



Hur påverkar plötslig kraftig tillväxt strukturen i ett tillverkande företag i kategorin små och medelstora företag

En fallstudie av Opes Corporation Oy

Oscar Berglund

Pro gradu-avhandling i ämnet Ledarskap, strategi och organisation

Handledare: Stefan Lång

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Åbo, våren 2021

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation	
Författare: Oscar Berglund	
Arbetets titel: <i>Hur påverkar plötslig kraftig tillväxt strukturen i ett tillverkande företag i kategorin små och medelstora företag: En fallstudie av Opes Corporation Oy</i>	
Handledare: Stefan Lång	
<p>Det här är en avhandling om hur kraftig tillväxt strukturellt påverkar en organisation inom kategorin små och medelstora företag (SMF). Tillväxt anses vara ett positivt fenomen, men vad händer när tillväxten är okontrollerbar? För många organisationer medför kraftig tillväxt utmaningar och prövar organisationens förmåga att anpassa sig. SMF är organisationer med knappa resurser som inte har lika mycket spelrum för misstag som stora organisationer. Det här är också en avhandling för SMF att bättre förbereda och anpassa sig inför en period av kraftig tillväxt.</p> <p>Hur påverkas organisationens struktur av kraftig tillväxt? Vilka utmaningar möter det på grund av tillväxten? Hur kan ett företag bättre förbereda sig för en period av plötslig och kraftig tillväxt? För att söka svar på dessa forskningsfrågor har jag fått tillåtelse att studera Opes Corporations Oy:s färd genom en period av plötslig och kraftig tillväxt. Jag har samlat in empiri genom kvalitativa intervjuer med sex arbetstagare på olika delar av organisationen för att skapa en förståelse. Jag tar reda på vilka förändringar organisationen utförde, hur de togs emot av personalen och om förändringarna lyckades.</p> <p>SMF har oftast platta och enkla organisationsstrukturer, och en kraftig tillväxt påfrestar enormt organisationens struktur och verksamhet (Meijaard, Brand & Mosselman, 2005). Inom fältet finns det en konsensus om att tillväxten driver organisationer att göra förändringar för att möta tillväxten. Enkla organisationsstrukturer är oftast centraliserade, men inom växande organisationer är det inte ovanligt att ansvaret decentraliseras och fördelas (Radziwon & Bogers, 2019). Under förändringsperioder är det viktigt att alla inom organisationen är medvetna om vad som pågår (Stohl, 1995). Detta betyder att kommunikation är viktigt i organisationen. Kommunikation är en inre faktor som kan påverka hur förändringar genomförs (Conrad, 1994). När det gäller omstrukturering växer kommunikationens betydelse, för om förändringen misslyckas kan det hota organisationens verksamhet.</p> <p>Analysen visade att strukturella förändringar bör göras inom växande SMF-organisationer för att anpassa sig till den växande storlek och verksamhet tillväxten för med sig. Det studerade företags platta struktur var för bred och frånvaron av klara kommunikationskanaler hindrade verksamheten. Det infördes strukturella förändringar och skapades mera djup i organisationen. Analysen av Opes verksamhet och teorin visar på att den platta och enkla organisationsstrukturen inte är välanpassad för växande organisationer. Avhandlingens resultat sammanfattas i en diskussion om vad som hände under tillväxtperioden, samt hur organisationer bättre kan förbereda sig för liknande fenomen. Dessutom presenteras en organisationsstruktur byggd på den information jag samlat in från Opes, som kan anpassas för andra tillverkande små och medelstora företag. Resultatet är något jag anser kan anpassas för andra SMF-organisationer på en allmän plan. Det är viktigt att komma ihåg att denna avhandling fokuserar på organisationsstruktur, men under forskningen kom även andra ämnen som bland annat ledarskap och kultur emot. Det är ämnen som avhandlingen inte tar i beaktande.</p>	
Nyckelord: små och medelstora företag, organisationsstruktur, maktfördelning, tillväxt, kommunikation, förändring, intervjuer, tematisk analys.	
Datum: 15 juni 2021	Sidoantal: 77

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Problemdiskussion	2
1.2	Syfte och forskningsfrågor	4
1.3	Avgränsningar	4
1.4	Tidigare forskning	5
1.5	Avhandlingens disposition	7
2.	Teori	8
2.1	Tid och tillväxt	8
2.2	Organisationsstruktur	10
2.2.1	Dimensioner inom organisationsstruktur	12
2.2.2	Diverse organisationsstrukturer	14
2.2.3	Formella och informella strukturer i organisationer	16
2.3	Maktfördelning	17
2.3.1	Maktfördelnings utmaningar inom organisationsstruktur	19
2.4	Organisatorisk kommunikation.....	20
2.4.1	Nyckelelement inom organisatorisk kommunikation.....	21
2.4.2	Bakgrund till de teoretiska perspektiven.....	25
2.4.3	Kommunikation inom organisationen	27
2.5	Sammanfattning av teori	29
3.	Kvalitativ metod	32
3.1	Fallstudie	32
3.2	Val av metod	33
3.2.1	Semistrukturerade intervjuer	34
3.2.2	Korta observationer	35
3.3	Urval.....	36
3.4	Intervjuerna	37
3.4.1	Intervju med Dan	38
3.4.2	Intervju med Janne	38
3.4.3	Intervju med Stella.....	39
3.4.4	Intervju med Tarja.....	40
3.4.5	Intervju med Toni.....	41
3.4.6	Intervju med Thomas	41
3.5	Etiskt resonemang.....	42
3.6	Tematisk analys.....	42

4.	Presentation av empirin.....	44
4.1	Om fallet: Opes kraftiga tillväxt	44
4.2	Struktur	46
4.3	Kommunikation.....	48
4.4	Maktfördelning	51
4.5	Tid och tillväxt	52
5.	Analys	55
5.1	Den platta strukturens gränser	55
5.1.1	Kommunikationsstruktur	58
5.2	Kommunikation.....	60
5.3	Våga släppa taget.....	65
5.4	Den kraftiga tillväxten.....	67
6.	Slutsats.....	70
6.1	Konformad organisationsstruktur.....	72
7.	Avslutande diskussion.....	76
	Referenser.....	78
	Bilaga 1.....	84
	Bilaga 2.....	86
	Bilaga 3.....	88

1. Inledning

Tillväxt anses vara ett positivt fenomen inom organisationer och samhället. Växande organisationer bör få mer uppmärksamhet av forskare, eftersom en stor andel av nya arbetsmöjligheter och ekonomisk tillväxt inom samhället sker tack vare dessa organisationer (Cassia, Cogliati & Paleari, 2009). Moreno och Casillas (2008) lyfter fram varför företag inom kategorin små och medelstora företag (SMF) börjar uppleva en stark tillväxt, och det är oftast via innovation eller skapande av nya marknader. Inom nya marknader kan det förekomma en stark efterfrågan, vilket leder till att företagets tillväxt plötsligt ökar exponentiellt. När tillväxten är ytterst stark kallas det för hypertillväxt (eng. *hypergrowth*). Hypertillväxt är när organisationens tillväxtkurva pekar starkt uppåt, och numeriskt upprätthåller en årlig tillväxt på över 40 % (Izosimov, 2008).

För att definiera och klassificera kategorin SMF, använder jag den Europeiska kommissionens (2015) definition och kriterier över vad gör att en organisation kan klassas som SMF. Kriterierna kortfattat i ekonomiska nyckeltal är att företaget bör sysselsätta färre än 250 personer, och dess årsomsättning får inte överstiga 50 miljoner euro. Dessutom bör den årliga balansomslutningen vara under 43 miljoner euro.

En stark tillväxt medför utmaningar. SMF har oftast en liten och enkel struktur, och den kraftiga tillväxten sätter en enorm stress på organisationen, speciellt inom tillverkande företag (Meijaard, Brand & Mosselman, 2005). Den kraftiga tillväxthastigheten leder ofta till att organisationer tappar förmågan att möta efterfrågan och tvingas utföra förändring (Nicholls-Nixon, 2005). Det sker mycket under en kort tidsperiod, eftersom tillväxten försnabbar organisationens utveckling. Både Meijaard et al. (2005) och Nicholls-Nixon (2005) syftar till att organisationens struktur oftast brister på grund av tillväxten. Organisationsstruktur är en väsentlig del av organisationen och verksamheten (Mintzberg, 1979). Därför bör organisationer göra en medveten ansträngning att de är strukturellt förberedda att adaptera sig för perioder av tillväxt. Tillväxtfasen är en kritisk tid för SMF, eftersom resultatet av de förändringar som sker under perioden definierar organisationens framtid (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2010).

Perioder av stark tillväxt kan enkelt skapa en kaotisk omgivning, eftersom det sker mycket inom en kort tidsperiod (Fischer, Reuber, Hababou, Johnson & Lee, 1998). I dagens organisationer förekommer det också en trend där flexibilitet och förmågan att göra snabba beslut för med sig möjligheten att kvickt anpassa sig till diverse situationer. Flexibilitet är något SMF är kända för, eftersom det förekommer mindre rörliga delar i organisationerna i jämförelse med stora byråkratiska organisationer (Meijaard et al., 2005). Inom SMF förekommer det dock sällan tillräckligt med kunskap för att klara sig igenom tillväxtfasen på grund av företagets små resurser och ägaren vars kärnkunskap inte är inom organisationsteori (Phelps Adams & Bessant, 2007).

I fallstudien om Opes Corporation Oy (Opes) undersöker jag hur organisationen planerar sin verksamhet och hur den kraftiga tillväxten påverkar organisationens struktur. Dessutom undersöker jag hur organisationen agerar och tar i beaktande utmaningar som uppstår på grund av tillväxten. Jag kommer att presentera mera information om företaget och fallet i kap. 4.1.

1.1 Problemdiskussion

Det nämndes tidigare i inledningen att tillväxt anses vara en positiv sak för organisationer. Det stämmer när tillväxten sker i en kontrollerad takt (Fischer et al., 1998). Stark tillväxt inom SMF medför sig förändring, men förändring är även något som behövs för tillväxt (Tan, Menkhoff & Chay, 2007). Detta kan ses som två sidor av samma mynt, där samspel mellan båda parterna behövs.

Snabb tillväxt orsakar alltid förändringar inom organisationen. Problemen uppstår när tillväxten sker för snabbt och de förändringar som utförs för att möta tillväxten sker för långsamt, eller inte är tillräckliga. Ifall organisationen inte anpassar sig till tillväxten, tappar den slutligen kapaciteten för att möta de krav som tillväxten medför, eller överbelastar den nuvarande organisationsstrukturen och produktionskapaciteten (Tomer, 1981.)

När företag växer snabbt påverkas flera områden inom organisationen, och SMF har ofta inte kapaciteten att samtidigt arbeta med flera områden (Johnston, 2000). Med detta syftar

Johnston (2000) i sin studie om SMF ofta inte har en organisationsstruktur, samt personalmängd att arbeta med flera saker samtidigt, utan de bör fokusera ett par ärenden i taget. Företagen bör alltså identifiera vilka områden inom organisationen som måste prioriteras (Davidsson et al., 2010). Som exempel växer antalet personal snabbt inom tillverkande företag för att öka på produktionen, men frånvaron av en HR-avdelning orsakar administrativa utmaningar. Detta mönster förekommer inom SMF: när ett område växer, lider ett annat. Det sker eftersom den nuvarande strukturen är bristfällig och det förekommer inte tillräckligt med resurser till förfogande.

En fungerande organisationsstruktur i ett företag är viktigt, eftersom ifall organisationsstrukturen brister, fungerar inte företags verksamhet (Mintzberg, 1979). Det förekommer ofta en punkt inom SMF:s tillväxtperiod var strukturen bör förändras och utvecklas (Greiner, 1998). Detta tillåter verksamheten att fortsätta löpa och potentiellt förbättras. Förmågan att identifiera denna punkt och skapa en struktur som är väl anpassad åt organisationen är en utmaning som ledningen möter (Davidsson et al., 2010). Davidsson et al. (2010) lyfter även fram att under stark tillväxt förstärks både positiva och negativa effekter, och att effekterna kommer tydligt fram inom organisationen. SMF kan uppleva små utmaningar betydligt kraftigare än vad de skulle göra under normala förhållanden.

Följderna som sker ifall organisationen inte klarar av att anpassa sig kan vara skadliga. Organisatoriska följder är bland annat risken att överbelasta organisationen, vilket leder till att organisationen stagnerar eller går i bitar. Ifall strukturen hålls för enkel för länge inom en växande organisation kan det leda till kaos eller interna konflikter. Speciellt om det inte förekommer klara riktlinjer om hur ärenden bör utföras. En klar struktur är något som hjälper till att lösa dessa utmaningar (Robbins, 1990.)

Organisationer som inte hanterar att anpassa sig till tillväxten, löper risken att gå miste om ökad omsättning och potentiell ekonomisk vinst, eftersom de inte klarar av att möta den efterfrågan som förekommer på marknaden (Tan et al., 2007). Efterfrågan kommer att uppfyllas förr eller senare av någon konkurrent (Roper, 1999). Förutom detta, förekommer andra riskfaktorer inom organisationer vars tillväxt är för snabb. Ifall organisationen överestimerar tillväxtens längd eller skala, kan det leda till dåliga beslut och investeringar (Schultz, 1971). Det finns en risk för att organisationens verksamhet

allvarligt skadas och även en risk för konkurs. Vad som behövs är en balans mellan snabba, men välutvecklade och analyserade beslut för att nå den maximala effekten.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Studiens syfte är att analysera hur en period av plötslig kraftig tillväxt har påverkat strukturen inom ett tillverkande SMF-företag. För att uppnå mitt syfte har jag valt att med hjälp av intervjuer med nyckelpersoner inom företaget Opes samla in empiriskt material för att söka svar på följande forskningsfrågor:

- Vilka utmaningar har organisationen mött på grund av tillväxten?
- Vilka strukturella förändringar har tillväxten medfört för organisationen?
- Hur kan organisationer bättre förbereda sig för kraftiga tillväxtperioder?

I mitt arbete kommer jag att fokusera på förändringar i organisationens struktur.

Denna explorativa studie av ett företag i snabb tillväxt ska bli min avhandling pro gradu, men därtill är min förhoppning att kunna bidra med konkreta resultat som kunde hjälpa SMF i framtiden bättre navigera i faser av stark tillväxt.

1.3 Avgränsningar

I fallstudier är målet att skapa en komplett förståelse kring fallet som forskas (Yin, 2015). Inom organisationsteori kan diverse ämnen och teorier tillämpas för att skapa en förståelse kring fenomen. I denna avhandling fokuserar jag kring organisationsstruktur. Jag forskar kring struktur- och kommunikationsteorier. Hessel (1999); Mintzberg (1983) förklarar hur organisationsstruktur är ett grundelement inom varje organisation, och utan en struktur fungerar organisationen ej. Stohl (1995) tillägger samma argumentation kring organisatorisk kommunikation. Det är orsaken bakom valen av teorierna. Under forskningen förekommer det situationer var organisationens värderingar, kultur och

ledarskap kan tillämpas för att förklara hur tillväxten och handlingar påverkar forskningsobjektet. Jag är medveten om dessa faktorer, men väljer att inte uppmärksamma dem eller gå in på detalj för att undvika ett för stort forskningsområde. Som jag nämnde tidigare fokuserar mitt bidrag kring organisationsstruktur.

1.4 Tidigare forskning

Organisationsstruktur kan definieras på diverse sätt. Jacobides (2007) definierar organisationsstruktur som en sammanställning över hur diverse aktiviteter bör riktas och utföras för nå de organisatoriska målen som förekommer. En annan klassisk definition på organisationsstruktur, är att kartlägga och definiera varje arbetsuppgift som förkommer inom organisationen, samt hur maktfördelningen ser ut (Johnston, 2000). Organisationsstruktur kan med andra ord användas för att förklara hur en organisation fungerar. Detta är något som Mintzberg (1979) instämmer, enligt honom är det organisationsstrukturen som förklarar hur bland annat informationen rör sig och hur kommunikationen sker inom organisationen.

Det förekommer flera diverse former av organisationsstrukturer och inom en organisation kan det existera flera olika strukturer utgående från vad strukturens ändamål är (Jacobides, 2007).

Varje organisation har olika mål, värderingar och tillgångar, vilket gör att struktureringen av organisationen ser annorlunda ut, även mellan två organisationer som är aktiva inom samma område. Det är inte ovanligt att under organisationens livscykel att strukturen och identiteten omformas på grund av olika moment som till exempel tillväxt (Mintzberg, 1979.)

När organisationsförändring sker på grund av tillväxt, sker det huvudsakligen två saker inom organisationens struktur, enligt Schultz. Det första är kapitalbindning, finansiella resurser binds fast i till exempel fastigheter, arbetskraft och maskiner som behövs för att möta tillväxten. Det andra är teknisk förändring. Det betyder att strukturer och processer förändras på grund av tillväxten. Tillväxten kräver exempelvis att det skapas en till

produktionslinje, vilket kräver att produktionsprocessen förändras och att den potentiellt omstruktureras, för att behålla produktionens effektivitet (Schultz, 1971.)

Thornhill (2006) bidrar med att tillägga intellektuellt kapital som behövs i förändringsprocessen. Med det placeras mera vikt på arbetskraftens intellektuella kapacitet och kunskap, vilket är förståeligt när organisationer består av människor (Thornhill, 2006). Detta beror dock på hur organisationens verksamhet ser ut. Inom tillverkande företag kan människornas betydelse vara mindre, eftersom processer kan vara automatiserade. Detta är något som bör anpassas från fall till fall.

Organisationer kan ses som system, och organisationens struktur visar hur systemet fungerar (Covin & Slevin, 1991). De fortsätter tillägga att under förändringsfaser, som till exempel tillväxt bör organisationer vara förberedda på att även större strukturella förändringar, för att kunna optimera organisationens tillväxt. Att erhålla en liknande struktur för att det tills vidare har fungerat bra, är ett beslut som oftast leder till ett företags nedgång (Curran & Blackburn, 2001). Borch, Huse och Senneseth (1999) forskning presenterar hur konservativa beslut kring tillväxt och omstrukturering inom SMF påverkar organisationerna. Deras slutsats är att konservativa och mindre aktiva organisationer har en tendens att förbli statiska och aldrig uppnå den potential som fanns för organisationen. Det kan tolkas som att organisationen inte klarat sig framgångsrikt ur tillväxtperioden från ett ekonomisk maximerings teori, eftersom de inte uppnått sin fullständiga potential (Borch et al., 1999).

Det är också osannolikt att organisationen blir statisk under tillväxt. I samband med tillväxt ökar oftast storleken på organisationen. Det leder till nytt inflytande i organisationen, vilket kan påverka organisationens verksamhet. Större organisationer kräver mera koordinering, vilket leder till att nya funktioner bör skapas. Organisationen drivs alltså på flit in i en förändringsfas för att kunna adaptera alla nya moment som uppstår inom organisationen på grund av tillväxten (Moreno & Casillas, 2008.)

Sammanfattat finns det en konsensus inom fältet att organisationsstruktur har en betydande roll inom organisationer. Organisationsstrukturen kan beskriva hur organisationen operativt fungerar. Under tillväxt växer organisationen och det kan kräva att organisationen bör utföra förändringar för att adaptera sig för tillväxten. Ett flertal studier inom fältet föreslår att förändring är något som måste ske ifall organisationen

strävar efter att växa och utveckla sig, samt att tillväxt är ett fenomen som ofta fungerar som ett startskott för förändring inom organisationen.

1.5 Avhandlingens disposition

Efter introduktionskapitlet presenteras teorikapitlet. I kapitlet presenteras den teori som jag behandlar i studien. Avhandlingen är fokuserad runt organisationsstruktur och jag presenterar även teorier om grundelement som påverkar organisationer som upplever en plötslig kraftig tillväxt. Dessa områden är organisatorisk kommunikation, maktfördelning, tid och tillväxt.

Det tredje kapitlet berör forskningsmetoderna som används i avhandlingen. Jag går igenom dess styrkor och svagheter. Jag presenterar även vilka personer som deltagit i studien och på vilka basis jag valt dem. Medan i det fjärde kapitlet presenterar jag den insamlade empirin av mina intervjuer och observationer som jag gjorde under forskningsperioden i Opes utrymmen.

I det femte kapitel analyserar jag den insamlade empirin i samband med teorierna från kapitel två för att komma fram till ett resultat som presenteras i kapitel sex. I det sista kapitlet lyfter jag fram mina tankar om avhandlingen. Vilka förbättringar och framtida forskning inom ämnet som kunde utföras. Målet med avhandlingens disposition är att skapa en lättföljd struktur och att bilda en sammankopplande helhet.

2. Teori

I detta kapitel presenteras teorin som används i avhandlingen. Först introduceras generell teori om yttre faktorer som påverkar organisationsstrukturen och dessa är tid och tillväxt. Tiden mäts i avhandling som tillväxthastighet (Fischer et al., 1998). Tid och tillväxt är starkt närvarande yttre faktorer som bestämmer hur snabbt och ofta organisationer bör anpassa sig under tillväxtperioden (Nicholls-Nixon, 2005). Greiners (1998) teori om organisationers tillväxt, utgår från två axlar: tid och storlek. De flesta momenten inom avhandlingens teoriram kan kopplas till figur 1. Därefter presenteras teorier gällande organisationsstruktur och hur organisationer konstrueras.

Då det gäller omstrukturering är det även möjligt att den formella makten fördelas. Radziwon och Bogers (2019) framhåller i sin forskning hur maktfördelning är en strukturell förändring som genomförs i samband med decentralisering och tillväxt inom organisationen.

Desanctis och Fulk (1999) förklarar i sin forskning hur viktig kommunikationen är för organisationer, speciellt under perioder av stark tillväxt. Kommunikation är tillika en grundpelare för en fungerande organisation (Stohl, 1995). Organisatorisk kommunikation är en inre faktor som påverkar organisationsstruktur och omstrukturering och är den sista teoridelen som presenteras i kapitlet.

Det förekommer även diverse faktorer som påverkar SMF, vilket gör dessa flexibla, unika och svåra att placera i statiska modeller (Baron & Kreps, 1999; Wagar, 1998; Kotey & Slade, 2005). Även om teorierna inte fullständigt kan appliceras på SMF eller forskningsobjektet, bidrar teorierna till att potentiellt skapa en förståelse av SMF och dess struktur under en period av stark tillväxt.

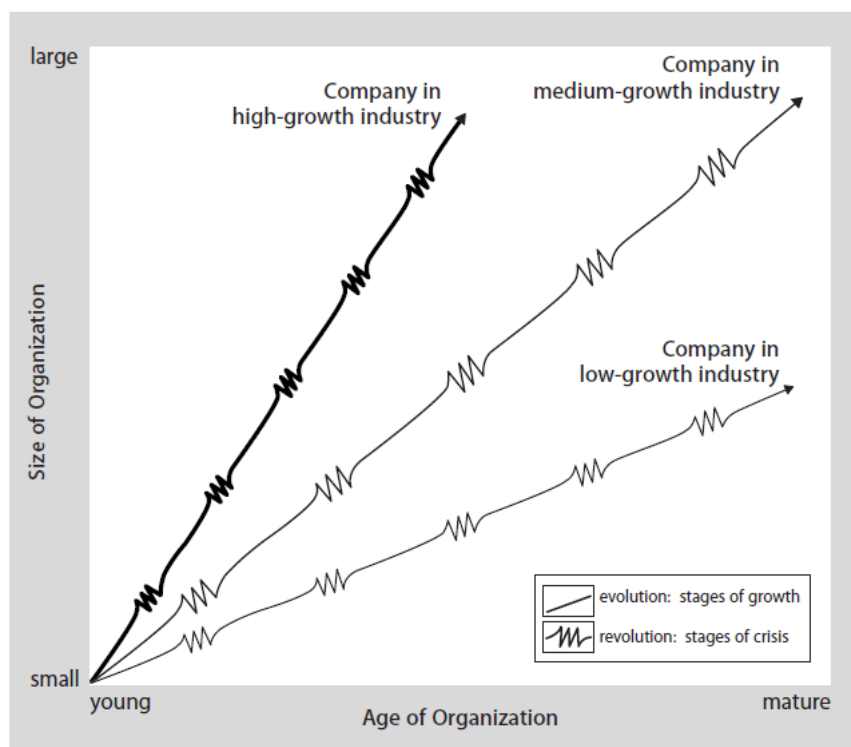
2.1 Tid och tillväxt

Kraftiga tillväxtperioder varierar tidsmässigt, men är oftast korta (Nicholls-Nixon, 2005). Fischer et al. (1998) använder sig av tillväxthastighet för att mäta hur snabbt

organisationen växer. Under en kraftig tillväxtperiod är tillväxten snabb och anstränger organisationernas verksamhet, samt struktur (Nicholls-Nixon, 2005). Nicholls-Nixon (2005) fortsätter tillägga att ansträngningen som uppstår på grund av tidsbrist leder till att organisationen överbelastas och slutligen stagnerar, eftersom den inte kunde anpassa sig. Fischer et al. (1998) lyfter fram i sin studie om att ju starkare tillväxt organisationer upplever, desto mindre tid har organisationer att agera och göra förändringar. Nicholls-Nixon (2005); Fischer et al. (1998) förklarar hur samhället lever snabbare idag, och situationer förändras snabbare än förut. Det betyder att flexibilitet och förmågan att anpassa sig är viktigt för organisationer idag. Fischer et al. (1998) knyter ihop termerna tid och tillväxthastighet och visar en stark korrelation mellan begreppen.

När organisationer växer kommer det tillfällen som leder till att organisationen tvingas förändra sig för att gå framåt i sin utveckling och verksamhet (se figur 1). Det tyder på att organisationer följer en tillväxtprocess och det sker stegvis förändringar inom organisationer för att adaptera sig för tillväxten. Med tiden blir organisationer mer mogna och samtidigt komplexa (Greiner, 1998.)

HOW COMPANIES GROW



Figur 1. Hur organisationer växer (Greiner, 1998).

Tillväxthastigheten är den som bestämmer takten och tiden för processen, och en stark tillväxthastighet försnabbar hela processen (Nicholls-Nixon, 2005). Det illustreras också tydligt i figur 1. Tan et al. (2007) nämner att okontrollerad tillväxt är ett problem för organisationer, eftersom de inte hinner anpassa sig i tid. Kunde organisationer bättre anpassa sig ifall de kunde påverka tillväxten? Fischer et al. (1998) argumenterar emot det och föreslår i stället att fokusera på att få organisationen att rida vågen. Enligt Fischer et al. (1998) är det ansträngande och svårt att försöka manipulera kraftiga uppsvingningar, speciellt när det gäller små organisationer.

Tillväxt kan ske på grund av flera olika orsaker. I inledningen nämndes att innovation och skapande av nya marknader är den vanligaste orsaken varför SMF upplever tillväxt. Som fenomen ökar tillväxt på organisationers verksamhet, eftersom efterfrågan ökar (Meijaard et al., 2005). Det är denna ökning av efterfråga och verksamhet som bidrar till att strukturella förändring potentiellt bör göras i organisationer och på detta sätt påverkar tillväxt organisationer och dess struktur (Fischer et al. 1998).

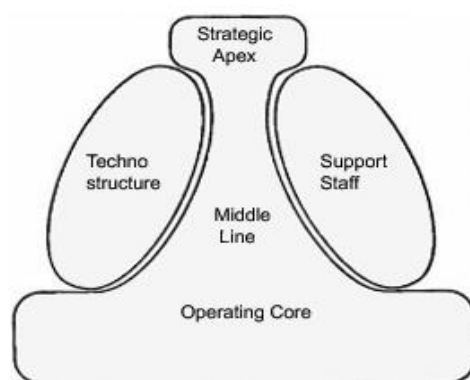
Greiner (1998) förklarar att tillväxthastigheten dikterar tidpunkterna när organisationen bör reagera, och fortsätter säga att det är ledningens uppgift att identifiera tillväxthastigheten och hur organisationen rör sig. Det är också något som Davidsson et al. (2010) lyfter fram i sin studie, där de placerar ansvaret på ledningen att identifiera vilka områden och uppgifter som bör prioriteras. Fischer et al. (1998) förklarar att nyckeln till en lyckad tillväxtperiod beror på korrekta och lämpliga beslut. Tajming är viktigt och ifall organisationen identifierar tillväxthastigheten kan anpassningar bättre utföras. Nicholls-Nixon (2005) poängterar att tid är alltid relativt, och att inom olika industrier förekommer det olika uppfattningar om vad som är snabbt. Exempelvis anses 2 år vara en kort tid inom stora infrastrukturella projekt, medan samma tidsram anses vara lång inom teknologiindustrin.

2.2 Organisationsstruktur

Hur mäter företag sin prestationsförmåga och framgång? Speciellt inom tillverkande företag händer detta oftast genom mängden producerade och sålda produkter,

marknadsandelar och hur effektivt organisationen kan transformera komponenter till försäljningsbara produkter eller tjänster (Roper, 1999; Robson & Bennett, 2000). Organisationsstruktur har en betydande roll i organisationers prestationsförmåga, effektivitet och kapacitet när det handlar om SMF (Heskel, 1999). Strukturen inom SMF anses ofta vara enkel och platt i början, eftersom organisationen inte består av många personer, men direkt när organisationen börjar anställa flera arbetstagare bör det utvecklas en struktur inom organisationen (Meijaard et al., 2005). En annan orsak till att SMF anses ha enkla strukturer är på grund av att det finns relativt få organisationsstrukturstudier om ämnet (Johnston, 2000). Även inom entreprenörsorganisationer som oftast består av få individer, förekommer det behov av en struktur (Roper, 1999). Roper (1999) poängterar att i stället för en klassisk formell struktur, förekommer det effektivt samarbete och ansvarsfördelning. Det existerar en stark relation mellan behovet av organisationsstruktur och storleken av organisationen (Woodward, 1965; Meijaard et al., 2005).

Woodward (1965) förklarar att organisationsstrukturens syfte är att skapa en struktur som bäst tjänar organisationens mål, verksamhet och strategi. Mintzberg (1979) tillägger att strukturen inom organisationen bör medföra klara kommunikationskanaler, vilket tillåter att informationsflödet flyter stabilt till alla delar av organisationen. De mest normala strukturer som förekommer i alla organisationer är en struktur för beslutsfattande och kommunikation (Stohl, 1995). Organisationer kan alltså innehålla flera olika former av strukturer beroende på den verksamhet man vill följa upp.



Figur 2. Mintzbergs teori om hur organisationer är strukturerade. Mintzberg (1979)

I figur 2 presenteras Mintzberg (1979) tanke om hur de flesta organisationers struktur ser ut från ett grundperspektiv. Strukturen är allmän och klassisk, samt visar en hierarkisk

struktur, vilket flera kan anse vara gammalmodigt (Johnston, 2000). Även om teorin om figuren är äldre stämmer den även till en stor del idag, eftersom den illustrerar en enkel struktur, vilket fortfarande är populärt bland SMF och nya organisationer (Kotey & Slade, 2005). Även om organisationer idag är mer komplexa, kan de flesta organisationernas struktur fortfarande förenklas ner enligt Mintzbergs (1979) tanke om hur en organisationsstruktur ser ut.

2.2.1 Dimensioner inom organisationsstruktur

Det finns flera olika organisationsstrukturella dimensioner, och i detta avsnitt presenterar jag dem. Till en början kan en bred tolkning av organisationsstruktur och vad som hör till det leda till en indelning i två huvudkategorier: den första är arbetsavdelningar och den andra är koordineringsmekanismer (Mintzberg, 1979; Robbins, 1990). Arbetsavdelning behandlar enligt Mintzberg (1979) om strukturering på basis av arbetsuppgifter och aktiviteter inom organisationen. Koordineringsmekanismer handlar däremot om att skapa en struktur mellan olika delar inom organisationen, som samarbetar väl med varandra och vars mål är att skapa ett välfungerande flöde inom organisationen (Mintzberg, 1979). Olika dimensioner kan sedan placeras in under någon av dessa två kategorier (Robbins, 1990).

Den första dimensionen är delegerande av arbetsuppgifter inom organisationen och detta sker på basis av kunskap. Termen som används i samband med detta är specialisering, även kallad för horisontell arbetsdelning. Delegering kan även förekomma som ändringar i organisationens struktur, till exempel genom att bilda avdelningar (eng. *departmentalization*). Detta kan tydligt identifieras inom klassiska organisationer, där en ”låda” på organisationskartan oftast representerar en avdelning. Därigenom skapas en klar och tydlig struktur inom organisationen, eftersom det förekommer klara områden i form av avdelningar. Därefter använder organisationer sig av specialisering för att ställa krav på vilken sorts kunskap som krävs för en specifik avdelning. Detta är något som används ofta, exempelvis när tillverkande företag skapar sin produktionsprocess (Geeraets, 1984.)

Mintzberg (1983) lyfter fram vertikal arbetsdelning som en viktig dimension i organisationsstrukturen. Denna dimension förklarar hur djup eller platt en organisation är, med andra ord hur många beslutsnivåer det finns inom organisationen. Robson och Bennett (2000) påpekar att djupa organisationer kräver många arbetstagare, och därför anses SMF oftast vara platta, eftersom de inte har de resurser som behövs.

Standardisering och formalisering handlar om hur processer och normer utförs inom organisationen. Byråkratisering är en term som ofta kopplas ihop med denna dimension. I standardiserade organisationer existerar det fasta procedurer för hur arbetstagaren bör agera i olika situationer. Organisationer som anses vara starkt formaliserade ger lite utrymme för individen att påverka. Detta är något som ofta inte anses förekomma inom SMF. Med hjälp av formalisering är målet att skapa klara instruktioner inom organisationen och därmed göra den mer effektiv (Mintzberg, 1983.)

En sista dimension är hur den formella makten är fördelad i organisationen. Galbraith (1973) förknippar detta med centralisering och decentralisering inom organisationen, vilket klargör hur makten är koncentrerad i organisationen. Olika situationer och faktorer kan orsaka att fördelningen varierar inom organisationen. Specifika arbetsuppgifter eller geografiska omgivningar kan orsaka att fördelningen av makten ska fördelas (Galbraith, 1973). I samband med fördelning av makt, talas det även om kontroll, en likhet mellan centraliserade organisationer där utövande av stark kontroll förekommer (Mintzberg, 1979). Robson och Bennett (2000) framhåller att inom SMF förekommer det oftast en stark form av centraliserad struktur, speciellt när organisationen är ung.

Stora delar av organisationsteorierna är i första hand skapat med tanke på större och mogna organisationer (Johnston, 2000). Det är delvis sant att små organisationer saknar en viss komplexitet och djup i sina organisationsstrukturer på grund av att det inte finns tillräckligt med personal (Robson & Bennett, 2000). Med mindre resurser tillgängliga bör SMF utveckla en struktur som skapar den bästa möjliga effekten att driva verksamheten framåt (Alpkan, Yilmaz & Kaya, 2007). En utmaning som SMF möter under tillväxten är organisationens växande personal (Kimberly, 1976). Den ökande mängden arbetstagare och oförmågan att strukturellt inkorporera alla korrekt, är något som ofta överraskar små organisationer (Kimberly, 1976).

Meijaard et al. (2005) är inne på samma spår och tillägger ett till problem som små växande organisationer möter när det inte existerar en klar struktur på plats när

organisationer anställer fler arbetare. Enligt dem skapas en obalans inom organisationen som senare potentiellt leder till påfrestningar och ineffektivitet inom organisationen, även när alla indikatorer visar en uppåtgående trend. Detta antyder att det existerar en punkt där den nuvarande strukturen inte längre är tillräcklig. Till exempel kan det vara svårt för en större organisation att vara platt när den växer, eftersom kommunikation och informationsflödet inte längre är optimalt och drar ner på organisationens effektivitet. I detta skede har organisationen vuxit ur sin nuvarande struktur och en förändring bör utföras (Meijaard et al., 2005.)

2.2.2 Diverse organisationsstrukturer

Mintzberg (1983) presenterar fem grundläggande organisationsformer baserad på olika dimensioner. Dessa fem organisationsformer som Mintzberg (1983) tar upp är: Den enkla strukturen, Maskinbyråkrati, Professionell byråkrati, Divisionaliserad struktur och Adhokrati. Av dessa fem strukturer kan två former bra anpassas i samband med SMF, och de är den enkla strukturen och adhokrati (Roper, 1999). Den enkla strukturen och adhokrati tillhör den mer traditionella formen av organisationsstruktur och teori (Mintzberg, 1983). Varför kan dessa två former användas inom SMF, är för att de tillåter flexibilitet och är anpassade för mindre och unga organisationer (Baron & Kreps, 1999). De andra formerna kräver antingen större, mer mogna organisationer eller både och (Mintzberg, 1983). Därför introducerar jag inte de tre andra organisationsstrukturerna.

Mintzberg (1983) presenterar den enkla strukturen som en organisationsstruktur riktad åt nystartade organisationer var ledningen har en stark påverkande roll. Orsaken till att makten är centraliserad är att organisationen är ny och behöver därmed starka ledare (Mintzberg, 1983). Organisationsstrukturen är oftast platt med endast en nivå under ledningen. Detta är en fördel, eftersom det tillåter organisationen att lättare införa förändringar tack vare den enkla och lösa struktur (Robbins, 1990). Med andra ord erbjuder den enkla organisationsstrukturen mycket flexibilitet åt organisationen och lämpligt med utrymme åt organisationsledningen att planera kring (Kotey & Slade, 2005).

Platta organisationer utnyttjar den enkla strukturen och blir vanligare idag på grund av flexibiliteten. Det tillåter organisationen att snabbare anpassa sig till förändringar som sker. Adaptering prioriteras högt av ledningen, eftersom det ökar organisationens överlevnad och vidare existens, vilket är viktigt för dagens organisationer (Johnston, 2000.)

Inom en organisation som utövar adhokrati, förekommer det ingen direkt formell hierarki eller formaliserade processer (Mintzberg, 1983). Det får en organisation att låta kaotisk, men samtidigt betyder det att organisationen är ytterst flexibel och kan bra verka inom omgivningar var konstant förändring sker (Heskel, 1999).

Adhokrati kräver mycket koordinering och utvecklade informationssystem, eftersom organisationens struktur är mycket horisontell. Det betyder att ifall alla inom organisationen inte arbetar mot samma mål, kan det vara svårt att kontrollera organisationen. Den fria strukturen är bra inom innovativa organisationer, medan mindre fungerande inom produktionsinriktade företag. Orsaken till detta är att tillverkande företag kräver en viss mängd av formaliserade processer och struktur för att fungera. Ifall det finns för mycket frihet kan det hindra produktionen (Mintzberg, 1983.)

Idag förekommer det även andra mer kreativa organisationsstrukturer som förespråkar ännu mer flexibilitet, och vars strukturformat anpassar sig icke-statiska organisationer. Flexibilitet spelar en nyckelroll för växande SMF, eftersom utförande av förändringar är endast en tidsfråga. Under dessa situationer strävar organisationer till att ha kunskapen att lätt utföra förändringar. Moderna organisationsstrukturer som cellstruktur och projektorganisationer förespråkar mer flexibilitet åt organisationen än de klassiska exemplen (Alpkan et al., 2007.)

Det förekommer liknelser mellan projektstruktur och den traditionella organisationsstrukturen. De kan identifieras när strukturerna skissas upp. Skillnader förekommer i dynamiken och flexibiliteten mellan strukturerna. Även om projektstruktur och divisionaliserad struktur i teorin fungerar på samma sätt, det vill säga båda är självständiga enheter, tillåter projektstrukturen fler möjligheter. Orsaken är att projektstrukturen är tidsbunden. När projektet är slutfört körs enheten ner och i samband med ett nytt projekt startas en ny. Koordinering mellan enheterna är också lättare i projektstrukturen, eftersom formalisering inom denna struktur är svag (Giezen, 2012.)

Miltenburg (2005) förklarar hur tillverkande företag kan utnyttja cellstruktur i organisationen för att göra verksamheten effektiv, men även rörlig. Detta görs genom att dela alla delar i organisationen till små celler eller enheter, och sedan binda dem ihop. Celler som bör samarbeta med varandra är i nära anslutning till varandra och celler som inte har någon interaktion mellan varandra är ej kopplade ihop (Miltenburg, 2005). Denna struktur erbjuder organisationen mycket frihet i hur den vill strukturera sig, och hur centraliserad, samt komplex organisationsstruktur företaget vill skapa (Papulova & Papulova, 2006).

Cellstrukturering är bra anpassad för tillverkande företag enligt Miltenburg (2005), eftersom det erbjuder organisationer ett visuellt verktyg till hur produktionsprocessen kan struktureras. Celler kan placeras på produktionsgolvet för att skapa det bästa produktionsflödet och därmed få en hög effektivitet (Papulova & Papulova, 2006; Miltenburg, 2005). De mångsidiga möjligheterna med cellstrukturering är därmed bra anpassade för organisationer som planerar att utföra förändringar. Bakka (2006) tillägger att cellstruktur även är ett bra alternativ för organisationer som strävar att inte skapa mera höjd i organisationen. Via cellerna skapas en horisontell organisation, med klara kommunikationskanaler och informationsflöde.

2.2.3 Formella och informella strukturer i organisationer

Inom en organisation förekommer det oftast en formell och en informell struktur. Den formella strukturen är den offentliga strukturen som syns när en organisation presenterar sin organisationskarta. Formella strukturen presenterar hur tanken är att informationsflödet, maktfördelningen och verksamheten är strukturerad. Medan den informella strukturen bättre förklarar hur saker sker i verkligheten. Informell struktur är inte någonting som direkt kan identifieras från en organisationskarta eller genom att observera organisationens verksamhet. Det är sällan en organisations formella och informella struktur ser identisk ut. Målet för att skapa en effektiv organisation är att få den formella och informella strukturen att vara såpass identisk som möjligt (Diefenbach & Sillince, 2011.)

Den formella strukturen kan tolkas som den teoretiska uppfattningen över hur tanken är att strukturen bör se ut och fungera i praktiken. Medan den informella strukturen däremot representerar hur det sedan sker i verkligheten. Via den informella strukturen identifieras vem inom organisationen som innehar makt och kunskapen att påverka organisationen (Kotey & Slade, 2005). Även en förmansroll, behöver inte betyda att personen verkligen innehar den makt som rollen medför i organisationen, utan förmanspositionen blir mer symbolisk än formell (Wagar, 1998).

Inom växande SMF förekommer det en utmaning i samband med behovet för att skapa mera djup i organisationens struktur. Clegg, Courpasson och Phillips (2006) nämner om en så kallad mellannivålednings problem (*eng. middle management issue*), var organisationen växer för mycket och det förekommer ett behov att skapa djup i organisationen för att behålla eller öka på organisationens styrning, där ledningspositionerna bör fyllas. Syftet är att placera de personer som har en stark informell position inom organisationen till dessa nya formella positioner (Diefenbach & Sillince, 2011). Ledningen bör identifiera dessa personer inom organisationen och lyfta dem upp, ifall det sker internt.

2.3 Maktfördelning

Makt är en term som under flera år har fått många olika definitioner och nedan är den officiella översättningen på Weber (1925) definition på makt.

”Within a social relationship, power means every chance (no matter whereon this chance is based) to carry through the own will, even against resistance.”

- Max Weber (1925, s. 631)

Även Blau (1963) definition om makt liknar lite Webers definition på vad makt är.

”The ability of a person to impose his will upon others despite resistance.”

- Peter M. Blau (1963, s. 307)

Makt anses vara en kraft som används för att påverka andra, även om motparten inte är av samma åsikt (Blau, 1963). Weber (1925) gör också en klar distinktion mellan makt och ledarskap, och skillnaden mellan termerna syns inom styrningen av personer, samt förståelsen av ansvar en person med makt har. Inom organisationer är ledaren oftast den person med mest makt eller kunskapen att styra organisationen (Mintzberg, 1979). Organisationsstrukturen kan användas för att förklara hur maktfördelningen ser ut inom en organisation (Mintzberg, 1983). Speciellt Max Webers teori om byråkratisering, var organisationer effektivt kan organisera stora mängder människor, samt skapa klara regler som styr organisationen (Weber, Roth & Wittich, 1978). Byråkratiteorin av Weber kan förknippas till de klassiska hierarkistrukturerna, eftersom den förespråkar klara riktlinjer inom organisationer.

Inom SMF är makten oftast centraliserad, speciellt i början (Robson & Bennett, 2000). När en organisation upplever tillväxt, växer även ansvaret inom organisationen, och det kommer en tidpunkt var organisationen blir för stor så att makten eller ansvaret inte längre kan vara centraliserad på en plats (Lester, Parnell, Crandall & Menefee, 2008). Vid det tillfället bör makten fördelas mellan flera parter för att effektivare kunna styra organisationen (Lester et al., 2008). Detta leder till in en strukturell förändring inom organisationen. Radziwon och Bogers (2019) förklarar att fördelningen av makt inom en växande organisation som en naturlig process som inträffar under en organisations livscykel.

Andra tillfällen när maktfördelning blir aktuell, är när en organisation fusionerar eller när nyckelfigurer inom en organisation byts ut. Förutom det kan maktfördelning ske ifall organisationens mål och värderingar förändras. Med andra ord kan det sägas att maktfördelning är någonting som förekommer när det sker förändringar (Radziwon & Bogers, 2019.)

Syftet med maktfördelning är inte alltid att överföra all makt från en person till en annan, utan att sprida på den igenom hela organisationen, vilket tillåter den att vara effektiv (Weber et al., 1978). Robson och Bennett (2000) förklarar att starkt centraliserade organisationer kan uppleva svårigheter att effektivt styra organisationen desto större organisationen blir. De fortsätter förklara att det enkelt kan uppstå en stämning inom organisationen, var arbetstagarna kan känna sig förträngda och att de har lite utrymme för frihet.

Däremot kan maktfördelning även ha den motsatta effekten inom organisationen. Enligt Radziwon och Bogers (2019) ökar maktfördelning på arbetstagarnas motivation, eftersom det finns en möjlighet att ta sig högre inom organisationen, och uppnå en ansvarsposition.

Hermans, Slabbinck, Vanderstraeten, Brassey, Dejardin, Ramdani och van Witteloostuijn (2017) poängterar att det kan uppstå maktparadoxer inom organisationer, var ledarskapet upplever behov att sprida ut ansvaret, men vägrar samtidigt uppge sin centraliserade maktposition. Curran, och Blackburn (2001) nämner om så kallade halvfärdiga maktfördelningar, som tillåter ledningen att ha det sista ordet. Hermans et al. (2017) förklarar hur arbetstagaren arbetar med ansvarsuppgifter, men saknar en formell makt på grund av att ledningen av någon orsak vill behålla kontroll. Frågan med maktparadoxen är hur arbetaren kan styra andra utan den formella makten som förknippas med arbetsuppgiften (Hermans et al., 2017).

2.3.1 Maktfördelnings utmaningar inom organisationsstruktur

Denna utmaning förekommer inom flera olika områden hos växande organisationer (Clegg et al, 2006). Till en början är detta en strukturell utmaning när ledningen försöker skapa de nya organisationsnivåerna. Samtidigt är det även en resursutmaning, personalledningsutmaning och rekryteringsutmaning, men det är faktorer som inte kommer att behandlas i denna avhandling. I detta avsnitt kommer jag att fokusera på den organisationsstrukturella utmaningen som maktfördelning medför. Det finns också en annan term som används vid dessa termer inom fältet och det är mellannivålednings utmaning (Bakka, 2006).

Inom växande organisationer, speciellt SMF som innehar en platt struktur kräver omstrukturering för att organisationen ska kunna behålla sin effektivitet (Bakka, 2006). Bakka (2006) nämner att centralisering av makten i organisationer används för att underlätta styrningen och erbjuder ledningen mera översikt över organisationen. Denna funktion kan fungera i början, men när organisationen växer blir det mer utmanade att styra på en optimal nivå, eftersom organisationen blir för bred (Bolman & Deal, 2009).

Clegg et al. (2006) förklarar att inom växande platta organisationer blir distansen mellan ledningen och arbetstagaren längre desto större organisationen blir. Det sker en diskoppling mellan ledningen och resten av organisationen, även om distansen

strukturellt är endast ett steg. I värsta fall kan kopplingen mellan ledningen och organisationens kropp helt och hållet brytas, och organisationen kan inte längre styras och faller i bitar (Clegg et al., 2006). Den situation som Clegg et al. (2006) beskriver är som att vi tar bort mellanlinjen som finns i figur 2 och det skapas ett tomrum mellan ledningen och organisationens kärna. En lösning till detta är just att skapa mera djup i organisationen i form av mellanchefer (Bakka, 2006). Genom detta kan informationen sprida sig snabbare både neråt och uppåt inom organisationen, och mer värdefull och betydande information når ledningen (Larkin & Larkin, 1994). Via mellanchefer minskar centraliseringen i organisationen, men distansen mellan ledningen och organisationens kropp hålls intakt (Clegg et al., 2006).

En strukturell utmaning som uppstår i bildande av höjd, är hur den formella uppställningen ser ut. Clegg et al. (2006) lyfter fram att centraliserade organisationer sällan frivilligt vill ge bort all makt och kontroll, och genom att skapa mellanchefer ger ledningen bort kontroll och ansvar, vilket betyder att organisationen decentraliserar sig. Det lönar sig att hitta en balans var det finns tillräckligt med ansvarspositioner, vilket håller effektiviteten hög inom organisationen (Diefenbach & Sillince, 2011). Det är viktigt att inte skapa för många positioner på samma nivå, eftersom organisationen då löper risken att utsätta sig för samma utmaning igen (Bolman & Deal, 2009). För att undvika detta inom den växande organisationen, bör organisationen inse vad som är den strukturella begränsningen per strukturella nivå (Bakka, 2006).

2.4 Organisatorisk kommunikation

Kommunikation är en av de viktigaste egenskaperna inom en organisation, och utan en fungerande kommunikation är det svårt för organisationen att vara framgångsrik (Stohl, 1995). Hur kommunikationen sker mellan människor och organisationer varierar, men det inkluderar allt från möten, elektroniska meddelande, rapporter och personliga diskussioner (Conrad, 1994). Det är tydligt att kommunikation har en betydande roll inom organisationer och med hjälp av den teknologiska utvecklingen inom kommunikationsteknologin, kan kommunikation ändra hur arbetaren utför sitt arbete inom organisationen, men även ändra strukturen inom organisationen (Desanctis & Fulk,

1999). Stohl (1995) förklarar att kommunikation är speciellt viktigt inom organisationer som är kraftigt kunskaps drivna eller var det sker interna eller externa förändringar. Därför anser jag det vara viktigt att lyfta fram kommunikationsteorier i avhandlingen, eftersom organisationer som har en kraftig tillväxt, genomgår förändringar och de påverkar även sin omgivning.

Kommunikation kan definieras på olika sätt, men ett populärt perspektiv inom fältet är att definiera organisatorisk kommunikation som den bindande kraften, som tillåter koordinering och verkande inom en organisation (Desanctis & Fulk, 1999; Myers & Myers, 1982). Kommunikationens betydelse blir mer och mer aktuellt i dagens läge på grund av att arbeten är mer komplexa och kräver mera koordinering mellan arbetarna, arbetstakten är högre, arbetarna är mera utspridda och kommunikationsteknologin, samt nätverk har blivit en central del av organisationers struktur och strategi (von Krogh, Kazuo & Ikujiro, 2000). Kommunikation har blivit en grundsten av den moderna organisationen (D'Aprix, 1996).

2.4.1 Nyckelelement inom organisatorisk kommunikation

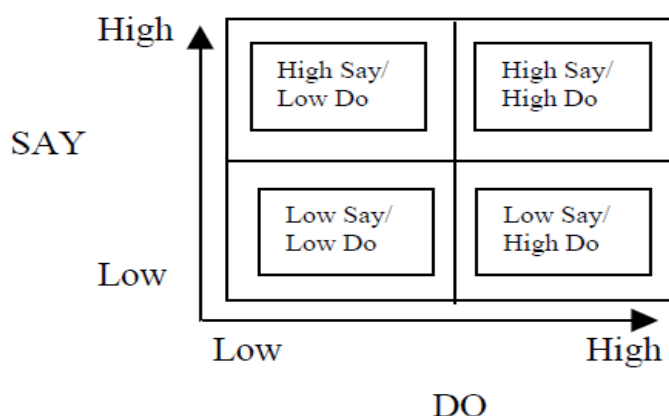
Von Krogh et al. (2000) lyfter fram fyra nyckelelement som är viktigt att ta i beaktande inom organisatorisk kommunikation, och de är: nivåer, formell mot informell, riktning och intern mot extern. Med nivåer förklaras helt enkelt på vilken skala kommunikationen sker på.

Conrad (1994) delar kommunikationen in i fem olika nivåer: individuell, grupp, organisatorisk, interorganisatorisk och masskommunikation. Den första nivån är kommunikation som sker med en annan person. Andra nivån är gruppkommunikation och riktar sig till små grupper eller enheter inom organisationen. Medan den tredje nivån berör hela organisationen. Kommunikationen sker med alla som är aktiva inom en och samma organisation. Fjärde nivån handlar om kommunikation mellan en och flera organisationer. Den femte samt sista nivån är masskommunikation, var organisationen försöker kommunicera med så många som möjligt (Conrad, 1994.)

Det förekommer även ett annat populärt system för att beskriva skalan på kommunikation som är byggd på tre olika nivåer: micro, meso och macro (Stohl, 1995). Om vi jämför de två olika skalorna med varandra är micro lika med den första nivån i Conrad (1994) skala. Meso skulle inkludera både nivåerna två, tre och fyra, medan macro nivån är lika med masskommunikation, alltså nivå fem.

Det andra nyckelområdet som nämndes var formell mot informell kommunikation. Detta är mycket likt hur det förekommer formell och informell organisationsstruktur inom organisationer. D'Aprix (1996) förklarar att formell kommunikation är den klassiska hierarkiska top-down kommunikation och den följer byråkratiska processer, så att kommunikationen följer en korrekt väg. Medan informell kommunikation anses sedan vara kommunikation som bryter dessa mönster och hindrar en effektiv organisatorisk kommunikation (Conrad, 1994). Neher (1997) anser att denna trend inte längre är aktuell och att idag anses det att informell kommunikation är viktigt inom organisationer för det skapar dynamik och flexibilitet inom de moderna organisationerna. Neher (1997) fortsätter med att tillägga hur informell kommunikation, som ofta är interpersonell, skapar och upprätthåller den klimat och kultur som förekommer inom organisationen.

Som det nämndes i kap. 2.1.3 om formell och informell struktur, är målet att skapa en identisk struktur mellan dessa två, för att skapa en effektiv organisation. Det samma gäller även inom kommunikation. D'Aprix (1996) skapade en matris på basis av det som ledningen sade och gjorde (se figur 3). Ifall kommunikationen inte är på en tillräcklig nivå eller ledarna säger mycket men ledningens åtgärder återspeglar inte deras kommunikation, då finns det brister eller en konflikt inom organisationen mellan den formella och informella kommunikationen. Målet för organisationen enligt D'Aprix (1996) är att ha en hög nivå både på "Say" och "Do". Vid detta tillfälle liknar också ofta den formella och informella organisationsstrukturen varandra.



Figur 3. SAY/DO matris associerat med formell och informell kommunikation (D'Aprix, 1996).

Den tredje viktiga saken var riktningen av kommunikationen, och med det ämnas vertikal, horisontell eller diagonal kommunikation inom organisationen (von Krogh et al. 2000). Vertikal kommunikation är den mest normala formen av kommunikation som förekommer inom organisationer, och är kommunikation mellan parter som är på olika nivåer inom organisationen, som till exempel kommunikation mellan ledare och arbetare (Larkin & Larkin, 1994). Det är mera vanligt att kommunikationen flyter nedåt, var ledaren eller förmannen kommunicerar med arbetaren oftast i form av orders eller respons (Larkin & Larkin, 1994). Conrad (1994) upplyser att det är viktigt att den vertikala kommunikationen som sker nedåt fungerar, eftersom det är ledningen som oftast har all information om vad som pågår och kommer att hända inom organisationen. Genom god kommunikation hålls alla inom organisationen informerade om situationen inom organisationen, och det styrker också arbetarnas förtroende i organisationen (Larkin & Larkin, 1994).

Kommunikation som sker uppåt förekommer mindre, men sker oftast när det önskas att skapa förändring inom organisationen (Gibbson & Hodgetts, 1991). Speciellt inom organisationer var det förekommer en stark auktoritet och ledaren inte visar ett intresse att lyssna på sina arbetare är det vanligt att kommunikationen uppåt inte finns (Conrad, 1994). Andra orsaker till att kommunikation uppåt inte sker kan vara rädsla över att ifall arbetstagen berättar sin åsikt, får hen lida av konsekvenser eller filtrering, och det betyder att hens idéer modifieras och inte förs vidare i samma form som hen berättade (Larkin & Larkin, 1994). Gibson och Hodgetts (1991) säger att vertikal kommunikation uppåt är mera vanligt inom organisationer som är intresserade att konstant vilja förbättra

sig, och eftersom organisationens kärna bäst vet vad som sker dagligen i alla processer, är de intresserade att veta vad som kunde göras för att förbättras.

Kommunikation anses vara horisontell när parterna som kommunicerar mellan varandra är på samma nivå inom organisationen (von Krogh et al., 2000). Denna sort av kommunikation är vanligt inom platta organisationer (Larkin & Larkin, 1994). Det betyder att horisontell kommunikation är mycket vanligt inom SMF, eftersom de oftast har en mycket enkel struktur inom sina organisationer, vilket är någonting som vi kommit fram till i kap. 2.1.1. Conrad (1994) säger att horisontell kommunikation är någonting som det inte har forskats mycket i, men att de trender som visas är att horisontell kommunikation är oftast lättare och livligare mellan arbetarna än ledarna, speciellt inom formell kommunikation. Ifall ledarna eller förmännen inte kan kommunicera med varandra kan det leda till dysfunktion inom organisationen (Lazega, 1992). Neher (1997) säger att en orsak till denna utmaning kan vara att det förekommer en konkurrens mellan personerna eller en kultur som orsakar att den horisontella kommunikationen inte fungerar. Konkurrens är oftast en stor orsak till att inte vilja kommunicera med någon ifall det tävlas om förhöjning, vilket Lazega (1992) även håller med om, och poängterar att inom platser med hög konkurrens som till exempel bankirer på Wall Street är viljan för horisontell kommunikation låg på grund av konkurrens och den starka viljan att klättra uppåt inom organisationen.

Horisontell kommunikation är dock viktigt inom organisationer som håller på med någon form av produktion, eftersom de vill konstant behålla ett effektivt produktionsflöde (Neher, 1997). För att undvika störningar inom produktionen är det viktigt att arbetare på produktionsgolvet aktivt kommunicerar med varandra.

Diagonal kommunikation anses ofta vara kommunikation mellan ledaren och arbetaren inom olika divisioner av organisationen, men det kan även vara mellan arbetare på olika nivåer som inte är formellt kopplade till varandra (von Krogh et al. 2000). Denna form av kommunikation blir alltmer aktuell idag, eftersom moderna organisationsstrukturer inte längre följer än strikt upp-och-ner struktur, och det behövdes en ny term för att beskriva den nya formen av kommunikationsflöde. Begreppet är mycket brett och för tillfället inkluderar de kommunikationsleden som inte uppfyller vertikal eller horisontal kommunikation (Descantis & Fulk, 1999).

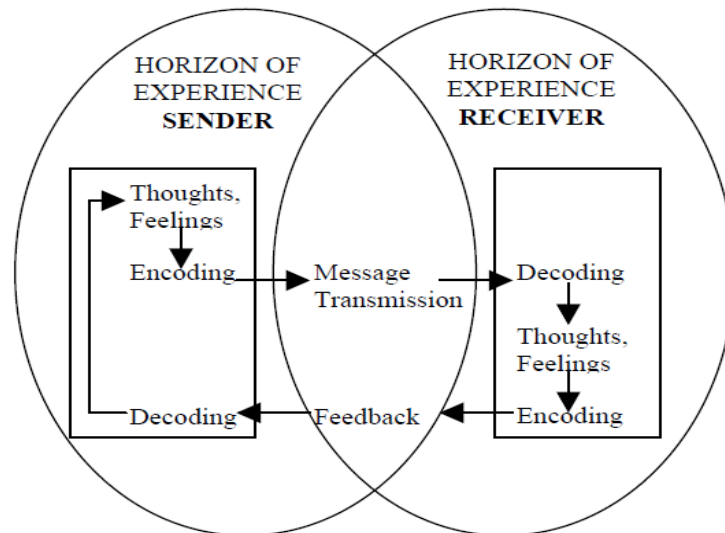
Det sista nyckelelementet är intern mot extern kommunikation. Till att börja med är intern kommunikation det som sker inom organisationen, och extern kommunikation det som sker utanför organisationen (von Korch et al., 2000). De fortsätter med att poängtera att extern kommunikation är tilldelande av information som organisationen vill kommunicera utåt, medan det kan hända att intern kommunikation bör stanna inuti organisationen, eftersom det kan bestå av känslig information. Skillnader i kommunikationerna förekommer oftast i hur organisationer formulerar sig. Pearce (1994) säger att det inte är ovanligt att organisationer har egna interna jargonger som de använder sig av. Det betyder att utomstående personer kan uppleva problem att förstå vad den andra försöker kommunicera. Extern kommunikation sker utåt och är ofta riktade åt intressenter, media och samhället, och vid dessa tillfällen är kommunikationen oftast mera formell och tydlig (Larkin & Larkin, 1994).

2.4.2 Bakgrund till de teoretiska perspektiven

D'Aprix (1996) förklarar att kommunikation kan generellt delas in i tre teoretiska perspektiv: det tekniska, det kontextuella och förhandlingsperspektiv. Det tekniska perspektivet skapar den största basen inom organisatorisk kommunikation och fokuserar kring grunder och mekaniken av kommunikation (White & Chapman, 1996). Detta perspektiv har en stark koppling till informationsteori som skapades av Shannon och Weaver (1949), som undersökte kommunikation som ett mekaniskt system. White och Chapmans (1996) fokus var att reda ut hur informationen kan nå från startpunkten till målet med en minimal mängd fel. White och Chapman (1996) förklarar att den största delen av kommunikation som är relaterat till organisatorisk kommunikation grundar sig på det tekniska perspektivet.

Grunden inom det tekniska perspektivet från Shannon och Weaver (1949) hade ända fram till 1990-talet en stark fokus kring hur kommunikationen mellan parter fungerade både mekanisk och processmässigt (D'Aprix, 1996). Därefter har det introducerats mera humana och analytiska aspekter, som till exempel individers erfarenheter, tolkningar och värderingar påverkar hur mottagaren eller sändaren kan ändra på information i samband med kommunikation (White & Chapman, 1996). I figur 4 förklarar White och Chapman

(1996) att informationen först chiffreras av sändaren och sedan dechiffreras av mottagaren. Det som White och Chapman (1996) hämtar in är det humana aspektet på hur vi människor är olika, och därför kan våra erfarenheter, känslor, värderingar och motiv ändra på hur vi tar emot informationen.



Figur 4. Teknisk sändare-mottagare kommunikationsmodell (White & Chapman, 1996).

Figuren av White och Chapman (1996) bygger fortfarande på informationsteorin, där informationen försöker få från start till mål med såpass lite förändring som möjligt. Det lyfter fram betydelsen för att effektivt kunna kommunicera mellan två parter, var informationen förändras så lite som möjligt bör båda parterna vara bekanta med varandra, och veta hur mottagaren kan reagera (Desanctis & Fulk, 1999).

Det kontextuella perspektivet fokuserar inte på tekniken inom kommunikationen, utan på kontexten av kommunikationen i helhet, vilket betyder både den verbala och icke-verbala delen av kommunikationen (Blumer, 1972). Pearce (1994) förklarar att stora delar av kommunikationen är icke-verbal och att det förekommer flera ledtrådar och symboler när man kommunicerar med andra. Pearce (1994) fortsätter tillägga att alla faktorer som sociala, kulturella och organisationella också är en del av kommunikationen. Som exempel kan personer försöka kommunicera igenom klädsel. Pearce (1994) använder även detta exempel om hur klädsel kan förbättra eller försämra den verbala kommunikationen. Om en konsult kommer till kunden och presenterar sin idé som kan vara mera riskfylld klädd i en dyr kostym, är sannolikheten större att idén accepteras än om konsulten skulle klä sig i sämre kläder, eftersom hans klädsel förespråkar en symbolik

för framgång. Kontextuella perspektivet behandlar alla dessa omständigheter som förekommer mellan parterna som deltar i kommunikationen (Blumer, 1972).

En del av det kontextuella perspektivet är diskursanalys, eftersom det tar i beaktande helheten av hela kommunikationen från formella och informella, samt muntlig och skriftlig kommunikation, eftersom analysen ser kommunikationen som en symbolisk interaktion. (Manning, 1992). Därför försöker diskursanalysen identifiera diskursmönster och att anknyta dem till sociala mönstren som förekommer i kommunikationen. Genom det försöker det förklaras hur det som inte direkt kommuniceras anknyts med i samtalet (Pearce, 1995).

Det sista perspektivet som presenteras är det förhandlade perspektivet. Lazega (1992) förklarar att detta kan ses som en förlängning av det kontextuella perspektivet, var fokusen ligger på mottagaren och dess respons av kommunikationens kontext. Detta perspektiv har en stark koncentration inom delen "Feedback" som kan ses i figur 4. Lazega (1992) förklarar att mottagarens respons kan antas som en interpersonell förhandling över hur mottagaren reagerat till meddelandet i helhet från sändaren. De signaler eller respons som sedan sänds från mottagaren visar hur hen reagerat till meddelandet, sändaren och alla faktorer som spelar in från det kontextuella perspektivet.

Den stora skillnaden mellan det kontextuella perspektivet och förhandlande perspektivet är att det kontextuella fokuserar mera på att identifiera allt som förekommer inom kommunikationen mellan deltagarna. Medan förhandlingsperspektivet fokuserar på hur allt det tas emot och sedan reflekteras vidare (Pearce, 1995.)

2.4.3 Kommunikation inom organisationen

Desanctis och Fulk (1999) förklarar att grunden inom kommunikationen är att sändaren vill med den information hen har skickat ut påverka mottagaren med sitt budskap, och det förekommer ett starkt fokus bland forskarna att reda ut detta. Idag har teknologin inom kommunikation utvecklats kraftigt och det förekommer flera olika metoder att använda sig av. Hur kommunikation kategoriseras blir allt svårare, men Johansen (1984) skapade en matris (se Figur 5) som innehåller de grunddetaljer som lätt kan appliceras även idag.

Matrisen bygger på två element, sker kommunikationen samtidigt och tar den plats i samma utrymme.

	Synchronous	Asynchronous
Distributed	Audio conferencing Slow scan/full video Meeting augmentation Coordination	Computer conferencing Fax Voice Mail Videotex
Co-located	Meeting augmentation Coordination	Team room Media library

Figur 5. Karaktärisering av gruppvara enligt tidsmässiga och spatials kännetecken (Johansen, 1984).

Idag kan det anses att teknologin har gått förbi det som Johansen (1984) listar upp i matrisen, men grundtanken är fortfarande den samma. Vi kan enkelt placera de moderna kommunikationsverktyg som används idag in i denna matris. Fax är någonting som inte längre används aktivt, men det har blivit ersatt av e-post och flera kommunikationsverktyg som till exempel Microsoft Teams eller Zoom har kunskapen att operera inom flera av matrisens områden. Idag förekommer det även virtuella världar som är någonting nytt och unikt, och beroende på hur vi definierar virtuella världar kan de placeras in i olika ställen av denna matris. Dock är det viktigt att inse att grunden som Johansen (1984) baserar sin matris på kan fortfarande tillämpas i den kommunikation som idag sker inom organisationen.

Johansen (1984) lyfter också fram att formen av kommunikation som sker inom organisationer är för det mesta muntlig eller skriftlig. Formell kommunikation utförs mest skriftligt, eftersom organisationer har standarder som kräver att det förekommer någon form av spår när det gäller kommunikationen (von Krogh et al., 2000). Muntlig kommunikation sker mest under möten, men i samband med möten skrivs oftast ner ett protokoll, vilket betyder att kommunikationen förekommer i ett fysiskt format. Kommunikation med fysiska element som epost och promemoria används flitigast när man vill kommunicera med flera människor inom organisationer (Johansen, 1984).

Det förekommer paralleller mellan information och kunskap, och de är ämnen som kan behandlas lika. När kunskap eller information är hård, förekommer den exempelvis nedskriven på papper eller sparad på en hårddisk som är tillgänglig för andra. Mjuk information förekommer inte i någon fast form, utan kan finnas i våra tankar eller om kommunikationen sker muntligt och det finns inget direkt spår av informationen (von Krogh et al., 2000.)

Desanctis och Fulk, (1999) förklarar att kommunikation är ytterst viktigt och att utvecklingen har tillåtit nya möjligheter, vilket gjort det enklare att kommunicera. Conrad (1994) lyfter fram en negativ trend som det har lett till, och detta är överkommunikation. Som det nämntes i kap. 2.3.2 om de olika perspektiven har fokusen varit på hur man bäst kan kommunicera och förstå kommunikationen mellan de aktiva parterna, samt göra det enklare. Detta är något som vi har lyckats med bra, eftersom vi mycket lätt kan kommunicera med en stor mängd människor inom en kort tidsperiod, men det gör också att vi överbelastar kommunikationen som sker inom organisationen (Conrad, 1994). Mycket kommunikation kan i allmänhet anses vara en bra sak, vilket det är om resultatet mäts enligt frekvens, men i stället bör den mätas enligt kvaliteten (Stohl, 1995; Conrad, 1994). Den stora mängden kommunikation betyder att det rör sig också mycket information, och all kommunikation är inte nödvändig och det behövs filtreras bort (Conrad, 1994). Det som Stohl (1995); Conrad (1994) menar är att på grund av överflöden av kommunikation har det skapats en trend var organisationer kan gå miste om viktig information, eftersom kommunikationen inte är kvalitativ. Mera arbete på att koordinera kommunikationen inom organisationen är något som organisationer bör fokusera mera på (Stohl, 1995).

2.5 Sammanfattning av teori

Organisationsstrukturen illustrerar hur organisationen är uppbyggd och visar även hur den fungerar. Strukturens målsättning är att tillåta organisationen förverkliga de mål, värderingar och strategi som utsatts. Organisationer är unika och har olika behov, vilket betyder att det förekommer flera olika organisationsstrukturer och dimensioner.

Organisationer har även flera strukturer som är skapade för specifika ändamål som till

exempel kommunikation, beslutsfattning och produktion. Inom SMF är det normalt att organisationsstrukturer har en enkel struktur, var styrningen är starkt centraliserad. Orsaken bakom det är oftast begränsad mängd resurser, behov av flexibilitet och organisationens livslängd.

Kraftigt tillväxt anstränger starkt SMF:s ofta enkla struktur, eftersom de inte är optimala för större och växande organisationer. Tillväxten tvingar organisationen att reagera och anpassa sin verksamhet för att möta de nya behoven. För en effektiv verksamhet och styrning av den växande organisationen bör en omstrukturering inträffa. Strukturen blir mera komplex för att effektivare styra den växande mängden personal inom organisationen. Lösningen verkar regelbundet vara att skapa mellannivåer inom organisationen och arbetstagarna på nivåerna har oftast ansvarsposter och kallas för mellanchefer. Maktfördelningen anses vara en naturlig del av en växande organisation som blir mer komplex. Det är svårt för en person att effektivt styra över stora mängder människor. I samband med maktfördelning sker det strukturella förändringar i organisationen. Maktfördelning är ett brett ämne som inkluderar flera olika moment som ledarskap och makt. Detta är ämnen som inte ligger i studiens fokus och kommer inte att behandlas i detalj. Maktfördelning är dock något som påverkar organisationer strukturellt och lyfts därför fram i studien, men ligger inte i fokus.

Kommunikation hör till organisationers grundelement, och är speciellt viktig under förändringsprocesser. Under tillväxtperioden sker det i rask takt flera förändringar, vilket endast förstärker behovet av en fungerande kommunikation. Inom fungerande organisationer förekommer det tydliga kommunikationskanaler och processer, vilket gör att informationen flyter stadigt igenom organisationen. Organisationer bör även kunna kommunicera på olika skalor, så att informationen når korrekt fram till sin slutpunkt.

Tid är den faktor som signalerar hur snabbt organisationen växer och det mäts genom tillväxthastighet. Tillväxthastigheten illustrerar det fönster inom vilket organisationen bör utföra förändringar för att anpassa sin verksamhet enligt tillväxten. Genom vältajmade förändringar kan organisationen maximera sin verksamhet och den ekonomiska vinsten som uppstår tack vare tillväxten.

Tillväxtfasen är en period med serier av förändringar som uppstår när organisationen adapterar sin verksamhet. Det kan sammanfattas att organisationsstrukturen påverkas av

yttre faktorer som tid och tillväxt, samt inre faktorer som kommunikation och maktfördelning.

3. Kvalitativ metod

I kapitlet presenterar jag hur insamlandet av empiri och utförandet av studien gick till, samt vilka för- och nackdelar som kvalitativa metoder har. Jag introducerar alla de intervjuade och berättar hur intervjuerna gick till. Fallstudien är en kvalitativ studie. I kvalitativa studier intresserar innebörd och sammanhang som inte direkt går att mäta i siffror, eller genom en kvantitativ metod (Alvehus, 2013). Denzin och Lincoln (2008) listar ut flera olika kvalitativa metoder som förekommer inom kvalitativa forskningar. I denna avhandling använder jag mig av intervjuer och korta observationer.

För att studera hur fenomen formar mönster eller relationer mellan människor och andra saker, krävs diverse metoder som inte är lika begränsade som kvantitativa metoder (Denzin & Lincoln, 2008). Det är en stor orsak varför kvalitativa metoder är de bäst anpassade metoderna till att studera samhällsliga företeelser. I studien förekommer det komplexa mönster där flera faktorer är relaterade med varandra. Dessa mönster kan inte hittas via mätbara data. Därför har jag valt att utföra en kvalitativ studie, eftersom komplexa variabler beaktas bättre i den.

3.1 Fallstudie

I avhandlingen utför jag en enkel fallstudie (*eng. single case study*). Yin (2015) säger att målet med fallstudier är att skapa förståelse kring fallet. Fallstudie kan summeras till vad är fallet, hur fungerar det och hur den samspelar med världen (Yin, 2018). I detta fall är jag intresserad av hur kraftig tillväxt påverkar SMF:s struktur.

Fallstudier kan utföras en eller flera gånger, och vad som avgör är det som forskas. Grunder för att utföra en enkel fallstudie är intresset att testa eller forska en specifik teori. Enkel fallstudie används även ofta för att undersöka extrema fall eller om fallet har en lång tidsram att ta i beaktande. En fallstudie med flera fall bör göras för att undvika

extrema variationer, testa slutsatser eller erbjuda på en större helhetsbild kring något (Yin, 2018.)

Jag anser att den starka tillväxten inom forskningsobjektet Ope är ett extremt fall hos tillverkande företag, och har därför valt utföra en enkel fallstudie. Även om situationen är extrem, hoppas jag att den information som jag samlar in kunde anpassas hos andra tillverkande SMF. Det är den enkla fallstudiens svaghet att resultatet potentiellt inte kan förknippas med andra (Yin, 2018).

Fallstudien jag utför, utgår från en induktiv utgångspunkt. Metoden går ut på att först gå igenom den insamlade empirin och söka efter mönster som kunde användas och forskas (Corbin & Strauss, 2015). Att först identifiera mönster fungerar som en bra analytisk utgångspunkt, som tillåter forskaren att analysera bättre och förstå den insamlade empirin (Yin, 2018). Utgångspunkten är bra anpassad för min studie, eftersom jag har möjligheten att på nära håll observera och samla in data från forskningsobjektet. Det har givit mig en stor mängd empiri som jag bör sortera igenom. Den stora mängden data är både en för- och nackdel, eftersom det förekommer mycket information som bör sättas åt sidan på grund av att det inte är relaterat till studiens fokusområde. Jag som forskare gör beslutet över vilken data som används, alltså förekommer det en möjlighet att jag utesluter värdefull information eller inkluderar information i forskningen som inte är relaterat till avhandlingens syfte. Fördelen med den rika mängden information är att det finns flera möjligheter och mönster att analysera, samt att förstå helheten bättre (Yin, 2015).

3.2 Val av metod

Insamlingen av studiens empiriska material sker primärt via intervjuer. Intervjun kommer att följa en semistrukturerande modell. Dock, som Ryen och Torhell (2004); Ahrne och Svensson (2015) påpekar är kvalitativa metoder var forskaren verkar som ett forskningsverktyg, löper en risk att studien inte hålls objektiv. Personligen har jag haft en förbindelse med företaget i ett tidigare skede, när jag arbetade där som praktikant. Därför är objektivitet och denna förbindelse någonting som jag bör vara medveten om, och se till att den inte påverkar studien. Det är även viktigt att all empiri som används i studien tolkas korrekt av forskaren (Ahrne & Svensson, 2015). Andra orsaker till att jag väljer att

utföra intervjuer, är att denna metod är bäst anpassad till den situation som vi idag upplever på grund av pandemin.

Möjligheten att observera när förändringar sker i realtid skulle vara en god möjlighet och ge nytta till studien, men på grund av smittorisk är det inte möjligt att konstant utföra en studie där observationer är den primära forskningsmetoden. Jag utför endast korta observationer under de tillfällen som jag befinner mig inom Opes anläggningar. Med dessa korta observationer kan jag samla in lite sekundär data, som sedan kan användas för att antingen kritisera eller bestyrka den empiri som samlats in via intervjuerna. Målet är ändå att minska på smittorisken och inte utsätta mig eller någon annan i fara för att insjukna i COVID-19.

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Målet med intervjun är att skapa en bild av världen, eller fenomen utgående från den intervjuades perspektiv, och samtidigt själv försöka skapa en egen uppfattning kring ämnet ur den intervjuades perspektiv (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009). För att jag skall få en bättre förståelse kring vad som förekommer inom Opes, och hur personerna i företaget upplever tillväxten, samt hur förändringarna har fungerat, anser jag att intervju är en välanpassad metod. Genom intervjun öppnas en direkt koppling till källan (Ryen & Torhell, 2004). I semistrukturerade intervjuer använder intervjuaren sig av en intervjuguide, som hjälper skapa en viss struktur. Intervjuguiden följer i förväg valda teman och bestämda frågor, men är även öppen till att gå in på mera detaljer och följdfrågor vid behov, vilket skapar ett bättre flöde i intervjun (Ryen & Torhell, 2004). Detta är en orsak till varför jag väljer utföra semistrukturerade intervjuer, eftersom under intervjuerna kan det uppstå behov för mig att fråga mera detaljerade följdfrågor. Under studien förekommer det kanske någonting jag vill skapa en bättre förståelse kring, men kan inte ställa samma fråga till varje intervjuade. Semistrukturerade intervjuers strukturella flexibilitet är även viktig, eftersom det kan minska på missförstånd som uppstått i tidigare intervjuer, eller lyfta fram någonting som intervjuaren missat under andra intervjuer (Kvale et al., 2009).

Semistrukturerade intervjuer till låter intervjuade att fritt besvara på frågor, vilket är viktigt för att skapa en lugn och säker miljö. Ifall den intervjuade känner sig pressad, kan personen ge svar som hen tycker att intervjuaren känner sig vilja ha. Det betyder att den insamlade empirin blir inkorrekt, och forskaren kan anses manipulera den insamlade empirin. Detta är något som kan ha en betydelse när jag intervjuar arbetstagaren som inte är i en ansvarsroll, men som potentiellt känner sig pressad att ge korrekta svar utgående från företagets perspektiv eller för att ge en bättre bild av sig själv (Bryman, 2011.)

Studien upplever en tidspress och all data bör samlas in under en kort tidsperiod, vilket gör att intervjun är en bra metod för studien, eftersom den klarar av att samla in mycket data inom en kort tidsram (Eriksson-Zetterquist, 2015).

Svagheter som associeras med denna insamlingsmetod är att verifiera informationen (Ryen & Torhell, 2004). Lantz (2007) bestyrker även det argumentet, och tillägger att intervjuer är en bra metod när det handlar om att samla in data från förstahandskällor. Kvale et al. (2009) poängterar att intervjuer är en möjlighet för intervjuaren att uppleva normer, emotioner och språk från de intervjuade, men det existerar inga garantier att informationen är korrekt. Det kommer vara viktigt att verifiera informationen från skriftliga källor, eller via andra personer som har upplevt samma fenomen, och se ifall informationen sammanstämmer med varandra. Därför bör det undvikas göra direkta antagande på basis av endast en intervju (Lantz, 2007).

3.2.2 Korta observationer

Under forskningsperioden hade jag tillåtelse att utföra min forskning i Opes produktionsanläggning. På grund av COVID-19 pandemin kunde jag inte vara på plats dagligen, utan endast under somliga tillfällen. Det gav mig ändå möjligheten att utföra korta observationer om vad som pågår inom organisationen. Altmann (1974) presenterar flera olika observationsmetoder och deras för- och nackdelar. Korta observationer är en metod som är bra om forskaren är begränsad, men risken att observatören missar väsentlig data är stor (Altmann, 1974). Detta är något som jag är medveten om och som en primär forskningsmetod skulle metoden inte skapa tillit i avhandlingen.

Jag använder därför korta observationerna som en sekundär forskningsmetod för att bygga på och verifiera den empiri som samlas in från intervjuerna. Observationerna som jag utförde var öppna och delaktiga. Öppen observation betyder att forskaren har godkännande av de som observeras och att det inte är en hemlighet att observationerna utförs (Lalander, 2015). En observation kan vara passiv eller delaktig (Altmann, 1974). Lalander (2015) förklarar att beroende på hur mycket forskaren vet om fältet bestämmer oftast hur observationerna börjar. Han fortsätter med att ifall forskaren inte vet mycket om forskningsområdet börjar forskaren oftast passivt och med mera kunskap blir sedan mera delaktig. Jag har från början en koppling och förståelse om forskningsobjektet, alltså kände jag inte behovet att börja passivt.

3.3 Urval

För studien utför jag sex intervjuer. Jag intervjuar två personer i ledningen som har en övergripande förståelse kring vad som pågår i organisationen. Dessutom intervjuar jag fyra arbetstagarerna som arbetar med diverse arbetsuppgifter inom organisationen. Genom detta försöker jag skapa en komplett förståelse till varför företaget gjort de beslut som gjordes, hur de tagits emot av personalen och ifall förändringarna haft den önskade effekten.

Urvalet av de intervjuade gjordes delvis på basis av bekvämlighetsfaktorer och delvis baserat på arbetsuppgifterna. I ledningsgruppen finns det sex personer och jag kommer att intervjuar två av dem. De två personer som intervjuades arbetar dagligen i företaget och har den mest övergripande kunskapen över hur situationen i Opes är. Urvalet av arbetstagarerna var baserat på ett par kriterier. Eftersom mängden personal kraftigt vuxit under året, vill jag intervjuar personer som har varit i Opes under en längre tid. Målet är att alla intervjuade har börjat i Opes senast under första kvartalet i 2020 och de ska även ha arbetat med olika arbetsuppgifter inom företaget, eftersom det erbjuder en mer övergripande förståelse över vad som sker i organisationen.

Jag kommer mer detaljerat förklara varför de intervjuade personerna är valda och intressanta informationskällor i de kommande kapitlen där jag beskriver om intervjuerna.

3.4 Intervjuerna

Intervjuerna följer en semistrukturerad form, konstruerad av tio öppna frågor som jag förberett i förväg (se Bilaga 1). Lantz (2007) nämner hur semistrukturerade intervjuer tillåter intervjuaren möjligheten att skapa djupare förståelse kring det som diskuteras i form av följdfrågor. Informationen som samlas in via intervjuerna kan därefter utvecklas till olika modeller och förstärkas med teorier, vice versa (Ryen & Torhell, 2004). De i förväg förberedna öppna frågorna behandlar teman jag anser berör studien. Frågornas syfte är att öppna diskussion kring teman och med uppföljningsfrågor föra diskussionen djupare ifall diskussionen naturligt flyter i den riktningen. Intervjuerna sker på två olika språk: svenska och finska, och jag har förberett intervjuguiden på båda språken.

Genom intervjuerna vill jag skapa en förståelse över hur tillväxten har påverkat Opes verksamhet och organisationen i helhet, samt höra de intervjuades perspektiv över hur den starka tillväxten förändrat Opes. Jag kommer även att intervju personer med olika uppgifter inom organisationen för att skapa en bred och komplett förståelse. Frågorna kommer även att variera beroende på vem som intervjuas, som exempel kan ledningen berätta i en öppen fråga om förändringar de infört inom organisationen. Sedan när jag intervjuar personer från personalen, kommer jag att fråga mera detaljerat vad deras åsikt är kring det som ledningen berättade åt mig.

Alla intervjuer utfördes i Opes produktionsanläggning i Salo, under en överenskommen tid mellan intervjuaren och den intervjuade. Det var viktigt att platsen var intervjun hölls var lugn och att ingen kunde störa. Orsaken var för att skapa en omgivning där den intervjuade inte behöver känna press. För att utföra intervjuerna fick jag tillgång till ett tomt arbetsrum i Opes. Alla intervjuer spelades in och transkriberades därefter. Beroende på intervjuades respons till frågorna och diskussionernas längd, varade intervjuerna mellan 30 – 60 minuter. På grund av anonymitet, som nämns i kapitlet *etiskt resonemang*, kap. 3.5 är inte alla personers eller andra organisationers namn i studien riktiga, utan påhittade. Orsaken är att skydda de intervjuades och företagets identitet som nämns i samband med insamlingen av empirin och studien.

3.4.1 Intervju med Dan

Den första intervjun hölls med Dan. Han fungerar som operativ chef (eng. *Chief Operating Officer, COO*) på Opes. Intervjun ägde rum i det arbetsrum företaget tillåter mig använda under tiden jag är i dess utrymnen. Intervjun utfördes på svenska, eftersom det är hans modersmål. Dan är till bakgrund ingenjör och har en lång arbetshistoria inom ett stort finskt teknologiföretag Tekno, där han arbetade inom försäljning. Innan Opes hade han även arbetat en kort tidsperiod på ett annat litet företag, men i överlag är hans erfarenhet inom SMF inte stor. Han kom med i Opes först som investerare och senare arbetade han också för att föra företaget vidare. När Dan började på Opes var företaget ännu i ett start-up skede.

Dan är ansvarig för den dagliga verksamheten inom företaget och bär också det ekonomiska ansvaret. Han har en liten back-office grupp på åtta personer som han arbetar tillsammans med. Det kommer fram i Dans profil att han har en stark erfarenhet inom större organisationer, hur han diskuterar kring processer och viljan att införa mera struktur. En intressant detalj Dan nämner, är att detta inte är första gången enligt honom som han är med i en situation där en organisation upplever en plötslig stark tillväxt som Opes. Han berättar hur GSM marknaden och dess tillväxt var under 1990-talet. Enligt honom förekommer det flera paralleller mellan de två, dock att de hände på olika skalor. Det som han medger är nytt, är att i Opes är han i en ansvarsposition och det medför nya utmaningar och erfarenheter.

Intervjun varade i cirka 60 minuter och under intervjun svarades alla frågor. Dan har helt klart en total förståelse och vetskap om vad som sker inom organisationen, vilket resulterade i detaljerade svar på alla frågor.

3.4.2 Intervju med Janne

Den andra intervjun var med Janne, som är Opes verksamhetsdirektör. Intervjun utfördes i samma arbetsrum som den tidigare intervjun i företagets utrymmen i Salo. Intervjun gick på finska, eftersom det är Jannes modersmål. Janne är till utbildning tradenom och har en stark bakgrund inom SMF, vilket blir klart när han titulerar sig som serieföretagare. Han berättar att detta är första gången han är i en situation var en organisation växer starkt som Opes. Dock anser han sig ha varit i situationer där potentialen för stark tillväxt varit möjligt, men av en eller annan orsak aldrig ägde rum.

Janne är en av grundarna till Opes och är personen som varit med och utvecklat den patenterade teknologin Opes använder sig av i produktionen idag. Janne kan ses som Opes epicenter, och under intervjun bad jag honom även berätta om företagets resa från början till idag, eftersom möjligheten att få höra detta av originalkällan anser jag vara värdefullt. Janne berättar att han och Dan tillsammans bildar ledningen inom företaget när det gäller den dagliga verksamheten. Uppgiftsdelningen mellan dem är tydlig. Till Jannes ansvarsområde hör mera det operativa ansvaret och att fungera som organisationens ansikte utåt, var Dan sedan ansvarar för ekonomin och den dagliga verksamheten. Som karaktär är Janne tydlig och rak på sak, och han har en tuff karaktär. Han skämtade med att bland företagets duo-ledarskap är han ”bad cop” och Dan fungerar som ”good cop”. Intervjun varade lite över en timme och vi diskuterade alla frågor som fanns i intervjuguiden och företagets historia.

3.4.3 Intervju med Stella

Tredje intervjun var med Stella. Hon började arbeta på Opes kring årsskiftet och arbetar vid paketeringsmaskinerna i produktionen. Intervjun utfördes på svenska, eftersom det är Stellas modersmål. Innan Stella började på Opes arbetade hon med diverse olika arbetsuppgifter från personlig assistering till andra produktionsrelaterade arbeten.

Intervjun varade lite över en halv timme och under intervjun gick vi igenom alla ämnen som jag ämnade att fråga av Stella. Största orsaken till att intervjun blev kort, var att responsen till frågorna var korta. Det behöver dock inte betyda att informationen som samlades in var icke-användbar. Intervjun tog plats under Stellas arbetsdag vid ett tillfälle

när det inte störde hennes arbete, men det märktes att den höga arbetstakten och skolande av nya arbetaren också kunde distrahera hennes respons. Under intervjun diskuterade vi om en arbetsgrupp, vars uppgift var att fundera på lösningar som borde göras i produktionen på grund av tillväxten. Stella var med i denna grupp, men under diskussionen kunde hon inte nämna detaljer på vilka lösningar som förslagits. När hon inte kunde komma ihåg vad allt det var som arbetsgruppen förslagit, kom hon i efterhand med en lista åt mig.

3.4.4 Intervju med Tarja

Den fjärde intervjun var med Tarja. Intervjun gick på finska, vilket är hennes modersmål. Tarja började på Opes när produktionen i Salo öppnades, alltså har hon varit en del av Opes i flera år. Innan Opes har hon arbetat inom andra produktionsarbeten och även fungerat som florist. Idag är hon en del av back-office gruppen, och till hennes huvudarbetsuppgifter hör produktionsplanering och anskaffning av resurser.

Tarja har en god förståelse över hur allt fungerar inom organisationen, eftersom hon varit länge med i företaget. Därför, är hon mycket aktiv inom företaget och assisterar med saker som sker inom den dagliga verksamheten, tack vare hennes erfarenheter. Det är även en orsak varför hon börjar få mera ansvar på kontorssidan för att lätta på ledningens arbetsbörda, enligt henne. I intervjun kommer det tydligt fram vad hennes åsikter kring företaget är, och vilka utmaningar som borde försöka lösas. Tarja berättar även tydligt att många problem och områden som borde förbättras har redan lösningar, men på grund av tidsbrist, har företaget inte ännu kunnat göra någonting åt saken. Detta berättar att Tarja verkligen vet vilka Opes behov och brister är, något jag anser att gör henne till en bra informationskälla.

Intervjun varade i cirka 45 minuter och under intervjun gick vi igenom alla frågor som jag hade planerat att diskutera om.

3.4.5 Intervju med Toni

Femte intervjun var med Toni, vars arbetsuppgifter tillhör mottagning och levererande av varor, samt lagerhantering. Toni började på Opes samtidigt som Tarja, och likt Tarja har Toni varit med Opes en lång tid. Han har en lång arbetserfarenhet inom logistik och produktionsstyrning innan han började på Opes. Tonis modersmål är finska och därför utfördes intervjun på finska.

Som person är Toni mycket lugn och en man av få ord. Den respons som han gav var oftast kort, men mycket detaljerad. I intervjun kommer det fram att han även har ett stort förtroende från andra i personalen, eftersom han blivit vald till företagets arbetssäkerhetsrepresentant. Han poängterade att hans erfarenhet inom företaget också gör att många nya inom personalen vänder sig till honom för hans åsikter kring saker som sker inom organisationen. Detta anser jag gör Toni som en bra person att intervjua, eftersom han har ett starkt förtroende av alla inom organisationen, och han vet mycket om vad som pågår i företaget.

Intervjun varade i cirka 40 minuter, och stora delar av intervjun diskuterades kring hur tillväxten påverkat produktionen och hans arbete. Han hade också flera idéer kring hur han skulle vilja utveckla och skapa struktur inom organisationen.

3.4.6 Intervju med Thomas

Sista intervjun var med Thomas. Inom Opes arbetar han på produktionssidan, preliminärt med tryckning. Intervjun gjordes på finska, eftersom Thomas talar endast finska. Det som gör Thomas intressant att intervjua, är att han började på Opes redan i ett tidigare skede och slutade under en tid när det gick lite sämre för företaget. Efter ett par års tid borta är han nu igen tillbaka. I skillnad till Tarja och Toni har han inte varit med hela tiden och sett hur företaget förändrat sig. Utan han var borta och kom tillbaka, vilket gör att han har två mycket olika bilder från hur det var när han lämnade Opes, till hur det är nu när han är tillbaka. Därför finner jag det mycket intressant höra hans perspektiv och upplevelser kring Opes.

Thomas är mycket pratsam och vi hade en lång diskussion kring hur han upplevt Opes och dess förändringar. Det tydligaste som Thomas nämner är hur han gått från att vara skeptisk kring allt, till att idag verkligen vara passionerad och tro på det som Opes gör. Thomas hade klara åsikter över vad som är Opes styrkor och svagheter, samt vilka områden han anser att företaget borde arbeta med. Själva intervjun varade i cirka 50 minuter.

3.5 Etiskt resonemang

I studien används endast riktiga namn ifall det är offentligt information. I avhandlingen är företaget Opes, och personerna inom ledningen är offentlig information. Det betyder att jag inte kan garantera att personernas identitet beskyddas, eftersom deras namn och arbetsposition är offentlig information. Både Dan och Janne har gett mig tillåtelse att använda sina förnamn i avhandlingen.

Övriga personer som arbetar i Opes och nämns i studien är privata personer vars identitet bör beskyddas, och hålls därför anonyma. Namnen som anges i texten är påhittade. En orsak för anonymitet är att ge personerna studien berör skydd och att undvika känslan av obehag (Vetenskapsrådet, 2002). Risken att individernas identitet indirekt identifieras förekommer, men den är låg. Målet med avhandlingen är att alla privata personer hålls anonyma och inte känner någon form av obehag för att ha deltagit i studien.

3.6 Tematisk analys

I studien har jag valt som analysmetod tematisk analys. Analysmetoden baserar sig kring att finna mönster i den insamlade empirin, och sedan beskriva de identifierade teman i en djupare detalj (Braun & Clarke, 2006). Metoden kan förenklas till att identifiera, analysera och presentera teman som uppfunnits i empirin. Eftersom jag valt att utföra intervjuer som min primära insamlingsmetod har jag ackumulerat en stor mängd data från

olika personer och perspektiv. Med tematisk analys kan jag enkelt organisera och beskriva den insamlade empirin, vilket hjälper både mig som forskaren och läsaren (Boyatzis, 1998; Braun & Clarke, 2006). Under intervjuerna och i mina anteckningar identifieras ämnen som diskuterades i nästan alla intervjuer, och bildar en bra början för en tematisk analysprocess.

Boyatzis (1998) förklarar att tematisk analys passar bra som analysmetod i studier som innehåller olika former av information, och som metod är enkel och anpassningsbar. Det utgör att metoden passar bra in i min avhandling, eftersom jag inte endast samlat in information via intervjuer, utan även observationer jag gjorde medan jag var på plats i Ope's utrymmen. Holloway och Todres (2003) förklarar även om det inte existerar någon direkt konsensus över hur en tematisk analys bör utföras, även om det är en analysmetod som används ofta. Flexibiliteten som analysmetoden erbjuder är något som jag bra kan utnyttja i avhandlingens analyskede.

I samband med presentationen av den insamlade empirin (kap. 4), strukturerar jag kapitlet i de teman jag identifierat från den insamlade datan. På detta vis försöker jag skapa en lätt och organiserad struktur för läsaren att följa.

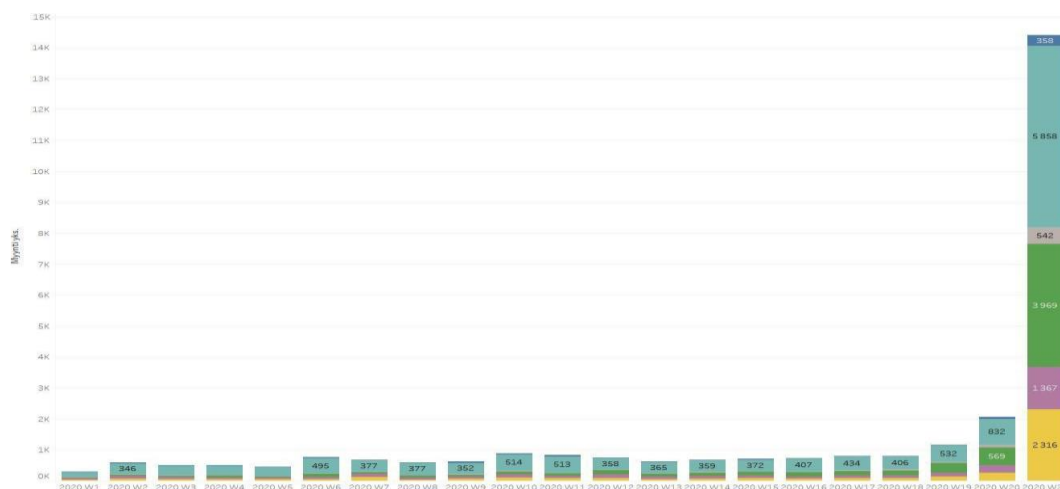
4. Presentation av empirin

I kapitlet presenterar jag information som samlats in från intervjuerna och mina egna observationer. Inledningsvis presenterar jag kortfattat allmän information kring Opes och fallet. Som tidigare nämndes utför jag en tematisk analys och kommer i detta kapitel att presentera de identifierade temana. Alla teman är kopplade till studiens syfte och identifierades under insamlingsprocessen. Dessa teman är centrala händelser och utmaningar som påverkat Opes under perioden när tillväxten var stark. Inom varje tema presenteras både ledarskapets och personalens perspektiv om, upplevelser av och motiveringar för ämnet.

4.1 Om fallet: Opes kraftiga tillväxt

Opes är ett tillverkande företag inom livsmedelsindustrin. År 2019 meddelade Opes en omsättning på 1,6 miljoner euro (Kauppalehti, 2020). Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020) berättar att företagets omsättning ligger kring 30 miljoner för 2020. De ekonomiska nyckeltalen tyder på att Opes är ett lämpligt forskningsobjekt då det gäller stark och plötslig tillväxt inom SMF. För tillverkande företag betyder en ökad tillväxt en ökad efterfråga, och i studien kommer dessa två termer att gå hand i hand.

Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020), företagets verksamhetsdirektör, berättade att företagets personal vid årsskiftet bestod av tio egna och femton inhyrda arbetstagare. I början av året förekom det små signaler på ökat intresse på fler produkter, och Opes började förbereda sig för en potentiell tillväxt genom att öka antalet anställda. Opes ökade personalmängden med tjugo personer. Signalerna på den förväntade efterfrågan blev dock kraftigt felberäknade. Efterfrågan ökade explosivt, vilket ökade Opes behov att producera mer produkter än beräknat.



Figur 6. Opes försäljning veckovis från vecka 1 till vecka 21 under år 2020.

Figur 6 är en tabell över hur försäljningen av produkter som Opes tillverkar ser ut. Spalten längst till höger signalerar startskottet för den plötsliga tillväxten. Den kraftiga tillväxten var som sagt större än förväntad och tvingade Opes att snabbt expandera sin produktionskapacitet. Redan i juli hade organisationen anställt över 120 nya arbetstagare för att öka produktionskapaciteten och för att försöka möta efterfrågan. Tillväxten skedde i en snabb takt och det påverkade organisationen kraftigt.

Strukturellt har Opes en platt struktur och under tillväxtperioden kom det många nya människor in i organisationen, och dessa placerades inom den existerande platta organisationsstrukturen. I början skedde egentligen inga strukturella förändringar. Detta påverkade organisationens effektivitet och skapade tidvis en kaotisk omgivning, eftersom det inte förekom någon klar struktur och kommunikation. Fokus låg i stället endast på att producera så mycket som möjligt, och inte på att utveckla organisationen och processerna. Under året insåg ledningen att förändringar bör göras, eftersom produktionen led för mycket. Den kraftiga tillväxten och det ökade antalet arbetstagare började negativt påverka organisationen, samt den nuvarande strukturen.

Under forskningsperioden arbetade företaget dagligen med att försöka möta den kraftiga tillväxten och efterfrågan. Dagligen fattades beslut inom organisationen om vad som behöver göras för att möta kraven. Organisationen fattade snabba beslut för att möta den stora efterfrågan men samtidigt avgöra hur stora investeringar de kan göra, och var organisationen ligger i tillväxtfasen. Det är inte lätt att skapa en långvarig strategi i en situation där omständigheterna förändras varje vecka (Dan, personlig kommunikation, 4 december 2020).

4.2 Struktur

Opes har en platt och enkel organisationsstruktur (Janne, personlig kommunikation, 8 december 2020). I mina observationer identifierade jag att strukturen följer liknande mönster inom organisationens alla delområden. Ledningen består av Dan och Janne, som tillsammans representerar den högsta nivån inom organisationens dagliga verksamhet. Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020) berättar att en liten grupp arbetar i back-office som stödpersoner åt honom, medan resten av personalen är en del av produktionen och organisationens kärna. Ideologin kring den platta strukturen är att alla är på samma nivå, vilket betyder att alla har möjligheten att avancera inom organisationen (Dan, personlig kommunikation 4 december 2020). Något som även Janne nämner i citatet under. Han förklarade att med den platta strukturen försöker organisationen uppmuntra eget initiativtagande och självstyrning.

Tähän päivään asti meiltä puuttuu kokonaan niin sanottu pikkupomo kerros. Tässä ajatusmallina se, että ihmisiä kannustetaan ja ohjataan itseohjautuvaan malliin, missä oma-aloitteisuus ja vastuukantaminen koetaan kaikkien puolelta motivoivana.

- Janne

Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020) nämnde en till orsak till den platta strukturen, och det är nämligen att behålla fokus på organisationens viktigaste område, vilket är produktionen. Genom att endast Dan och Janne sköter om saker som inte har med produktionen att göra, tillåter man resten av personalen att fokusera på produktionen. Detta är viktigt, eftersom mängden personal som behövs i produktionen är stor. Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020) förklarar att av 100 arbetstagare är 87 i produktionen. Enligt Tarja och Thomas (personlig kommunikation, 10 december 2020) förekommer det inom personalen en stor konsensus om att den platta strukturen är bra, eftersom det erbjuder alla en möjlighet att visa vad hen kan och möjligheten att arbeta med ansvarsuppgifter.

Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020) berättade att strukturen har även ett symboliskt värde. Det signalerar att alla inom organisationen är jämlika och att organisationen tillsammans arbetar för att uppnå de mål som framställs. Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020) förklarade att ledningen inte har någon vilja att dela på den formella makten, vilket betyder att den platta organisationsstrukturen tillåter att makten hålls centraliserad.

Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020) förklarade även om att organisationen saknar en mellannivå, har ledningen medvetet arbetat så att de är lätt tillgängliga för personalen. För att distansen mellan ledningen och personalen inte ska bli för lång, gör ledningen flera saker för att behålla en nära kontakt med personalen. Bland annat försöker de dagligen vara på produktionsgolvet och diskutera med personalen om ärenden som gäller arbetet, men även om sociala och personliga saker (Dan, personlig kommunikation, 4 december 2020). De försöker åstadkomma att tröskeln mellan ledningen och resten av organisationen är så låg som möjlig. Systemet har fungerat och alla arbetstagare som varit längre på Opes anser att det är lätt att gå till ledningen med vilket som helst ärende, enligt Toni (personlig kommunikation, 10 december 2020).

Nu så har de nog betydligt mindre synats till och de sköter bara vissa ärenden. Tidigare så var det bara att gå raka vägen till dem. [---] De var också hela tiden vid maskinerna och var med och packa med oss ibland. Jag anser nog att för de nya, så har det kommit en chefklyfta där.

- Stella

Stella anser däremot att det inte längre fungerar, eftersom storleken på organisationen har vuxit för mycket. Det har kommit in för många nya människor och organisationen har blivit för stor, för att ledningen ska kunna skapa en kontakt med alla nya människor. Därmed har det börjat skapas en klyfta mellan ledningen och kärnan, enligt Stella. Denna åsikt är någonting som även flera andra inom personalen och ledningen håller med om. Även ledningen har börjat inse att någon sorts reform bör göras kring den växande personalen.

Vi har strävat till att vara en så platt organisation som möjligt, och det fungerade jättebra så länge vi var få. [---] vi har måsta växa för att tillfredsställa kundernas behov, och då skulle jag vilja säga att vi har försökt hålla organisationsstrukturen så låg och platt som möjlig. Vi har

ändå försökt ge ansvar åt människor, men vi har kanske gjort ett litet fel där och behöver kanske lite tänka om.

- Dan

Nyt kun homma kasvaa, niin se ei saa levähtää käsiin. Minä pelkään, että tästä tulee semmoinen, että likaa työntekijöitä ja näin. Tätä kaikkea ei sitten jossain vaiheessa ei enää hallitakkaan.

- Thomas

Andra problem som orsakas av tillväxten, är att på grund av den platta strukturen belastas nu en person av ansvaret över hundra andra arbetstagare. Strukturen är byggd så att ansvaret placeras på förmannen och det skapar en stark centralisering i organisationen. Innan tillväxten började var det under 40 individer i personalen och varje person skapar en egen kanal till förmannen. Denna struktur har hållits intakt även under tillväxten, vilket betyder att antalet kanaler till förmannen vuxit kraftigt och systemet överbelastats. Dock vill inte ledningen ge ifrån sig någon formell makt, utan ledningen vill behålla den formella makten centraliserad (Dan, personlig kommunikation, 4 december 2020.)

4.3 Kommunikation

On ollut tommoista välillä, että on huomannut, että on jollekin muulle sanottu, mutta emme tiedä siitä mitään. Mutta joku vain luulee, että tiedetään tai on jo kerrottu.

- Thomas

I intervjuerna lyfts kommunikationen fram som en av de största utmaningarna företaget haft under tillväxtperioden. I citatet från Thomas nämner han hur informationen stagnerar, eftersom det antas att informationen redan har nått alla. Det är både frågan om kommunikation från ledningen till personalen och vice versa, förklarar Thomas (personlig kommunikation, 10 december 2020). Enligt Stella (personlig kommunikation,

10 december 2020) är en orsak till den dåliga kommunikationen den platta organisationsstrukturen. Den centraliserade strukturen har blivit överbelastad på grund av för många kommunikationskanaler, anser Stella (personlig kommunikation, 10 december 2020). I mina observationer noterade jag att det inte existerar en ordentlig filtrering av information, vilket tillåter att all information når fram och riskerar att flöda över, samt leder till att relevant information begravs.

Kun ei olla kommunikoitu tarpeeksi selkeästi, että kenenkin työtehtäviin kuuluu, niin ei osata kysyä heti oikealta ihmiseltä niitä asioita mitä tarvitsee kysyä.

- Tarja

Det finns inte heller klara kommunikationskanaler som styr vilken information som ska vart och till vem, förklarar Tarja.

Stella (personlig kommunikation, 10 december 2020) säger att det leder till att det existerar motstridig information, eftersom ingen vet vad som gäller, och personer har olika information om samma ämne. Stella lyfter fram ett exempel inom paketeringen där ingen officiell struktur förekommer, vilket gör att informationen kommer in, men sedan kan börja cirkulera inom avdelningarna (personlig kommunikation med Stella, 10 december 2020). Det skapar en situation där det förekommer flera arbetsorder samtidigt, men ingen har koll på vilken som är aktuell.

Inom Opes används primärt två kommunikationsverktyg. Det kommunikationsmedlet som används flitigast är mobilapplikationen Appen, medan det officiella kommunikationsmedlet är Office (Dan, personlig kommunikation, 7 januari 2021). Under mina observationer lade jag märke till att inom Appen har det skapats flera olika grupper där olika människor är delaktiga. Exempelvis har tryckningen en egen grupp där alla arbetare inom den produktionsavdelningen är med. Sedan förekommer det även flera stora allmänna diskussionsrum där alla i personalen lagts till.

Minä olen jo niin eri monen Appen ryhmässä mukana, että kyllä minä ainakin kaiken näen, jos sinne vaan kaiken laittaa. Siellä on taas painolla oma, ja stanssilla oma ryhmänsä. Sitten tuo tuotantoryhmä on vähän semmoinen sekamelska, kun sinne pääsee sitten kaikki huutamaan.

- Toni

Toni berättar att han i alla fall ser allt som skickas via Appen, men att de större diskussionsrummen är mera skämtande än ordentlig kommunikation. Enligt honom fungerar applikationen bra som kommunikationsmedel inom de små produktionsavdelningarna och då man behöver få direkt kontakt med någon specifik person. Grupperna är bra för att spara och skriva ner information som kommer in och är tillgänglig för alla inom gruppen, klargör Thomas (personlig kommunikation, 10 december 2020). Thomas tillägger att det finns en utmaning till inom kommunikationen, och det är att personer med information muntligt kommunicerar med den första bästa person hen möter, som budskapet kunde beröra. Ansträngningen för att nå den rätta personen är för låg enligt både Thomas och Stella (personlig kommunikation, 10 december 2020).

Flera av de intervjuade inom personalen berättar om fall där man glömt att föra informationen vidare på grund av att för mycket tid hinner passera. Thomas (personlig kommunikation, 10 december 2020) påpekar även att det funnits tillfällen då personen som tog emot informationen inte ansåg den vara viktig för tillfället och sedan glömde bort den. Toni (personlig kommunikation, 10 december 2020) förstår att det är normalt för människor att glömma bort saker, men för att minska mängden information som glöms bort, kunde det vara bra att skriva ner informationen. Thomas är av samma åsikt och berättar att personligen skriver han in all information som tilldelas honom direkt i Appen.

Jonkinlainen standardi pitäisi luoda, että tieto kulkee.

- Thomas

Frånvaron av en klar kommunikationsstruktur och standardisering kan potentiellt klassas som en av Opes större svagheter, anser Thomas (personlig kommunikation, 10 december 2020). Dan (personlig kommunikation, 7 januari 2021) förstår att organisationen upplever för mycket felaktig hantering av information och kommunikationsmissar, eftersom det inte finns klara riktlinjer och kommunikationskanaler. Han förklarar att det är en utmaning de för närvarande konstant arbetade med, men under tillväxtperioden har det inte funnits tid för att lösa kommunikationsproblemen.

4.4 Maktfördelning

Under forskningsperioden skedde planering av en ny arbetsuppgift. Titeln för uppgiften är skifteskoordinator och skapades för att lätta på ledningens arbetsbörda, samt förenkla styrningen av den växande personalen, enligt den insamlade empirin. Skifteskoordinatören berör teorin i kap. 2.3.

Dan berättade att skifteskoordinatörens roll är att ansvara för de arbetstagare som arbetar i produktionen under ett skift, vilket betyder cirka 50 personer. Det är koordinatörens uppgift att koordinera och följa upp att produktionen under skiftet får färdigt de arbetsordern som produktionsplaneringen planerat. Enligt ledningen är skifteskoordinatörens mål för organisationen att i första hand minska på ledningens arbetsbörda, genom att flytta över arbetsuppgifter inom produktionen och personalövervakning åt koordinatören. Men också för att förbättra på kommunikationen mellan kontoret (ledningen och stödgruppen) och produktionen, samt att skapa en bättre kontakt och förståelse över vad som händer i produktionen (Dan, personlig kommunikation, 4 december 2020.)

Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020) förklarade varför ledningen valde att ge arbetsrollen titeln koordinator. Orsaken är att personer som fungerar som koordinator inte bär det slutliga ansvaret, utan den formella makten blir fortfarande centraliserad hos ledningen. Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020) tillägger att de inte vill att koordinatörerna ska känna onödig press och att tanken är att positionen roterar bland personalen. Detta är även något som flera inom personalen uppskattar. Både Toni och Thomas (personlig kommunikation, 10 december 2020) anser att detta erbjuder en möjlighet åt alla inom personalen att visa sina framfötter och få erfarenhet för att i framtiden potentiellt arbeta inom en förmansroll. Möjligheten att agera som koordinator tillbringar erfarenhet och signalerar också för andra inom organisationen att det är möjligt att klättra uppåt i organisationen, fortsätter Tarja (personlig kommunikation, 10 december 2020).

Ibruktage av skifteskoordinatören skapar en till nivå inom organisationen, alltså blir den djupare och mera komplex, erkänner Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020).

Organisaation tarve vuorokoordinaattoreille on enemmän kommunikaation puolella. On helpompaa ja tarkoituksenmukaisempaa jakaa sitä informaatiota vuorokoordinaattorin kautta, kuin itse yrittäisi saada jaettu se informaatio kaikille samantasoisesti ja yhtäaikaisesti.

- Janne

Kommunikationsmässigt är det även en förändring som är önskad både från ledningens och personalens perspektiv. Janne nämner i citatet hur skifteskoordinatören har en stor betydelse gällande kommunikation och hur det lättade på ledningens arbete när de kan kommunicera direkt åt skifteskoordinatören. Enligt Janne skapar koordinatören ett mellansteg mellan produktionen och kontoret. Skifteskoordinatören fungerar som ett filter för ledningen, genom att den information som koordinatören kommer med åt ledningen är viktig och väsentlig, medan små ärenden kan koordinatören behandla och filtrera bort (Janne, personlig kommunikation, 8 december 2020). Enligt Stella (personlig kommunikation, 10 december 2020) blir det lättare för personalen att gå till koordinatören med ärenden, eftersom hen är mer tillgänglig på produktionsgolvet. På detta vis behöver arbetaren inte känna stress med att komma fram med små förfrågningar direkt till de redan upptagna ledarna. Koordinatören fungerar alltså som en kontaktperson, vilket förenklar att veta vem som är den korrekta personen arbetaren bör tala med för att få den korrekta informationen, säger Tarja (personlig kommunikation, 10 december 2020).

4.5 Tid och tillväxt

Under året 2020 har organisationen vuxit kraftigt. Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020) förklarade att tillväxthastigheten har varit ytterst kraftig på grund av den ökade efterfrågan från kunderna. Det led till att arbetsmängden kraftigt ökat och hos tillverkande företag betyder det att producera mera, fortsatte Dan. Produktionen är det viktigaste området för Opes och enligt både Dan och Janne prioriteras produktionen högst inom företaget. Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020) förklarade att under tillväxten låg fokuset endast på att tillverka så många produkter som möjligt. Samtidigt försökte företaget också öka produktionskapaciteten. Den starka tillväxten krävde att alla

resurser fokuseras kring produktionen, och som biprodukt av det lades mindre fokus på andra organisatoriska områden, förklarade Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020). Detta är också något som Thomas nämner i citatet under, där han förklarar att det är naturligt att arbetsbördan växer under tillväxt, men att det tar bort fokus från andra saker som kunde göras i organisationen. Flera av de intervjuade gav en metafor för tunnelvision som skapas när ett fordon kör med hög hastighet.

Tottakai kasvu on tuonut lisää työkuormaa, mikä on ihan perusasia. Mutta se myös ottaa pois kaikista muista asioista mitä täällä voisi tehdä.

- Thomas

Tillväxthastigheten kan anses vara synonym med tidsbrist som alla intervjuade nämnde att de upplevde under tillväxtperioden. Flera småsaker som inte tar länge att utföra eller reparera lämnades ogjord, eftersom tillväxten var för snabb och fokusen låg på andra saker (Thomas, personlig kommunikation, 10 december 2020).

Kyllä, ne reagoivat sitten kun oli semmoinen tilanne, että on ollut pakko reagoida. Niin että vaikka on vielä vähän savun tuoksua niin sitten ei välttämättä heti vielä tullaan, mutta sanotaan kun melkein jo palaa niin reagoidaan, koska on niin paljon muuta menossa.

- Thomas

Thomas kommenterar ovan syftar på att ifall något inte var tillräckligt allvarligt och kunde hota att stoppa produktionen, blev det lagt åt sidan tills vidare. Alla hade en hög arbetsbörda, vilket betyder att saker måste prioriteras. Tarja (personlig kommunikation, 10 december 2020) berättade att under den mest frenetiska tiden höll de hela tiden på att släcka så kallade bränder.

Dan berättade hur stark tillväxt både är en styrka och samtidigt en svaghet. Tillväxt anses oftast vara positivt, eftersom det tillbringar mera pengar och verksamhet åt organisationen, men när hastigheten blir för hög tar det bort fokusen från helheter inom organisationen. Dan fortsatte att förklara att tillväxthastigheten var så hög att de inte kunde genomföra utvecklingar och planeringar för kommande händelser. Organisationer var fast i den nuvarande situationen och det enda de kunde göra var att fokusera på dagliga problem, samt säkerställa att produktionen fungerade med en hög kapacitet (Dan, personlig kommunikation, 4 december 2020.)

Olisimme saaneet tästä vuodesta paljon enemmänkin irti, jos olisi oltu paremmin varautuneita. Jos olisimme ostaneet pakkauskoneita aikaisemmin ja nopeammin nostaneet tiettyjä työtehtäviä aikaisemmin. [---] Se olisi helpottanut asioita ja vähentänyt työkuormaa, ja ehkä 30 miljoonaan euron sijaan oltaisiin saatu aikaiseksi yli 35 miljoonaa euroa vaihto.

- Janne

Janne påpekar igen hur tillväxten var för snabb och organisationen var inte förbered för ett såpass kraftigt uppsving. Tiden att reagera var kort och anskaffningen av produktionsmaskiner är något som tar flera månader. Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020) berättade att ifall företaget bättre förbered sig, så hade de haft en tidsperiod på fyra månader där de kunde ha höjt sin totala produktion med kring 50 % och ökat omsättningen med flera miljoner euro.

5. Analys

I kapitlet analyserar jag hur den kraftiga tillväxten påverkar Opes och hur företaget reagerade på tillväxten. Jag analyserar hur teorin kopplas ihop med lösningar och förändringar som företaget började införa under denna tidsperiod, vilket framgick i föregående kapitel. Förutom det analyserar jag de stora utmaningar som identifierades inom empirin. Analysens syfte är att skapa en förståelse om Opes situation och analysera om dess åtgärder blev framgångsrika, samt om det finns element som i framtiden kunde anpassas för andra SMF som upplever en liknande situation av kraftig tillväxt.

5.1 Den platta strukturens gränser

Opes likt andra SMF har valt att strukturera sin organisation enligt en enkel och platt struktur, något företaget hade under fallstudien, med Dan och Janne som ledare och resten under dem. Mintzberg (1983) nämner att makten inom organisationer med en enkel struktur är mycket centraliserade, och detta är också fallet gällande Opes. Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020) bekräftade att allt ansvar och slutliga beslutfattande ligger i hans och Jannes händer, och tillsammans bildar de ett duo-ledarskap. Opes organisationsstruktur följer alltså ett liknande mönster som andra SMF, med en enkel och centraliserad struktur (Robson & Bennet, 2000; Kotey & Slade, 2005).

En platt struktur är populärt bland nya organisationer, eftersom det ger ledaren en stor roll (Kotey & Slate, 2005; Mintzberg, 1979). Denna struktur blir svår att behålla inom växande organisationer, eftersom det kräver konstant koordinering och kommunikation mellan alla delaktiga (Meijaard et al., 2005). I kapitel 1.1 nämner Robbins (1990) hur enkla organisationsstrukturer och frånvaron av klara riktlinjer orsakar utmaningar för SMF:s verksamhet. Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020) erkände att organisationen blev för bred för att fungera på den önskade nivån. Denna situation kan anses vara en krispunkt som illustreras i figur 1, och kräver en reaktion från organisationen.

Koko ajan pitää olla herkkänä myös sille, että missä vaiheessa työtehtävien määrä, kasvavan henkilökunnan myötä. Kasvaa siinä määrin että ei kerkeä enää sen hetkisenä back-office henkilöstömäärällä hoitamaan. On tullut tarvetta nostaa uusia työtehtäviä, kuten laadunvalvontaa, HR-koordinaatiota ja muita yleisiä työtehtäviä.

- Janne

Jannes kommentar syftade på att ledningen är medveten om att företags organisationsstruktur och arbetsfördelning inte längre fungerade och ställde för stora ansträngningar på grund av det växande antalet nya arbetstagare. Tillväxten medför inte endast ökad efterfråga, utan också fler arbetsuppgifter, förklarade Janne. Detta är något som anstränger SMF:s knappa resurser (Diefenbach & Sillince, 2011). Enligt empirin från intervjuerna och Meijaard et al.:s (2005) forskning anses växandet antalet personal belasta organisationen mest och fungera som en katalysator för förändringar. Davidsson et al. (2010) påpekar att det är ledningens uppgift att fokusera på rätt delområden inom organisationen under tillväxten, och att identifiera tillfället när behovet för förändring bör inträffa. Ledningens reaktion på tillväxten var att skapa nya arbetsuppgifter och bilda mera djup i organisationsstrukturen i form av skifteskoordinatorer, enligt Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020). Skapande av koordinatorrollen är den första strukturella förändringen inom Opes på grund av tillväxten.

Under tidsperioden som Opes upplevde den kraftiga tillväxten har antalet personal ökat med över 150 människor, berättade Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020). Det är ingen enkel uppgift för en eller två personer att effektivt styra och leda alla människor (Robson & Bennett, 2000). Även om organisationen strävar efter en platt och bred organisation, kommer en punkt där strukturen blir för bred och förbindelsen mellan organisationsnivåerna brister, ansåg Stella (personlig kommunikation, 10 december 2020). Hon förklarade att förbindelsen mellan produktionspersonalen och ledningen blir allt mer avlägsen, samt att ledningens närvaro inte längre är som den brukade vara. Detta är något Bakka (2006), vilket redan nämnde i kap 2.3.1 och förklarar att under dessa tillfällen skapas oftast mellanchefer för att förena förbindelsen mellan ledningen och organisationens kärna. Detta är något som också illustreras i figur 2. Det bestyrker att den platta strukturen är en organisationsstruktur som inte är välanpassad åt mellanstora företag som vill behålla en effektiv verksamhet.

När den platta organisationsstrukturen för SMF blir för bred bör det göras förändringar för att bearbeta den strukturella utmaningen som uppstått. Som tidigare nämndes är en allmän strukturell lösning att skapa en ny organisationsnivå som har kapaciteten att stöda de tidigare nivåerna. Skapande av en ny mellannivå inom organisationer är inte enkelt, eftersom det är en komplex position som bör ha kunskapen att kommunicera både uppåt och nedåt i organisationen (Bakka, 2006). Som tidigare nämndes hade Opes skapat en ny arbetsuppgift i form av skifteskoordinator, vilket är företagets reaktion på tillväxten. Koordinatorerna ansvarar över produktionspersonalen under sitt skift och ser till att produktionen uppnår de uppsatta mål, samt stöder personalen vid behov.

I detta fall bör skifteskoordinatorn ha en klar förståelse om vad som sker i produktionen och agera som en förlängning av ledningen. Clegg et al. (2006) lyfter fram något som sker i samband med skapande av mellanchefer är decentralisering, alltså att ledningen fördelar på sin makt. Det är någonting som Dan och Janne inte vill göra och det skapar en utmaning. Utmaningen för ledningen är att minska sin arbetsmängd genom att skapa skifteskoordinatorn, utan att formellt ge bort sin formella makt. Detta är något som skapar en maktparadox, vilket jag återkommer till i kap. 5.3.

En annan utmaning med skapande av mellannivåer är ett problem för ledningen på mellannivå. Det är att identifiera hur många personer och vem som ska börja agera som mellanchefer (Bakka, 2006). På varje nivå i organisationen bör det finnas varken för lite eller för många individer, om det uppstår bör organisationen omstruktureras (Clegg et al. 2006). I Opes är skifteskoordinatorerna inte endast en förlängning av ledningen, utan även av personalen. Produktionspersonalen kan komma till koordinatorerna med bekymmer och förbättringsmöjligheter, eftersom de anser att dessa personer kan bättre påverka inom organisationen. Stella (personlig kommunikation, 10 december 2020) förklarade att det diskuterades med tanke på personalen vilka förbättringar som kunde genomföras, men det hände ingenting. När ett par av dessa personer sedan flyttade till kontorssidan som en del av Dans stödgrupp, började det dock hända mera förbättringar och diskussion om förbättringar.

Under mina observationer lyckades jag identifiera en mer komplex struktur inom organisationens informella struktur, där det är tydligt att somliga personer inom personalen har ett starkare förtroende från andra, men också förmågan att lättare kommunicera med ledningen. Personerna i fråga är de som arbetat på Opes innan

tillväxten och som anses ha den längsta erfarenheten inom organisationen. Därför kan dessa personer agera bra inom skifteskoordinatorsrollen, eftersom de kan bra kommunicera vertikalt inom organisationen. Den informella strukturen ger ledtrådar om vilka personer som kunde anses vara bra kandidater till mellanchefer inom SMF, ifall organisationen väljer att internt söka efter kandidater. Detta är något som även Diefenbach och Sillince (2011) lyfter fram i sin artikel.

5.1.1 Kommunikationsstruktur

Bristande kommunikation har varit en av Opes större utmaningar under tillväxtperioden. Det leder till att verksamheten inte går smidigt och det uppstår kaotiska situationer där ingen vet vad den aktuella situationen är, samt vad för information är korrekt, enligt Stella och Tarja (personlig kommunikation, 10 december 2020). Bristande kommunikation hindrar organisationer från att fungera på optimal nivå (Conrad, 1994).

Som Conrad (1994) förklarar om horisontell kommunikation kan för lite eller för mycket kommunikation mellan personer på samma nivå kan leda till dysfunktion och nedsatt effektivitet i organisationen. Detta kan även appliceras på strukturen. Den platta strukturen har blivit för bred, så att det bildas dysfunktion mellan personerna i organisationen och det krävs för mycket för att kunna behålla alla aktuella om vad som pågår inom organisationen.

”Det kommer lite olika orders från olika människor, att det är lite som den trasiga telefonen. Sedan har det funnits gamla arbetsorders som plötsligt har ändras. [---] Att det blir lite oklarheter ibland om vad som är aktuellt och vad som inte är.”

- Stella

Av citatet framgår det klart att kommunikationen inom organisationen inte når alla eller är korrekt. En orsak till detta är att det inte förekommer klara kommunikationskanaler vilket gör att informationen inte rör sig korrekt igenom organisationen. Robbins (1990) betonar att dessa brister leder till konflikter och påverkar organisationen negativt.

Davidsson et al. (2010) påpekar att under perioder av tillväxt är effekterna större än normalt. För Opes har små kommunikationsmissar uppstått på grund av oklarheter, vilket påverkar produktionens effektivitet. Det är något som tillverkande SMF bör undvika så långt som möjligt, speciellt under tillväxtperioder när allt sker snabbare (Fischer et al., 1998).

Tillverkande företag som till exempel Opes har ofta klara avdelningar på sin organisationskarta. Beroende på hur produktionen är strukturerad kan det snabbt identifieras flera grupper som personalen arbetar inom. Målet är oftast att informationen som kommuniceras inom organisationen ska nå alla personer utgående från den skala som används. Det kan vara hela organisationen eller gruppvis. Information bör ändå nå grupperna varifrån den sedan kan spridas vidare till individerna inom gruppen. Genom att ha en kontaktpunkt för varje grupp blir det klart till vem all information bör riktas och det skapar klara riktlinjer inom organisationens kommunikation. En liknande kommunikationsstruktur var ändå inte i användning inom Opes, enligt empirin från intervjuerna.

Tietoturvanriskien kautta, nyt ihan ylellisesti ottaen tiedonkulun ja tiedonhallinnan riskien madaltamiseksi, niin se että tieto suodattuu yhden henkilön kautta, on helpommin käsiteltävä, kuin moni eri.

- Janne

Som Janne förklarade i citatet är det säkrare att skapa tydliga kommunikationskanaler och nivåer inom kommunikationsstrukturen där information kan filtreras igenom en person, i stället för flera olika. Jannes förklaring återgår till hur organisationens struktur blivit överbelastad, eftersom organisationen blivit för stor. Från ledningen via skifteskoordinatorerna till kontaktpersonerna inom varje grupp skapar Opes en tydlig kommunikationskanal för kommunikation uppåt och nedåt i organisationen. Larkin och Larkin (1994) förklarar att vertikal kommunikation är den mest grundläggande formen av kommunikation och den formen av kommunikation som förekommer mest inom organisationer. För en fungerande vertikal kommunikation behövs det klara kommunikationskanaler (Conrad, 1994). I Opes fall har en formell struktur inte klart skapats, utan det har varit mera adhokrati. Därför kunde etablering av en klar struktur vara en bra startpunkt för att förbättra på kommunikationen. En bra kommunikationsstruktur är strukturerad enligt organisationens verksamhet (Stohl, 1995).

En orsak till att det skapades en kommunikationsstruktur är viktigt, är det växande antalet personal inom organisationen under tillväxten. När organisationen växer, ökar även behovet av bättre koordinering av personalen (Desanctis & Fulk, 1999). Kommunikation är en av nycklarna för att effektivt styra personalen inom organisationen och via en klar struktur kan kommunikationen skötas effektivast (Stohl, 1995).

5.2 Kommunikation

Det som varit en av Opes största utmaningar under tillväxtperioden är en fungerande kommunikation. Som Stohl (1995) förklarar är kommunikation ytterst viktigt inom organisationer där det sker förändringar, och det är vad som händer med Opes. I fallstudien identifierade jag ett par utmaningar inom organisationens kommunikation och kommer nu att analysera orsaken till att detta hände, hur organisationen agerade, samt vad som kunde vara lösning till utmaningarna. Lösningarna i texten är baserade på vad som pågick i Opes under forskningsperioden, men kan potentiellt appliceras för andra SMF som upplever liknande utmaningar. I detta fall arbetar jag med empiri som endast berör Opes.

Den största utmaningen inom Opes var en icke-definierad kommunikationsstruktur, vilket behandlades redan tidigare i kap. 5.1.1. I detta kapitel fokuserar jag kring andra utmaningar gällande organisatorisk kommunikation som förekom inom Opes. Den första utmaningen som jag behandlar är cirkulation av information. Som det nämndes i kapitel 5.1.1, kommer information in från olika håll och det är svårt att veta vilken information är korrekt.

I mina observationer lade jag märke till att problemet uppstår i företagets produktion, där informationen når sin slutpunkt, men den lagras inte. I stället stannar den kvar och cirkulerar, medan ny information kommer in och skapar förvirring bland personalen, vilket är något som Stella och Thomas poängterade i sina intervjuer. Den första åtgärden som kunde utföras för att förbättra situationen, är att skapa en centraliserad punkt där informationen samlas. För produktionen i Opes kunde detta vara ett arbetsbord nära produktionsmaskinen där gruppen arbetar. Information likt kunskap kan anses

förekomma i två former: mjuk eller hård (von Krogh et al., 2000). I mjukt format förekommer informationen hos personens som vetskap, medan i hårt format är informationen nedskriven eller förekommer på något sätt fysiskt åtkomligt (von Krogh et al., 2000). Vid muntlig diskussion är informationen mjuk, tills det exempelvis skrivs ner på papper och övergår till ett hårt format. Information som är allmänt tillgänglig åt alla bör förekomma i fysiskt format, eftersom det blir enklare att behålla personalen uppdaterad (Johansen, 1984). På detta sätt kan personerna inom gruppen snabbt veta vad som pågår, igenom att kolla vad för information som finns vid insamlingspunkten.

En till sak som kunde göras för att minska på cirkulationen av information är att organisera data som kommer in. Genom att organisera och lagra data i till exempel kronologisk ordning vid insamlingspunkten, skapar en situation där informationen slutar cirkulera. Det skapar klarhet inom kommunikationen och informationen, vilket är något Stohl (1995) belyser efter.

”Välillä tulee sitä kommunikaatio ongelmaa siinä, että on huomannut, että on jollekin muualle sanottu, mutta ei me tiedetä siitä mitään. Niin minä olen ainakin pyrkinyt siihen, että aina kun jotain tulee, niin minä heti kerron siitä kaikille, että nyt on näin sanottu. Laitan myös kaikki tiedot meidän Appen ryhmään viestiä, että nyt on näin ja tämmöinen juttu tuotu esille. Sitten joku muu saa tiedon, niin se voi olla, että ok ja asia jää sitten siihen. Niin jonkinlainen standardi pitäisi luoda että tieto kulkee.”

- Thomas

Thomas kommentar ovan visar hur viktigt det är att informationen delas bland alla inom gruppen. Han förklarade hur det uppstår situationer där personer inte för informationen vidare. Thomas berättade att han själv alltid lägger all information han får in på Appen-gruppen som han är med i. Thomas är en del av produktionsgruppen som arbetar vid tryckningen och där har de valt att skapa en grupp i Appen som fungerar som en samlingspunkt för information. Detta är ett bra exempel på hur de får slut på cirkuleringen av information, igenom att samla allt på ett ställe. Appen-applikationen sparar och tidstämplar alla meddelanden och bilder. Informationen organiseras automatiskt i kronologisk ordning. Via Appen når också informationen alla som är en del av gruppen. Idag förekommer mobiltelefoner ofta i våra fickor, och det är enkelt att snabbt kolla läget (Personlig kommunikation med Thomas, 10 december 2020.)

I Thomas citat på föregående sidan lyfte han fram ett till problem som bör tas i beaktande, vilket är brist på en standard. Desanctis och Fulk (1999); Stohl (1995) förklarar hur betydande kommunikationen är för organisationen och utan klara riktlinjer är det svårt att kommunicera på de olika nivåerna som förekommer inom organisationen. Klara riktlinjer gällande kommunikation och hantering av information är essentiellt för varje organisation (Stohl, 1995). I detta fall bör det skapas en standardisering inom Opes för att information som tilldelas en person förs direkt till gruppens insamlingspunkt. Även om informationen inte är aktuellt för mottagaren, bör hen se till att den når gruppen. Via standardisering kan organisationen säkra att informationen når alla behöriga.

Bristande kommunikation behöver inte endast ske för att det inte finns klara kommunikationskanaler, utan också även ifall mottagaren inte känner för att sprida vidare meddelande. I figur 4 visas hur mottagarens perspektiv, tankar och känslor påverkar meddelande som den tar emot. Vid fall där mottagaren inte känner att kommunikationen och informationen som viktig, kan hen som sagt låta bli att föra informationen vidare, vilket Thomas lyfte fram i citatet på föregående sidan. Därför lönar det att ha klara regler och ett standardiserat system kring kommunikation. När det sedan uppkommer situationer var en person anser att informationen inte har någon betydelse, och risken för bristning inom kommunikationen uppstår. Situationen kan undvikas, ifall organisationen har klara definitioner kring hantering av information som ser till att det bör föras vidare vare sig personen anser det vara viktigt eller ej.

På detta vis kan organisationen skydda sig från bristande kommunikation, men det medför sig också nackdelar. Systemet som just förklarades behandlar formell kommunikation i organisationen. Det betyder att risken för överkommunikation som Conrad (1994) lyfter fram som en hotande trend inom kommunikation har en större sannolikhet att uppstå. För att minska på överkommunikation behövs det filtrering i kommunikationskanalerna (Conrad, 1994). I Opes fall planerade företaget att skifteskoordinatorerna agerar som ett filter när det gäller kommunikation, enligt Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020). Det skulle betyda att de standardiserade reglerna kring kommunikation inte direkt angår skifteskoordinatorerna. Det skapar en situation där organisationen antingen accepterar situationen och ger dessa personer förtroende på att avgöra vilken information som är viktigt och vad som inte är. Alternativt kan det skapas ett kommunikationssystem var information kan organiseras enligt prioritet.

Till sist tänker jag behandla hur kommunikationen sker inom organisationen. Kommunikationsmedel som används inom Opes är kommunikationsapplikationer som Kontoret, Appen och sedan muntlig kommunikation. Kontoret är det officiella kommunikationsverktyget för Opes, men den når inte alla inom organisationen, eftersom alla inte har tillgång till Kontoret. Appen används flitigast, eftersom via applikationen nås alla inom företaget och mobiltelefon är något som varje arbetstagare bär på, enligt Toni (personlig kommunikation, 10 december 2020). Eftersom allt i Opes händer under samma tak är det inte ovanligt att formell kommunikation sker muntligt, eftersom det är lätt att gå till personen man vill tala med. Det är inget fel med muntlig kommunikation, men det ökar sannolikheten att information glöms bort eller inte sedan finns i något konkret format (Johansen, 1984). Neher (1997); Conrad (1994) förklarar att bortfall av information inom formell kommunikation är något som organisationer bör undvika så långt som det går, och därför rekommenderas det att formell kommunikation förekommer i fast format.

När det gäller kommunikationsmedlen inom organisationer är det inte ovanligt att företagen utnyttjar flera olika metoder (Johansen, 1984). Det skulle dock vara optimalt att företagets officiella kommunikationsmedel når alla inom organisationen (D'Aprix, 1996). För Opes är det Kontoret, men detta verktyg når inte den skala av kommunikation som täcker hela organisationen. Dels beror det på att Opes är ett tillverkande företag och alla inom personalen har inte tillgång till en dator eller licens för att kunna använda Kontoret, anser Dan (personlig kommunikation, 7 januari 2021). I stället är de aktiva på produktionsgolvet. Därför är Appen det populäraste kommunikationsmedlet inom företaget, och den har kunskapen att fungera på en nivå som täcker hela organisationen. En allmän applikation som Appen kan vara svårt att fungera som ett officiellt kommunikationsmedel, men mitt argument är att det officiella kommunikationsmedlet som organisationer använder sig av bör fungera på en organisatorisk skala. Genom att använda endast ett kommunikationsmedel blir även kommunikationen mera centraliserad och organiserad. Att börja följa efter flera olika kommunikationsplattformar kan vara stökigt och leda till att kommunikationen blir stapplande. Därför anser jag att formell kommunikation sker på en och samma plattform inom organisationen.

Olisi ihan hyvä että saataisi enemmän firmasta tietoa. Ne voisivat vaikka kertoa miten on mennyt, tilauskannasta, mitä on luvassa ja tulevaisuuden näkymiä...kaikki nämä enemmän. Nyt se kaikki menee torvihuhujen perusteella, että joku tietää jotain ja sitten puhuu.

- Thomas

Hur ofta organisationen kommunicerar allmänt åt alla i organisationen är oftast en sak ledningen bestämmer om. Som Stohl (1995) poängterar är kommunikation viktigt inom organisationer som upplever förändringar. Opet befinner sig i en omgivning där det händer hastigt förändringar. Det är viktigt att alla inom organisationen är medveten om vilka förändringar som kommer att ske, för att öka förändringens möjligheter att lyckas utan resistans. D'Aprix (1996) lyfter fram är att när ledaren öppet berättar mera vad som händer och vad de tänker göra, hjälper alla inom organisationen att veta vad som pågår (Se figur 3). Enligt Thomas och Tarja som är en del av personalen händer det inte en tillräcklig mängd allmän kommunikation som till exempel lägesrapportering.

Minun mielestäni jonkin näköinen, kun vaikkapa viikkopalaveri, vaikka se on aika oksettava sana. Mutta joku semmoinen missä olisi henkilöitä, jotka tekevät jotain, niin kommunikoisi keskenään, että mitä tehtäviä tarvitaan tehdä, että oltaisiin vähän enemmän kartalla. Että, missä mennään, mihin mennään ja kuka menee.

- Tarja

Det som nämndes ovan var Tarjas respons till frågan hur hon skulle vilja lösa den bristande kommunikationen och bortfall av information som skapar förvirring inom organisationen. Klar och tydlig kommunikation hjälper även till att motverka förvirring när det kommer från till exempel från ledningen (Larkin & Larkin, 1994). Allmän lägesrapportering är ett allmänt sätt där organisationen kan enkelt förklara vad som är för tillfället aktuellt. Hur organisationer väljer att utföra denna kommunikation är upp till beslutfattaren inom organisationen, men målet är att det ska nå alla behöriga. Det kan vara i format av palaver som Tarja nämnde, eller kanske informationen kunde placeras ut på de lagstiftade anslagstavlor i företaget, eller i pausutrymmen var personalen ofta besöker under dagen. Att information kommer muntligt via rykten som Thomas berättade tidigare finns det potentialen att informationen förvrängs. D'Aprix (1996) poängterar att för att minska på att informationen förvrängs bör ledningen kommunicera direkt, tydligt och på en organisatorisk skala. Enligt figur 4 minskar det möjligheten att mottagaren tolkar informationen fel.

5.3 Våga släppa taget

I kap. 2.3 förklarar Robson och Bennett (2000); Lester et al. (2008) om hur starkt centraliserade organisationer har det svårt att effektivt styra organisationer som växer. Att direkt styra flera individer är inte lätt och tidskonsumerande, förklarade Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020). Inom SMF kan det ofta förekomma ett dubbelt slag som påverkar organisationens verksamhet negativt. Det första är som tidigare nämndes i början av kapitel 5.1 när det gäller den platta strukturens gränser, och hur den inte är optimalt anpassad för starkt växande organisationer. Det andra slaget är den centraliserade makten som ofta existerar inom SMF (Robson & Bennett, 2000). När antalet anställda växer och samlas på samma ställe utan klar styrning skapas en kaotisk omgivning. Denna omgivning är inte optimal för organisationer som genomgår förändringar. Lester et al. (2008) påpekar att det är enklare att styra större grupper av människor, när ledningen och personalen är mer fördelad.

Vi behöver mera djup för en person kan inte ansvara för 100 eller 150 människor, och vi är nu 180 människor. I princip skulle alla personer ligga på mitt bord som att säga, som deras ansvarsperson. Men jag har inte tid att göra de uppgifterna effektivt, eftersom jag har flera andra arbetsuppgifter, och inte är det heller rätt att sätta alla personer under en HR-koordinator heller.

- Dan

Dans kommentar visade att den ökade personalmängden inte tillåter den platta strukturen att hållas intakt. Dessutom uppstår behovet att spjälka på ansvaret, eftersom Dan och Janne inte har möjligheten att allokera den tid som behövs för att kunna styra. Under forskningsperiodens observationer identifierades en reaktion från organisationen när det gällde detta ämne, och lösningen var en form av maktfördelning och skapande av mera djup i organisationen i form av skifteskoordinator som nämndes i ett tidigare skede.

Som Weber et al. (1978) presenterar hjälper skapande av mellanhänder att öka effektivt styrande inom organisationen. Det befriar ledningen från en del arbetsuppgifter, vilket tillåter dem att fokusera på andra arbetsuppgifter ledningen anser prioritera mera. I Opes

fall har ledningen gett skifteskoordinatören det som hen behöver för att effektivt kunna utföra sina uppgifter, enligt Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020). Dock har Dan och Janne valt att behålla all formell makt, förklarade Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020). Det betyder att skifteskoordinatören formellt blir en mer symbolisk arbetsroll, enligt Wagar (1998). Enligt ledningen handlar det om att skifteskoordinatören ska kunna utföra alla arbetsuppgifter som vanligt, men att ifall det sker något misstag, ska skulden riktas mot ledningen och inte koordinatören. Ledningens ideologi om detta är att skydda koordinatörerna och tillåta dem utföra sina arbetsuppgifter utan att känna någon press. Det skapar dock en situation där ledningen vill dela med sig, men sist och slutligen håller ändå fast vid makten och möjligheten att direkt blanda i sig ifall de anser det behövs. Situationen blir lite paradoxalt och hamnar i en grå zon, där ledningen vill bli av med ansvar, men vill samtidigt hålla kvar makten (Curran & Blackburn, 2001).

Vad som kan vara orsaken till att ledningen inte vill dela med sig makten och ansvaret kan vara flera. Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020) berättade att när det gäller Ope är det ett försök att skydda arbetarna inom koordineringsrollen, på grund av orsaker som att de är nya eller oerfarna. Hermans et al. (2017) nämner att bristen på kompetens kan ofta nämnas som en faktor till hindrande av maktfördelning. En annan orsak inom SMF som Curran och Blackburn (2001) nämner är att ledaren inom SMF ofta också är grundaren. Vid dessa fall kan det vara svårt för ledaren att släppa loss, eftersom betydelsen av företaget är stort och personen i fråga inte är färdig att fördela på makten. En sista orsak kan potentiellt vara ledarskapsstilar som ledaren använder sig av (Curran & Blackburn, 2001).

Galbraith (1973) diskuterar om hur organisationer är strukturerade och hur centralisering och decentralisering formar organisationer. En centraliserad organisation har visserligen kunskapen att snabbt fatta beslut och när all information samlas vid ett ställe kan det göras effektivt. Det är också en av de större orsakerna till att SMF oftast har en centraliserad struktur. Så länge det uppehålls en status quo fungerar det, men när situationen förändras bör det adapteras (Greiner, 1998). Maktfördelning kan anses vara en del av organisationens naturliga tillväxt (Radziwon & Bogers, 2019). Det fungerar bra som en signal om att organisationen inte längre är ung och liten, utan mer mogen och utvecklad.

Sammanfattningsvis kan det tolkas som att maktfördelning är en strukturell förändring som påverkar organisationen. Det är en förändring som ofta sker i samband med tillväxt eller en förändring bland nyckelpersoner inom organisationen. Förändringen ingår oftast skapande av mellannivåer inom organisationen med nya ansvarsposter. Syftet med maktfördelning är att tillåta organisationen behålla en effektiv styrning, genom att sprida på ansvaret.

5.4 Den kraftiga tillväxten

Tid, eller närmare sagt bristen på tid är något som lyfts fram under flera tillfällen under forskningsperioden. Tillväxt och tid är något som bildar ett par i detta fall, och som kraftigt påverkar varandra. Det är någonting som både ledningen och personalen på Opes ansåg vara en faktor som starkt påverkade arbetet och organisationens behov att i snabb takt utveckla sig. Under den period som tillväxten var kraftigast, uppstod det flera behov till att adaptera sig, men tiden att utföra handlingar existerade ej, eftersom fokuset låg på produktionen och att möta efterfrågan.

Nyt kun tuli tämä kasvu, niin ei ole kenelläkään ollut edes aikaa katsoa tai miettiä, kun täällä kaikilla oli niin paljon hommia. Että kukaan ei ehtinyt paneutumaan muuhun kuin tulipalojen sammutteluun.

- Tarja

Citatet av Tarja förklarar hur snabbt allt hände inom Opes under tillväxtperioden. När det kraftigt börjar växa inom organisationens alla delområden kräver det uppmärksamhet från organisationen, men det är inte enkelt för SMF att samtidigt bearbeta på flera fronter (Johnston, 2000). Vid dessa tillfällen måste organisationen börja prioritera och alltid ta i bruk med de ärende som är mest akut (Davidsson et al. 2010). Ledningen har mycket tydlig konstaterat att produktionen är det viktigaste delområdet och att det placeras alltid högst upp på prioritetlistan, förklarade Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020).

Nå under tillväxten, har utmaningarna varit de att vi har haft en orderstock och vi har legat efter i leveranser, och överraskningen på som vi kanske blev tagna på sängen var att maskinleverantörerna är i våra ögon otroligt långsamma. Att de inte klarar av att leverera maskiner i den takten som vi har behov av.

- Dan

Det är tydligt att tillväxthastigheten inom industrierna är olika och hur tillväxten mäts tidsmässigt (Nicholls-Nixon, 2005). I citatet av Dan förklarade han hur maskinleverantören och Opes verkar inom olika marknader, där den andra rör sig betydligt fortare framåt. Exempelvis inom stora infrastrukturprojekt eller tillverkning av stora maskinerier handlar det om år och månader. Om någonting inom dessa industrier görs på ett par månader har det gjorts extremt snabbt när de mäts i deras tidskala. Samma är det inom tillverkande av produktionsmaskinerna som Opes använder sig av, där leveranstiden på nya maskiner oftast är närmare fyra månader än fyra till fem veckor, vilket var det behov Opes hade under den starka tillväxten, förklarade Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020). Tiden att reagera och anpassa sig till den nya efterfrågan var minimal när den jämförs i den skalan som används inom tillverkande företag. Dan (personlig kommunikation, 4 december 2020) berättade att Opes revisor förklarade att företagets tillväxt i ekonomiska nyckeltal kan jämföras med teknologiföretag som producerar applikationer. Den sorten av kraftig tillväxt händer sällan bland tillverkande företag.

Kyllä se on vaikeata, kun tulee nopeasti yli sata henkilöä sisään ja kaikki pitäisi toimia täysillä.

- Thomas

Tiden i sig påverkar inte på någon strukturering inom organisationen, men den fungerar som en faktor. Hur tiden passar in situationen, är att utgående från tillväxthastigheten har organisationer större eller mindre fönster att identifiera när beslut och handlingar bör utföras, enligt figur 1. Desto starkare tillväxt som organisationen upplever, desto mindre tid har organisationen på sig att reagera till situationen och att anpassa sig (Greiner, 1998). Tillväxthastigheten i fallstudien överraskade företaget som inte var optimalt förberedd för en såpass stark tillväxt, berättade Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020). Tan et al. (2007) förklarar hur okontrollerad tillväxt är ett problem för organisationer. För

att lösa situationen bör SMF försöka arbeta i kapp tillväxten, så att organisationen placerar sig i en ny situation där den bättre kan kontrollera vad som pågår (Fischer et al. 1998). Manipulering av tillväxt är även ett alternativ, men inte något som Fischer et al. (1998) föreslår åt SMF, eftersom det är extra ansträngande på SMF. I teorin nämndes det om hur maktfördelning och omstrukturering, samt skapande av mera djup i organisationen är en naturlig del av en organisations livscykel när den växer (Radziwon & Bogers, 2019). Fischer et al (1998); Tomer (1981) poängterar hur viktigt tajmning på utförande av förändringar är under tillväxt för att hålla tillväxthastigheten under kontroll.

Vaikkei ihan heti reagoidaan, niin kyllä sitten reagoivat, kun on pakko.

- Thomas

Thomas uttalande baserar sig på att ledningen helt enkelt inte hade den tid som behövdes för att ta i beaktande allt som inträffade. De var alltid medvetna om vad som hände i organisationen, men att flera saker prioriteras först sedan när det absolut behövdes, eftersom det förekom flera andra ärenden som krävde ledningens uppmärksamhet. Detta är något som Davidsson et al. (2010) poängterar i problemdiskussionen att komma inträffa SMF under tillväxtperioder.

Det är tydligt att i Opes fall identifierades en tillväxthastighet som var högre än vad organisationen själv kunde hålla med. Ifall tillväxten skulle ske mera kontrollerat kunde situationen potentiellt se annorlunda. Tan et al. (2007) förklarar om ekonomiska följder som miste av omsättning och vinst ifall en organisation inte klarar av att möta tillväxten. Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020) berättade ifall förberedelser och mer organisering för tillväxten skulle ha gjorts fanns potentialen att växa ännu mera, men också kontrollerat.

6. Slutsats

Det första och mest synliga SMF upplever under tillväxten är behovet att öka antalet personer för att möta tillväxten. Detta kommet tydligt fram i Dans kommentar om hur Opes antal anställda ökat med över 150 människor. När organisationen växer ställer det mera tryck på styrningen av organisationen (Meijaard et al. 2005). SMF har ofta en platt och enkel organisationsstruktur. En struktur som inte är optimal för snabbt växande och större organisationer (Meijaard et al., 2005). Platt organisationsstruktur är en dynamisk och effektiv struktur inom små organisationer, men inom medelstora företag medför den fler nackdelar än fördelar. Ett behov för strukturella förändringar uppstår. Det första steget i omstrukturering är oftast skapande av en mellannivå, med så kallade mellanchefer (Bakka, 2006). Detta är också något Opes gjorde genom skapande av skifteskoordinatorer.

En av flera nycklar till en lyckad omstrukturering och effektiv verksamhet kring en stark tillväxtperiod för SMF, är klar och tydlig kommunikation (Stohl, 1995). Arbetsfördelningen bör vara tydlig, eftersom det minskar förekomsten av misstag och en stökig arbetsmiljö (Davidsson et al., 2010). Hos Opes var detta inte klart från början, vilket ledde till att de hade utmaningar att behålla en konstant effektiv nivå. Frånvaron av en klar kommunikationsstruktur och bättre kommunikationsmetoder, hindrade företaget att producera effektivare och att smidigare utföra sin verksamhet. Det upplyser hur betydande en fungerande kommunikation är inom SMF. Speciellt inom situationer som förändringsprocesser eller situationer med kort tidsram där det bör göras kvicka beslut, vilket är också något Fischer et al. (1998) påpekar.

När SMF upplever tillväxt och blir större, identifieras en process. Med tiden blir organisationen mera komplex i samband med tillväxt (Greiner, 1998). Större organisationer har fler rörliga moment i sig, vilket kräver mera styrning (Desanctis & Fulk, 1999). Det kan vara svårt inom SMF där styrningen är centraliserad att effektivt styra den växande antalet av nya moment inom organisationen och situationen leder till omstrukturering som nämndes tidigare av Lester et al. (2008). I samband med omstruktureringen kan det ske en decentralisering av makten för att behålla en effektiv nivå av styrning (Radziwon & Bogers, 2019). En form av decentralisering ägde rum i Opes i samband med skapande av skifteskoordinatorer. Ledningen i Opes var av den åsikt

att de hade varken tid och förmågan att effektivt styra produktionspersonalen. Även om skifteskoordinatorerna inte har formell makt, innehåller arbetsposten ett visst ansvar som ledningen placerade åt koordinatorerna. Enligt mig kan detta tolkas som en form av decentralisering och maktfördelning.

Stark tillväxt anstränger inte endast organisationens struktur och verksamhet, men prövar även företagets anpassningsförmåga (Nicholls-Nixon, 2005). Med en plötslig kraftig tillväxt, försnabbas hela tillväxtprocessen och ifall det förekommer problem inom organisationen som till exempel med kommunikationen, blir betydelsen och påverkan större än normalt, vilket är något Davidsson et al. (2010) nämner i kap 1.1. Tillväxthastigheten faktorer hur mycket tid organisationen har att anpassa sig och utföra förändringar (Fischer et al., 1998). Figur 1 illustrerar att högre tillväxthastighet medför att nästa krispunkt i organisationens tillväxtcykel kommer emot fortare. När det gäller Opes överraskade storleken av tillväxten företaget och de lyckades inte fullständigt adaptera sig i tid. Frånvaron av en klar struktur och tillväxtplan är något som påverkar negativt i dessa situationer, eftersom tillväxten är snabb och tiden att reagera är kort.

Sammanfattat påverkas strukturen inom organisationer av maktfördelning, tillväxt och tid. Kommunikation är ett betydande verktyg som finns med i processen och kan starkt påverka både positivt, samt negativt hur tillväxtperioden genomförs. Med klar kommunikation och riktlinjer ökar organisationens sannolikhet att undvika utmaningar och konflikter.

Tydlig planering och förberedelser när det gäller tillväxt är viktigt för SMF för att uppleva en lyckad tillväxtperiod. Organisationer bör planera sin verksamhet i förväg och identifiera krispunkterna i organisationen som presenteras i figur 1. Plötslig kraftig tillväxt tillåter organisationer minimal tid att reagera. Ifall det inte förekommer förberedda planer och modeller kring organisationens verksamhet, ökar sannolikheten att organisationen inte klarar av att adaptera sig i tid och som Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020) nämnde så missade också Opes en tidsperiod på flera månader var det kunde ha ökat sin produktion och omsättning med flera miljoner. Under tillväxten finns det inte tid att påbörja planeringar och utförande av förändringar. Som det nämndes tidigare saknade Opes en direkt plan för tillväxt, samt organisatoriska utmaningar med kommunikation, vars effekt inflammerade situationen mer än normalt. En metafor för situationen kan beskrivas som att Opes orienterade igenom hela

tillväxtprocessen blind och gjorde beslut enligt känsla. Som citatet under insinuerar är förberedelser viktigt.

Before anything else, preparation is the key to success.

- Alexander Graham Bell

För SMF lönar det att bekanta sig i sin verksamhet och skapa tillväxtplaner kring ifall organisationen skulle uppleva tillväxt. Organisationer bör som sagt i förväg identifiera potentiella smärtpunkter som markerar när det bör utföra förändring mot nästa steg (Davidsson et al., 2010). Smärtpunkterna är alla unika till organisationerna, alltså förekommer det inte någon direkt facit på hand. Genom att skapa modeller kring hur organisationen bör struktureras för exempel att producera på olika nivåer. Det förenklar implementering av förändringsprocesser, och tillåter SMF orientera igenom tillväxtfasen enklare och effektivare. Organisationens ledning har också enklare att direkt införa en korrekt anpassning som möter tillväxten. SMF-organisationer undviker mera den svårare vägen där den hela tiden går med känsla och förändrar efter misstag, vilket också förbättrar sannolikheten att den ekonomiska framgången blir större. Med en bättre direkt anpassning minskar organisationen potentiellt mängden förändringar som bör utföras under tillväxten. Det är en bra sak, eftersom det tillåter organisationen mer tid att fokusera på sin primära verksamhet. Tillväxtplanering är den bästa metoden för organisationer att förbereda sig för kraftiga tillväxtperioder, eftersom det nämndes i stycket ger det organisationen den tid som behövs att noggrant anpassa sig direkt.

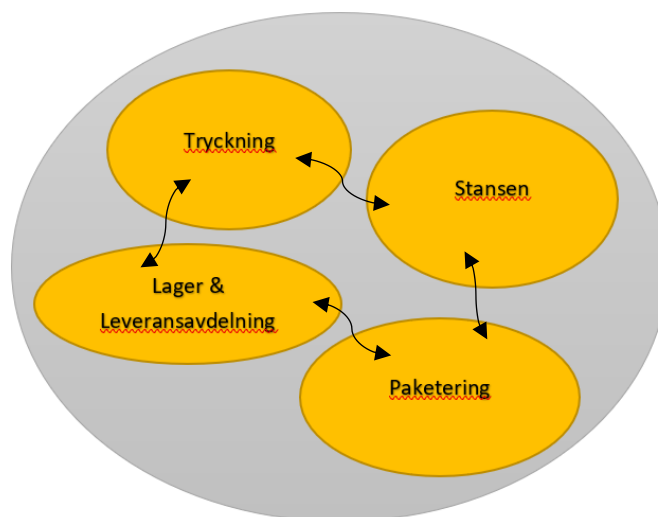
6.1 Konformad organisationsstruktur

Modellen som jag presenterar i detta avsnitt tar i beaktande den bristande strukturen inom arbetsfördelningen och kommunikation, som var problemområden för Opes under tidpunkten då fallstudien utfördes. Denna struktur är baserad på Opes, eftersom min empiri baserar sig på detta företag. Modellen kan även tillämpas inom andra tillverkande SMF. Formen av denna struktur kan ses som en kon som har både höjd och bredd. Se bilaga 3 för att se organisationsstrukturen i sin helhet. I kapitlet presenterar jag särskild varje nivå och figurerna 7, 8 och 9 representerar en organisationsnivå. Storleken på

figurerna inom den stora ellipsen har ingen betydelse, utan varje mindre ellips representerar en avdelning. Den stora ellipsen representerar organisationsnivån. Pilarna i figurerna representerar organisationskommunikation och informationsflöde.

Struktureringen i produktionen bör ske så att alla delområde är tydligt definierade, men tillåter organisationen behålla någon form av platt verksamhet. I stället för en tvådimensionell pyramidstruktur har jag valt att ge strukturen tredimensionell konform. Cirkulära former symboliserar samarbete och koordinering inom organisationer, än den klassiska hierarkiska stilen kan tolkas mera stel och styv (Alpkan et al., 2007).

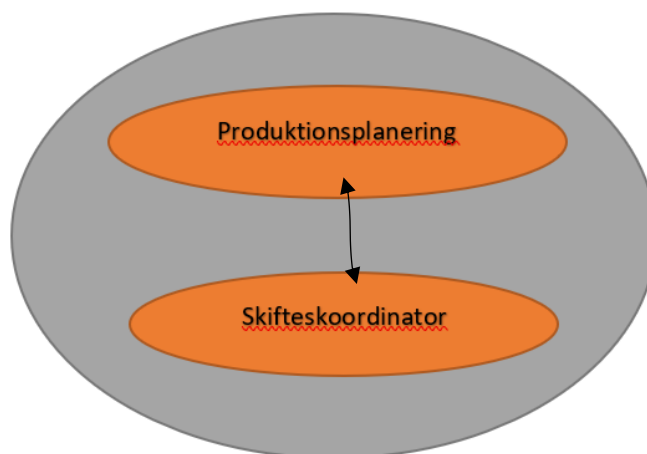
Det är tydligt att Opes behöver mera djup för att kunna fortsätta sin verksamhet på en effektiv nivå där produktionens kapacitet och kvalitet upprätthåller en hög nivå. Det är ett problem som är vanligt hos växande SMF (Meijaard et al., 2005). Tarja (personlig kommunikation, 10 december 2020) poängterade hur det inom Opes inte var tydligt vad som hörde till vems arbetsuppgifter, och att det skapade förvirring. Mintzberg (1979) förklarar hur organisationsstrukturen ska skapa tydliga arbetsfördelningar. Denna klarhet är viktigt och understöder varje organisation. Hos Opes fanns det en stor bredd, men den kunde struktureras tydligare, enligt Tarjas kommentarer.



Figur 7. Organisationens basnivå (Nivå 1).

I detta fall är utgör produktionen den första nivån av organisationen, och den delas in i fyra grupper. Produktionsprocessen i Opes är tydligt indelad i fyra avdelningar, och denna modell kommer att adapteras från den. Figur 7 visar hur strukturen innehåller fyra

huvudgrupper, vilka är paketering, tryck, stans och leverans & lagerhantering. Bland grupperna är tre betydligt mindre i storlek än den största gruppen, som är paketeringen som baseras på mina observationer om Opes produktions och empirin från intervjuerna. Det betyder att när varje grupp har en kontaktperson, bör paketeringen ha i alla fall två eller tre personer på grund av gruppens storlek. Kontaktpersonerna tar emot all information som sedan bör spridas vidare igenom gruppen. Rollen behöver inte vara fastbunden till en person, utan kan vara roterande, men alla bör konstant ha en klar förståelse om vem som fungerar som kontaktperson. Genom rotation kan organisationer som Opes fortfarande utmana och ge alla i personalen möjligheten att visa sitt kunnande att agera i en mer krävande arbetsroll, vilket var något som Opes ledning och personal värderade högt. Tidsbunden arbetsroll är något som kan knytas ihop med Giezens (2012) tankar inom projektstruktur, men i detta fall gäller det endast arbetsroller och inte fullständig organisationsstruktur.



Figur 8. Organisationens mellannivå (Nivå 2).

Följande nivå inom strukturen består av skifteskoordinatorerna och produktionsplanerarna. Tillsammans ser de till att produktionen uppfyller de produktionskrav som ställs och ser till att informationen från till ledningen når hela personalen och vice versa. På denna nivå är det viktigt att det horisontella samarbetet fungerar. Om det inte fungerar lider företagets effektivitet och produktionen som helhet kan inte fungera på den optimala nivån. Personerna på denna nivå formar som att säga organisationens ryggrad, och det är deras uppgift att se till att verksamheten löper. Denna nivå bildar en formell mellannivå och tar också i beaktande utmaningar gällande kommunikation som organisationen upplevde på grund av sin breda bas. Conrad (1994)

nämner om hur överkommunikation är en växande trend och kan negativt påverka organisationer. Denna mellannivå fungerar också som ett filter med mängden information som rör sig inom organisationen. Det var också något som Janne (personlig kommunikation, 8 december 2020) nämnde om. Där en av ledningens syfte åt skifteskoordinators roll kommunikationsmässigt var att fungera som ett filter mellan ledningen och personalen.



Figur 9. Ledningen (Nivå 3).

Den sista nivån bildar organisationens hjärna och ledarskap som i Opes fall betyder Dan och Janne. Genom den nya mellannivån bör nu kommunikationskanalerna vara tydliga, och det borde inte längre överflöda information från flera olika håll. Ledningen behöver inte heller oroa sig lika mycket över sin arbetsbelastning, eftersom en del av deras arbetsbörda flyttas över till skifteskoordinatorerna och produktionsplanerarna. Det betyder att ledningen bättre kan fokusera på mer relevanta arbetsuppgifter som behöver deras uppmärksamhet.

Med den konformade organisationsstrukturen definieras en tydlig kommunikations- och arbetsfördelningsstruktur. Som det nämndes krävs det klara kanaler för att minska på missförstånd och bortfall av information, men även klarhet över vilka arbetsuppgifter vem bör utföra. Det är allmänt inom tillverkande företag att värdera sin produktion på effektivitet och lönsamhet. Därför är målen för organisationer oberoende i vilket stadiet av sin livscykel de befinner sig att behålla en hög nivå av effektivitet. Strukturen är en bra början för organisationer, eftersom produktionen bildar kärnan av organisationens verksamhet (Mintzberg, 1983). Det betyder att strukturen är en av de grundelement som organisationer bör prioritera att skapa ett fungerande system. Därefter lönar det sig för organisationer att fokusera inom andra betydande områden. Enligt Stohl (1995) hör även kommunikationen till en av de grundelement som behövs för att kunna behålla effektiviteten inom organisationen, förutom det kan det vara även vara ledarskap eller kultur. Det beror på vad organisationen värderar värdefullt och viktigt för sin verksamhet.

7. Avslutande diskussion

Till att börja med, är den kraftiga tillväxten som Opes upplevde en händelse som inte sker ofta och kan vara unik. Det betyder att varje organisation som upplever ett liknande fenomen, kan skapa en annorlunda förståelse och erfarenhet. Jag anser att i detta fall finns händelser och situationer som kan anpassas på en allmän plan gällande SMF och tillväxt. Flera saker som lyftes fram i avhandlingen stöder Greiners (1998) teori om hur organisationer växer och det sker förändring inom företaget på grund av tillväxt. Även om det identifierats ett mönster om en process organisationer går igenom på en allmän plan när de växer, betyder inte att detta är ett recept för framgång. Under mina observationer kommer det fram flertal beslut som är motiverade gällande andra faktorer än det som behandlas i studiens teoriram. Exempelvis kan det nämnas organisationskultur, ledarskap och värderingar. Denna studie går inte in på djupet när det gäller dessa ämnen, men de är faktorer som också spelat en roll under tillväxten.

Under studien har jag fått en djup förståelse kring Opes som organisation och alla delar som ingår i organisationens verksamhet. Mycket vetskap om något anses ofta vara en fördel, men under studien kan detta även ses som en nackdel. Det existerade flera situationer där att veta för mycket störde studien. Utomstående faktorer styrde ibland mitt fokus från det centrala i teoriramen, eftersom jag ansåg att informationen behövdes för att skapa en mer komplett förståelse omkring fallstudien. När en person är nära något blir det med tiden bekant. Det skapar situationer där jag som forskare uppfattar saker som en självklarhet, men det är inte fallet för läsaren. Detta var någonting jag försökte undvika.

För vidareutveckling inom ämnet, skulle jag först konfirmera ifall det finns liknande mönster inom tillväxten av andra SMF-organisationer, eller var detta ett unikt fall. Tillväxtperioden kan tolkas som en lång process med flera förändringar. Forskningar utgående från andra förändringsaspekter behövs för att vidareutveckla förståelsen om dessa kraftiga tillväxtperioder. Även forskningar om samma fenomen, men utgående från organisationskultur och ledarskap perspektiv vore intressant, eftersom det är ämnen som existerade starkt när det gällde tillväxt hos Opes.

Till sist tänkte jag diskutera kring vad som mäter att hela processen är framgångsrik. Detta är en retorisk fråga och beroende från vilket perspektiv man använder sig av kan resultatet variera. I Opes fall har företaget öka sin omsättning över tio gånger under ett år, och det

är en succé. När framgången mäts från var du började till var du slutar och om indikatorn är positiv är resultatet positivt. Sedan finns det andra perspektiv, som bland annat potentialen. Janne berättade om hur potentialen att göra ännu större omsättning existerade, ifall företaget skulle ha bättre förberedd sig för tillväxten. Om den borttappade potentialen består av flera miljoner euro, har du maximerat allt du kunde från situationen? Kan processen anses vara framgångsrik ifall organisationen inte uppnår den potential som förekom? Allt beror hur situationen tolkas, men det är klart att slutsatsen inte alltid behöver vara samma. I akademiska och affäranalytiska sammanhang är man mer benägen att vara mera kritisk. I verkligheten anser jag dock att alla är nöjda kring det resultat som tillbringar en klar vinst.

Referenser

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2. uppl.). Stockholm: Liber.
- Alpkan, L., Yilmaz, C. & Kaya, N. (2007). Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs: Performance Implications and an Empirical Investigation. *International Small Business Journal*, 25(2), 152–172.
- Altmann, J. (1974). Observational Study of Behavior: Sampling Methods. *Behaviour*, 49(3-4), 227-266.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.
- Bakka, J. (2006). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.
- Baron, J. A. & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Framework for General Managers*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Blau, P. M. (1963). Critical Remarks on Weber's Theory of Authority. *American Political Science Review*, 57(June), 306-316.
- Blumer, H. (1972). *Symbolic Interactionism*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2009). Battles and beliefs: Rethinking the roles of today's leaders. *Leadership in Action*, 29(5), 14–18.
- Borch, O. J., Huse, M. & Senneseth, K. (1999). Resource configuration, competitive strategies and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 49–70.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. London: SAGE Publications.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Clegg, S. R., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. London: Sage Publications.

- Conrad, C. (1994). *Strategic Organizational Communication – Toward the Twenty-First Century*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7–25.
- Curran, J. & Blackburn, A. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: Sage Publications.
- D'Aprix, R. (1996). *Communicating for Change – Connecting the Workplace with the Marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. (2010). Small Firm Growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2008). *The landscape of qualitative research* (3rd ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Desanctis, G. & Fulk, J. (1999). *Shaping Organizational Form: Communication, Connection, and Community*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Diefenbach, T. & Sillince, J. (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515–1537.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–54). Stockholm: Liber.
- Europeiska kommissionen. (2015). *Användarhandledning om definitionen av SMF-företag*. Luxemburg: Europeiska unionens publikationsbyrå.
- Fischer, E., Reuber, A. R., Hababou, M., Johnson, W., & Lee, S. (1998). The Role of Socially Constructed Temporal Perspectives in the Emergence of Rapid-Growth Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), 13–30.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Geeraerts, G. (1984). The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 232–237.

- Gibson, J. W. & Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational Communication – A Managerial Perspective*. 2nd Edition. New York: HarperCollins Publishers.
- Giezen, M. (2012). Keeping it simple? A case study into the advantages and disadvantages of reducing complexity in mega project planning. *International Journal of Project Management*, 30(7), 781–790.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3).
- Hermans, J., Slabbinck, H., Vanderstraeten, J., Brassey, J., Dejardin, M., Ramdani, D., & van Witteloostuijn, A. (2017). The Power Paradox: Implicit and Explicit Power Motives, and the Importance Attached to Prosocial Organizational Goals in SMEs. *Sustainability*, 9(11), 2001.
- Heskel, J. (1999). Small Firms, Contracting-out, Computers and Wage Inequality: Evidence from UK Manufacturing. *Economica*, 66(261), 1–21.
- Holloway, I. & Todres, L. (2003) The status of method: flexibility, consistency and coherence. *Qualitative Research*, 3, 345-357.
- Izosimov, A. V. (2008). Managing Hypergrowth. *Harvard Business Review*, 86(4), 121-127.
- Jacobides, M. G. (2007). The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. *Organization Science*, 18(3), 455-477.
- Johansen, R. (1984). *Teleconferencing and Beyond: Communication in the Office of the Future*. New York: McGraw-Hill.
- Johnston, M. A. (2000). Delegation and Organizational Structure in Small Businesses. *Group and Organization Management*, 25(1), 4–21.
- Kauppaliehti. (2020). *Yritykset*. Hämtad 2020-09-28, från <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/opes+corporation+oy/26115455> .
- Kimberly, J. R. (1976). Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique and Proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 271–297.
- Kvale, S., Brinkmann, S. & Torhell, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

- Kotey, B. & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16–40.
- von Krogh, G., Kazuo, I. & Ikujiro, N. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press.
- Lalander, P. (2015). Observationer och Etnografi. I Ahrne, G. & Svensson, P. *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–54). Stockholm: Liber.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik* (2 rev. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Larkin, T. J. & Larkin, S. (1994). *Communicating Change – How to Win Employee Support for New Business Directions*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Lazega, E. (1992). *The Micropolitics of Knowledge – Communication and Indirect Control in Workgroups*. New York: Aldine de Gruyter.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., Crandall, W. R. & Menefee, M. L. (2008). Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers, *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 313-330.
- Manning, P. K. (1992). *Organizational Communication*. New York: Aldine de Gruyter.
- Meijaard, J., Brand, M. J. & Mosselman, M. (2005). Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms. *Small Business Economics*, 25, 83–96.
- Miltenburg, J. (2005). *Manufacturing strategy*. 2 end. New York: Productivity Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in Five: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moreno, A. M. & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SME:s: A Casual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Myers, M. T. & Myers, G. E. (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Neher, W.W. (1997). *Organizational Communication – Challenges of Change, Diversity, and Continuity*. Boston: Allyn and Bacon.

- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur's "impossible dream?". *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 77-89.
- Papulova, E. & Papulova, Z. (2006). *Competitive strategy and competitive advantages of small and mid-sized manufacturing enterprises in Slovakia*. Slovakien: University of Economics Bratislava.
- Pearce, B. (1994). *Interpersonal Communication: Making Social Worlds*. New York: HarperCollins.
- Pearce, B. (1995). A Sailing Guide For Social Constructionists. In *Social Approaches to Communication*. Wendy Leeds-Hurwitz (ed.), Chapter 5. New York: Guilford.
- Phelps, R., Adams, R. & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9, 1-30.
- Radziwon, A. & Bogers, M. (2019). Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem, *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 573-587.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 3rd edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robson, P. J. & Bennett, R. J. (2000). SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics*, 15(3), 193–208.
- Roper, S. (1999). Modelling Small Business Growth and Profitability. *Small Business Economics*, 13(3), 235–252.
- Ryen, A. & Torhell, S. (2004). *Kvalitativ intervju: Från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber ekonomi.
- Schultz, T. W. (1971). *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York: The Free Press.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Stohl, C. (1995). *Organizational Communication: Connectedness in Action*. London: Sage Publications.

- Tan, W. L., Menkhoff, T. & Chay, Y. W. (2007). The Effects of Entrepreneurial Growth Orientation on Organizational Change and Firm Growth, *Small Enterprise Research*, 15(2), 88-99.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 687–703.
- Tomer, J. (1981). Organizational Change, Organization Capital and Economic Growth. *Easter Economic Journal*, 7(1), 1–14.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 26 oktober 2020, från https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf.
- Wagar, T. (1998). "Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada". *Journal of Small Business Management*, 36(2), 13–23.
- Weber, M. (1925). *Wirtschaft und Gesellschaft; Grundriss der Sozialökonomik, Abteilung III*. Verlag von J. C. B. Mohr (Paul Siebeck): Tübingen.
- Weber, M., Roth, G. & Wittich, C. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology. Vol. 2*. Berkeley: University of California Press.
- White, K. W. & Chapman, E. N. (1996). *Organizational Communication – An Introduction to Communication and Human Relations Strategies*. Needham Heights, MA: Simon and Schuster Custom Publishing.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish, second edition*. New York: The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods, 6th edition*. Los Angeles: SAGE Publications.

Bilaga 1.

Intervjuguide

Berätta kort om dig själv.

- Kan du kortfattat berätta vad du gjorde innan du började på Opes.
- När började du arbeta inom Opes och hur kom du i kontakt med organisationen?
- Vad hör till dina arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- Har du tidigare arbetat inom en organisation som skulle ha upplevt en liknande stark tillväxt som Opes?

Kan du förklara hur den nuvarande organisationsstrukturen inom organisationen ser ut.

- Vilka orsaker ligger bakom att företaget valt att ha denna struktur?

Kan du förklara hur företaget förberedde sig för tillväxten?

- Anser du att processen var lyckad? Vad låg bakom den lyckade processen? / Vad gick fel och varför?

När en liten organisation växer snabbt så ökar oftast behovet på förändring inom alla områden inom organisationen. Vilka områden prioriterar företaget och varför?

Vilka utmaningar har du träffat på grund av den starka tillväxten?

- Vad tror du är orsaken till utmaningen?
- Hur har du tänkt lösa utmaningarna?

Vilka förändringar har tillväxten medfört sig?

- Hur har ni utfört dem?
- Anser ni att förändringarna gett den önskade effekten, kan du förklara varför du anser det?

Personalen utgör organisationens kärna. Vad har organisationen gjort för att alla ska kunna anpassa sig så bra som möjligt till förändringarna?

- Vad för HRM metoder har organisationen använt sig av för att skapa en produktiv omgivning?

Vad anser du att kommer vara de största utmaningarna för företaget?

- Utmaningar som du ser idag.
- Utmaningar som kan förekomma i den nära framtiden.
- Vilka förändringar anser du att bör göras för att lösa, eller undvika dessa utmaningar.

Vad har varit det viktigaste under denna förändringsprocess som organisationen upplevt på grund av tillväxten.

Om du skulle få börja om hela processen från noll, skulle du göra någonting annorlunda?

- Berätta vad och varför.

Något övrigt du vill tillägga?

Bilaga 2.

Haastatteluopas

Kerro lyhyesti itsestäsi.

- Kerro lyhyesti mitä teit ennen kuin aloitit Opesilla. Mitä taustaa sinulla on?
- Milloin aloitit työsi Opesilla, ja miten organisaatio tuli sinun tietoisuuteesi?
- Millaisia työtehtäviä sinulla on ja mitä on sinun vastualueesi?
- Oletko aikaisemmin työskennellyt organisaatiossa, joka olisi kokenut samanlaista vahvaa kasvua kuin Opes?

Voitko kertoa miltä organisaation nykyinen organisaatiorakenne näyttää?

- Mitkä syyt on tämän organisaatiorakenteen takana ja tuleeko tarve tehdä lisää muutoksia tulevaisuudessa?

Voitko kertoa miten organisaationa valmistelite kasvua varten?

- Oletko sitä mieltä, että arviointiprosessi oli onnistunut? Mitä oli onnistuneen prosessin takana? / Mitä meni väärin ja miksi?

Kun pieni yritys kasvaa nopeasti, niin kasvaa myös tarve muutokselle yrityksen kaikilla osa-alueilla. Mitkä osa-alueet te määrititte tärkeiksi ja miksi?

Mitkä haasteet olette kohdanneet rajun kasvun takia?

- Mitä luulette olevan syy haasteille?
- Miten olette ajatelleet ratkaista nämä haasteet?

Mitä muutoksia kasvu on tuonut?

- Miten olette implementoineet muutokset?
- Ovatko muutokset teidän mielestänne antaneet toivottua lopputulosta? Miksi olette tätä mieltä?

Henkilöstö muodostaa organisaation ydin. Mitä organisaatio on tehnyt, niin että kaikki ovat sopeutuneet muutoksiin kasvun takia?

- Mitä HRM menetelmiä on organisaation käyttänyt luodakseen tehokkaan ympäristön?

Mitä teidän mielestänne tulee olemaan suurimmat haasteet yritykselle?

- Haasteita te näette tänään.
- Haasteita mitä voisi nousta esiin lähitulevaisuudessa.
- Mitä ratkaisuja teidän mielestänne pitäisi tehdä, että yritys ratkoisi tai välttää näitä haasteita.

Mikä asia on ollut organisaatiolle kaikista tärkein kasvuprosessin aikana?

Jos saisit aloittaa koko prosessin alusta, niin tekisitkö jotain toisin?

- Kerro mitä ja miksi.

Muuta mitä haluaisit lisätä?

Bilaga 3.

Figur över konformad organisationsstruktur i sin helhet med riktningar för informationsflöde och organisationskommunikation. Stora pilar är vertikal kommunikation, medan små pilar är horisontell kommunikation.

