



MALMÖ HÖGSKOLA
FAKULTETEN FÖR
KULTUR OCH SAMHÄLLE

En fallstudie om en organisation i en föränderlig omvärld

- **Med fokus på struktur, organisatoriskt lärande och flexibilitet**

A research about an organization in a changing environment

- **Focus on structure, organizational learning and flexibility**

Josefine Olofsson 921203

Aldina Smajlovic 950102

Stephanie Salem 931201

Företagsekonomi; inriktning Transport Management
Kandidatuppsats
15 HP
VT 18
Handledare: Helgi-Valur Fridriksson

Förord

Det har varit en krävande process som har krävt mycket tålamod och tid, för skriva denna uppsats, som också är sista delen av vår utbildning.

Vi vill tacka alla inblandade parter som har varit till hjälp under denna skrivprocess.

Framförallt vill vi tacka Malmö Flygfrakt för deras samarbete och tid som de har lagt ner för att hjälpa oss att utföra denna studie. Ett speciellt tack till Lasse Lindelöw som har varit vår kontaktperson under uppsatsens gång och som har varit ett stort stöd. Även vår handledare Helgi-Valur Fridriksson har varit ett stort stöd under denna skrivprocess. Ett sista tack går till våra nära och kära som har varit där och stöttat oss under resans gång.

Aldina Smajlovic, Stephanie Salem & Josefine Olofsson

21 maj 2018

Abstract

Previous studies have shown that the organisational learning process is like a “black box” to research scientists. The studies also shows that it’s difficult for research scientists to identify how the organisational structure affects learning in different ways. The purpose of this paper is to study the importance of the structure for the organisation, to be a learning organization that is agile and custom to changes.

To answer our purpose, we have done a qualitative research method. We did semi-structured interviews with some of the employees at Malmö Airfreight terminal. The interviews have been used to process our empirical part.

The theoretical background is based on previous research on the subject including Argyris and Ellström.

The result of this paper is that Malmö Air Freight Terminals, Platform, Decentralized Structure with Low Formality and High Integrity, makes the basis for the advanced organizational learning. A well-developed organisational learning gives the company a better ability to be agile, and adaptable in both internal external environments.

Keywords: Organisational learning, structure, change, adaptability

Sammanfattning

Tidigare studier har visat att den organisatoriska lärandeprocessen är som en “svart låda” för forskare samt att det är svårt för forskare att identifiera hur strukturen påverkar lärandet på olika sätt. Syftet med denna uppsats har varit att undersöka vilken betydelse strukturen har för organisationen, för att vara en lärande organisation som är anpassningsbar gentemot omvärldens förändringar.

För att besvara vårt syfte har vi använt oss av en kvalitativ forskningsmetod, där vi gjort semistrukturerade intervjuer med några av medarbetarna på Malmö flygfraktterminal. Intervjuerna har därmed används för att bearbeta vår empiri del.

Vår teoretiska bakgrund grundar sig på tidigare forskning om ämnet från bland annat Argyris och Ellström.

Resultatet i denna uppsats är att Malmö Flygfrakt Terminal, platta, decentraliserade struktur, med låg formalitet och hög integritet, ligger till grund för det utvecklade organisatoriska lärandet. Ett välutvecklat organisatoriskt lärande leder i sin tur till att företag har bättre förmåga att kunna vara flexibla och anpassningsbara i både interna och externa miljöer.

Nyckelord: Organisatoriskt lärande, struktur, förändring, anpassningsförmåga

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	6
1.1 Föränderlig omvärld	6
1.2 Problemformulering	7
2. Syfte	8
2.1 Frågeställningar	8
2.2 Disposition	8
3. Metod	10
3.1 Fallstudie	11
3.2 Val av litteratur	11
3.3 Insamling av empiri	11
3.4 Semistrukturerade intervjuer	12
3.5 Trovärdighet	13
Tillförlitlighet	14
Överförbarhet	14
Pålitlighet.....	14
Bekräftelse.....	15
3.6 Etiska överväganden	15
3.7 Avgränsning	16
4. Teori	17
4.1 Struktur	17
4.2 Organisationsstruktur	17
4.3 Organisatoriskt lärande	17
4.4 Olika organisationsstrukturer, lärande och flexibilitet	20
4.5 Teoretisk sammanfattning	22
5. Empiri	25
5.1 Organisationsstruktur	25
5.2 Terminalstruktur	27
5.3 Organisatoriskt lärande	27
5.4 Interna/externa förändringar	29
5.5 Kommunikation	31
5.6 Beslutsfattande	31
5.7 Hur man arbetar på MFT	32
6. Analys	34
6.1 Organisationsstruktur	34
6.2 Organisk struktur	35
6.3 Decentraliserad struktur	35
6.4 Organisatoriskt lärande	36
6.5 Föränderlig omvärld	38
7. Slutsats	42
7.1 Framtida forskning	43
Referenslista	44
Bilagor	47
Bilaga 1: intervjuguide	47
Bilaga 2. Organisationsplan	48

1. Bakgrund

1.1 Föränderlig omvärld

Det finns en omfattande mängd faktorer som påverkar organisationen i den miljö den verkar i. Faktorerna kan delas in i den generella miljön och i handlingsmiljön. Det finns indirekta faktorer i den generella miljön och direkta faktorer som påverkar organisationen i handlingsmiljön. De indirekta faktorerna kan vara politiska, sociala, kulturella, teknologiska, ekonomiska och internationella faktorer (Lawrence & Lorsch, 1967). Specifika organisationer, grupper och individer som exempelvis kunder, aktieägare och konkurrenter är de faktorer som direkt påverkar organisationen. Enligt Lawrence och Lorsch (1967) bör alla avdelningar inom företaget möta problem som associeras med just deras marknad. I flygindustrins fall kan de externa faktorerna vara marknaden, kunder och konkurrenter. Lawrence och Lorsch (1967) skriver att det finns externa faktorer som både begränsar och möjliggör de interna strukturerna och processerna i organisationen (Lawrence & Lorsch, 1967). För att organisationen ska veta vilken omvärld de ska vara verksamma inom måste de först fatta ett strategiskt beslut. När organisationen tagit beslutet, oavsett om det är tydligt eller otydligt kan attributen i den valda miljön analyseras (Lawrence & Lorsch, 1967). Hur marknaden och forskningen utvecklas är exempel på externa faktorer. Dessa faktorer påverkar sedan den interna organisationens struktur, exempelvis komplexiteten inom produktionssystemet, marknadsföringen och forskningen i företaget. Företaget måste då anpassa sina interna faktorer efter de externa omvärldsfaktorerna (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012).

Enligt tidigare studier av Somaleh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz (2014) visar att företag idag står inför utmaningar för att kunna behålla sin konkurrenskraft på marknaden på grund av den accelererande förändrings graden i sin verkande omgivning. Organisationer måste kontinuerligt svara på den dynamiska konkurrenskraftiga omgivningen för att överleva.

Flexibilitet har blivit introducerat som ett koncept för att kunna besvara på snabba förändringar i omvärlden och att överleva på marknaden genom att använda sig av lednings- och tillverkningsmetoder. Att vara flexibel är något som är nödvändigt snarare än ett mål eller strategi. Flexibilitet fyller två funktioner; att svara på en föränderlig omvärld på bästa möjliga sätt på kortast tid men även att identifiera möjligheter på det mest effektiva sättet (Somaleh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz, 2014)

Tidigare studier antyder att organisatoriskt lärande främjar organisationens förmåga att kunna svara på omvärldens förändringar. Det är med andra ord strategisk flexibilitet. Studier indikerar att framgångsrika organisationer behöver vara lärande för att kunna vara flexibla för att kunna möta ostabila och oväntade affärsförhållanden (Crossan, Lane, & White, 1999).

1.2 Problemformulering

Organisatoriskt lärande blir ett allt mer omtalat ämne och studier visar att de kan ses som en källa till innovationer och skapande av konkurrensfördelar för företag, om det används på ett effektivt sätt (Tam, Gray, 2016). Det organisatoriska lärandets framgångar grundar sig till stor del på hur de anställdas erfarenheter delas och sprids inom organisationen på en individuell nivå, samt om arbetsplatsen i sig stödjer lärandet på längre sikt. Först när kunskaper tas till vara på och återanvänds på ett strategiskt sätt inom organisationen, kan de användas som en källa till företagets tillväxt men även dess hållbarhet (Crossan, Lane & White, 1999)

Organisatoriskt lärande kan delas upp i fyra dimensioner; engagemanget för lärande, den gemensamma visionen, öppensinnighet och kunskaper som delas. Dessa fyra punkter är ett av de bästa sätten för att skapa en kontinuerlig lärande atmosfär enligt tidigare studier (Somaleh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz, 2014) Organisatoriskt lärande har blivit identifierat som en av de bättre sätten att arbeta på ett flexibelt och anpassningsbart sätt för att skapa lösningar gentemot den föränderliga omvärlden. Studier visar även att utvecklingen av anställda i en anpassningsbar och lärande organisationen kräver nya och flexibla former av organisationsstrukturer. En stödjande struktur medför de nödvändiga krav som behövs för att anställda ska kunna använda deras kunskaper. Organisatoriskt lärande och

organisationsstrukturen kan därför ses som primära element för att utveckla flexibla och anpassningsbara medarbetare (Somaleh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz, 2014)

2. Syfte

Syftet är att beskriva strukturens betydelse för en lärande organisation och dess anpassningsförmåga i en föränderlig omvärld.

2.1 Frågeställningar

Vad har organisationen för struktur?

Hur stödjer den interna strukturen organisationens lärande och utveckling?

Hur bemöter organisationen omvärldens förändringar?

2.2 Disposition

Inledning

I inledningen har vi presenterat arbetets studieområde. Inledningsvis beskrivs föränderlig omvärld som senare trattas ner i organisatoriskt lärande och struktur. Inledningen består av bakgrund, problemformulering, syfte och frågeställningar. Inledningen avslutas med en disposition som visar strukturen på uppsatsen samt vad som ingår i varje kapitel. I inledningen finns tre frågeställningar gällande de aspekter som behövs för att besvara vårt syfte.

Metod

Under kapitlet metod redogörs tillvägagångssättet för den empiriska studien. Vi argumenterar för en kvalitativ metod där vi med semistrukturerade intervjuer samlar vårt empiriska material för att besvara vårt syfte. I kapitlet diskuteras även trovärdighet, avgränsning och etiska överväganden.

Teori

Den teoretiska referensramen i studien består av tidigare forskning och litteratur. Syftet med teorierna som valts är att i senare skede använda dessa för att analysera det empiriska

materialet. Den teoretiska referensramen ligger som grund till intervjufrågorna. I slutet på teoriavsnittet har vi strukturerat upp en modell som visar på sambandet mellan organisationsstrukturen, det organisatoriska lärandet och organisationens anpassningsförmåga i en föränderlig omvärld.

Empiri

Under detta kapitel presenterar och beskriver vi det material vi har från framförallt de semistrukturerade intervjuerna. Vi nämner antalet genomförda intervjuer och intervjupersonernas roll i organisationen. I empirin finns även underrubriker som är till för att enklare kunna följa och läsa empiri avsnittet.

Analys

Här ställs den teoretiska referensramen mot empirin. Den teoretiska referensramen används för att analysera och förstå det empiriska materialet.

Slutsats

Under detta avsnitt redovisas resultatet som vi kommit fram till. Här beskriver vi hur vi genom analysen besvarat vårt syfte utifrån den teoretiska referensramen och det empiriska materialet.

3. Metod

Det finns tidigare forskning om organisatoriskt lärande samt forskning kring organisationsstruktur. Det finns däremot inte mycket tidigare forskning som fyller gapet däremellan. Det vill säga forskning som beskriver strukturens betydelse för det organisatoriska lärandet därav valet av vårt ämne. Men också för att en tidigare kurs under utbildningens gång fångat det lilla extra av vårt intresse samt att vi kommit i kontakt med en organisation som befinner sig i en ständigt föränderlig värld, den ena dagen är den andra inte lik. Innan vi tog kontakt med Malmö Flygfraktterminal ville vi bilda en uppfattning om ämnet och började med att läsa för att sedan studera detta på en fördjupad nivå. Vi läste vetenskapliga artiklar och tidigare studielitteratur som skulle ge oss en förförståelse. Tidigare forskning och tidigare studielitteratur är även det som kommer ligga till grund för vårt teoretiska ramverk. För att genomföra denna studie har vi använt oss av en kvalitativ forskningsmetod. Vårt kvalitativa tillvägagångssätt har gjorts genom semistrukturerade intervjuer med några personer på företaget. Genom intervjuerna ville vi få en djupare förståelse och inblick i organisationen.

Vi har under denna skrivprocess diskuterat i grupp för att dela tankar, idéer men också argument. Vi har sedan sammanställt våra olika uppfattningar, där vi både funnit likheter och olikheter som diskuterats. Vi har sammanställt detta arbete på ett sätt som ska skapa förståelse för läsaren, som i vårt fall kan tänkas vara klasskamrater, handledare, medarbetarna på företaget vi valt att genomföra studien i, men också framtida arbetsgivare (Björklund och Paulsson, 2003).

I slutet på vår teoriavsnitt har vi skapat en egenkomponerad teoretisk modell för att förklara sambandet mellan struktur, organisatoriskt lärande och slutligen flexibilitet för att fylla kunskapsgapet där emellan. Modellen är utformad som en triangel för att visa hur de olika komponenterna hänger ihop och påverkar varandra. Meningen är att flödet ska flöda nerifrån och upp i triangeln. Organisationsstrukturen ligger till grund för att vara en lärande organisation och i sin tur vara mottaglig och anpassningsbar för förändringar i omvärlden.

3.1 Fallstudie

En metoddesign som ofta är användbar inom företagsekonomisk forskning enligt Bryman och Bell (2013) är fallstudie. En fallstudie kännetecknas av en detaljerad och djupgående forskning eller studier av specifika fall i en specifik organisation. Vi anser att denna metod designen är lämplig för att besvara vårt syfte där vi undersöker vilken betydelse strukturen har för organisationen ska vara lärande samt anpassningsbar i en föränderlig omvärld. Denna metoddesign har vi valt eftersom vi undersöker ett specifikt fall i en organisation på ett detaljerat och djupt forskningssätt. En anledning till detta val är att varje organisation lever sig in i den omvärlden de verkar i, därför valde vi att undersöka en organisation och ett specifikt fall. I vår studie, där vi gjort undersökningen i organisationen (MFT) har det varit intressant att som Bryman och Bell (2013) förklarar, undersöka på djupet för att få fram detaljerad information, vilket vi har gjort med hjälp av intervjuerna. Enligt Bryman och Bell (2013) ges det en tydligare och mer detaljerad förklaring under intervjuerna men också företeelser som annars kanske inte hade kommit upp till ytan i vanliga fall, vilket vi upplever att vi har fått med de intervjuer vi fått.

3.2 Val av litteratur

För att skapa en förståelse samt bredare kunskap har vi letat efter vetenskapliga artiklar och litteratur. För att få fram användbara vetenskapliga artiklar har vi sökt i Malmö Högskolas databas, främst i Summon och ProQuest. De sökord som vi har använt oss av är bland annat: organisatoriskt lärande, struktur, förändring och omvärld. Vi har också använt oss av internet, för att bland annat bekanta oss med företagets hemsida, och på så sätt även företaget och dess tjänster. Vi har använt oss av flera forskare som är relevanta inom ämnet, några av de är bland annat Senge (1990) Argyris (1978) och Ellström (2001). Deras tankar kring organisatoriskt lärande har fått ett stort genomslag och nämns i de flesta artiklar och böcker vi läst i ämnet.

3.3 Insamling av empiri

Kvalitativa studier är en forskningsstrategi där stor vikt vid insamling och analys av data läggs på ord snarare än på kvantifiering (Bryman och Bell 2013). Valet av metod beror på vad du har för syfte samt vad man vill komma fram till med sin forskning. Denna metod gör det

möjligt att genom intervjuer, få fram människors upplevelser och uppfattningar av olika saker. Bryman och Bell (2013) menar att tyngden ligger på en förståelse av den sociala verkligheten, och hur människor som befinner sig dagligen eller ofta i denna miljö tolkar verkligheten. Utifrån vårt syfte kändes det som en självklarhet att tillvägagångssättet skulle vara genom intervjuer, dvs en kvalitativ metod. Det är av stor vikt för vår insamling av empiri hur medarbetarna på MFT upplever strukturen och det organisatoriska lärandet i organisationen. Genom denna metod fick vi väldigt detaljerad och informationsrik information samt medarbetarnas upplevelser och uppfattningar.

3.4 Semistrukturerade intervjuer

Inför de semistrukturerade intervjuerna förberedde vi oss med en intervjuguide, dvs en lista med specifika teman som ska beröras (Bryman och Bell, 2013). Teman som vi valde är struktur, organisatoriskt lärande och föränderlig omvärld (Intern och extern påverkan). Anledningen till att vi valt de frågor som vi ställt till intervjupersonerna är för att besvara vårt syfte och för att frågorna grundar sig på vårt teoretiska referensram. Poängen med de semistrukturerade intervjuerna är att intervjupersonen har stor frihet att prata fritt, utifrån sina egna erfarenheter och upplevelser. För oss som forskare har detta krävt flexibilitet för att kunna anpassa oss till de situationer som uppkommer under intervjuens gång, då frågorna inte nödvändigtvis kommer i samma ordning som i intervjuguiden (Bryman och Bell, 2013). Ahrne och Svensson (2015) beskriver en av fördelarna med semistrukturerade intervjuer som är att det kan göras på olika sätt samt att man kan variera antalet fasta frågor som ska tas upp under intervjun. Ahrne och Svensson (2015) menar också på att det är upp till oss som forskare att avgöra hur mycket utrymme som lämnas för de öppna frågorna. Vi valde att intervjua fem personer som har olika arbetsuppgifter i organisationen, detta för att vi ville få en tydligare bild samt att vi ville ha perspektiv på organisation medlemmarnas upplevelser, erfarenheter och uppfattningar. Vi bestämde att det smidigaste för alla inblandade parter var att intervjuerna skulle äga rum i företagets konferensrum. Vi utgick ifrån en intervjuguide, men pratade som tidigare nämnt väldigt fritt, frågorna kom i olika ordning samtidigt som vi lämnade utrymme för intervjupersonen. På detta sätt fick vi beskrivningar av händelseförlopp och situationer som man inte kan få genom att endast ha fasta intervjufrågor (Ahrne och Svensson, 2015). För att få en så rättvis bild som möjligt har vi utgått från en och samma intervjuguide därefter har vi anpassat frågorna lite beroende på vem vi pratat med för att få svar från olika perspektiv. Vi har från vår sida, försökt vara så objektiva som möjligt. Detta

genom att vi inte försökt styra svaren vi fått, utan snarare lyssnat på vad de tycker och tänker. Intervjuerna med de fem personerna tog allt mellan 20-40 min. Vi kommer beskriva intervjupersonerna och deras befattning inledningsvis i vår empiridel, för att läsaren ska ha det färskt i minnet och slippa gå tillbaka till metodavsnittet, när de läser empirin. Vi har valt att benämna intervjupersonerna som IP1-IP5, utan inbördes ordning, dels för att behålla anonymiteten som vi kommer beskriva mer om längre ner, men också för att det ska bli tydligare i vem som pratar. Anledningen till att vi har valt att anonymisera intervjupersonerna är att vi har velat ha så ärliga svar som möjligt från personerna samt att få svar från flera olika perspektiv när de får berätta fritt och anonymt. Vi valde att beskriva befattningen på intervjupersonerna eftersom det är relevant för ämnet, organisatoriskt lärande, då det är av stor vikt hur kommunikation och beslut fattas på individ, grupp och organisationsnivå. Samt att det blir enklare för läsaren att bilda sig en uppfattning om hur organisationsstrukturen ser ut. Vi hade utrymme för fler intervjuer än de fem intervjuer vi gjorde, speciellt med terminalen. Dock kände vi en viss informationsmättnad efter den femte intervjun, och vi kunde nöja oss med det material vi fått fram.

Intervjuerna spelades in med samtycke från intervjupersonerna för att sedan transkriberas. Detta för att vi enkelt ska kunna gå tillbaka till intervjun samt att vi har intervjun tillgänglig under hela empiri bearbetningen. Vi har sedan "sorterat" svaren till respektive del i empirin, detta för att underlätt för oss själva men också från läsaren. Därefter har vi fört en argumentation i förhållande till vår problemformulering men också till vår teori (björklund och Paulsson, 2003). Genom vår argumentation i analysen har problemformuleringen besvarats.

3.5 Trovärdighet

Bryman och Bell (2013) menar på att det finns grundläggande kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning, en av dessa är trovärdigheten. Trovärdigheten kan delas upp i ytterligare fyra kategorier: Tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse.

Tillförlitlighet

Bryman och Bell (2013) beskriver tillförlitlighet som en viktig del av studien. Det är viktigt att läsaren känner tillförlitlighet för det som redogörs. För att skapa tillförlitlighet har vi efter första utkastet av vår empiri låtit intervjupersoner på företaget granska materialet som formats utifrån de svar vi fått fram under intervjuerna. Bryman och Bell (2013) menar på att detta är ett sätt att öka tillförlitligheten. Efter att fått en bekräftelse att vi tolkat materialet på ett accepterat sätt, dvs att vår tolkning stämmer överens med vad som faktiskt sagts, är vår uppfattning att det är ett tillförlitligt material som vi fått fram. På så sätt har vi förstärkt tillförlitligheten. Bryman och Bell (2013) kallar detta för respondentvalidering.

Överförbarhet

Överförbarhet beskrivs enligt Bryman och Bell (2013) som ett sätt att kunna överföra en viss kontext till en annan forskare, men att det inte alltid går. Därav menar Bryman och Bell (2013) att det därför är väldigt viktigt att beskriva fenomenet på ett detaljerat och rikt sätt, så att andra forskare kan ta del av det man skrivit och kunna forska vidare kring ämnet, för att tillämpa det i andra kontexter eller miljöer. Vi har beskrivit varje del av metod processen på ett detaljerat sätt så att andra forskare hade kunnat ta del av metoden och utföra fortsatt forskning. Vi har även sammanfattningsvis i teoriavsnittet komponerat en sammanfattande modell på hur organisatoriskt lärande, struktur och anpassningsförmåga hänger ihop och vilken betydelse de har gemensamt, som skulle kunna användas för andra forskare i andra undersökningar.

Pålitlighet

Handlar om det är möjligt för andra forskare att få likartade resultat även vid andra tillfällen (Bryman och Bell, 2013). Vi anser att vår studie kan vara till en hel del hjälp om man skulle vilja göra om detta vid ett annat tillfälle. Dock så tror vi att resultatet skulle skilja sig, eftersom organisationer förändras hela tiden, speciellt för en organisation som MFT, som befinner sig i en föränderlig omvärld.

Bekräftelse

Bekräftelse innebär enligt Bryman och Bell (2013) om forskarna har haft kontroll över sina värderingar och åsikter så att undersökningen inte påverkats av dessa på ett avgörande sätt. Som tidigare nämnt har intervjuerna försökts hållas så objektiva som möjligt. Vi har inte försökt vinkla eller ändra intervjupersonernas svar utan utgått utifrån det de har sagt, därav att vi utgått från samma intervjuguide till alla deltagare. Sedan har vi tolkat materialet i förhållande till våra teorier.

3.6 Etiska överväganden

Enligt Bryman & Bell (2013) är det nödvändigt att säkerställa att deltagarna inte utsätts för någon form av skada och förklarar vidare att undersöknings personernas identitet, och vem som sagt vad, ska behandlas på ett konfidentiellt sätt. Vi valde därför att först och främst fråga om ett godkännande från samtliga personer som deltar i studien. I studien valde vi att visa respekt och omsorg för företaget och för de intervjuade personerna. De berörda personerna blev tillfrågade om att vara anonyma, därmed har våra intervjupersoner avidentifieras och namnges som intervjuperson 1, 2, 3 och så vidare. Vi var noga med att lyssna till respondenternas vilja och påpekade att det de väljer att dela med sig bygger på frivillighet. Ahrne & Svensson (2015) förklarar att intervjuerna bör spelas in och översättas i skrift för att underlätta bearbetningen av materialet. Intervjupersonerna blev därför informerade om att intervjuerna spelas in. Bryman & Bell (2013) nämner det så kallade nyttjandekravet och förklarar att innebörden är att de uppgifter som samlas in om enskilda personer får endast användas för forskningsändamålet. Det inspelade materialet förstördes därför i efterhand. Vidare följde vi Bryman & Bells (2013) krav om konfidentialitet och lät allt material vara åtkomligt för endast författarna av studien. Materialet som bearbetades skickades även tillbaka till organisationen för att granskas så att vi har tolkat materialet rätt.

Bryman & Bell (2013) skriver att principen innebär att presumtiva deltagare ska få så mycket information som möjligt för att kunna ge sitt samtycke till eller neka till att medverka i en undersökning. Med tanke på detta säkerställer vi att det inte finns dold information som inte ger deltagaren möjlighet att låta bli att medverka. Därför informerade vi intervjupersonerna om upplägget på studien, studiens syfte samt i vilket syfte informationen ska användas. För att

bevara en trygghet hos intervjupersonerna har vi enligt Ahrne & Svensson (2015) forma mötet på ett sätt att tillit till författarna råder.

3.7 Avgränsning

Eftersom organisatoriskt lärande är så brett så har vi fått avgränsa oss till vilken betydelse strukturen har för organisationen för att kunna besvara hur organisationen är anpassningsbar gentemot omvärldens förändringar. Denna uppsats skulle kunna göras på olika typer och storlekar av organisationen och en jämförelse mellan organisationer hade varit intressant, men på grund av vårt syfte samt uppsatsens omfattning har vi valt att begränsa vår studie till en organisation. Med hänsyn till uppsatsens omfattning och den avsatta tiden har denna studie avgränsats till fem semistrukturerade intervjuer. Dels för tidsbegränsningen men också för att vi har känt en viss informationsmättnad efter den sista intervjun.

4. Teori

Vi kommer i detta kapitel att presentera referensramar med hjälp av litteratur och tidigare forskning för att kunna besvara vårt syfte. Teorierna är kopplade till de frågeställningar vi har brutit ner vårt syfte i. För att knyta samman de olika komponenterna har vi skapat en egenkomponerad modell för att beskriva strukturens betydelse för en lärande organisationens och dess anpassningsförmåga i en föränderlig omvärld.

4.1 Struktur

4.2 Organisationsstruktur

Hao, Kasper, Muehlacher (2012) beskriver organisationsstrukturen om hur ansvar och makt fördelas samt hur arbetet är fördelat och hur det utförs bland organisation medlemmarna. Organisationsstrukturen karaktäriseras av hierarki, centralisering, och den horisontella integrationen. Det är en mångdimensionell konstruktion som berör:

- arbetsavdelning, särskilda roller eller ansvar, specialisering, differentiering eller olika avdelningar. Men också centralisering eller decentralisering.
- Kommunikation eller samordningsmekanismer som inkluderar standardisering, formalisering eller flexibilitet.

Huvuddelen i organisationsstruktur är flexibiliteten och förmågan att anpassa sig i föränderliga miljöer, internt eller externt. (Sakalas och Venskus, 2007) (Hao, Kasper, Muehlacher, 2012). Organisationsstrukturen är kopplad till lärandet i organisationen menar Sakalas och Venskus (2007). Organisationsstrukturen kan ses som en viktig faktor i kunskapshantering och en lärande organisation är omöjlig utan organisationens ledningsstrukturer (Sakalas och Venskus, 2007).

4.3 Organisatoriskt lärande

Organisatoriskt lärande kan definieras enligt Miller (1996) som kunskapsinsamling från aktörer (individer och grupper), när dessa är tillgängliga för att tillämpa sin kunskap i beslutsprocesser eller använda det för att påverka andra inom eller utanför organisationen (Miller, 1996). Även Argyris (1978) beskriver det organisatoriska lärandet som individernas beteende både inom organisationen men också när organisationen möter förändringar både internt och externt. De kunskaper som skapas i organisationen måste lagras så att alla

individer kan ta del av detta, även i framtiden. (Argyris 1978). Bruzelius & Skärvard (2004) definierar organisatoriskt lärande som en organisations förmåga att lära sig och utföra uppgifter bättre, annorlunda både teoretiskt och praktiskt. På senare år har begreppet utvecklats, och även forskningen kring detta ämne (Curado, 2006). Den traditionella forskningen ansåg inläringen som en process med huvudsaklig fokus på lagring av kunskap i minnet. Forskningen idag, fokuserar på hur organisationen behandlar information och hur den genererar kunskap (Curado, 2006)

Sreekeessoon(2010) menar att organisatorisk inläring framhävs genom att vara organisatoriskt beredd, men också att lära sig vara inriktad och anpassningsbar för innovation. Lärandet är det sätt eller medel på vilket förändring initieras eller genomförs (Sreekeessoon, 2010). Organisatorisk inläring är viktigt i organisationer för att det förvärvar, överför, utnyttjar eller tillämpar kunskaper för att modifiera beteende för att reflektera lärandet (Campbell och Cairns, 1994). Sreekeessoon (2010) framhäver tre funktioner som karakteriserar det organisatoriska lärandet:

- Lärandet ses som evolutionärt, det vill säga att det händer över tiden och genom kontinuerligt skapande av kollektiv mening som ett resultat av samspel med arbetskamrater, kunder, teknik, evenemang, möjligheter och erfarenheter.
- Det som lärs blir en gemensam enhet. Det organisatoriska lärandet avser det lärande som sker i grupper
- Det som lärs, stannar kvar inom organisationen, även om individer lämnar. Man förutsätter att organisationen aktivt skapar ett kollektivt minne genom att fånga vad som individer har lärt sig.

Bruzelius & Skärvard (2004) beskriver lärande organisationer som något som kännetecknas av att medarbetarna upptäcker och löser problem och är ständigt på jakt efter nya eller bättre arbetsformer, metoder eller rutiner. Även Argyris (1978) förklarar detta fenomen med single-loop och double-loop learning. Single-loop learning handlar om hitta det mest lämpliga arbetssättet för att nå mål inom redan befintliga normer. Däremot är single-loop learning inte alltid tillräckligt för att uppnå framgång på lång sikt. Även fast individer och grupper och organisationer blir bättre på att uppnå sina mål kan det hända att de normer som redan finns i organisationen kan på lång sikt bli otillräckliga. Man måste därför ifrågasätta organisationens grundläggande värderingar och normer för att hitta nya prioriteringar. Detta fenomen som Argyris (1978) kallar för double-loop learning. Att öka kunskap i organisationen bland

medarbetarna, som en intern resurs, är den mest lämpliga metoden att överleva och uppnå långsiktig framgång (Somaieh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz 2014). Lärandet ses enligt Somaieh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz (2014) som en metod för att ny kunskap ska skapas, och insikter uppnås genom erfarenheter från medarbetarna. Parallellt är ledningen kontinuerligt igång med att se över och anpassa organisationens affärsidé, organisationsform och strategier allt eftersom förutsättningarna för verksamheten förändras och utvecklas (Bruzelius & Skärvard, 2004)

Det syftar även Ellström (2001) till från tidigare forskning. Ellström (2001) menar att arbetsmiljöer kan se ut på olika sätt och skiljer på två typer av lärande. Den första är adaptiv inläring som går ut på att lära sig hur man arbetar på ett visst sätt med ständigt pågående rutiner i organisationen. Det är de uppgifter, problem och metoder som rutiner inkluderar som man tar hänsyn till. Det andra lärandet handlar om att utveckla nya sätt att utföra sitt arbete och de problem som råder genom att personer eller grupper i en organisation ifrågasätter problem och uppgifter som finns. Det sistnämnda benämns som innovativ inläring. Ellström (2001) menar att en arbetsplats har en påverkan på dessa inläringssätt, då en arbetsplats kan främja inläringssätten om man har väldigt standardiserade arbetsrutiner. Om man har lärandet i beredskap så har individen större möjligheter att engagera sig och få stöd i sin lärandeprocess.

Den största del av litteraturen kring organisatoriskt lärande handlar till stor del om hur individer lär, eller tvärtom, inte lär, inom organisationer. För att det organisatoriska lärandet ska ske krävs det att man uppfyller den grundläggande förutsättningen: kommunikation (Bruzelius och Skärvard, 2004). Enligt Senge (1990) handlar det om att arbetsgruppen ska fungera som ett lag där alla individer drar åt samma håll och fungerar som en helhet. Poängen är att samarbeta och lära av varandra för att utveckla en högre kompetens i hela teamet och inte bara på individnivå. Kommunikationen i organisationen gör det möjligt att dela erfarenheter och kunskaper inom organisationen, det är först då organisatoriskt lärande blir till i en organisation (Bruzelius och Skärvard, 2004).

Som tidigare nämnt kan organisatoriskt lärande kan visa sig vara företagets unika konkurrensfördel (Curado, 2006) Idag finns det mycket litteratur kring organisatoriskt lärande, men tyvärr, är detta ämne sällan kopplat till strategiska ämnen. Mintzberg (1998)

menar på att det organisatoriska lärandet och strategiska tillvägagångssätt bör vara väldigt viktigt och värderas högt i organisationer. (Curado, 2006)

4.4 Olika organisationsstrukturer, lärande och flexibilitet

Forskning visar på att en organisationsstruktur ska vara så platt som möjligt i flexibla organisationer, eftersom denna struktur bidrar till värden och beteende som krävs för flexibilitet. Forskare har även funnit en negativ korrelation med hierarkisk struktur. En vertikal struktur är lämpligare i stabila situationer. En platt struktur eliminerar tidskrävande hierarkiska hänvisningar eftersom problemen istället kan behandlas proaktivt. En platt struktur ger alla nivåer av organisationen samma möjligheter att fatta beslut, vilket motiverar arbetarna att dela med sig av nya idéer och åsikter (Somaieh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz 2014). Även Granberg och Ohlsson (2009) som tolkat Senge (1990) studier om organisatoriskt lärande diskuterar vikten av gemensamma visioner och medarbetarnas inflytande i beslutsfattande. Senge (1990) menar på att det leder till en utveckling i hela organisationen. Denna typ av struktur ökar samarbetet och kommunikationen mellan individer. Detta bidrar till att anställda kan lära sig nytt av varandra, vilket kännetecknas för ett anpassningsbart beteende.

Tidigare studier har diskuterat organisationens struktur i förhållande till det organisatoriska lärandet, det vill säga hur man ska designa en organisation för att främja lärandet. Organisk och mekanisk struktur är två alternativ med olika egenskaper som har diskuterats påverka organisationens lärande förmåga. Curado (2006) menar att den organiska organisationsstrukturen är ett bättre alternativ för den lärande organisationen. Denna struktur kännetecknas av låg formalitet, decentralisering och hög integration inom företaget. Motsatsen, det vill säga den mekaniska strukturen kännetecknas av låg integration, hög formalitet och centralisering.

Anställda i en decentraliserad struktur har fler möjligheter att kunna engagera sig och vara delaktiga i beslut kring organisationen. I en decentraliserad organisation är det därför av större sannolikhet att kunna producera kreativare idéer då medarbetare kan hjälpa till att förbättra problemlösningsprocessen med nya idéer och proaktivt förutse problem. För medarbetarna kommer detta innebära en ökad känsla av engagemang och involvering i beslutsfattande (Somaieh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz 2014).

Även Somaieh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz (2014) diskuterar i tidigare studier om organisationsstrukturen och dess betydelse för vilken miljö organisationen verkar i. Termerna mekanisk och organisk struktur beskriver om företaget verkar i en yttre stabil eller yttre turbulent miljö. Den organiska strukturen kännetecknas av flexibilitet och har en förmåga att hantera förändringar och kunna anpassa sig snabbt till rådande förhållanden.

Den mekaniska är mer fast i karaktären och är utformad för att anställda ska kunna arbeta i en mer förutsägbar miljö på ett ansvarsfullt sätt.

Strukturen kan antingen ha låg formaliseringen eller hög. Låg formalisering främjar öppenhet i systemet som en förutsättning för ett proaktivt beteende. Har organisationen en högre formalisering i sin struktur så tvingar de medarbetarna att vara mekaniska i sitt arbete vilket ofta kännetecknas av skriftliga förfarande och specifika regler. Detta arbetssätt minskar förutsättningar för att utveckla kreativa lösningar och de anställda blir mindre benägna att jobba proaktivt då dem är begränsade i sitt arbete vad gäller att använda olika kunskapskällor för att utveckla nya produkter eller tjänster. Senge (1990) menar också på att tankemodeller som finns så väl hos medarbetare och ledare i organisationen kan blockera det organisatoriska lärandet. Om individerna är omedvetna om de generaliseringar de gör om sin omvärld så begränsar det ofta individens tankemodeller då det begränsar individens sätt att tänka och agera. Medarbetarna blir även mer motiverade av att kunna jobba med kreativa arbetsmetoder, utforska olika källor och söka svar på frågor i en mindre formellt strukturerad organisation, vilket företaget i slutändan kan dra nytta utav för att utveckla bättre och mer innovativa tjänster. En mindre formaliserade organisationsstruktur har egenskaperna att främja social interaktion mellan medarbetarna, anpassningsförmåga och engagemang (Somaieh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz 2014).

Ledarskapsteorier diskuterar ofta behovet av att ha ett koncept för organisationsförändring som är tillräcklig när man är verksam inom turbulenta och komplexa miljöer. Studier enligt Curado (2006) visar att tillväxt och framgångar inom organisationen inte beror på att arbetsuppgifter och arbetsflöden har separerats, utan att de snarare är genom integration och kombination av kunskap som man gemensamt utvecklat nya idéer och lösningar genom processer. Dessa organisatoriska egenskaper är en utmaning som ledningen står inför, för att kunna genomföra organisatoriska förändringar och skapa en framgångsrik verksamhet.

Curado (2006) menar att kombinationen av kunskap och integration är ett bra sätt att forma en organisation efter, för att gynna det organisatoriska lärandet istället för att skilja på arbetsuppgifter och arbetsflöden.

Curado (2006) menar att om organisationen ska kunna utnyttja den kunskap som företaget och dess individer besitter borde organisationen främja de organisatoriska lärandet. Kultur, organisationens rykte och lärande är immateriella komponenter i organisationens resurser och är därför viktiga. Lärandet i sig tillåter organisationen att förvärva, ändra och bevara organisationens möjligheter. Att kunna utnyttja kunskapen inom företaget skapar effektivitet beroende på hur kunskapsöverföringen går till väga, det vill säga om organisationens struktur stödjer denna funktion (Curado, 2006). Tidigare studier visar på att överlägsna kunskapsbaser och överlägsen prestanda är ett resultat från organisatoriskt lärande.

Curado (2006) beskriver resurser som kunskap, inlärningsförmåga, kultur, samarbete och humankapital som de faktorer som bidrar mest till organisationens konkurrensfördelar. Organisatoriska förmågor dyker upp med tiden genom organisatoriska inlärningsprocesser. Till följd av detta kan företagets konkurrensfördelar bero på tidigare beslut och hur medarbetarna lär sig utav tidigare erfarenheter. Att utveckla kunskapen i hela organisationen expanderar kunskapsbasen och utvecklar i sin tur en kultur som stimulerar organisationens inläring. Rutinerna är ett bra sätt att utforma organisationen för organisatoriskt lärande, istället för att skapa interna avstånd genom skillnader i kunskapsnivå hos individerna i organisationen. Det är något som ställer krav på hur organisationen är utformad, det vill säga att de måste finnas utrymme för kunskapsdelning och struktur som stödjer den kultur som krävs för lärandeprocesser genom samarbete.

De organisatoriska kunskapsstrukturerna speglar inte bara hur mycket kunskap ett företag besitter, det representerar också organisationsstrukturens hierarkiska relationer mellan kunskaps element. Det lägger grunden för att identifiera och fylla ett företags kunskapsbrister (Qiu, Wang, ChuangLing, 2014)

4.5 Teoretisk sammanfattning

Syftet med fallstudien är att undersöka organisationsstrukturens betydelse för en lärande organisation och dess anpassningsförmåga i en föränderlig omvärld. Vi har skapat en egenkomponerad teoretisk modell för att förklara sambandet mellan struktur, organisatoriskt lärande och slutligen flexibilitet för att fylla kunskapsgapet där emellan.

Vår teoretiska modell visar på sambandet mellan organisationsstrukturen, det organisatoriska lärandet och organisationens anpassningsförmåga i en föränderlig omvärld. Den organiska strukturen innefattar låg formalitet, decentralisering och en platt organisation. Denna typ av struktur har teoretiskt visat sig stödja en lärande organisation. Curado (2006) skriver att rutiner är ett bra sätt att utforma organisationen för organisatoriskt lärande istället för att skapa interna avstånd genom skillnader i kunskapsnivå hos individerna i organisationen. Det är något som ställer krav på hur organisationen är utformad, det vill säga att de måste finnas utrymme för kunskapsdelning och struktur som stödjer den kultur som krävs för lärandeprocesser genom samarbete. Även Ellström (2001) menar på att arbetsmiljön och struktur har stor påverkan på det organisatoriska lärandet. Man skiljer på adaptivt och innovativt lärande. Den adaptiva inläringen syftar till att arbeta på ett visst sätt med ständigt pågående rutiner i organisationen. Innovativt lärande handlar om att utveckla nya sätt att genomföra sitt arbete på och ifrågasätta de problem och uppgifter som finns. Ellström (2001) menar att en arbetsplats kan främja de olika arbetssätten beroende på strukturen. Även Argyris (1978) förklarar dessa två typer av arbetssätt, single-loop learning och double-loop learning. Single-loop learning syftar till att hitta det mest lämpliga arbetssättet med det som redan är befintliga i organisationen. För att uppnå det Ellström (2001) kallar för innovation inläring där det i Argyris (1978) värld kallas för double-loop learning, måste det finnas utrymme för individen att ifrågasätta organisationens grundläggande normer för att hitta nya prioriteringar. Den platta organisationsformen är även en stor faktor för organisationens anpassningsförmåga och flexibilitet då medarbetare har större möjlighet till att integrera med varandra. Flexibilitet är baserat på nivån av kunskap, engagemanget till att lära och olika organisatoriska stödfunktioner. Decentralisering av beslutsfattande medför också en bättre fördelning av ansvar på olika nivåer i organisationen. De anställda får därför mer ny kunskap och nya uppgifter som kan göra dem mer motiverade till framtida förändringar (Somaieh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz 2014).

Vår egenkomponerade modell är utformad som en triangel för att visa hur de olika komponenterna hänger ihop och påverkar varandra. Meningen är att flödet ska flöda nerifrån och upp i triangeln. Organisationsstrukturen ligger till grund för att vara en lärande organisation och i sin tur vara mottaglig och anpassningsbar för förändringar i omvärlden.



Figur 1. Sammanfattade forskningmodell

Egenkomponerad modell av sambandet mellan organisationsstruktur, organisatoriskt lärande samt flexibla organisationer.

5. Empiri

Malmö flygfraktterminal, även kallat MFT är en flygfraktterminal med ett upptagningsområde för frakt i regionen runt Malmö, men hanterar även flygfrakter som kommer längre norrifrån (Malmöflygfrakt, 2002). Malmö flygfraktterminals kvalitetsmål är att få nöjdare kunder genom att involvera kunder och leverantörer i kvalitetsarbetet, i syfte att förebygga/minimera avvikelser, hantera flygfrakt, frakthandlingar och information på ett effektivt och korrekt sätt, en snabb hantering av reklamationer. Att utgå från insikten om att kompetens och engagemang, hos vår personal, är grunden för allt kvalitetsarbete (Malmöflygfrakt, 2002).

Malmö flygfrakt terminalns vision är att alltid vara det självklara valet för terminalhantering av flygfrakt. För speditör kunder i södra Sverige och för de flygbolag som vill ha en seriös samarbetspartner för terminalhantering av flygfrakt, antingen lokalt, nationellt eller regionalt för norra Europa (Malmöflygfrakt, 2002).

Empirin som presenteras, är som tidigare nämnt, baserad på intervjuer. Vi har intervjuat fem personer med olika befattningar och kommer i empirin att döpas om till IP1-IP5. Nedan följer en tydligare beskrivning.

Intervjuperson (IP1) - VD och säkerhetsansvarig

Intervjuperson (IP2) - Ansvarig för transportenheten

Intervjuperson (IP3) - Supervisor/terminalchef

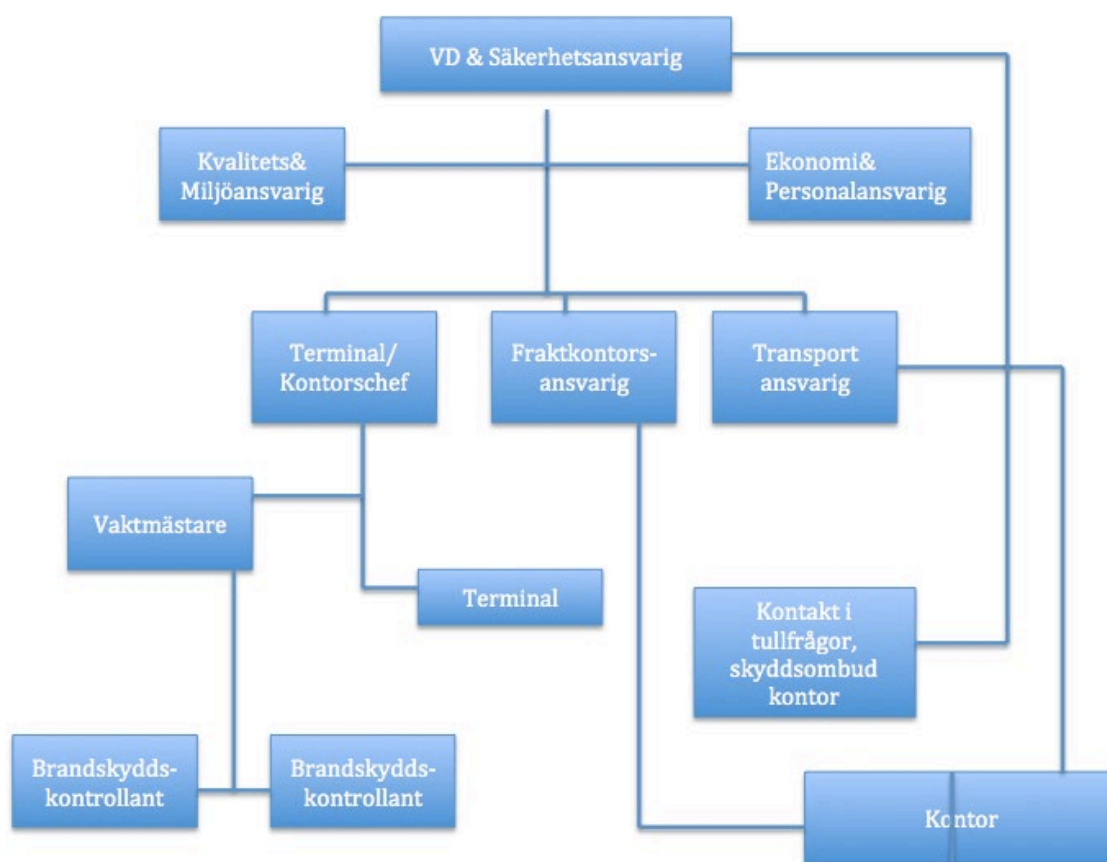
Intervjuperson (IP4) - Fraktansvarig/supervisor

Intervjuperson (IP5) - Terminalarbetare

5.1 Organisationsstruktur

Malmö flygfrakt anses vara en platt organisation där VD och ekonomiansvarig är överhuvud. Organisationen består av två olika avdelningar, kontoret och terminalen. VD'n är ansvarig för kontoret och har två så kallade supervisors vid sin sida, som i sin tur är ansvariga för varsin

grupp av medarbetare inne på kontoret. Kontoret är i sin tur uppdelat i två delar, frakt administrationen och transportavdelningen. Terminalansvarig har ansvaret över terminalen och styr medarbetarna inne på terminalgolvet via förmännen som jobbar på golvet. Terminalarbetet är uppdelat på två skift, med två arbetande förmän i det ena passet och tre arbetande förmän i det andra. Förmännen fungerar som ansvariga arbetare inne på terminalen över resterande terminalarbetare.



Bilaga 2. Organisationsplan

Egenkomponerad med hjälp av VDn på Malmö Flygfrakterminal

Den verkställande direktören beskriver sin roll på MFT som ett uppdrag han fått av MFT's ägare och hans uppgift är att se till att besluten som fattas verkställs ute i organisationen. VD's lojalitet ligger gentemot företaget, det vill säga MFT's personal och har därmed ett totalansvar för de som sker ute på MFT. Det är även VDn's roll att vara den personen som höjer blicken, det vill säga att tänka långsiktigt på utvecklingen då arbetet hos de anställda på

kontoret och terminalen kräver att de är mer fokuserade på det vardagliga arbetet. De ställer därför högre krav på deras struktur, om alla hade varit visionärer på arbetsplatsen hade inte den vardagliga verksamheten fungerat. Ansvar att tänka långsiktigt på framtida utveckling är därför kopplat till olika funktioner och positioner i organisationen.

Organisationen beskrivs som platt utav alla intervjuade medarbetare och alla upplever att det har möjlighet att påverka sitt eget arbete. Det är även något som stöds utav VDn som beskriver att det finns funktionsbeskrivningar för vad varje position innebär och vilket ansvar som ingår i varje specifik roll. Det anses viktigt att man är medveten om vad som förväntas utav varje anställd och de jobb man ska utföra. I funktions beskrivningarna ingår även befogenheter och ansvar. Att ha sund förnuft, ta initiativ och en tydlig kommunikation är något som anses vara självklart i alla positioner på företaget.

5.2 Terminalstruktur

IP5 berättar hur strukturen i terminalen är uppbyggd. De arbetar i två skift, morgon och kväll, men att de nödvändigtvis inte har samma struktur i båda skiften. Det handlar om hur många förmän det finns i varje skift, samt vilka ansvarsområden som finns och hur dessa är uppdelade. IP5 menar på att MFT skiljer sig från andra terminaler: "Exempelvis de danska terminalerna, där man har en förman som pekar och säger till vad man ska göra, som inte gör mycket annat, här har vi ju arbetande förmän".

"Men det är effektivisering hela tiden, speciellt efter 2008, då försvann rätt mycket folk, strukturen ändrades rätt ordentligt. Därför har vi några timanställda som kommer in på kort varsel. Vi ligger på gränsen hela tiden med anställda, det är väl ledningen som säger att vi inte ska vara fler"

5.3 Organisatoriskt lärande

IP1 beskriver att det finns olika sätt att ta reda på vad omvärlden vill. På MFT har man en strukturerad kontakt med kunderna och det genomförs kvalitetssamtal samt kvalitetsenkäter.

Under samtalen identifierar man vad som är unikt med varje specifik kund och kan på så sätt skapa en tjänst som gör att MFT kan bidra med att kunden ska kunna behålla sin unika profil. På så sätt utvecklas man tillsammans. Det är även viktigt att hålla koll på konkurrenterna och var kunderna befinner sig. Att ha en känsla för marknaden och hålla koll på nyheterna är av största vikt för att ta lärdom och utvecklas åt rätt håll. Inom flygbranschen har det alltid funnits mer eller mindre säkerhetskrav som har ökat efterhand. IP1 menar att du måste vara medveten om vilken bransch du verkar i och måste förhålla dig till dess komplexitet. På MFT är det viktigt att det inte blir för stora steg, det vill säga för stora förändringar åt gången. Risken om stegen blir för stora är att organisationen blir exponerat för misstag. MFT beskrivs därför ha en säkerhetskultur inom sin organisation. Normer och grundvärden är av största vikt för att den dagliga verksamheten ska fungera alla dagar i veckan, även när inte chefer befinner sig på plats. Tack vare den rådande säkerhetskulturen menar IP1 att organisationen är mer mottaglig för förändring och använder sig av mycket repetition och utbildning för att alla som arbetar inom organisationen ska vara bekväma i den föränderliga omvärlden. När det sker kriser kallas det in till extrainsatt ledningsmöte. IP1 beskriver krisen 9/11 som ett exempel. USA införde då ett flygförbud över amerikanskt luftrum under två dygn vilket var något branschen fick förhålla sig till. MFT införde då ett extrainsatt telefon styrelsemöte där de beslutade att man skulle köpa in en röntgenapparat för att bemöta de krav som nu tillkommit. IP1 menar att det handlar inte bara om besluten som fattas utan det måste även implementeras i vardagen och fungera praktiskt. Man måste vara nyfiken och inte bara fråga kunder och leverantörer, omgivningens åsikter behöver inte alltid vara rätt så man måste tänka ett steg längre.

“Information är nyckeln. När de kommer nya lagkrav så bjuder jag in alla aktörer som är berörda och berättar de vi vet och frågar dem vad dem vet. Kommunikation är nyckeln, för att göra alla medvetna. Man måste även vara ödmjuk när man vet att man genomgår förändringar. Information är taktiskt för att inte kunder ska bli sura.” (IP1)

IP5 beskriver också detta som en av de förändringarna, som påverkar organisationens arbetssätt ganska rejält. När det först ändrades togs det väldigt negativt i organisationen, det ställdes högre krav vilket gjorde att företag blev “unsecured”. Det blev ett otroligt tryck på att röntga godset, men att man med tiden blev van och det föll som en naturlig rutin.

“Det var lite tungt när vi skulle börja röntga godset, det blev mycket mer jobb, istället för att vi bara skulle sortera ut godset, var vi tvungna att köra dom via röntgenmaskinen, små grejer som gjorde att de tog längre tid. Men det är en verklighet för EU säger så här är det. Det är en arbetsplats som ska hålla hög säkerhet” IP5

5.4 Interna/externa förändringar

IP3 beskriver den ekonomiska krisen, 2008, som en tid MFT gick igenom stora förändringar. Den ekonomiska krisen ledde till att branschen i princip dog ut, flygbolagen blödde och ville ha billigare priser. MFT hade en tyngre hantering av ett specifikt flygbolag, som egentligen var för lite betalt enligt IP3. Det tog väldigt mycket tid samt personal. MFT blev av med det kontot, till konkurrenterna i Sturup. Då gick de från att tidigare hanterat 60 000 ton om året, till en hantering på hälften. IP3 berättar att “Det var ett rejält tapp, då fick vi omdefiniera vad vi sysslar med, och då var man tvungen till att göra en förändring.”

MFT omdefinierade därmed sina tjänster till att erbjuda en paketslösning till sina kunder. Man erbjöd nu inte endast de vanliga traditionella terminaltjänsterna utan även transport. Det vill säga att MFT anordnar transport för att hämta godset till terminalen och även transport från terminalen till flygplanen.

“Terminalens uppgift är att tömma ytan, för nytt gods att komma in och ut. Vi har nu mycket bättre kontroll över vad som kommer in och ut i terminalen i och med att det är kopplat till en transport som vi själv anordnar, det har varit en av våra största logistiska lösningar. Vi gör inga stora pengar på själva transporten, men vi har ett smartare flöde. Idag är vi uppe i 40-45 tusen ton om året, men vi gör det på 5-6 man mindre på grund av ett effektivare flöde” (IP3)

IP2 menar på att detta var en av de stora förändringarna, speciellt att de började tänka utanför ramarna för att kunna tillföra mer än bara den traditionella terminalen: “Det är det som skiljer oss från andra terminaler, det är vår huvudsyssla, det som vi gör mest pengar på” (IP2).

Det handlar om informationen, att veta vad man ska göra. IP3 menar också att man kan inte veta allt i denna branschen, men man får försöka att planera en bas bemanning som fungerar varje dag för att kunna leverera bra service till kunderna så snabbt som möjligt.

IP3 beskriver att kvalitén har försämrats på saker och ting i deras omgivning, på transporter, information och emballage med mera. Organisationen försöker då hitta vinningarna i detta och få de till sin egen fördel. MFT är därför väldigt tydliga med information till sina egna kunder gällande priser, tider och platser för att på så sätt sälja in MFT som den bästa lösningen för flygfrakt i Sverige. Det handlar mycket om situationen och att organisationen blir påverkade av olika anledningar. Om exempelvis emballaget på godset inte är lika bra som tidigare, så kan man inte lasta godset på varandra vilket är en negativ påverkan för MFT rent arbetsmässigt, då dem inte kan fylla lastbilarna lika mycket som tidigare. Det är en yttre påverkan som de får förhålla sig till menar IP3. I sådana situationer försöker MFT hålla en dialog till sina kunder och visa framfötterna genom god kommunikation gentemot kunderna och föreslå lösningar för att komma överens. "Ibland får vi ta skitet, tänka på det positiva. Bemöta kunderna och eventuellt föreslå något annat, i värsta fall får man ta det." IP3

Under intervjun med IP2 framkommer det att det är både externa och interna faktorer som påverkar drivkrafterna och förändringarna, men mestadels interna. IP2 menar att det handlar om viljan att vara bäst. Externt är det mer "påtvungade" faktorer jämfört med det interna, men att de går ihop väldigt mycket.

"Om det är en extern påtryckning där en kund vill att man ska göra på ett visst sätt (...) Ett tufft externt krav som vi måste hitta en lösning på. Detta är också en drivkraft som man kan se som en utmaning. Andra krav som ex säkerhetskrav, tullkrav som man bara måste finna sig i. Om det ex. är en lagändring så måste man acceptera det."
(IP2)

IP4 menar också på att det är mycket påtryckningar från omvärlden och att det handlar om att befinna sig i det för att utvecklas och klara sig i branschen, för att kunden i slutändan, ska vara nöjd. På det interna planet kan man ändra vissa saker men att IP4 ändå upplever att de har samma krav på sig.

5.5 Kommunikation

IP1 beskriver att kommunikationen sker mycket genom vardags mummel och eftersom att man sitter i ett öppet landskap utgör detta en stor del av kommunikationen, men att det även finns en kommunikationsplan. Avdelningsmöten och ledningsmöten sker kontinuerligt i organisationen. Ledningsgruppen har som uppgift att följa upp det dagliga arbetet, se till att beslut fattas, dokumenteras och följs upp enligt en tydlig struktur. Ledningsgruppens möte sker en gång i månaden och inkluderar personer som har ansvar för respektive divisioner. I intervjun med IP4 nämns det att kommunikationen idag sker mycket via e-post. IP4 nämner även att det inte är lika vanligt som innan, att personligen träffa speditörerna. Även IP3 menar på att kommunikationen sker mestadels "face to face" eller via telefon, men att det finns stöddokument för att man ska kunna utföra sitt arbete på ett korrekt sätt:

“Det är väldigt mycket att man pratar med varandra, sen har man stöddokument dvs. om man ska märka gods. Om du ska lasta en bil så kommunicerar vi att en bil har ankommit för lastning och vad som ska lastas. Vi sätter dom i rätt port där godset finns, så det är väldigt mycket telefon och face to face. Vi har även en informationstavla med vad som är på gång, eller om resultat mm.” (IP3)

Enligt IP2 framkommer det också att kommunikationen ibland blir väldigt personbunden gentemot vissa, för att man har ett visst förtroende till just den personen, och att det därför är viktigt att tänka på alla och rotera. Även kommunikationen mellan terminalen och kontoret blir emellertid väldigt personbunden. IP2 avslutar med “ Det är två olika skift som vill ha det på olika sätt, man måste vara tillmötesgående eftersom man arbetar på olika sätt.”

“Det talas väldigt fritt ... många som har arbetat här hela sitt liv och vill säga sitt till direktören” (IP5) IP5 tror att mycket handlar om arbetsstolthet, medarbetarna delar gärna med sig av sin erfarenhet och vill säga sitt.

5.6 Beslutsfattande

IP3 fortsätter vidare med att det är väldigt fritt att fatta beslut i organisationen, men att det såklart är situationsbaserat och beror lite på vad för beslut det är som ska fattas. IP4 nämner även att medarbetarna har utrymme att kunna implementera en idé eller en lösning till viss del, och att det är mycket som kan lösas utan att det behöver gå via en ledare. När det handlar om det dagliga arbetet eller exempelvis att tillsätta mer extrapersonal så är det väldigt fritt att fatta sina beslut för killarna i terminalen.

De har ganska fritt för att fatta beslut där ute, men det beror så klart på vad det är, om det gäller större saker, typ anställningar och sånt så är det jag som fattar besluten, så klart i samspråk med de andra (IP3)

Även IP2 bekräftar på att alla i organisationen har fria ramar att fatta beslut, men hur mycket man bestämmer själv, är beroende på en själv. Personen berättar om ett önskemål som hen har haft, så har hen haft en dialog och tagit ett gemensamt beslut med VD. IP5 menar att det är ingen som blandar sig in i hur andra jobbar ute i terminalen, många har arbetat väldigt länge och alla vet hur de ska göra sitt jobb. Personen förklarar att det inte finns någon slags hierarki även fast man har förmän.

“Det är faktiskt ganska fritt (...) Men det e mkt för de fastanställda har sina fasta rutiner, man rör sig inte mycket mer än de man har rutin i. Terminalchefen vill ha det så, att man ska ha sitt expertisområde, sen tycker jag att det är rätt skönt att flytta på sig efter några månader, att man gör nått annat, och det är de jag har gjort” (IP5)

Så länge det befinner sig inom reglerna så är arbetsplatsen generellt fri med tanke på att det ska hålla hög säkerhet. IP5 menar på att det finns en öppenhet kring saker som man har och säga till om, och möjligheten att påverka arbetet.

5.7 Hur man arbetar på MFT

IP1 beskriver att grunden till strategin på MFT är att vara medveten om organisationens kärnvärden och varför man är här. Att tjäna pengar är en självklarhet men de måste vara kopplat till de terminaltjänster som erbjuds och det krävs därför en förståelse för var i

processen organisationen befinner sig och vad som är deras uppdrag att utföra. Det är viktigt att vara medveten om vad man tillför till processen, då MFT är en aktör i en längre kedja. IP1 menar även att man samtidigt måste ha i åtanke att man är verksam i en föränderlig omvärld och att man inte kan jobba på samma sätt som man gjorde för 15 år sedan. Målet är att försöka jobba smartare idag än vad man gjorde igår. Det är viktigt att lyssna på vad kunderna vill och vart dem är på väg. Att förhålla sig till omgivningen, vara medveten om sin roll i värdekedjan, ha ett slutkundsperspektiv och goda relationer till andra aktörer är grundstenarna i MFT's vardagliga tänk att arbeta. IP1 beskriver även vikten av att veta att det är tjänster de erbjuder vilket är abstrakt. Kundens upplevda kvalitet på tjänsten utgörs därför av MFT's personal. Att vara trevlig, kommunikativ och förstå samband är därför något som måste genomströmma hela organisationen och finnas i företagskulturen.

Man strävar efter att få iväg så mycket gods som möjligt, dels för att man ska ha en större, renare yta ute i terminalen, vilket gör det mycket enklare att hantera godset. IP3 menar på att allting som görs är en strategi och att det krävs en planering inför varje dag. Det handlar snarare om att hitta ett bra flöde som fungerar, försöka få godset att inte stå kvar hur länge som helst. IP3 avslutar med att "Vi är inget lager, vi är en terminal, en mötesplats". Idag anser samtliga intervjupersoner att de har bättre kontroll över terminal verksamheten, för att kunden ska uppleva kvalitet på tjänsterna som erbjuds.

IP2 berättar att man egentligen är ett ledarlöst företag och att det krävs mycket personligt ansvar då man har fria händer gentemot alla kunder och deras önskemål. IP4 förklarar att vikten för att utveckla en produkt ligger i förmågan att lära alla hur man gör, ha bra kontakt med kunderna och flygbolagen, och uppföljning. Under intervjun framkom det också att det snarare handlar om att hitta en strategi som fungerar för en själv för att kunna skapa förtroende och uppfylla kundens önskemål och krav.

"Jag jobbar mer med vilken strategi jag har än vad företaget har. Självklart har jag dialoger med ledningen, Det jag kan göra är att vara anpassningsbar och tänka vad som blir bäst för kund i slutändan. Målet är att vara högkvalitativa. Det vi kan erbjuda är kvalite. När jag gör en bokning så kommer de tillföra någonting. Förtroende, det är oss de ska gå till när de behöver råd." (IP2)

IP4 tar upp ett exempel på hur specifika krav per flygbolag kan se ut och hur man måste förhålla sig till kraven.

“Man får en viss antydning från kunden på hur det ska se ut, exempelvis att vi måste skicka avisering på när godset kommer in och när godset ska skickas ut, och den följden måste vi följa. Sen är det vi som bestämmer vid vilken tid vi ska göra det och hur vi gör det för att spara tid och personal.” (IP4)

En av medarbetarna förklarar att man i grund och botten strävar efter att uppnå de gemensamma målen men att man som chef har kanske en annan agenda, just eftersom man driver den dagliga verksamheten på skilda sätt; “Chefen har ju säkert en annan agenda, han ser hela bilden och det är klart man förstår sig på det men man tänker ju på ett annat sätt” (IP5).

6. Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera MFT's organisationsstruktur och hur det påverkar lärandet och organisationens anpassningsförmåga. Vi utgår från vår egenkomponerade modell som kommer presenteras i slutet av kapitlet för att knyta samman kopplingarna mellan.

6.1 Organisationsstruktur

För att en organisation ska vara flexibel tyder forskning på att organisationsstrukturen ska vara så platt som möjligt. Denna strukturen bidrar till värden och beteende som krävs för flexibilitet (Somaieh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz 2014). Utifrån intervjuerna framgår det att det är väldigt fritt att fatta beslut i organisationen, men att det beror på situationen och vilken typ av beslut som ska fattas. På MFT är det fritt för medarbetarna att implementera nya idéer och lösningar utan att alltid behöva få bekräftelse från ledare. Det tyder på att MFT har en platt organisationsstruktur och intervjupersonerna betonar att det inte finns någon slags hierarki även fast man har exempelvis förmän ute i terminalen.

Om organisationen hade haft en hierarkisk struktur hade MFT förmodligen inte haft den anpassningsförmåga som har idag då en vertikal struktur är lämpligare i stabila miljöer. MFTs platta struktur reducerar tidskrävande hierarkiska processer eftersom problem som uppkommer kan behandlas proaktivt. Med hjälp av den platta strukturen har alla nivåer i organisationen möjlighet att fatta beslut vilket i sin tur motiverar de anställda till nya idéer och åsikter, med andra ord lärande. Somaieh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz (2014) beskriver att denna struktur bidrar till samarbete och kommunikation mellan individer och lärande av varandra.

6.2 Organisk struktur

Med andra ord kan man beskriva MFT's organisationsstruktur som organisk och är enligt Curado (2006) ett bättre alternativ för den lärande organisationen. Den organiska strukturen kännetecknas, som MFT's organisation av låg formalitet, decentralisering och hög integration inom företaget. Låg formalitet bidrar till öppenhet på MFT och bidrar därför till deras proaktiva arbetssätt. Det är något företaget har kunnat dra nytta utav då dem tillsammans har kunnat utveckla sina tjänster till de bättre trots den ekonomiska krisen exempelvis. Den organiska strukturen gör MFT mer flexibel till förändringar och de har därför kunnat anpassa sig snabbt till rådande förändringar.

MFT har en struktur som är uppdelat i olika avdelningar där makt och ansvar är fördelat. De anställda är fria till att skapa sitt egna arbetssätt och fatta egna beslut. Beslut som är av tyngre vikt för organisationen tas inom de respektive avdelningarna eller i gemensamma ledningsmöten vilket tyder på att organisationen är decentraliserad. Kommunikationen som sker frekvent och enligt planlagda möten stöds av företagets struktur då de sitter i ett öppet landskap och alltid är inom räckvidd. Det är något som öppnar upp för flexibilitet enligt Hao, Kasper & Muehlacher (2012) och strukturen gör de därmed lättare att anpassa sig i föränderliga miljöer.

6.3 Decentraliserad struktur

Med hjälp av den decentraliserade strukturen har de anställda på MFT fler möjligheter att engagera sig och vara delaktiga i beslut kring organisationen. Enligt Somaieh, Dzuraidah, Norhamidi & Behrooz (2014) är det därför mer sannolikt att organisationen kan producera

kreativa idéer då medarbetarna kan förbättra lösningar. Medarbetarna på MFT känner därför större engagemang och involvering i beslutsfattande.

6.4 Organisatoriskt lärande

Bruzelius & Skärvad (2004) beskriver lärande organisationer som något som kan kännetecknas av att medarbetarna upptäcker och löser problem samt att de ständigt är på jakt efter nya och bättre arbetsformer, metoder och rutiner. MFT har en ledning och mellanchefer som ständigt är igång med att se över och anpassa deras strategi och arbetssätt för att verksamheten ska kunna förändras och utvecklas. Informationen delas därefter genom planerad kommunikation eller via vardagsspråket i organisationen. Att öka kunskapen i organisationen bland medarbetarna ses som en intern resurs enligt Bruzelius & Skärvad (2004) och är de som gör att organisationen på längre sikt kan överleva och nå framgång. Organisationen är ingen traditionell terminal utan har omdefinierat sina terminaltjänster med hjälp av kombinerade transporter via sitt organisatoriska lärande, vilket ger dem ett försprång gentemot andra konkurrenter på marknaden.

I organisationen så uppmuntras de anställda till engagemang för sitt eget arbete, det vill säga ta sig över nya hinder och lära sig nya saker och vara öppen för att förbättra sin förmåga att utföra sitt eget arbete. Detta speglas i funktionsbeskrivningar som finns i organisationen, dessa beskriver vilket ansvar, befogenheter samt förväntningar det finns för varje position. Inom dessa ramar är de anställda fria till att utveckla sitt egna arbetssätt, vilket lämnar plats för reflektion och lärande i det anställdas egna arbete. Enligt Senge (1990) kallas detta för det personliga mästerskapet. Utifrån intervjuerna framgick det även att de anställda känner sig fria till att skapa sin egen strategi för att utföra sitt eget arbete på bästa sätt vilket också leder till nya kunskaper och erfarenheter som gynnar de personliga mästerskapet.

“Jag jobbar mer med vilken strategi jag har än vad företaget har. Självklart har jag dialoger med ledningen, Det jag kan göra är att vara anpassningsbar och tänka vad som blir bäst för kund i slutändan. Målet är att vara högkvalitativa. Det vi kan erbjuda är kvalité. När jag gör en bokning så kommer de tillföra någonting. Förtroende, det är oss de ska gå till när de behöver råd. ” (I2)

MFT har därför en struktur som stödjer organisatoriskt lärande i enighet med Argyris (1978) tidigare studier kring organisatoriskt lärande. MFT har en struktur som gör de möjligt för medarbetarna att skapa sitt eget arbetssätt utifrån de normer och prioriteringar som organisationen har vilket Argyris (1978) beskriver som single loop learning. MFT uppmuntrar även medarbetarna att engagera sig för att skapa nya lösningar för att ta sig över nya hinder genom att ge möjligheten till att ta egna beslut. Argyris (1978) beskriver det som double loop learning. MFT's ekonomiska kris 2009 är ett exempel på hur organisationen använder sig av double loop learning. Organisationen insåg att man måste ändra sina normer och prioriteringar för att organisationen ska överleva och fortsätta växa. Det var då MFT ändrade sitt koncept och började erbjuda paketlösningar för sina kunder istället för de tidigare traditionella terminal tjänsterna.

Man kan även förklara MFT's organisatoriska lärande med hjälp av Ellströms (2001) studier kring adaptivt och innovativt lärande. En organisation kan stödja både adaptivt och innovativt lärande med hjälp av strukturen. Det adaptiva lärandet kan man identifiera hos MFT funktionsbeskrivningar för alla positioner och roller. Medarbetarna är fria att skapa sin egen strategi och rutin för sitt arbete. Det innovativa lärandet kännetecknas hos MFT med hjälp av den decentraliserade och organiska strukturen. MFT uppmuntrar till engagemang, lärande och eget beslutsfattande för att ta sig över nya hinder och framtida problem. På MFT är det fritt för medarbetarna att implementera nya idéer och lösningar utan att alltid behöva få bekräftelse från ledare. Med andra ord så uppmuntrar MFT sina medarbetare till lärande på både individ, grupp och organisationsnivå då kommunikationen inom företaget leder till att kunskap och kompetens delas.

Kommunikationen i MFT beskrivs som en av de stora nycklarna till dess framgångar, både internt och externt. Inom organisationen är kommunikationen en stor del då kontoret och terminalen är beroende av varandra. Större delen av dialogerna utgörs därför av "vardags mummel" vilket är ett snabbt och effektivt sätt att kommunicera för de anställda då dem sitter i ett öppet landskap och arbetar. Dialogerna utgörs även enligt en kommunikationsplan med ledningsmöten och avdelningsmöten där man följer upp de vardagliga arbetet. Denna typ av dialoger lämnar utrymme för utbyte av erfarenheter och kunskaper kring arbetet vilket leder

till ett teamlärande enligt Senge (1990). På så sätt kan alla anställda tillsammans utveckla sitt sätt att arbeta genom erfarenheter som utvecklar den dagliga verksamheten åt ett gemensamt håll. Utifrån intervjuerna framgick det även att kommunikationen i organisationen är personbunden till viss del, det vill säga att vissa har lättare för att ha en dialog med varandra. Detta är något som kan tänkas begränsa team lärandet då det krävs att hela teamet kommunicerar mellan varandra och inte bara på individnivå.

Däremot kan vi identifiera vissa begränsningar i det organisatoriska lärandet hos MFT. Sreekeessoon (2010) beskriver vikten utav att de som lärs stannar kvar i organisationen, även om individer lämnar. Utifrån intervjuerna framgår de att en del av kommunikationen i organisationen, både internt och externt är personbunden. Det är något som kan begränsa lärandet, speciellt om en anställd som har en personbunden kontakt till exempelvis en extern kund eller en annan intern medarbetare skulle lämna organisationen. Det är något som organisationen är medveten om och försöker därför rotera runt bland andra anställda och varierande arbetsuppgifter. Detta kan enligt Senge (1990) begränsa individens sätt att tänka och agera.

6.5 Föränderlig omvärld

Sreekeessoon (2010) menar att organisatorisk inläring kan framhävas genom att vara organisatoriskt beredd och inriktad på att vara anpassningsbar för innovation. Alla anställda på MFT beskriver sin arbetsplats som en föränderlig miljö. Det vill säga att den ena dagen aldrig är den andra lik, vilket tyder på att de är förberedda inför kommande förändringar. Dessa egenskaper inom organisationen gör att det organisatoriska lärandet främjas och är en anledning till att lärandet kan initieras samt genomföras. Det är något som har visat sig ute i praktiken när MFT har fått ta itu med kriser, exempelvis 9/11 eller den ekonomiska krisen 2008.

Sreekeessoon (2010) diskuterade tre funktioner som kännetecknade det organisatoriska lärandet; det ska ses som evolutionärt, lärandet blir en gemensam enhet samt att det som lärs stannar kvar inom organisationen.

MFT omdefinierade sina tjänster efter den ekonomiska krisen 2008 för att försöka göra det bästa av situationen då dem tappat en av sina storkunder. Genom samspelet av

arbetskamrater, möjligheter och erfarenheter och deras strävan efter att vara bäst så utvecklade de ett nytt tjänstepaket som är det som genererar dem mest pengar idag. Lärandet har skett med tiden och genom ett aktivt skapande av de som händer och finns runt omkring dem. IP1 tyder även på att det är lätt att fastna i det vardagliga arbetet och därför är ansvaret fördelat. På så sätt har vissa anställda i organisationen i uppgift att tänka mer långsiktigt på organisationens utveckling på ett evolutionärt sätt.

Inom Malmö flygfrakt beskrivs det vara av största vikt att vara medveten om var i processen företaget befinner sig för att på så sätt veta vilket mervärde just dem tillför till kunden. Detta är något som gäller för alla anställda inom organisationen. Det framgick även under intervjuerna att en stor del av MFT strategi är att vara medveten om vilken föränderlig omvärld de verkar i för att på så sätt skapa en säkerhetskultur som är mottaglig för oväntade förändringar. Detta kan ses som ett tankesätt som har implementerats i hela organisationen, inte bara hos ledningen då det är viktigt att den dagliga verksamheten fungerar även när cheferna inte är där. Detta tyder på att alla i organisationen har en förståelse och kan tolka den omvärlden de verkar i.

MFT's visioner och affärsidé går ut på att vara det självklara valet när det kommer till kundernas val av flygfraktterminal. Utifrån intervjuerna så framgår de att det är något som genomströmmar hela organisationen, då anställda beskriver drivkraften till sitt arbete är att vara bäst. Större beslut som ska tas görs gemensamt i lednings styrnings möten där det finns representanter inom varje division i företaget. Alla medarbetare är därmed inte med och fattar de stora besluten men de tar ändå del av dem och blir integrerade genom representanten från deras division.

Systemtänkandet är den som knyter ihop de övriga och skapar en helhet (Senge, 1990) När MFT tidigare har genomgått förändringar har utgångspunkten legat i att göra alla medvetna om situationen för att skapa en förståelse för organisationens roll i processen. I exemplet om 9/11 där det togs ett beslut att köpa in en röntgenapparat för att bemöta de nya kraven så var information och kommunikation nyckeln till lösningen. Alla berörda genomgick utbildning för att kunna hantera de nya kraven. Det beskrivs att kommunikationen och arbetet mellan kontoret och terminalen måste vara synkade för att logistikflödet ska fungera så effektivt som möjligt och kontorets uppgift att servera terminalen allt de behöver. Detta tyder på att det

finns ett systemtänkande i organisationen som knyter ihop avdelningarna som i sin tur utvecklar hela organisationen och relationerna däremellan.

Även fast ansvaret är fördelat när det kommer till långsiktig utveckling så läggs de stor fokus på det lärande och förändringar som företaget genomgår görs som en gemensam enhet. Detta speglas bland annat i när man diskuterar att det faktiskt är tjänster som organisationen erbjuder och personalen därmed är den avgörande faktorn för kundens upplevda kvalitet. Information är här återigen nyckeln för MFT och det är viktigt att alla är medvetna om de som försiggår i organisationen och kan förmedla de ut till kunderna. Gemensamma utbildningar leder också till att lärandet avser de som sker i grupper.



Figur 1. Sammanfattade forskningmodell

Egenkomponerad modell av sambandet mellan organisationsstruktur, organisatoriskt lärande samt flexibla organisationer.

Figuren visar sambandet mellan organisationsstruktur, organisatoriskt lärande och organisationens anpassningsförmåga till en föränderlig omvärld. På så sätt kan MFT's anpassningsförmåga till omvärlden förklaras med hjälp av deras struktur och lärande. Utifrån

tidigare forskning framgår det att MFT kan ses som en lärande organisation både på individ, grupp och organisationsnivå. Man är medveten om sin egen roll i organisationen men även har en förståelse för hela organisationen och dess betydelse för processen i hela värdekedjan. Att vara medveten och kunna tolka den miljön organisationen verkar i gör att de har en god anpassningsförmåga till kommande förändringar. Det är något som har gjorts möjligt genom den struktur som förekommer i organisationen vilket kan förklaras genom tidigare forskning.

7. Slutsats

MFT's organisationsstruktur är platt, decentraliserad och har låg formalitet och hög integration, med andra ord kan deras struktur beskrivas som organisk. Med hjälp av den platta strukturen så öppnar de upp för fritt beslutsfattande inom alla divisioner i företaget, vilket motiverar till samarbete och kommunikation. På så sätt stimulerar organisationen de anställda till nya kreativa lösningar och idéer. Den decentraliserade strukturen bjuder in medlemmarna till att vara delaktiga i beslutsfattandet kring organisationen. Dessa strukturella egenskaper främjar därmed det organisatoriska lärandet. Organisationen lär som en gemensam enhet då trots de olika avdelningarna, är beroende av varandra. Kombinationen av kunskap och integration är ett framgångsrikt sätt att strukturera organisationen på då de främjar lärandet. För att eliminera kunskapsgap ytterligare i organisationen bör de ske strukturella justeringar för att bryta upp den personbundna kontakten som finns mellan vissa externa och interna kontakter.

Utifrån teorierna om organisatoriskt lärande kunde vi dra slutsatsen att Malmö flygfraktterminal kan ses som en lärande organisation. MFT's struktur stödjer de adaptiva och innovativa lärandet i organisationen. MFT's struktur lämnar även utrymme för single och double loop learning vilket ger medarbetarna möjlighet att skapa sitt egna arbetssätt samt tänka utanför organisationens befintliga normer. Vad som kan anses vara deras kritiska punkt är team lärandet då viss kommunikation och arbete är personbundet, vilket blir problematiskt om en viss anställd skulle lämna organisationen. Det finns då risk för att lärandet inte sparas i organisationens kollektiva minne.

Vad som knyter ihop organisationen och skapar en helhet är systemtänkandet. De olika divisionerna i företaget är synkade för att logistikflödet ska fungera så effektivt som möjligt. Detta i sin tur utvecklar organisationen och relationerna däremellan.

Lärandet i MFT är något som sker evolutionärt över tiden vilket är en viktig förutsättning för att organisationen ska kunna utvecklas i takt med sin omgivning.

MFT verkar i en föränderlig omvärld där ena dagen inte är den andra lik. Alla medarbetarna är väl medvetna om vilken omvärld det verkar i och är därför beredda att bemöta oväntade och väntade förändringar. Det är även något som kommer från den rådande säkerhetskulturen. Tack vare den väl implementerade kulturen fungerar den dagliga

verksamheten även när ledningen inte är på plats. Förändringar grundar sig både på interna drivkrafter och externa påtryckningar. I båda fallen är det information och dialog som är nyckeln till MFT's framgångar.

Tack vare den rådande strukturen och det organisatoriska lärandet så blir MFT en organisation som är anpassningsbar i den komplexa omvärlden de verkar i vilket ger dem konkurrensfördelar på marknaden. Det är något som återspeglar sig i deras verklighet då dem idag ligger i framkant på sin marknad.

För att besvara vårt syfte om vilken betydelse strukturen har för organisationens lärande och anpassningsförmåga gentemot omvärldens förändringar kan det konstateras att strukturen ligger till grund för det organisatoriska lärandets framgång som i sin tur beror på flexibiliteten att anpassa sig i en föränderlig värld. Med andra ord har MFTs platta, decentraliserade struktur, med låg formalitet och hög integration en stor betydelse för att organisationen ska fortsätta utveckla sin kunskapsbas och hantera både interna och externa förändringar, som de stöter på dagligen.

7.1 Framtida forskning

Förslag på framtida forskning kan vara att undersöka kommunikationen på ett djupare plan i organisationen och forska kring ett förbättringsarbete för att kommunikationen inte ska vara personbunden och begränsa organisationens lärande på gruppnivå.

Kombinationen av kunskap och integration är ett framgångsrikt sätt att strukturera organisationen på då de främjar lärandet. För att eliminera kunskapsgap ytterligare i organisationen bör de ske strukturella justeringar för att bryta upp den personbundna kontakten som finns mellan vissa externa och interna kontakter.

I framtida forskning hade det varit intressant att göra en liknande studie fast inkludera flertalet företag som verkar i samma miljö för att kunna jämföra hur de olika organisationerna använder sig av organisationsstrukturen för att vara lärande och flexibla i en turbulent miljö.

Referenslista

Ahrne, G., Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (2., [utök. och aktualiserade] uppl.) Stockholm: Liber.

Argyris, C., Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Björklund, M. & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P. (2004). *Integrerad organisationslära*. (9., helt rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM.

Campbell and Cairns, (1994), "Developing and measuring the learning organization: from buzz words to behaviour", in Reynolds, R. Ablett, A. (Eds), *Industrial and commercial Training*, Volume 26 No 7, pp10-15.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537

Curado, C., (2006) Organisational learning and organisational design. *The Learning Organization; Bradford* 13(1), 25-48

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. (3., [omarb. och uppdaterade] uppl.)

Granberg, O & Ohlsson, J. (2009). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. (3. uppl.) Lund: studentlitteratur AB.

Hao, Q., Kasper, H., Muehlacher J., (2012) How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China, *Chinese Management Studies*; Bradford. 6(1) 36-52

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*.

Lumsden, K. (2006). *Logistikens grunder*. (2., [utök. och uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Malmö Flygfraktterminal. (2002). Om oss. Hämtad: 2017-04-25, från: <http://malmoflygfrakt.se/>

Miller, D. (1996), "A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature", *Journal of Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 485-505.

Mintzberg, H., Ghoshal, S. & Quinn, J.B. (1998). *The strategy process*. (Rev. European ed.) London: Prentice Hall.

Qiu, J., Wang, Z., ChuangLing, N., (2014) An approach to filling firms' knowledge gaps based on organisational knowledge structure. *Journal of knowledge Management: Kempston*. 18(1) 1-18.

Sakalas, A. and Venskus, R. (2007), Interaction of learning organization and organizational structure, *Engineering Economics*, Vol. 3 No. 53, pp. 65-70.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. (1. uppl.) New York: Doubleday/Currency

Sreekeessoon, A., (2010) Learning to Change: The Role of Team Learning In Organisational Change. *Journal of Contemporary Management Research*. 4(1) 1-13

Steiber, A., Alänge, S. (2015) Organizational innovation: a comprehensive model for catalyzing organizational development and change in a rapidly changing world. *A springeropen Journal triple helix*. 2(9), 1-25

Somaleh, A., Dzuraidah, W, Norhamidi, M., Behrooz, S. (2014) Organic Structure And Organisational Learning as The Main Antecedents Of Workforce Agility. *International Journal of Production Research*. 52, 6273-6295

Tam, S., Gray, D.E. (2016) Organisational learning and the organisational life cycle: The differential aspects of an integrated relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development: Limerick* 40(1), 2-20

Bilagor

Bilaga 1: intervjuguide

Introduktions Fråga:

Vad är din uppgift/ position på Malmö flygfrakt?

Vad har ni för strategi som hjälper er att uppfylla era mål?

Hur är logistikfunktionen utformad idag och vad har de för betydelse för organisationen?

Struktur

Hur är organisationen uppbyggd? (chefer, mellanchefer, avdelningar, etc)

Hur sker kommunikationen mellan avdelningar?

Hur fattas beslut inom organisationen? Har mellanchefer och avdelningar fria beslutsramar?

Organisatoriskt lärande (intern och extern påverkan)

Tidigare förändringar - hur har de gått tillväga?

Kan du se förändringar i omvärlden som påverkar ert arbetssätt?

Ser du möjligheter/hot i framtiden?

- Finns det interna faktorer som påverkar ert arbete?
- Hur har förändringen påverkat kommunikationen i organisationen?

Tror du att förändringen skulle påverka kunderna? I så fall hur?

Bilaga 2. Organisationsplan

