollektiv kultur på logistikavdelningen, som tog sig uttryck i att cheferna inom avdelningen fattade gemensamma beslut, stod mot koncernledningens individualiserade och prestationsorienterade kultur. Den kollektiva kulturen bottnade i dels att avdelningschefen tidigare hade arbetat i den kollektivt präglade skolvärlden, dels att flera chefer inom avdelningen hade sin bakgrund som kollektivanställda. Chefernas översättning av managementkonceptet filtrerade styrningsverktygen genom den organisatoriska identiteten kollektiv kultur och konceptets styrningsverktyg

gick på tvärs mot de medarbetarorienterade styrningsprinciper och värderingar som rådde på avdelningen.

På kundcenteravdelningen fanns redan en prestationskultur där de anställdas prestationer mättes och resultat kontrollerades. De nya styrningsverktygen blev ett komplement till detta. Med det nya managementkonceptet förändrades de anställdas arbete från att ta emot order på fasta arbetstider till att upprätthålla service till kunder under större delen av dygnet. Managementkonceptet innebar således att chefernas arbete på kundcenteravdelningen utvecklades mot ökad styrning och kontroll på individnivå. Avdelningschefen kom från callcenterbranschen med individuell tävlingskultur och han utnyttjade verktygen i den högpresterande kulturen till att styra avdelningen så att den utvecklades till ett modernt callcenter. Det fanns en motsättning i chefsgruppen inom avdelningen som berodde på vilken organisatorisk identitet de hade. De som varit med länge i företaget var inte helt bekväma med ökade krav och en instrumentell syn på säljaren. De hade också svårt för managementkonceptets individualistiska tävlingsorientering med fokus på strävan efter egen ekonomisk vinning. Tack vare att avdelningen behöll namnet kundcenter, som signalerade service och support, blev det lättare även för de senare att leva med förändringen. Kundcenteravdelningens callcenterkultur stämde väl med den högpresterande kulturen och här bidrog styrningsprinciperna till form och struktur i ett redan påbörjat arbete med prestationsorientering. Avdelningens chefer arbetade med individualiserad tävlingsinriktning i verksamheten.

På inköpsavdelningen hade medarbetarna högre utbildningsnivå och mer kvalificerade arbetsuppgifter än på de andra avdelningarna. Där fanns en kultur av fria individer som med stor integritet arbetade i ett kollektivt sammanhang. Medan medarbetarna på de andra avdelningarna var styrda av räkneverk och samtalsstrafik, hade medarbetarna på inköpsavdelningen större frihet att bestämma över sin tid. Inom inköpsavdelningen resulterade den högpresterande kulturen i en effektivare möteskultur och skärpta krav på ledarskap. Cheferna inom avdelningen arbetade med mål för varje individ – det gick inte att gömma sig i gruppen. Problem uppstod när cheferna inte tyckte att de kunde påverka de övergripande målen för avdelningen. De tyckte inte att koncernledningen involverade dem i det arbetet. Verktygen för den högpresterande kulturen fungerade inte riktigt väl på inköpsavdelningen. Chefernas medarbetarorienterade översättning av verktygen gjorde att verktygen fick motsatt effekt i förhållande till vad avsikten var från företagsledningens sida.

Som i så många andra sammanhang får skillnaden mellan retorik och praktik stora effekter, särskilt om det gäller väl inarbetade kulturella rutiner, som fikaraster. Vd:n lyckades vid ett tillfälle inte att få kontakt med en chef och gick då ut till avdelningen för att prata med denne. Han fann att alla medarbetare satt och

fikade och bestämde med ens att inga gemensamma fikaraster skulle förekomma. Detta beslut fick stor negativ effekt inom inköpsavdelningen och skapade misstro mot koncernledningen där vd:n fick personifiera problemen. Det sammantagna resultatet under den studerade perioden blev ändå gott på inköpsavdelningen, men det berodde på chefernas jämlikhetsorienterade kultur med kollektivistiska individualister, inte på det nya managementkonceptet.

Tidigare forskning visar att snabba förändringar sällan leder till snabba och lyckade resultat. Detta visade sig också när handelsföretaget skulle införa det globala managementkoncept som koncernledningen utomlands beslutat om. Riestola visar att mellancheferna fungerade som stötdämpare när den högpresterande kulturens verktyg implementerades och översattes till svenska förhållanden.

Riestola bidrar med sin avhandling till kunskapen om följder av globaliseringen i företag genom att hon tydliggör och synliggör komplexiteten i processer när ett nytt globalt managementkoncept implementeras i en organisation. Hon drar flera slutsatser från sin undersökning av hur styrningsprinciper i globala managementkoncept översätts av mellanchefer på lokal nivå. Det globala managementkonceptet högpresterande kultur hanteras på olika sätt inom en och samma organisation. Mellanchefernas översättning av konceptet till en svensk kontext innebar medarbetarorientering, medan managementkonceptet bygger på ledarcentrering. Mellancheferna uppfattade sig som bärare av en svensk kultur och den kulturen synliggjordes av kontrasten med den utländska ledningens annorlunda kulturella värden och värderingar. När den högpresterande kulturens värderingar krockade alltför mycket mot de lokala värderingarna gick cheferna samman och argumenterade för förändring. Logistikavdelningens chefer vägrade till exempel inledningsvis att använda det nya bonussystemet. I det svenska dotterbolaget identifierade sig cheferna med en jämlikhetsorienterad social kultur som kontrasterades mot konceptets konkurrensinriktade och individualistiskt inriktade styrningsverktyg. När den kollektiva vinstdelningen ersattes av ett individualiserat bonussystem kände sig mellancheferna vilsna.

Den högpresterande kulturen fick ändå genomslag i företaget eftersom mellancheferna hade förtroende för ledningen på både koncernnivå och dotterbolagsnivå. Förtroendet bottnade dock inte i deras management som process utan i att koncernens branschkunskande var stort.

En ledarcentrering som enligt managementkonceptet högpresterande kultur implementeras i en medarbetarorienterad organisation leder till att kraften i modern individualism både utmanas och synliggörs. Riestola visar att det pågår en samtidig utveckling mot centralisering och decentralisering.

Chefsgruppen som helhet präglades av kollektiv individualism med fria individer med stor integritet i ett kollektivt sammanhang. Sådan kollektiv individualism anses präglade svenska organisationskontexter. Dessa kollektiva särdrag stod i mot-

sättning till managementkonceptets krav på individualisering och konkurrens och utgjorde därmed hinder för konceptets genomslag. Även den svenska ledningen bar på kollektivistiska drag vilket innebar viss särkoppling i förhållande till den högpresterande kulturen.

Det svenska dotterbolagets kollektivistiska och jämlikhetsorienterade identitet behöver dock inte stå i motsats till den effektivitet som eftersträvas i den högpresterande kulturen. Översättningen innebar att cheferna skapade så bra förutsättningar de kunde för sina medarbetare att göra ett så bra arbete som möjligt – med andra ord att vara högpresterande. Men mellancheferna blev frustrerade när den högpresterande kulturens styrningsverktyg gick emot denna strävan, vilket hände.

Dotterbolaget förflyttade sig från traditionella värden (i familjeföretaget) till sekulära värden (i global koncern). Ökad professionalisering, i kombination med de utländska ägarnas större betoning av systematik och struktur, gjorde att företagets översättning av vad managementkonceptet högpresterande kultur betyder kan ses som en del i utvecklingen av den organisatoriska identiteten i enlighet med modern individualism.

Den befintliga moderna individualismen i företaget utmanades av det nya managementkonceptets mer konkurrensorienterade individualism. Organisatoriska identiteter som baserades på medarbetarorientering fick stå tillbaka för nyrationalism med centralisering av makt, detaljstyrning, kontroll och försök till exploatering av individer.

Nyrationalismen visade sig utmana den moderna individualismen. Mellancheferna tog till sig verktygen i den högpresterande kulturen eftersom de *verkade* stämma överens med deras medarbetarorienterade styrningsprinciper. Men den högpresterande kulturens verkliga innebörd framträdde ibland. Då skulle cheferna ha kunnat utöva särkoppling (enligt nyinstitutionalismen) men i stället översatte de styrningsverktygen så att dessa gick emot vad den utländska koncernledningen hade förordat. Den moderna individualismen skulle således kunna stå som motkraft till nyrationalismen.

Sverige är land med starka individualistiska och sekulariserade värderingar som präglas av personlig integritet och individuell autonomi samtidigt som man har förtroende och respekt för andra. Mellanchefernas och medarbetarnas kollektiva individualism kan ses som uttryck för en sådan modern individualism på mikronivå. Den stora frågan inför framtiden är då: Hur många generationer av anställda och mellanchefer i Sverige kommer att kunna vårda en sådan särart i det globaliserade produktions- och serviceflödet innan de globala managementkonceptens individualistiska och tävlingsinriktade principer vinner mark på individnivå även här? Eller kommer den skandinaviska modellen för arbetsorganisation att gå mot en renässans, kanske i någon kombination med mer strukturerade och tydligare ledningsprinciper än vad som varit vanligt?