

# Rysk organisationsstruktur

- hur fungerar rysk företagsverksamhet?

Linda Hällerstrand

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Industriell organisation

---

## **Förord**

Jag vill börja med att tacka de ryska företag som utgör studiens empiriska referensram och som med stort engagemang och intresse ställt upp på att beskriva hur de egna företagsverksamheterna fungerar. Jag vill även tacka mina kollegor som med lång erfarenhet av att arbeta i ryska organisationer bidragit med konstruktiva diskussioner om arbetets omfattning och inriktning och avslutningsvis min handledare, Diana Chroner, för kontinuerlig återkoppling och stöd under hela arbetsprocessens gång.

Luleå Tekniska Universitet, hösten 2008

---

Linda Hällerstrand

---

## Sammanfattning

Rysslands ekonomi kännetecknas av tillväxt och svenska företags växande intresse. Förutsättningar för svenska företagsetableringar beskrivs som fördelaktiga och varumärket ”made in Sweden” som väletablerat och förknippat med hög kvalitet och säkerhet. Svenska företagsledare beskriver den ryska marknaden som en potentiell framtidsmarknad med stora möjligheter, men förutsättningar för att effektivt leda och organisera ryska företagsverksamheter som svårhanterliga. Svårigheter, relaterade till sättet att leda och organisera ryska företagsverksamheter, blir därför en bidragande orsak till varför etableringsprocesser stannar upp och skjuts på framtiden. Vidare beskrivs den ryska affärskulturen som annorlunda mot den svenska och källa till missförstånd och kulturkrockar.

Syftet med studien är att försöka beskriva hur sättet att leda och organisera ryska företagsverksamheter kan fungera och förstås med utgångspunkt i parametrarna; *arbetsdelning, graden av centralisering, koordinering av arbetsuppgifter samt styrning och kontroll*. Studiens empiriska underlag är en fallstudie av två ryska mikroföretag verksamma i St. Petersburg och bygger på intervjuer med företagens ägare och tillika generaldirektörer.

Mina slutsatser är att sättet att leda och organisera ryska företagsverksamheter i stor utsträckning bör förstås ur perspektivet av; *hög grad av centralisering, formalisering och kontrollerande funktioner*. Studien visar också att många organisatoriska strukturer kan liknas vid maskinbyråkratier med relaterade svagheter och nackdelar så väl som framgångsfaktorer i ryska företagsverksamheter.

---

## Abstract

Growth is a distinguishing feature of the Russian economy today, and Swedish companies experience an increased interest in business establishments in Russian markets. Conditions for Swedish businesses are described as positive and the brand name “made in Sweden” is well established in Russia and it is associated with high quality and safety. Swedish managers describe the Russian market as a potential market with future possibilities, but the circumstances for an effective organisation and management of Russian businesses is described as difficult. Difficulties, related to organisation and management of Russian businesses, become a major reason for not proceeding with establishing processes and a source of misunderstanding and cultural differences.

The aim of this study is to describe how Russian companies are managed and organized and how it can be understood within the parameters of; *work distribution, degree of centralisation, coordination of tasks and management and control*. The empirical material is based on a case study of two Russian micro companies in St: Petersburg and on interviews with their owners and general directors.

My conclusions are that the management and organization of Russian companies should be understood within the perspective of; *high degree of centralisation, formalisation and control*. The study shows that many of the organizational structures can be resembled to machine organisations, and related weaknesses and disadvantages as well as success factors in Russian companies.

---

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsningar	8
<b>2. Metod</b>	<b>9</b>
2.1 Vetenskaplig ansats	9
2.2 Undersökningsansats	9
2.3 Datainsamlingsmetod	12
2.4 Litteratursökning	13
2.5 Analysmetod	13
2.6 Mätproblem	14
<b>3. Teori</b>	<b>16</b>
3.1 Organisationsstruktur	16
3.2 Rysk organisationsstruktur	20
3.3 Den ryska kulturen som förklaringsfaktor	22
3.4 Maskinbyråkratisk organisationsstruktur	25
<b>4. Empiri</b>	<b>29</b>
4.1 Företaget Alfa	29
4.2 Företaget Beta	33
<b>5. Analys &amp; diskussion</b>	<b>38</b>
<b>6. Slutsatser &amp; förslag till vidare forskning</b>	<b>43</b>
<b>7. Referenser</b>	<b>46</b>

### Figurförteckning

**Figur 1 – Analysmodell**

**Figur 2 – Funktionsbaserad indelning**

**Figur 3 – Marknadsbaserad indelning**

**Figur 4 – Osäkerhetsundvikande vs maktdistans**

**Figur 5 – Fem organisationsformer**

**Figur 6 – Företaget Alfa**

**Figur 7 – Företaget Beta**

---

# 1. Inledning

## 1.1 *Bakgrund*

Bakgrunden till studien är den tillväxt som kännetecknar ryska marknader och det ökade intresset från svenska företag att etablera verksamhet i Ryssland. Affärsmöjligheterna beskrivs som många och förutsättningarna för svenska företagsetableringar som gynnsamma.

Att starta upp verksamhet i Ryssland beskrivs av svenska exportrådet som i allt väsentligt jämförbart med andra utlandsetableringar. Att etablera verksamhet på externa marknader är alltid komplicerat och Ryssland är inget undantag. Men svenska företag uppger att typiska svårigheter vid företagsetablering i Ryssland är förmågan att förstå och hantera skillnader mellan svensk och rysk affärskultur och sättet att organisera och leda företagsverksamheter. Skillnader som ofta beskrivs som mycket stora och källa till både problem och konflikter.<sup>1</sup>

Jag har själv arbetat i fyra år på ett svenskt konsultföretag i St. Petersburg och i mitt arbete mött ett stort antal svenska företag som framgångsrikt etablerat verksamhet i Ryssland. Min erfarenhet är att svenska företag ser på den ryska marknaden med stort intresse, och beskriver den som en framtidsmarknad med potential och affärsmöjligheter. Men att förutsättningar för att effektivt leda och organisera ryska företagsverksamheter upplevs som svårhanterliga och resurskrävande och en bidragande orsak till varför svenska företag väljer att vänta med att etablera verksamhet i Ryssland.

## 1.2 *Problemdiskussion*

Den ryska ekonomin är idag starkare än någonsin. Stabilitet, framtidstro och snabb tillväxt dominerar den ryska marknaden och svenska företag tar i allt större utsträckning steget över Östersjön och etablerar affärsverksamhet i Ryssland.<sup>2</sup> Svenska Exportrådet beskriver det ryska affärsklimatet som gynnsamt och en marknad med växande efterfrågan på svenska produkter. Attitydundersökningar visar att ”made in Sweden” är ett väletablerat varumärke som förknippas med hög kvalitet, säkerhet och trygghet och att synen på Sverige och svenskar överlag är mycket positiv. Svenska företag förklarar ha en stark ställning och hög status.<sup>3</sup>

Men trots gynnsamma förhållanden finns knappt 300 Sverigerelaterade företag etablerade i Ryssland, rapporterar svenska Exportrådet. Antalet svenska företagsetableringar förväntas dock öka för varje år och Ryssland beskrivs som ”möjligheternas land” där svenska företag har stora möjligheter till framgångsrika affärsmöjligheter. Men även om förutsättningarna för svenska företagsetableringar beskrivs som gynnsamma, betonas även svårigheter och problemområden inte minst relaterade till skillnader i rysk och svensk affärskultur och sättet att organisera och leda företagsverksamheter.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Svenska Exportrådet, *Attitydundersökning*, (2005)

<sup>2</sup> Svenska Exportrådet, *Ryssland möjligheternas land*, (2008)

<sup>3</sup> Svenska Exportrådet, *Sverige med ryska ögon*, (2006)

<sup>4</sup> Svenska Exportrådet, *Ryssland möjligheternas land*, (2008)

---

Maria Werns, vd på Terrakultur Moskva, beskriver den första tiden i Ryssland som turbulent och förknippad med ständiga kulturkrockar. Personalomsättningen var hög och den ryska kulturen väldigt annorlunda mot den svenska. Olikheterna upplevdes som mest framträdande i det dagliga arbetet där chefer förväntas ta allt ansvar och fatta alla beslut. Werns menar att det är ett misstag att förutsätta att vi är lika och att den ryska kulturen är djupt rotad och väldigt annorlunda mot den svenska.<sup>5</sup>

Förmågan att känna till och förutse kulturella skillnader beskrivs av Adler som avgörande för alla internationella organisationer. Den nationella kulturen påverkar hur människor tänker och agerar och inte minst hur företagsverksamheter är organiserade. Men trots att kulturella skillnader existerar i såväl nationella som internationella företag väljer de flesta att bortse ifrån dess betydelse.<sup>6</sup>

Undersökningar genomförda av svenska Exportrådet visar att svenska företagsledare beskriver ryska organisationer som hierarkiska, centraliserade och formella. Det ryska chefskapet beskrivs som auktoritärt och väldigt annorlunda jämfört med det svenska.<sup>7</sup> Khoo och Tan beskriver ryska företagsverksamheter som pyramidformade byråkratier med hög grad av centralisering och formalisering. Platta organisationsformer, beslutsfattande i konsensus och självständigt arbete beskrivs som sällsynt och källa till problem och kulturkrockar i ryska företag.<sup>8</sup>

Det är därför inte svårt att föreställa sig att sättet att leda och organisera svenska och ryska företagsverksamheter upplevs som annorlunda och i många avseende svåra att förena. Forskare och lekmän betonar ofta vikten av att ta hänsyn till skillnader och olikheter, men beskriver sällan hur dessa kan förklaras och förstås.<sup>9</sup>

Hofstede & Hofstede menar att det är den nationella kulturen och värderingar som styr synen på hur *makt bör fördelas* och *osäkerhet undvikas* som är av central betydelse i syfte att kartlägga hur företagsverksamheter i olika länder fungerar och är uppbyggda. Med utgångspunkt i nationella värderingar och hur dessa påverkar sättet att leda och organisera företagsverksamheter är det enligt Hofstede & Hofstede möjligt att generellt beskriva varför och hur företagsverksamheter i olika länder följer olika formella konstruktioner och organisationsstrukturer.<sup>10</sup>

Studier av företagsverksamheters formella organisationsstrukturer kan därför i hög grad förklara hur sättet att leda och organisera arbetet fungerar. *Arbetsdelning, koordinering av arbetsuppgifter, graden av centralisering samt styrning och kontroll* är enligt Jacobsen & Thorsvik centrala parametrar att utgå ifrån. Författarna menar att ovanstående parametrar definierar organisationsstrukturer och möjliggör kartläggning och jämförelse mellan olika sätt att leda och organisera verksamheter.<sup>11</sup>

---

<sup>5</sup> Malmfors, Catharina, "Terrakultur växer så det knakar", (2006)

<sup>6</sup> Adler, J. Nancy, *International Dimensions of Organizational Behavior*, (2002)

<sup>7</sup> Svenska Exportrådet, *Studie i affärsklimat Ryssland*, (2008)

<sup>8</sup> Khoo, H. Hsien & Yan, C. Tab, "Critical success factors for quality management implementation in Russia", (2002)

<sup>9</sup> Svenska Exportrådet, *Fem tips för att lyckas i Ryssland* (2008), Hella consulting, *Affärer med Östeuropa*, (2006), *Etablering Utomlands* (2008)

<sup>10</sup> Hofstede, Geert, Hofstede, Jan Gert, *Cultures and Organisations Software of the Mind*, (2005)

<sup>11</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002)

---

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att, ur ett företagsledarperspektiv, skapa förståelse för hur rysk företagsverksamhet fungerar genom att beskriva följand fem organisatoriska parametrar;

- Arbetsdelning
- Koordinering av arbetsuppgifter
- Graden av centralisering
- Styrning och kontroll

Vidare är syftet med uppsatsen att med utgångspunkt i svenska företags beskrivning av svårigheter med att leda och organisera ryska företagsverksamheter, tillföra företagsledare med etableringsambitioner i Ryssland en källa till kunskap och förståelse som kan underlätta och effektivisera en förestående etableringsprocessen.

### 1.4 Avgränsningar

Studien är geografiskt avgränsad till St. Petersburgsregionen och till företagskategorin tjänsteproducerade mikroföretag. Teoretiskt är studien avgränsad till att belysa ryska företagsverksamheters organisatoriska strukturer med utgångspunkt i ovan nämnda parametrar; *arbetsdelning, koordinering av arbetsuppgifter, graden av centralisering samt styrning och kontroll.*

Den geografiska begränsningen motiveras av att jag har mitt arbete i St Petersburg och därmed haft möjlighet till personliga samtal med aktörerna. Motivet till att avgränsa studien till tjänsteproducerande mikroföretag är att jag upplever en brist på forskning och studier inriktade på mindre företag och hur organisationsstrukturer och sättet att leda och organisera arbetet i en liten verksamhet kan fungera. Valet av teoretisk avgränsning utgörs av målsättningen att på djupet skapa förståelse för orsaker, samband och processer som kan förklara ryska företagsverksamheters formella konstruktion. Studien har ett företagsledarperspektiv med avsikten att kunna studera *varför* och inte bara *hur* ryska företagsverksamheter är organisatoriskt uppbyggda. Studiens avgränsningar är slutligen ett resultat av den begränsade mängd tid och resurser som jag har haft till mitt förfogande.

---

## 2. Metod

### 2.1 Vetenskaplig ansats

#### **Aktörssynsätt**

Jag har ett *aktörssynsätt*<sup>12</sup> vilket innebär att jag uppfattar verkligheten som *subjektiv* och en reflektion av människors olika verklighetsbilder. Studien utgår ifrån aktörernas egna erfarenheter och beskrivningar av hur ryska tjänsteproducerande mikroföretag *kan* fungera och vara organisatoriskt uppbyggda, snarare än representativ fakta och allmängiltiga förklaringar.

Jag vill i studien ge uttryck för personliga tolkningar och förklaringar till hur och varför sättet att leda och organisera arbetet i ryska tjänsteproducerande mikroföretag fungerar som det gör. Syftet är att med utgångspunkt i aktörernas perspektiv skapa förståelse för hur organisatoriska strukturer, sammanhang och processer kan förklaras och förstås.

#### **Deduktivt arbetssätt**

Studien utgår ifrån vedertagna teorier om hur organisatoriska strukturer kan studeras och förstås. Följande organisatoriska parametrar samt teorier om hur dessa hänger samman utgör studiens teoretiska referensram; *arbetsdelning, koordinering av arbetsuppgifter, graden av centralisering* samt *styrning och kontroll*. I vilken form och utsträckning dessa organisatoriska parametrar kan förklara sättet att leda och organisera arbetet i två ryska tjänsteproducerande mikroföretag har sedan prövats empiriskt.

### 2.2 Undersökningsansats

#### **Fallstudie**

Studiens undersökningsansats har karaktären av en *fallstudie*<sup>13</sup> där aktuella fallstudieföretag utgörs av två ryska tjänsteföretag; *Företag Alfa* och *Företag Beta*. Jag har valt att använda mig av fallstudien som undersökningsansats för att på *djupet* studera och skapa *förståelse* för hur sättet att leda och organisera arbetet i företagen Alfa och Beta fungerar. Till skillnad från syftet med survey undersökningar<sup>14</sup>, att skapa bred och omfattande täckning och generaliserbara resultat, vill jag i stället ge utrymme för personliga tolkningar och förklaringar av hur ryska företag *kan* fungera och vara organisatoriskt strukturerade.

---

<sup>12</sup> Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn, *Företagsekonomisk metodlära*, (1994)

<sup>13</sup> Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, (2002)

<sup>14</sup> Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, (2002)

---

## **Urval av studieobjekt**

Aktuella studieobjekt utgörs av fallstudieföretagen *Alfa* och *Beta*. Företagen är strategiskt utvalda på grundval av att de utgör *typiska exempel*<sup>15</sup> och kan liknas vid varandra och andra företag inom samma kategori som skulle kunna väljas i stället.

Följande kriterier har formulerat urvalet;

- *Juridisk form*; aktiebolag
- *Storlek*; mindre än tio anställda
- *Verksamhet*; kunskapsintensiv tjänsteproduktion
- *Etableringsort*; St. Petersburg

Vid formulering av urvalskriterierna var avsikten att studera ett litet tjänsteföretag som organisatoriskt och storleksmässigt skulle kunna liknas vid de flesta andra i samma bransch. Företagen Alfa och Beta visade tidigt intresse för medverkan och stämmer bra in på studiens urvalskriterier. När jag utvärderade olika tänkbara fallstudieobjekt var det just Alfa och Betas positiva reaktioner på studiens frågeställningar och snabba återkoppling om deltagande som gjorde att jag valde dem framför andra likvärdiga företag.

Jag har begränsat undersökningens omfattning till två fallstudieföretag i syfte att koncentrera tid och resurser på ett för mig hanterbart antal undersökningsenheter. Målsättningen har varit att försöka återge en så heltäckande beskrivning som möjligt av hur dessa två företag är organisatoriskt uppbyggda och fungerar i vardagliga och naturligt förekommande situationer.

## **Urval av undersökningsenheter**

Vid tillämpning av kvalitativa metoder betonar Holme och Solvang vikten av att systematisk välja undersökningsenheter i enlighet med medvetet formulerade kriterier.<sup>16</sup>

För denna studie gäller att;

- *fallstudieföretagen* är utvalda på grundval av att de representerar ett genomsnitt.
- *aktörerna* är utvalda efter principen att få tillgång till så stort informationsinnehåll som möjligt. Detta har föranlett att jag koncentrerat intervjuerna till fallstudieföretagens delägare och tillika generaldirektörer. Det visade sig vid inledande kontakter att övrig personal saknade både befogenheter och inblick i organisatoriska frågeställningar, varför jag blev ombedd att inte tillfråga ytterligare personer om deltagande, vilket jag har valt att respektera.

Med utgångspunkt i aktörernas centrala ställning och unika befogenheter har jag haft som rutin att belysa aktuella frågeställningar ur olika synvinklar i syftet att undvika friserade och konstruerade svar. I största möjliga utsträckning har jag dock försökt ge uttryck för aktörernas personliga erfarenheter, åsikter och beskrivningar av hur sättet att leda och organisera arbetet i respektive fallstudieföretagen kan beskrivas och förstås.

Under hela intervjuprocessen har jag återkopplat respondenternas beskrivningar av *hur* fallstudieföretagen organisatoriskt fungerar med följlfrågan *varför*.

---

<sup>15</sup> Patel, Runa & Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (1991)

<sup>16</sup> Holme, Idar Magne & solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

---

## **Kvalitativa metoder**

Relaterat till studiens syfte och frågeställning har jag valt att använda mig av *kvalitativt inriktade intervjumetoder*<sup>17</sup> med utgångspunkt i att;

- ge utrymme för *personliga tolkningar* och *beskrivningar* genom att använda löst strukturerade och informella arbetsmetoder.
- skapa *förståelse* för hur organisationsstrukturer i företagen Alfa och Beta kan förklaras och förstås framför att skapa statistiska analyser och allmängiltiga generaliseringar.
- försöka återge en så autentisk helhetsbeskrivande bild som möjligt av hur sättet att leda och organisera arbetet kan fungera med utgångspunkt i; *arbetsfördelning, koordinering av arbetsuppgifter, graden av centralisering samt styrning och kontroll*
- genom närhet till källan skapa en undersökningssituation som präglas av ömsesidigt förtroende och möjlighet att vidareutveckla frågeställningar till att omfatta djupgående och detaljerade beskrivningar av *hur, varför och på vilka grunder* sättet att leda och organisera arbetet kan förklaras.

Möjligheten att använda kvantitativa metoder har jag upplevt som begränsad på grund av att formaliserade frågeställningar och selektering skulle försvåra möjligheten att få tillgång till den typen av specifik företagsintern information som uppsatsens syfte kräver. Företagsintern information som bygger på hög grad av *individuell tolkning, personliga erfarenheter* och *unik tillgång till specifika kunskaper och befogenheter*.

## **Erfarenhet av rysk företagsverksamhet**

Jag har själv erfarenhet av att arbeta i ett ryskt konsultföretag, vilket utgör bakgrunden till studiens ämnesval. Jag arbetade i huvudsak med marknadskartläggning och olika former av etableringsstöd på uppdrag av svenska företag som startade upp verksamhet i St. Petersburg. Under de fyra år som jag var placerad i St. Petersburg kom jag i kontakt med många olika företag, inom främst service och tjänstesektorn, och upplevde att sättet att leda och organisera arbetet i svenska och ryska företag i många avseenden skiljer sig åt. Min erfarenhet är att dessa skillnader vid en första yttlig kontakt upplevs som försumbara och därför inte blir föremål för djupare eftertanke, men som efterhand visar sig allt mer omfattande just i sättet att organisera och leda det vardagliga och löpande arbetet.

Med utgångspunkt i min egen erfarenhet och förförståelse för hur rysk företagsverksamhet fungerar har jag försökt relatera frågeställningarna till vardagliga situationer och förankrat dessa i aktuella diskussioner inom organisation- och managementteorier. Jag har försökt se verkligheten ur respondenternas perspektiv och har använt mig av ett ”ryskt” förhållningssätt i syfte att skapa en naturlig och öppen relation till respondenterna, och därmed kunna ställa frågor och få svar som går på djupet.

---

<sup>17</sup>Holme, Idar Magne & solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

---

## 2.3      *Datainsamlingsmetod*

Jag har i studien arbetat med både primär- och sekundärdata, vilket avser intervjuer respektive litteratur, tidskrifter, dokumentationer och Internet- källor. Patel & Davidson beskriver att valet av tekniker för att samla information ska generera en så fullständig bild som möjligt av det som undersöks och med fördel belysas ur fler än en synvinkel<sup>18</sup>. Jag har därför medvetet sökt och valt ut sekundärdata som bidrar med olika organisationsteoretiska infallsvinklar skrivna av såväl svenska som utländska författare och forskare.

Vid insamling av primärdata har jag genomfört kvalitativa djupintervjuer och använt mig av *semistrukturerade intervjumanualer*<sup>19</sup>. Intervjumanualerna har haft följande övergripande frågeställningar:

- Hur skulle du beskriva företagets övergripande organisationsstruktur?
- Hur fördelas och samordnas arbetsuppgifter på olika funktioner och befattningar?
- Hur skulle du beskriva att beslut på olika nivåer fattas i organisationen?
- På vilket sätt tillämpas styrning och kontroll?
- Vilka problem är vanligast förekommande med utgångspunkt i sättet att leda och organisera arbetet?

Frågeställningarna har fungerat som vägledande utgångspunkter och förfinats och utvecklats under intervjutillfällets gång.

Djupintervjuerna är genomförda på plats i St. Petersburg på respektive företags arbetsplats och varade i cirka två timmar vardera. Intervjuerna har präglats av öppenhet och aktivt deltagande och aktörerna har visat på både intresse och engagemang vid såväl intervjutillfället i St. Petersburg som vid efterföljande uppföljningsdiskussioner via mail och telefon. Syftet med intervjumetoden var att ge utrymme för aktörerna att utveckla sina egna synpunkter och via mail- och telefonintervjuer fördjupa frågeställningarna och begära återkoppling och bekräftelse på mina tolkningar och anteckningar. Aktörerna har över lag svarat med öppenhet och välvilja och visat intresse för både deltagande och frågeställningarnas karaktär, endast vid några tillfällen upplevde jag att aktörerna inte ville prata om problem och konflikter eller kritiskt reflektera över det egna arbetet. I allmänhet upplever jag att aktörerna har svarat på frågeställningarna över förväntan och gärna initierat fördjupande diskussioner. Intervjutillfällena har präglats av ömsesidigt förtroende och respekt för såväl syftet med studien som frågeställningarnas inriktning. I syfte att säkerställa att jag uppfattat och tolkat aktörerna på ett riktigt sätt har aktörerna ställt upp på att svara och återkoppa mina anteckningar och tolkningar av intervjuerna via efterföljande mail och telefonkontakt.

Intervjuspråket har huvudsakligen varit engelska, men i vissa delar även ryska. Aktörerna ville inte att intervjuerna skulle bandas på grund av att det upplevdes som obekvämt och ovant, men visade i stället tålamod och förståelse för de anteckningar som jag förde.

---

<sup>18</sup> Patel, Runa & Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (1991)

<sup>19</sup> Holme, Idar Magne & solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

---

## 2.4 Litteratursökning

Jag har medvetet sökt efter litteratur som kan ge en bred och omfattande beskrivning av ämnesområdet och med olika utgångspunkter och infallsvinklar beskriva sättet att leda och organisera ryska företagsverksamheter. För att undvika likriktad och ensidig information har jag försökt ta del av studier genomförda av både kvinnliga och manliga forskare med olika nationaliteter och ursprung.

Litteratursökningen har visat på stort utbud av organisationsteoretisk litteratur men begränsad tillgång till forskning och studier av hur rysk företagsverksamhet fungerar. Aktuella studier och ny forskning inom rysk företagsverksamhet är begränsad, och blir ett problem på grund av att kontinuerliga samhällsförändringar och privatiseringsreformer ständigt ger nya förutsättningar för ryska företag att utvecklas och verka. Trots att drygt tjugo år har gått sedan Sovjetunionens upplösning och Rysslands övergång till marknadsekonomi finns förhållandevis lite moderna studier som beskriver rysk företagsverksamhet. Flertalet studier genomförda under 1980- och 1990-talen beskriver förhållanden som i stor utsträckning har förändrats och därför saknar relevans för hur dagens ryska företagsverksamheter fungerar.

Jag har därför valt att betrakta studier genomförda före 1989 som bakgrundsinformation i syfte att inte bygga studiens teoretiska referensram på inaktuella uppgifter. I den mån det har varit möjligt har jag prioriterat studier genomförda år 2000 och framåt för att skildra nuvarande förhållanden giltiga för dagens ryska företagsverksamheter och sättet att leda och organisera arbetet.

Med hänsyn till att studiens teoretiska referensram kan kännetecknas av bristande tillgång till aktuella studier och variation har jag utarbetat studien i enlighet med den litteratur som funnits tillgänglig. Litteratursökningen genomfördes i huvudsak via universitetsbibliotekets hemsida och sökmotorerna Lucia och Libris. Vidare har jag använt databaserna Affärsdata, Ebsco och Emerald vid sökning av vetenskapliga tidskrifter och artiklar. De sökord som genererade mest träffar var; Russian management, Russian business, Russian leadership, Russian business culture.

## 2.5 Analysmetod

Jag har tillämpat en *kvalitativt orienterad analysmetod*<sup>20</sup> och under arbetets gång kontinuerligt bearbetat och analyserat det empiriska materialet. Intervjusvar och information från fallstudieföretagens hemsida presenteras i empiriavsnittet och utgör underlag för vidare analys och diskussion. Det empiriska materialet har jag analyserat i enlighet med nedan illustrerade organisatoriska parametrar och indikatorer och som analysenhet använt mig av ord framför siffror.

---

<sup>20</sup> Holme, Idar Magne & solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

<b>Analysmodell</b>	
<b>Organisatoriska parametrar</b>	<b>Indikatorer</b>
<b>Arbetsdelning</b>	<i>Graden av specialisering av arbetsuppgifter på individ- respektive gruppnivå, med utgångspunkt i hur övergripande arbetsuppgifter delas upp i deluppgifter och fördelas på olika organisatoriska enheter.</i>
<b>Koordinering av arbetsuppgifter</b>	<i>Graden av formalisering och standardisering, med utgångspunkt i strukturer för hur organisatoriska enheter och olika arbetsuppgifter samordnas.</i>
<b>Centralisering</b>	<i>Graden av centraliserat beslutsfattande, med utgångspunkt i hur ansvar och befogenheter att fatta beslut fördelas</i>  <i>Graden av auktoritär ledarstil, med utgångspunkt i hur besluts- och implementeringsprocesser fungerar</i>
<b>Styrning och kontroll</b>	<i>Graden av direkt kontroll och övervakning, med utgångspunkt i överordnade chefers ansvar för uppföljning, utvärdering och återkoppling av det löpande arbetet</i>

**Figur 1: Analysmodell**

## **2.6 Mätproblem**

### **Trovärdighet**

Med målsättningen att skapa en naturlig kontakt mellan mig själv och aktörerna präglad av öppenhet, ömsesidigt förtroende och ärlighet är jag väl medveten om svårigheten i att bedöma i vilken utsträckning aktörerna har svarat på intervjufrågor i enlighet med verkliga förhållanden eller i enlighet med vad de tycker är rätt svar eller vad jag förväntar mig. I syfte att förbättra datainsamlingens trovärdighet har jag;

- försökt formulera frågeställningar på ett så entydligt sätt som möjligt i syfte att undvika tolkningssvårigheter och språkliga missförstånd
- använt mig av löst strukturerade intervjumanualer för att vid intervjutillfället kunna fördjupa och vidareutveckla frågeställningarna med utgångspunkt i aktörernas specifika erfarenheter, kunskaper och val av infallsvinklar

- 
- omformulerat frågeställningar och kontinuerligt återkopplat mina anteckningar och tolkningar i syfte att få aktörernas bekräftelse av att jag har uppfattat svaren på ett riktigt sätt
  - vid efterföljande uppföljningsintervjuer förtydligat centrala frågeställningar och utvärderat överensställningen i svaren från de olika intervjuerna

Jag upplever att aktörerna har svarat ärligt och sanningsenligt på mina frågeställningar och på eget initiativ vidareutvecklat resonemang och fördjupningsdiskussioner. Jag upplevde dock en viss motvilja att beskriva problem och konflikter som kan relateras till aktörernas egna arbetsuppgifter eller ansvarsområden liksom en kritisk reflektion av hur sättet att leda och organisera det egna företaget fungerar och skulle kunna förbättras. Studien kan därför förväntas ha bristande förutsättningar i möjligheten att beskriva fallstudieföretagens upplevda problem och brister relaterat till hur den egna organisationsstrukturen fungerar och samtidigt visa på svårigheten att få tillgång till tillförlitlig information om interna missförhållanden i ryska företagsverksamheter.

### **Tillförlitlighet**

Jag har valt att studera hur ryska företagsverksamheter fungerar med utgångspunkt i organisatoriska strukturer och följande parametrar; *arbetsdelning, koordinering av arbetsuppgifter, graden av centralisering samt styrning och kontroll*. Valet motiverar jag med att Jacobsen och Thorsvik<sup>21</sup> liksom Alvesson och Sveningsson<sup>22</sup> beskriver ovan nämnda organisatoriska parametrar, framför andra, som centrala att studera i syfte att förstå och kartlägga hur organisationsstrukturer fungerar och påverkar sättet att leda och organisera företagsverksamheter. Inledande kontakter med fallstudieföretagen och litteraturstudier betonade ägarens respektive verkställande direktörs centrala betydelse för hur ovan nämnda organisatoriska parametrar liksom identifierade indikatorer fungerar i ryska företag. Vilken är anledningen till att jag har valt att studera hur ryska företagsverksamheter fungerar ur ett *företagsledarperspektiv*.

Aktörerna har valt att själv ansvara för delaktighet i studien och förklarat för mig om att övrig personal saknar inflytande och ansvar för hur företagen Alfa och Beta är organisatoriskt strukturerade, vilket jag har respekterat och i huvudsak sökt information genom intervjuer med fallstudieföretagens delägare och tillika generaldirektörer. Ett bredare informationsunderlag genom intervjuer med ett större antal aktörer skulle förmodligen leda till högre grad av tillförlitlighet och resultera i större överensstämmelse med studiens frågeställningar. Men med utgångspunkt i givna förutsättningar och begränsade resurser har jag valt att avgränsa studien till intervjuer med fallstudieföretagens delägare och tillika generaldirektörer.

---

<sup>21</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002)

<sup>22</sup> Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, *Organisationer, ledning och processer*, (2007)

---

## 3. TEORI

### 3.1 *Organisationsstruktur*

Organisationsteorier kännetecknas enligt Alvesson & Sveningsson av bred teoretisk mångfald och sträcker sig från studier av enskilda individer och företeelser till studier av grupper av organisationer. Organisationsteorier kan omfatta många olika infallsvinklar och perspektiv och definieras som; *läran om hur organisationer fungerar*.<sup>23</sup>

Alvesson & Sveningsson liksom Jacobsen & Thorsvik menar att en central utgångspunkt för att förstå hur organisationer fungerar och är uppbyggda är att studera den formella *organisationsstrukturen*. Den formella organisationsstrukturen kan definieras som; *summan av det sätt på vilka arbetsuppgifter fördelas och koordineras* och har till uppgift att effektivisera genomförandet av organisationens målsättningar.<sup>24</sup>

Organisationsstrukturer kan se olika ut och vara anpassade efter olika förutsättningar men anger hur uppgifter fördelas på över- och underordnade, i vilken grad arbetsuppgifter och arbetsprocesser är specialiserade, i vilken utsträckning beslutsfattande är centraliserat respektive decentraliserat samt hur styrning och samordning av arbetet genomförs. Organisationsstrukturen ska i enlighet med organisatoriska målsättningar strukturera, effektivisera och kontrollera arbete. Organisationsstrukturer kan förstås och förklaras i enlighet med följande parametrar;<sup>25</sup>

- *Arbetsdelning*
- *Koordinering av arbetsuppgifter*
- *Graden av centralisering*
- *Styrning och kontroll*

*Om inte annan referens uppges är fortsatt text hämtad ur boken; Hur moderna organisationer fungerar av Jacobsen & Thorsvik*<sup>26</sup>

#### **– Arbetsdelning**

Organisationsstrukturens arbetsdelning anger i vilken utsträckning övergripande arbetsuppgifter är uppdelade i mindre deluppgifter och fördelade på olika organisatoriska enheter. Arbetsdelning omfattar därför fördelning av arbetsuppgifter på både individ- och gruppnivå och graden av specialisering.

Graden av specialisering på individnivå beskriver i vilken utsträckning de enskilda arbetsuppgifterna är specificerade och avgränsade till vissa uppgifter medan specialisering på

---

<sup>23</sup> Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, *Organisationer, ledning och processer*, (2007)

<sup>24</sup> Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, *Organisationer, ledning och processer*, (2007)

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002)

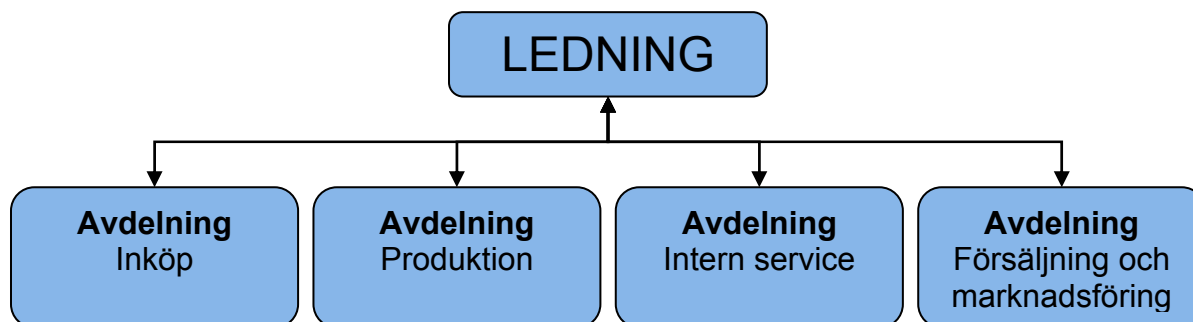
<sup>25</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002)

<sup>26</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002)

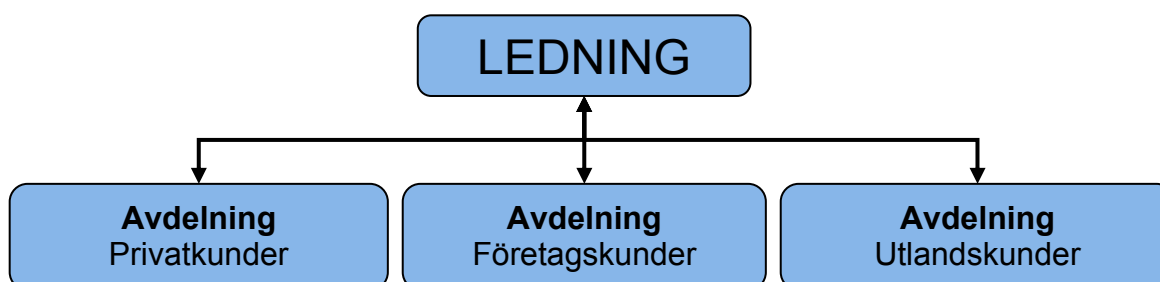
---

gruppnivå avser i vilken grad organisationsstrukturen är *funktions-* eller *marknadsbaserat inriktad*.

*Funktionsbaserad indelning* fördelar likartade arbetsuppgifter till samma organisatoriska enheter medan *marknadsbaserad inriktning* tvärt om fördelar likartade arbetsuppgifter på olika organisatoriska enheter. Enheterna ska var för sig innehålla alla funktioner som krävs för att betjäna aktuella kundgrupper eller verksamhetsområden. Nedanstående exempel visar på skillnaderna mellan funktions- och marknadsbaserade organisationer.



**Figur 2: Funktionsbaserad indelning<sup>27</sup>**



**Figur 3: Marknadsbaserad indelning<sup>28</sup>**

### **– Koordinering av arbetsuppgifter**

Hur arbetsuppgifter koordineras visar på vilket sätt olika arbetsuppgifter och enheter samordnas och tillsammans bildar en helhet. Thorsvik & Jacobsen skiljer på följande fem sätt att koordinera arbetsuppgifter;

#### **Ömsesidig anpassning**

Ömsesidig anpassning beskrivs som den enklaste formen av samordning och betyder att man automatiskt anpassar sitt arbete till det som andra gör och som man själv är beroende av. Samordning genom ömsesidig anpassning anses passa bäst i överskådbara situationer och mindre sammanhang där alla inblandade kan följa med i vad de andra gör och prata sig

---

<sup>27</sup> Omarbetad figur, Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002)

<sup>28</sup> Omarbetad figur, Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002)

---

samman i oklara situationer. Ömsesidig anpassning kräver ingen formell hierarki av över och underordnad eller formella ledare.

### ***Direkt tillsyn***

Direkt tillsyn däremot innebär att samordningen kontrolleras av formella ledare och att man inför formella hierarkier av över- och underordnade befattningar. Samordningen sker genom personlig och direkt övervakning där makt och ansvarsområden följer vertikala organisationshierarkier. En fördel med direkt tillsyn som samordningsform är möjligheten att ge tydliga styrsignaler och bra underlag för kontroll. Men begränsningarna beskrivs som många. Dels på grund av att en ledare i praktiken inte kan övervara ett obegränsat antal personer vilket gör att samordningsformen kräver att administrativa nivåerna växer i takt med att personerna i organisationen ökar, dels på grund av att den nära kontakt mellan över- och underordnad som direkt tillsyn kräver beskrivs som en vanlig källa till rollkonflikter. Samordning via direkt personlig tillsyn är central i organisationsformen *den enkla strukturen*. Den enkla strukturen tillämpas på både mindre eller större organisationer men sätter den verkställande direktören i centrum. Andra ledare saknas eller har underordnade roller.

### ***Standardisering av arbetsuppgifter***

Standardisering av arbetsuppgifter är den samordningsform som i störst utsträckning utgår ifrån regler, skriftliga rutiner och procedurer för att samordna arbetet. Syftet är att skapa effektiva och förutsägbara organisationer genom att arbetet ska vara noga planlagt och därmed minska besluts- och produktionskostnaderna. Nackdelar beskrivs vara svårigheter i att anpassa arbetet till oförutsedda situationer och snabba förändringar. Bristen på flexibilitet och förmågan till omställning kan leda till tröghet och den höga graden av standardisering till passivisering och låg arbetsmotivation. Standardisering av arbetsuppgifter förknippas med organisationsformen *maskinbyråkrati*<sup>29</sup> och industrier eller tjänsteföretag som producerar samma typ av produkt/tjänst i stor skala, exempelvis flygbolag och snabbmatskedjor.

### ***Standardisering av resultat***

Samordning genom standardisering av resultat sätter graden av *måluppfyllnad* i centrum. I motsats till regler och skriftliga rutiner för hur arbetet ska genomföras ges den enskilda individen frihet att själv bestämma över hur uppgifter ska lösas. De enda riktlinjer som begränsar är tydligt utarbetade kravspecifikationer som anger vilket resultat som arbetet ska generera. Arbetet utvärderas sedan i enlighet med kravspecifikationerna och mäter graden av måluppfyllnad. Fördelar med standardisering av resultat är att det möjliggör decentralisering av beslutsfattande och uppmuntrar kreativitet, eget initiativtagande och flexibilitet. Nackdelar beskrivs som risk för målförskjutning. Organisationens övergripande målsättning kan bli åsidosatt till fördel för delmål och personalen mindre intresserad av att arbeta för en gemensam helhet i förhållande till de egna kravspecifikationerna.

### ***Standardisering av kunskap***

Samordning genom standardisering av kunskap bygger på att personalen har likvärdig yrkesutbildning och professionell träning vilket gör att man kan handla i enlighet med yrkesmässig praxis. Arbetet på ett sjukhus beskrivs som ett bra exempel där ett arbetslag av läkare, sjuksköterska och undersköterska samordnar arbetet genom att de vet hur de andra kommer att handla. I akuta situationer när det inte finns tid att diskutera sig fram till olika lösningar, följer man dels fasta rutiner men samordnar även arbetet automatiskt genom att

---

<sup>29</sup> Mintzberg, Henry, *Mintzberg on Management*, (1989)

---

personalen genom utbildning och träning känner till hur de andra kommer att handla i en given situation. Fördelar med standardisering av kunskap är att det stärker organisationens kompetens och skapar ett yrkesmässigt tillvägagångssätt. Nackdelarna kan vara att reell kompetens som inte kan styrkas med formella utbildningsintyg/examen går förlorad och att konflikter kan uppstå i frågan om hur resurser ska fördelas mellan olika yrkesgrupper.

### **– Graden av centralisering**

Graden av centralisering respektive decentralisering beskriver hur befogenheter att fatta beslut är fördelade och i vilken utsträckning de anställda har möjlighet att själva fatta beslut i frågor som påverkar den egna arbetssituationen och det egna arbetet. Centralisering innebär att beslutsfattande är fördelat och koncentrerat till organisationens överordnade befattningar medan decentralisering innebär en spridning av beslutsfattande ut till organisationens olika delar.

Fördelar med centraliserat beslutsfattande kan vara möjligheten att ge klara och tydliga styr signaler och skapa förutsägbarhet i organisationens verksamhet. Men nackdelar i form av informationsproblem och bristande ansvarskänsla kan även bli tydliga. Centralisering kan även leda till låg arbetsmotivation genom att underordnade grupper inte har möjligheten att delta i beslutsfattande som påverkar den egna arbetssituationen eller ta egna initiativ och arbeta kreativt.

Fördelarna med decentralisering blir därför att bättre utnyttja kunskap och initiativ som underordnade grupper i organisationen har samt stärka det kreativa arbetet och skapa ansvarskänsla. Decentralisering förbättrar även möjligheten till snabb anpassning och förändring. Nackdelar beskrivs som risken för suboptimering, genom att beslut som fattas i enlighet delmål inte stödjer organisationens övergripande mål.

I en dynamisk omvärld och i organisationer som arbetar med komplexa arbetsuppgifter kan centralisering skapa tröghet och bristande förmåga att anpassa verksamheten till ständigt nya förutsättningar. Olika grader av decentralisering beskrivs som vanligast förekommande i de flesta moderna organisationer.

### **– Styrning och kontroll**

Den formella organisationsstrukturen ska genom mekanismer för styrning och kontroll effektivisera genomförandet av de organisatoriska målsättningarna och undvika att enskilda individer eller grupper felaktigt arbetar mot mål som inte tjänar organisationens syfte. Jacobsen och Thorsvik menar att styrning och kontroll huvudsakligen utgörs av rekrytering, socialisering, disciplinering eller direkt kontroll. Rekrytering genom att via exempelvis intervjuer och tester försöka säkerställa sig om att den enskilda individens och organisationens mål sammanfaller. Ett dilemma som kan uppstå vid rekrytering som styrfunktion är dock avvägningen mellan den person som passar bäst in i medarbetargruppen och den person som har bäst yrkeskvalifikationer. Socialisering blir sedan sättet att efter en rekrytering få den anställda att ta till sig och känna lojalitet med företagets normer och värderingar, att organisationens mål även blir den anställdes mål. Socialisation utgör en ”dold” styrning och kallas även premisstyrning. Vidare menar Jacobsen och Thorsvik att disciplinering innebär olika typer av system som ska uppmuntra den anställda att handla som organisationen vill. Det kan vara belöningsystem genom att utlova ekonomisk belöning för

---

väl utfört arbete eller motsatt system som på utebliven belöning vid ett visst sätt att handla eller agera. Kontroll menar Jacobsen och Thorsvik syftar till att garantera att de anställda utför arbetet i enlighet med givna mål och riktlinjer. Kontroll kan utföras på olika sätt genom exempelvis direkt kontroll där en överordnad befattning har till uppgift att övervaka och kontrollera underordnade befattningars arbetsresultat. Hur många personer som en individ kan övervaka samtidigt, kontrollspännvid, varierar och kan leda till kostsamma organisationsformer genom ett stort antal övervakande befattningar. Jacobsen och Thorsvik menar att den direkta kontrollen fortfarande är en vanlig kontrollmekanism, men effektiviserats genom att ny informationsteknik gör det möjligt att snabbt kontrollera stora mängder data. Jacobsen och Thorsvik menar att *rekrytering, socialisering, disciplinering och kontroll* är fyra alternativa styrmekanismer vilka kan komplettera och utesluta varandra. Exempelvis förväntas hög grad av socialisering leda till minskade behov av rekrytering, disciplinering och kontroll.

### **3.2 Rysk organisationsstruktur**

Rysk organisationsstruktur beskrivs av Sheila M Puffer som starkt centraliserad och formaliserad. Syftet är att skapa förutsägbarhet och standardiserade arbetsprocesser. Puffer menar att ryska organisationer i första hand bör förstås ur perspektivet att befogenheter att fatta beslut ofta är fördelat på så få befattningar som möjligt och att arbetet i hög grad följer skriftliga regler och rutiner. Tydlig indelning av över- och underordnade kontrollerande/övervakande befattningar beskriver Puffer som vanligt förekommande och tillsammans med centralisering och formalisering centrala begrepp i den ryska organisationsstrukturen.<sup>30</sup>

#### **Centralisering**

Hög grad av centralisering anses skapa harmoniska arbetsmiljöer genom fasta rutiner som tydligt anger hur intern kommunikationen mellan över- och underordnade befattningar ska fungera. Svenska Exportrådet<sup>31</sup> beskriver liksom Puffer<sup>32</sup> ryska organisationer som både hierarkiska och centraliserade och betonar den ryska chefens centrala betydelse. Den ryska chefen beskrivs som auktoritär och i hög utsträckning delaktig i såväl det vardagliga som strategisk arbete. Svenska Exportrådet förklarar att den ryska chefen förväntas kunna svara på alla frågor som omfattar hela verksamheten och i egen person ansvara för stor del av beslutsfattandet. Trots avsikten menar dock Puffer att den starka centralisering som ofta omfattar ryska organisationer även förklarar många problem. Puffer betonar svårigheten i att fatta beslut. Chefer på olika nivåer i organisationer beskriver ofta svårigheter i att effektivt klara upp enklare driftsstörningar eller löpande frågor som omfattar det vardagliga arbetet. Beslut som inte uttryckligen har godkänts av högsta ledningen kan dröja och försena eller helt stanna upp centrala arbetsprocesser eller funktioner.

---

<sup>30</sup> Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996)

<sup>31</sup> Svenska Exportrådet, *Studie i affärsklimat Ryssland*, (2005)

<sup>32</sup> Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996)

---

## **Formalisering**

Hög grad av formalisering syftar till att skapa effektivitet genom skriftliga arbetsbeskrivningar som tydligt anger hur arbetsuppgifter ska lösas. Men formaliseringen är även ett sätt att skapa stabilitet, trygghet och förutsägbarhet. Eget initiativtagande och möjlighet att själv påverka den egna arbetssituationen möts ofta av skepsis och uppfattas som vilseledande och källa till stress.<sup>33</sup>

## **Specialisering**

Puffer förklarar att organisationsstrukturen ofta är strikt funktionsindeldad och arbetsuppgifter specialiserade. En arbetsfördelning som enligt Puffer ytterligare leder till bristande förmåga att informellt kunna samordna arbetet genom att prata sig samman och lösa vardagliga problem och konflikter. Svenska Exportrådet betonar liksom Puffer betydelsen av specialister och experter i ryska organisationer. Specialistkunskaper värderas generellt högre än generalistkunskaper vilket enligt exportrådet kan förklaras av att arbetet ofta är väl avgränsat och definierat till ett mindre antal deluppgifter. Generalistkunskaper gäller oftast bara för organisationens högsta befattningar, vilka ska ha ett helhetsperspektiv och bred kunskap inom organisationens olika verksamheter.<sup>34</sup>

## **Styrning och kontroll**

Puffer beskriver att styrning och kontroll av arbetet ofta sker genom direkt tillsyn. Överordnade nivåer av övervakande befattningar har till uppgift att både följa upp det dagliga arbetet och rapportera om resultat och avvikelser. Organisationens högsta befattningar fattar sedan beslut och styr verksamheten i enlighet med den information som underordnade befattningar sammanställer<sup>35</sup>. Khoo och Tan<sup>36</sup> menar att viktig kunskap och information om lokala förhållanden ofta går förlorad och inte i tid når ut till aktuella beslutsfattare. Underordnade befattningars motvilja att presentera problemområden eller missförhållanden leder därför enligt Khoo och Tan till kvalitetsproblem. Kvalitetsproblem som i första hand leder till att beslut fattas på felaktiga grunder.

## **Kultur**

Både Puffer och svenska Exportrådet liksom Khoo och Tan återkommer till betydelsen av den ryska kulturen. Den ryska kulturen beskrivs som huvudsaklig källa till förklaring och förståelse av hur ryska organisationer fungerar och varför strukturer ser ut som de gör. Människors värderingar och kulturella arv beskrivs som centrala och viktiga att ta hänsyn till. Den ryska kulturen beskrivs som djupt rotad och svår att förändra där synen på hur makt bör fördelas och arbetsprocesser formaliseras vara av störst betydelse.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996)

<sup>34</sup> Svenska Exportrådet, *Studie i affärsklimat Ryssland*, (2008), Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996)

<sup>35</sup> Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996)

<sup>36</sup> Khoo, H. Hsien & Yan, C. Tab, *Critical success factors for quality management implementation in Russia*, (2002)

<sup>37</sup> Svenska Exportrådet, *Fem tips för att lyckas i Ryssland*, (2008), Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996), Khoo, H. Hsien & Yan, C. Tab, *Critical success factors for quality management implementation in Russia*, (2002)

---

### 3.3 Den ryska kulturen som förklaringsfaktor

*Om inte annan referens anges är nedan text hämtad ur boken; Cultures and Organisation - software of the mind av Hofstede & Hofstede*<sup>38</sup>

Med kulturen som förklaringsfaktor till hur företag är organisatoriskt konstruerade har Gert & Geert Hofstede<sup>39</sup> studerat hur människors värderingar påverkar sättet att leda och organisera företagsverksamheter. Givet att övriga förhållanden är lika, visar Hofstedes studier på att organisationer i olika länder fungera olika på grund av skillnader i kulturella förhållanden. Den nationella kulturen beskrivs som huvudsaklig källa till människors värderingar och synen på hur sättet att leda och organisera verksamheter bör fungera. Av störst betydelse är syn på jämlikhet och hur osäkerhet undviks.

Hofstede menar att all typ av organisering förutsätter svar på frågorna; - *vem har befogenheter att fatta beslut och - vilka procedurer och regler ska gälla för att uppnå aktuella mål*, svar som återfinns i den nationella kulturens uppskattade grad av maktdistans och osäkerhetsundvikande. *Graden av maktdistans*, visar på i vilken utsträckning människor accepterar och förväntar sig att makt ska fördelas ojämnt och *graden av osäkerhetsundvikande*, visar på i vilken utsträckning människor efterfrågar formella regler, rutiner och procedurer.

Hofstedes studier visar att den ryska kulturen kännetecknas av hög grad av både *maktdistans* och *osäkerhetsundvikande* och att ryska organisationsstrukturer därför är både standardiserade och formaliserade. Nedan följer en beskrivning av hur hög grad av maktdistans och osäkerhetsundvikande kan förstås;

#### **Maktdistans**

Graden av maktdistans visar på i vilken utsträckning människor eftersträvar jämlikhet och hur man anser att maktbefogenheter bör fördelas. Den ryska kulturen visar enligt Hofstede följande förhållanden;

- Tydlig definition av över- och underordnade befattningar där maktförhållanden mellan olika människor anses som existentiellt ojämnt. Beslutsfattandet är ofta centraliserat och fördelat på så få människor som möjligt med delegering av ansvar och befogenheter begränsat till organisationens högsta ledning.
- Hierarkiska strukturer med olika nivåer av över- och underordnade övervakande/kontrollerande befattningar. Underordnade befattningar förväntar sig att få tydliga arbetsorder och direktiv för hur arbetet ska utföras och all kommunikation förväntas initieras uppifrån och ned. Alla former av målstyrning upplevas oftast som olämpligt på grund av att det skulle innebära diskussioner och samförstånd mellan över och underordnad, vilket ingen av parterna skulle känna sig bekväm med.
- Relationer mellan över och underordnad är ofta emotionella och kan omfatta känslor av både beundran och avsky.

---

<sup>38</sup> Hofstede, Geert, Hofstede, Jan Gert, *Cultures and Organisations- Software of the Mind*, (2005)

---

Öppna konflikter är dock sällsynta på grund av att individer som upplever sig bli felaktigt behandlade i första hand relaterar situationen till otur och inget skäl för att kräva upprättelse.

- Den ideala chefen anses vara den ”generöse och välvilligt inställda envåldshärskaren” eller den ”gode fadern” som i alla situationer ser till organisationens och medarbetarnas bästa och därför är berättigad till olika privilegier och ”egna regler”. Äldre chefer är generellt mer respekterade än yngre chefer.

### **Osäkerhetsundvikande**

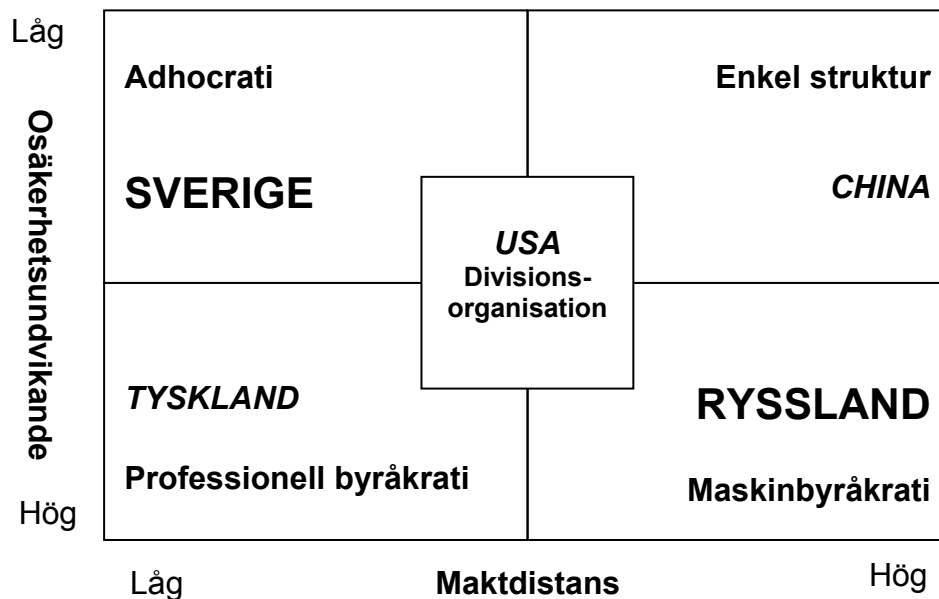
Graden av osäkerhetsundvikande visar på i vilken utsträckning och på vilket sätt osäkerhet i olika situationer försöker undvikas. Den ryska kulturen visar enligt Hofstede följande förhållanden;

- Omfattande *lagstiftning* och *regelverk* som styr arbetsgivarens respektive arbetstagarens rättigheter och skyldigheter. Arbetet kännetecknas av utförliga arbetsbeskrivningar och rutiner som syftar till att skapa stabilitet och trygghet. Syftet är att så långt det är möjligt undvika oförutsägbara situationer som inte förutsätter att den enskilda individen behöver fatta egna beslut eller ta eget initiativ. Behovet av regler och förutsägbarhet är i första hand känslomässigt och ett uttryck för att man redan som barn har lärt sig uppskatta och känna trygghet i strukturerade miljöer.
- Chefer är i hög utsträckning involverad i det dagliga löpande arbetet och mindre i strategiskt arbete vilket förklaras av att strategiskt arbete förknippas med högre grad av osäkerhet medan den dagliga verksamheten upplevs som lättare att förutsäga och kontrollera.
- Personalen föredrar att arbeta intensivt och ständigt vara sysselsatt i aktivitet där tid är pengar och såväl livstempo som arbetstempo är högt.
- Kontorsarbete värderas högre än praktiskt arbete och man har generellt hög tilltro till specialister och expertkunskap.

I nedanstående figur har Hofstede & Hofstede ställt de kulturella dimensionerna *osäkerhetsundvikande* och *maktavstånd* mot varandra vilket visar på tydliga skillnader mellan förhållanden för Ryssland och Sverige;



enlighet med ovan Mintzbergs<sup>43</sup> organisationsformer. Sverige utgör nedan liksom i figur 4 Rysslands motsats.



Figur 5: Fem organisationsformer

### 3.4 Maskinbyråkratisk organisationsstruktur

Om inte annan referens anges är nedan text hämtad ut boken Mintzberg on Management av Mintzberg<sup>44</sup>

Enligt Hofstede & Hofstede<sup>45</sup> kan ryska organisationsstrukturer bäst beskrivas och förstås i enlighet med *maskinbyråkratisk organisationsstruktur*. En struktur som enligt Henry Mintzberg baseras på behovet av kontroll, standardisering av arbetsuppgifter och formella befattningshierarkier. Mintzberg menar att maskinbyråkratier i allt väsentligt strävar efter att undvika oförutsägbara situationer och att uppnå effektivitet genom hög grad av specialisering. Maskinbyråkratiska organisationsstrukturer beskrivs som ett instrument för kontroll med avsikten att skapa slutna system.

*“Machine organisations are supposed to be the big bad guys of the organisation world... to most people bureaucracy is a pejorative term... but like tango, it can take only two to make a bureaucracy - two who set up procedures, two obsessed with control to avoid the unexpected, two who intent on sticking to the plans. The spirit of bureaucracy is to set course and stay on it, to ensure that everything comes out as intended. Bureaucracy means no surprises”*<sup>46</sup>

Här nedan följer en presentation av den maskinbyråkratiska organisationsformen med utgångspunkt i förhållanden för de organisatoriska parametrarna; *arbetsdelning, koordinering av arbetsuppgifter, graden av centralisering samt styrning och kontroll.*

<sup>43</sup> Mintzberg, Henry, *Mintzberg on Management*, (1989)

<sup>44</sup> Mintzberg, Henry, *Mintzberg on Management*, (1989)

<sup>45</sup> Hofstede, Geert, Hofstede, Jan Gert, *Cultures and Organisations Software of the Mind*, (2005)

<sup>46</sup> Mintzberg, Henry, *Mintzberg on Management*, (1989) s. 131

---

## **Arbetsdelning**

Arbetsdelning i maskinbyråkratiska organisationer kännetecknas av hög grad av specialisering. På individnivå är arbetsuppgifter uppdelade och avgränsade i syfte att ge utrymme för den enskilda individen att bli ”expert” på sitt specifika arbetsområde där *specialistkunskap* generellt värderas högre än generalistkunskap. På gruppnivå är arbetsdelningen tydligt *funktionsbaserad* där varje funktion är väl avgränsad och utgör enskilda enheter av verksamhetens totala helhet.

I enlighet med den funktionsbaserade indelningen är det bara organisationens högsta ledare som har ett helhetsansvar för den totala verksamheten, vilka förväntas vara de enda med tillräcklig kunskap och inblick i olika enheters verksamhetsområden. Generellt värderas därför på högsta nivå generalistkunskaper i motsats till övrig personal. Arbetsdelning kännetecknas även av hög grad av formalisering med tydlig uppdelning av ansvarsområde och befogenheter vilket gäller alla organisationshierarkier.

## **Koordinering av arbetsuppgifter**

Arbetsuppgifter koordineras i huvudsak genom *standardisering av arbetsuppgifter*. Skriftliga arbetsbeskrivningar, rutiner och procedurer ska säkerställa att arbetet blir genomfört på ett effektivt och förutsägbart sätt. Standardisering av arbetsuppgifter har även till uppgift att skapa tydliga och definierade arbetsprocesser utan behov av individuell tolkning eller variation av alternativa tillvägagångssätt. Arbetsuppgifter ska vara detaljerade och så långt det är möjligt standardiserade.

## **Graden av centralisering**

Beslutsfattande och befogenheter är i hög grad centraliserat och en fråga för organisationens högsta chefer. Organisatoriskt kan maskinbyråkratier liknas vid toppstyrda pyramider. Tydligt identifierade hierarkier ska skilja under- från överordnad och gäller för såväl formell som informell makt. Endast de höst uppsatta befattningarna förväntas ha tillräcklig insikt och överblick i den totala verksamheten för att kunna fatta avgörande beslut.

Befattningar beskrivs som karriärmöjligheter genom avancemang från lägre till högre positioner i hierarkin. Ju högre befattning desto mer maktresurser ställs till befattningshavarens befogenheter. På hierarkins topp är arbetsuppgifterna bara allmänt avgränsade medan de på basnivån är relativt noggrant specificerade.

## **Styrning och kontroll**

” *Machine organisations are a structure with an obsession - namely, control. A control mentality pervades from top to bottom*”<sup>47</sup>

H. Mintzberg beskriver den maskinbyråkratiska organisationsstrukturen som utpräglat kontrollerande med formella regler och efterlevnad som centrala begrepp. Lägre befattningar ska kontrolleras av högre befattningar hela vägen upp till högsta nivå. Handledning och

---

<sup>47</sup>Mintzberg, Henry, *Mintzberg on Management*, (1989) s. 134

---

uppföljning ska ske skriftligt i syfte att kunna underlätta kontrollen av stora mängder information. Styrning och kontroll utövas ofta genom direkt tillsyn där mellanchefer spelar en central roll. Mellanchefernas uppgift är att övervaka arbetsprocesser och förmedla information upp och nedåt i organisationen. Mintzberg menar att konflikter lätt kan blossa upp i det vardagliga arbetet till följd av att den höga graden av standardisering inte ger utrymme för informell problemlösning. Vidare menar Mintzberg att även organisationernas högsta chefer till stor del arbetar med fortlöpande problemlösning. Skälet beskrivs vara att mindre problem som på grund av strukturerna inte kan lösas informellt förblir olösta och till följd av att den interna kommunikationen förväntas initieras uppifrån och ned inte når aktuell beslutsfattare förrän problemet har eskalerat i skala. Förutom att lösa olika typer av problem arbetar organisationens högsta ledning ofta med att förfina och justera arbetsprocesser i syfte att ytterligare effektivisera produktionen av aktuella varor eller tjänster. Styrning och kontroll utövas generellt även genom utförliga arbetsplaneringar och ordergivning.

### **Maskinbyråkratiers fördelar och nackdelar**

Maskinbyråkratiska fördelar beskrivs som möjligheten att skapa stabilitet, trygghet och förutsägbarhet. Maskinbyråkratiska organisationer förväntas skapa jämlik och rättvis behandling av uppgifter vilket är orsaken till att de ofta återfinns i offentlig sektor. Wolvén menar att byråkratiska strukturer tillkom under 1900-talets början som skydd mot ojämlig behandling och personlig godtycke och utgör fortfarande i dag en vanlig organisationsform både inom offentliga och privata verksamheter. Wolvén menar att i vilken utsträckning maskinbyråkratiska organisationsformer är att föredra eller inte beror av vilken bransch som olika företagsverksamheter är verksamma inom och vilken personlighetstyp som företaget vill attrahera. I privat sektor förväntas maskinbyråkratier i första hand återfinnas inom stora företag med standardiserade produkter eller tjänster och sällan inom mindre eller kunskapsintensiva tjänste- och serviceföretag<sup>48</sup>.

Wolvén menar att uppfattningen om att människor generellt skulle vantrivas i maskinbyråkratiska organisationer genom att känna sig begränsade och hindrade är felaktig. Författaren menar tvärt om att många människor söker sig till stabila, trygga och förutsägbara arbetsmiljöer genom att eget initiativtagande och självständigt arbete är underordnade drivkrafter. Människor som finns anställda i maskinbyråkratiska organisationer föredrar att ställa sin tjänst till förfogande för en trygg och långsiktig karriär med stabila inkomster och social status<sup>49</sup>.

Maskinbyråkratiska nackdelar förklaras i första hand att de har bristande förmåga att utveckla mänskliga resurser. Möjligheten att stimulera ett helhetstänkande, kreativitet och personlig utveckling är begränsad. Människor med stort behov av flexibilitet, eget ansvar och självförverkligande förväntas därför passa dåligt in i en maskinbyråkrati, vilket kan leda till passivisering vantrivsel och till och med depression.<sup>50</sup> Vidare menar Alvesson & Sveningsson<sup>51</sup> att maskinbyråkratins största svaghet är oförmågan att anpassa sig till en förändring och flexibel omvärld, och är dåligt anpassad till den globaliserade ekonomi med

---

<sup>48</sup> Wolvén, Lars-Erik, *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, (2000)

<sup>49</sup> Wolvén, Lars-Erik, *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, (2000)

<sup>50</sup> Wolvén, Lars-Erik, *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, (2000)

<sup>51</sup> Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan, *Organisationer, ledning och processer* (2007)

---

komplexa och dynamiska marknader som i hög utsträckning kännetecknar nu rådande förhållanden.

---

## 4. EMPIRI

Här nedan redovisas fallstudieföretagen; *Alfa och Beta*, ur följande aspekter; *bakgrund om företaget och aktören, organisationsstruktur, beslutsfattande, arbetsdelning/koordinering av arbetsuppgifter, styrning och kontroll samt problem och konflikter.*

### 4.1 Företag Alfa

#### **Bakgrund om företaget Alfa**

Företaget Alfa etablerades i St. Petersburg 1995 och är ett ryskt konsultföretag som erbjuder tjänster inom ekonomisk redovisning, personalrekrytering och företagsrådgivning. Företaget har fem heltidsanställda egna specialister och samarbetar därutöver med ett antal underleverantörer och externa kontrakterade konsulter. Företaget beskriver sig själv som ett traditionellt konsultföretag med konkurrensfördelar av att ha lång erfarenhet i branschen och möjligheten att erbjuda helhetslösningar. Företagets kunder är i huvudsak utländska produktionsföretag med egen tillverkning i St. Petersburg och som enligt Alfa uppfattar rysk lagstiftning och ekonomisk redovisning som svårhanterlig och därför i allt högre utsträckning efterfrågar samarbete med lokala företagspartner som kan erbjuda specialistkunskaper och god lokalkännedom.

Företaget Alfa beskriver sig själv som ett välrenommerat företag med årligen växande ekonomisk omsättning och vinstmarginaler till följd av affärsmässig framgång och växande efterfrågan.

<i>Verksamhetsområde:</i>	Konsultverksamhet med inriktning på personalrekrytering, ekonomisk redovisning och företagsrådgivning
<i>Antal anställda:</i>	Totalt fem antal anställda
<i>Etableringsort:</i>	St. Petersburg, Ryssland
<i>Etableringsår:</i>	1995
<i>Juridisk form:</i>	Aktiebolag

#### **Bakgrund om aktören**

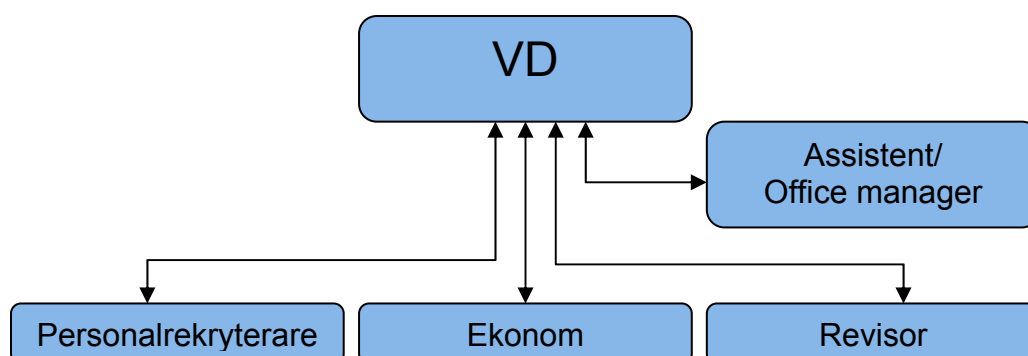
Aktuell aktör är företagets ägare och tillika verkställande direktör. Aktören är utbildad inom organisation och ledarskap och var tidigare anställd som offentlig tjänsteman inom olika myndigheter av St. Petersburgs stadsadministration. I början av 1990-talet och i samband med privatiseringsreformer valde aktören att starta upp egen verksamhet och arbetade som freelancekonsult med ansvar för bland annat personalrekrytering och ekonomisk redovisning för att 1995 etablera företag Alfa.

---

## Organisationsstruktur

Aktören förklarar att företaget är uppbyggt som en "klassisk pyramid"<sup>52</sup> med generaldirektören ytterst ansvarig för den totala verksamheten. Generaldirektören ansvarar för olika typer av beslutsfattande och för tilldelning och samordning av arbetsuppgifter och ansvarsområden. Generaldirektören, är i hög grad delaktig i det löpande arbetet och styr och kontrollerar verksamheten genom personlig närvaro och kontinuerlig utvärdering av arbetsresultat.

Se illustration av befattningar och organisationsstruktur av företaget Alfa;



**Figur 6: Företaget Alfa**

## Beslutsfattande

Befogenheter att fatta beslut är i hög grad koncentrerad till företagets general direktör. Aktören ansvarar själv för alla typer av beslutsfattande med vissa undantag. Aktören vill själv tillämpa ett generöst och välvilligt beslutsfattande och liknar sig själv vid en fadergestalt, men betonar även betydelsen av auktoritet och respekt. Den egna personalen ska känna att de respekteras och värderas och omvänt visa respekt och lydnad menar han. Aktören förklarar att befogenheter att fatta beslut i företaget Alfa kan delas in i tre nivåer;

### Nivå 1

Den första nivån av beslutsfattande omfattar samtliga anställda och gäller i första hand när aktören själv inte är tillgänglig. Personalen har då befogenheter att själva fatta beslut i frågor som påverkar det egna arbetet. Syftet är att kvalitetssäkra verksamheten och säkerställa att vardagliga arbetsprocesser löper på och inte stannar upp i väntan på ett eventuellt godkännande. Tydliga rutiner anger i vilka situationer och inom vilka ekonomiska ramar som ett eget beslutsfattande är befogat och hur det ska dokumenteras och rapporteras.

### Nivå 2

Den andra nivån av befogenheter omfattar sättet att utföra de egna arbetsuppgifterna. De enskilda specialisterna ska ansvara för att arbetsuppgifterna blir utförda i enlighet med bästa

---

<sup>52</sup> Intervju med aktören för företaget Alfa (2008)

---

tänkbara arbetsmetod och att de följer given arbetsorder. Eftersom både personalrekrytering och ekonomiskredovisning kräver kontinuerlig anpassning utefter kundernas specifikationer har specialisterna själva befogenheter att tillämpa de arbetsmetoder som man finner bäst i det löpande arbetet. Arbetet redovisas utförligt veckovis i enlighet med fasta rutiner.

### *Nivå 3*

Den tredje beslutsnivån omfattar aktören själv och gäller övrigt frågor. Aktören ansvarar i praktiken för allt beslutsfattande i företaget Alfa, med endast några få undantag som nämnts ovan. Aktören ser det som självklart och menar att övrig personal saknar kunskap och förmåga att fatta beslut i vitt skilda frågor. Personalen är anställd på grundval av sina specialistkunskaper och förväntas inte kunna bidra med kunskap i exempelvis strategiska, ekonomiska och kundrelaterade frågor.

## **Arbetsdelning/Koordinering av arbetsuppgifter**

Aktören beskriver företagets arbetsdelning som i hög grad specialiserad. Arbetsuppgifter följer formell kompetens och är tydligt specificerade i enlighet med aktuell befattningsbeskrivning. Arbetsdelningen syftar till att skapa effektivitet genom att fördela arbetsuppgifter i enlighet med personalens olika specialistkunskaper och tillåta var och en att utvecklas inom sina respektive kompetensområden. Aktören beskriver det egna företagets arbetsdelning som traditionellt och vanligt förekommande och menar att utvidgad arbetsdelning skulle leda till ineffektivitet genom att inte tillvaratar personalens specialistkompetenser på bästa sätt. Aktören betonar även att specialiserade arbetsuppgifter är kopplade till status och ställning i företaget. Hög kvalificerade personer med lång erfarenhet förväntar sig inte att ”måsta” arbeta med olika typer av arbetsuppgifter, vilket skulle verka degraderande.

Aktören ansvarar själv för samordning av arbetsuppgifter genom att utarbeta skriftliga arbetsbeskrivningar och kontinuerligt följa upp och återkoppla arbetsresultat. Arbetet följer fasta rutiner för hur genomförande och rapportering ska fungera och endast i vissa givna situationer själva ansvarar för att samordna arbetet genom att prata sig samman.

Arbetsuppgifter samordnas genom att alla arbetsuppgifter följer fasta rutiner och regler för hur arbetet ska genomföras och bästa möjliga resultat uppnås. Att personalen spontant pratar sig samman eller informellt anpassar arbetet till varandra är sällsynt och anses som otillräckligt. Arbetet måste följa fasta strukturer som är väl förstådda och förankrade i organisationen och utarbetade av företagets generaldirektör tillika aktören själv.

## **Styrning och kontroll**

### *Personlig direkt kontroll*

Aktören styr och kontrollerar verksamheten genom hög grad av personlig närvaro. Aktören betonar vikten av delaktighet i det löpande arbetet och att på plats följa upp och utvärdera personalens arbete. Aktören använder sig av fasta rutiner för att kontrollera arbetsprocesser och resultat, rutiner som personalen känner till och anpassar sitt arbete efter. Personalen lämnar dagliga arbetsrapporter vilka aktören dagligen återkopplar. Vidare har företaget veckovisa och månatliga utvärderingsmöten med arbetsrapporter som underlag. Den personliga kontakten mellan aktören och personalen beskrivs som en viktig styrnings- och

---

kontrollmekanism. Aktören förklarar att han själv aldrig skulle ta semester eller vara frånvarande längre än två veckor i följd. En längre tids frånvaro skulle påverka arbetet allt för negativt och resultera i större eller mindre problem. Aktören betonar därför vikten av att hålla sig i god kondition och form för att klara av den hårda arbetsbelastningen som chefer i ryska företag förväntas hantera vilket även gäller honom själv. När aktören själv inte är tillgänglig på kontoret håller han löpande kontakt med personalen via e-mail eller telefon.

I problem- eller konfliktsituationer är det enligt aktören viktigt att ge rak och direkt återkoppling. Att i ord och handlig beskriva för personalen vari problemet består och hur det kan lösas. Aktören har ambitionen om att i första hand kunna lösa problem som uppstår genom personliga samtal och vägledning. Men om problemet kvarstår och påverkar den övriga verksamheten negativt blir personalen sannolikt varslad om uppsägning.

Vid rekrytering betonar aktören vikten av att kritiskt granska och utvärdera tilltänkt personalen för att så långt det är möjligt säkerställa att han eller hon passar in i arbetsgruppen och har rätta kvalifikationer. Aktören menar att det är vanligt att anställa några personer parallellt under en provperiod för att jämföra och snabba på rekryteringsprocessen. Lönen är normalt mycket lägre under provperioden än vid en tillsvidareanställning vilket gör det ekonomiskt möjligt att utvärdera och avlöna fler kandidater samtidigt. Rekryteringsprocessen är en viktig del i företagets styrning och möjligheten att anställa rätt personal. För de personer som inte "håller måttet" eller har bristande arbetsförmåga eller fel attityd avslutas provanställningen omgående.

Aktören försöker hålla låg personalomsättning och menar att två till fyra år är den mest optimala längden på en anställning. För korta anställningar innebär merarbete med introducering och rekryteringsprocesser och för långa anställningar riskerar att leda till försämrad arbetseffektivitet. Aktören betonar att St. Petersburg är en het arbetsmarknad med många nya företag som efterfrågar kvalificerad personal och att personalomsättningen vanligt vis är hög.

Aktören betonar viken av att styra verksamheten genom att bekräfta och belöna positiva arbetsresultat. Bekräftelse genom att uttrycka uppskattning och beröm för väl genomfört arbete, och belöning genom att låta positiva arbetsresultat leda till löneförhöjning eller erbjudande om vidareutbildning. Grundläggande för att stimulera positiva arbetsresultat och skapa teamkänsla är enligt aktören att visa på generell uppskattning genom att på företagets bekostnad fira gemensamma högtidsdagar, födelsedagar och företagsrelaterade dagar. Det gemensamma firandet skapar enligt aktören en känsla av tillhörighet och är viktigt i ryska företag. Att inte fira personalens födelsedagar och gemensamma högtidsdagar vore ett "stort misstag och grovt övertramp" mena aktören.

## **Problem/konflikter**

Aktören förklarar att fördelen med att äga och driva ett eget företag är att han själv är ansvarig inför hur den egna verksamheten fungerar och är organiserad. Han tycker själv att verksamheten och att de strukturer som formar det vardagliga arbetet fungerar bra och ser ingen anledning till att decentralisera beslutsfattandet eller delegera ansvarsområden. På frågan om han inte tror att personalen skulle arbeta effektivare med högre grad av inflytande och eget initiativtagande svarar aktören att det tror han inte. Det är inte vanligt att arbeta

---

under sådana förhållanden och uppfattas inte sällan som att visa personalen bristande respekt. Ju mer specialiserad och formaliserad en arbetsbeskrivning är, desto högre status har den generellt. Aktören förklarar det med att viktiga arbetsuppgifter ofta följer fasta rutiner och att kräva ansvarstagande och beslutsfattande i vitt olika frågor uppfattas som oskäligt.

Ett problem som aktören vill belysa och som bygger på tidigare erfarenhet är att många traditionella ryska företag, särskilt inom produktionsindustrin, behandlar personalen dåligt och under all kritik. Företag styrs ofta av chefer som inte tar hänsyn till den egna personalens arbetsmiljö eller löneutveckling och erbjuder ofta undermåliga villkor. Självt vill aktören använda sig av ett generöst och välvilligt chefskap och inte medvetet utnyttja eller behandla personalen på ett ovärdigt sätt. Aktören beskriver att många moderna ryska företag i likhet med sitt eget, tar avstånd ifrån allt för auktoritära strukturer och i stället försöker skapa framgång genom att uppmuntra och motivera till personliga prestationer och god teamkänsla.

## **4.2 Företag Beta**

### **Bakgrund om företaget Beta**

Företaget Beta grundades 2006 i St. Petersburg och erbjuder olika typer av ekonomiredovisningstjänster. Företagets kunder är företrädevis ryska små och medelstora företag verksamma inom olika branscher. Företaget Beta beskriver sig själv som ett traditionellt redovisningsföretag med fördelen att ha specialiserad personal med mångårig yrkeserfarenhet. Företaget Beta marknadsför sig som en kvalificerad företagspartner med skraddarsydda företagsunika lösningar. Många av företagets kunder har delägarna mångårig erfarenhet av att arbeta med från tidigare anställningar vid större redovisningsföretag.

<i>Verksamhetsområde:</i>	Redovisningstjänster
<i>Antal anställda:</i>	Totalt fem antal anställda
<i>Etableringsort:</i>	St. Petersburg, Ryssland
<i>Etableringsår:</i>	2006
<i>Juridisk form:</i>	Aktiebolag

### **Bakgrund om aktören**

Aktuell aktör är företagets delägare och tillika verkställande direktör. Aktören är utbildad revisor och har tidigare arbetat som chefsekonom för olika ryska företag verksamma i St. Petersburg. Aktören beskriver att hon under en längre tid planerat för att kunna starta upp ett eget företag och valde 2006 att tillsammans med ytterligare två partner etablera företaget Beta.

### **Organisationsstruktur**

Aktören beskriver i likhet med företaget Alfa den egna organisationsstrukturen som en "klassisk pyramid"<sup>53</sup>. Aktören ansvarar själv för styrning, kontroll och samordning av arbetsuppgifter och förklarar att hon i egenskap av företagets generaldirektör fattar alla beslut och ansvarar för samtlig arbetsplanering och delegering av arbetsuppgifter. Aktören

---

<sup>53</sup> Intervju med Aktören för företaget Beta (2008)

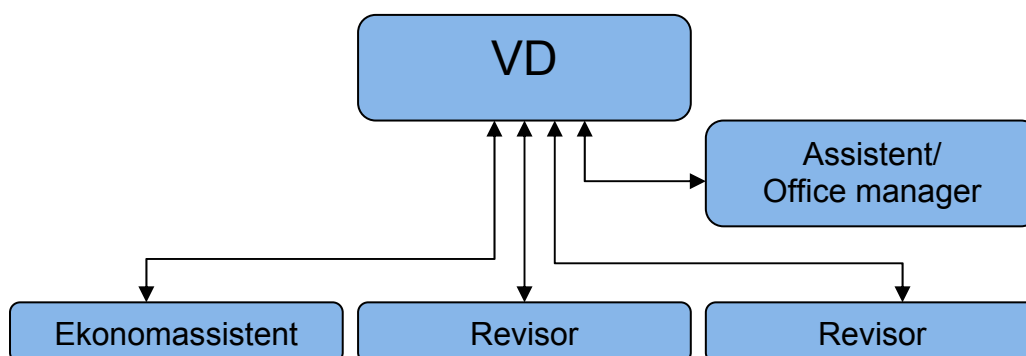
---

beskriver att hon planerar för att alltid finnas tillgänglig via mail och telefon men har för exceptionella situationer som kräver hennes frånvaro utarbetat tydliga rutiner och beskrivningar för hur den dagliga verksamheten ska kunna fortlöpa.

Aktören förklara att hennes erfarenhet är att rysk personal inte vill ha eget ansvar. ”Redan i skolan lär vi oss av lärare och rektorer att inte komma med egna åsikter eller initiativ utan att följa givna instruktioner och tilldelade uppgifter”, säger hon. Aktören menar att den ryska skolan, framför andra samhälleliga institutioner, ”trycker ner” människor och lär barnen att inte ifrågasätta eller kritiskt utvärdera fakta. Barnen lär sig lydnad och att visa respekt för äldre- och överordnade personer.

Men även om aktören emotsätter sig ett auktoritärt chefskap menar hon att det är en grundläggande förutsättning för att bedriva framgångsrik företagsverksamhet i Ryssland, vilket även gäller för henne själv. Aktören menar att ett företags general direktör förväntas överta lärarens uppgift av att utforma och tilldela arbetsuppgifter och att generaldirektörens ansvar för att formulera arbetsinstruktioner, planera, samordna och fatta beslut är av central betydelse i ryska företag. Liksom för företag Alfa förklarar aktören att personalens befogenheter följer interna hierarkier där utbildnings och befattningsgrad är avgörande.

Se nedan en illustration av befattningar och organisationsstruktur av företaget Beta;



**Figur 7: Företaget Beta**

---

## **Beslutsfattande**

Aktören förklarar att hon ensam ansvarar för alla typer och nivåer av beslutsfattande. Övrig personal ansvarar bara för beslut som innebär olika alternativa metoder att lösa tilldelade arbetsuppgifter. Beslutsfattandet är i hög grad centraliserat och som nämndes inledningsvis något som aktören själv förklarar med värderingar som formats av det ryska samhället. Aktören betonar viken av distans och auktoritet men även ansvar. Chefskap innebär enligt aktören ett stort ansvar där flertalet ryska chefer misslyckas menar hon. Aktören menar att allt för stor andel ryska chefer fattar enväldiga beslut enbart i sitt eget intresse, och inte med hänsyn till företagets eller personalens utvecklingsmöjligheter. Aktören beskriver att de flesta ryska chefer använder sig av diktatoriska metoder vilket skadar både personalen och företaget. Själv liknar hon sig vid en kapten på en båt och personalen vid manskapet. Var och en måste värderas i enlighet med sin kompetens och arbetsinsats och kaptenen/vd samordnar och styr båten/företaget i rätt riktning

## **Arbetsdelning/Koordinering av arbetsuppgifter**

Företaget Beta har en tydlig arbetsfördelning där arbetsuppgifter fördelas i enlighet med personalens kompetenser och specialistområden. Arbetsfördelningen är funktionsindeldad och i hög grad specialiserad. Intern kommunikation och fortlöpande samordning av arbetsuppgifter utgår från fasta rutiner som reglerar det gemensamma arbetet och arbetsorder som beskriver individuella arbetsuppgifterna. Aktören både planerar, sammanställer, tilldelar och samordnar samtliga arbetsuppgifter.

Aktören förklarar att hon efter ordinarie arbetsdag utvärderar genomförda arbetsuppgifter och formulerar kommande dags arbetsorder. Aktören håller även kontinuerliga veckomöten där övergripande arbetsuppgifter och aktuella händelser går igenom. Frågor eller förändringar som uppkommer i det löpande vardagliga arbetet koordineras via respondenten själv. Aktören finns alltid tillgänglig per telefon när hon inte är på kontoret och svarar och löser fortlöpande personalens frågor och problem genom direkt kontakt.

Aktören menar att effektivitet primärt uppnås genom att var och en i företaget arbetar i enlighet med tydliga arbetsbeskrivningar inom sitt kompetensområde. Att exempelvis begära att en välutbildad revisor även ska ha kompetens att arbeta med företagsinterna frågor, strategiskt planering eller utföra vardagliga rutinuppgifter är inte rimligt menar aktören. Aktören förklarar att generalistkunskaper är ovanligt och att utvidgade arbetsuppgifter i meningen av att en och samma befattning omfattas av flera olika typer av arbetsuppgifter inte heller är vanligt förekommande. Det liknas vid att inte respektera eller värdera personalens kvalifikationer.

## **Styrning och kontroll**

### *Personlig direkt kontroll*

Aktören styr och kontrollerar verksamheten genom att vara personligen närvarande och delaktig i det fortlöpande arbetet. Utvärdering och kontroll av genomförda arbetsuppgifter sker genom att personalen kontinuerligt rapporterar om avslutade arbetsuppgifter och ger lägesbeskrivningar av arbetsuppgifter som löper under en längre tid. Aktören bemöter problem och konflikter med att konfrontera aktuell personal med problemställningen och

---

beskriva olika förslag på lösningar. Om avgörande problem uppstår till följd av bristande arbetsmoral eller arbetsrutiner varslas personalen om uppsägning. Om problem däremot uppstår på grund av att personalen saknar tillräckliga kvalifikationer eller förmågor erbjuds utbildning eller andra arbetsuppgifter.

Aktören menar att tre år av anställning på ett och samma företag är en lämplig period. Aktören ser själv gärna att den egna personalen byts ut efter en treårsperiod i syfte att tillföra företaget ny och fräsch energi och minska risken för interna intriger. Aktören värderar personliga egenskaper av att kunna arbeta hårt och intensivt i situationer som kräver extra ansträngning och prestation. Vid nyrekrytering är inställningen till att kunna prestera och arbeta långa dagar under stressiga och intensiva perioder tillsammans med grundläggande kvalifikationer avgörande. Aktören menar att den ekonomiska tillväxt som kännetecknar St. Petersburg har lett till brist på kvalificerad personal och att svårigheten är inte att behålla kompetent personal utan att hitta personal. Nyrekryterad personal kommer därför oftast från perifera ytterområden där den ekonomiska utvecklingen inte nått lika långt.

I syfte att motivera och behålla duktig personal i företag betonar aktören vikten av att kontinuerligt uppmuntra och bekräfta väl genomförda arbetsinsatser. Uppmuntran genom att berömma personens arbete och bekräftelse genom att fira gemensamma högtidsdagar.

Aktören beskriver att bekräftelse genom beröm är central. Bekräftelsen hänger inte alltid samman med väl genomförda arbetsuppgifter utan finns med som en viktig del i den vardagliga kommunikationen och relationen mellan chef och underordnad personal. *”Chefen tackar för att den enskilda individen ger sin arbetskraft och energi till företaget och förväntar sig motsatt att den enskilda individen uppskattar chefens ansvarstagande och beslutsfattande genom att visa respekt och lydnad”*, säger hon.

### **Problem/konflikter**

Aktören beskriver att problem kan uppstå på olika nivåer och i olika grader. Generellt beskriver aktören svårigheter i att få tillgång till tillräcklig information om specifika förhållanden och problem som de anställda stöter på i sitt vardagliga arbete. Aktören förklarar problemet med svårigheter i att skapa en teamkänsla där de anställda uppmuntras att ta viss grad av eget initiativ samtidigt som personalen ofta är rädd för repressalier om något blir fel. Aktören menar att det är svårt att skapa en balans mellan att både uppmuntra personalen att vara mer delaktig och ta egna initiativ och samtidigt bevara sin respekt och ställning som chef. En chef som betraktas som svag eller obeslutsam är det ingen som respekterar menar aktören. En svag chef ger bilden av ett svagt företag och kan leda till att personalen känner ovisshet inför framtida anställning och väljer att byta arbetsgivare.

Aktören beskriver även lönesättning som i viss grad problematisk. *”Att erbjuda personalen höga löner över genomsnittet leder generellt till större problem än vad normala lönenivåer leder till”*, säger hon. Att stimulera eller befordra bra genomförda arbetsuppgifter genom höjda löner menar respondenten är svårt. Aktören är inte själv riktigt säker på varför, men menar att höjda löner ofta orsakar personalproblem och splittring i arbetsgruppen. Aktörens erfarenhet är att personer som fått höjda löner över genomsnittet i stället för att fortsatt prestera bra arbetsresultat är rädd för att tappa sitt arbete och lägger energi på att skapa intriger och göra sig så oumbärlig som möjligt. I personalgrupper där lönerna är genomsnittliga och motivation i stället bygger på bra arbetsmiljö, modern arbetsutrustning,

---

och symbolisk uppskattning i högre utsträckning leder till harmoniska och nöjda arbetsgrupper. En genomsnittlig lön skapar en typ av jämställdhet mellan arbetsgivare och arbetstagare där båda parter vet att personalen ganska enkelt kan byta arbetsgivare och erhålla samma typ av arbetsuppgifter och inkomst och därför inte behöver göra sig oumbärlig genom att hålla inne med information och sakkunskap.

Ytterligare ett problem som aktören har upplevt under sin tid som anställd vid olika företag är traditionella ryska chefers maktmissbruk. När aktören startade upp företaget Beta tog hon avstånd från den typen av diktatoriskt chefskap som hon uttrycker som vanligt förekommande och ville avsiktligt skapa ett modernare chefskap med bättre relation mellan sig själv som chef och de anställda. Aktören beskriver att traditionella chefer ofta uppfattas som illa omtyckta av övrig personal på grund av att beslut fattas för egen vinning och inte i företagets och personalens bästa. I stället för att ta hänsyn till personalens synpunkter avskedas de som uttrycker sin åsikt.

---

## 5. ANALYS & DISKUSSION

Med utgångspunkt i studiens empiriska och teoretiska material följer här nedan analys och diskussion med utgångspunkt i följande organisatoriska parametrar; *arbetsdelning, koordinering av arbetsuppgifter, graden av centralisering samt styrning och kontroll.*

### **Arbetsdelning** – *graden av specialisering på individ- och gruppnivå*

Arbetsdelning i ryska företagsverksamheter beskrivs av både Puffer,<sup>54</sup> svenska Exportrådet<sup>55</sup> och företagen Alfa och Beta som i hög grad specialiserad. Specialistkompetenser värderas generellt högre än generalistkompetenser med undantag för företagets högre chefer som förväntas vara de enda som har övergripande kunskap om och inblick i hur företagets totala verksamheter fungerar. Effektivitet förväntas i första hand uppnås genom tydlig uppdelning av arbetsuppgifter. En uppdelning som gör det möjligt för personalen och olika enheter att utveckla specialiserad kompetens inom sina respektive arbetsområden.

Att den höga graden av specialisering även skulle kunna leda till bristande samordningsförmåga eller arbetsmotivation menar däremot företagen Alfa och Beta är felaktigt. Den beskrivning som Puffer<sup>56</sup> samt Jacobsen & Thorsvik<sup>57</sup> ger beträffande arbetsdelningens eventuella nackdelar håller företagen Alfa och Beta inte med om.

Företagen Alfa och Beta förklarar att hög grad av specialisering är det normala i ryska företagsverksamheter och att utvidgad arbetsdelning däremot skulle förknippas med svårigheter och problem. En och samma befattning anses inte på ett tillförlitligt och effektivt sätt kunna ansvara för olika typer av arbetsuppgifter samtidigt. Något som skulle leda till effektivitetsförluster och försämrade möjligheter att tillvarata personalens specialistkompetenser. Vidare förklarar Alfa och Beta att graden av specialisering följer personalens kvalifikationer. Högt kvalificerad personal förväntas ha hög grad av specialiserade arbetsuppgifter, menad lågt kvalificerad personal förväntas acceptera att ”måsta” arbeta med olika typer av tilldelade arbetsuppgifter.

De relaterade nackdelar som enligt Puffer<sup>58</sup> och Jacobsen & Thorsvik<sup>59</sup> kan känneteckna hög grad av specialiserad arbetsdelning visade sig därför inte alls stämma överens med beskrivningen av sättet att fördela arbetsuppgifter i företagen Alfa och Beta. Vikten av centralisering betonas tvärt om och framställs som en effektivitets- och motivationsfaktor

### **Koordinering av arbetsuppgifter** – *graden av formalisering och standardisering*

Företagen Alfa och Beta beskriver liksom Puffer<sup>60</sup> att arbetsuppgifter i första hand samordnas genom att var och en av de anställda arbetar i enlighet med väl utarbetade arbetsbeskrivningar. Mer eller mindre formella rutiner och manualer beskriver sedan hur arbetsuppgifter ska lösas och vilka resultat som ska uppnås. Syftet är att skapa effektivitet genom förutsägbarhet och noga planlagda arbetsprocesser.

---

<sup>54</sup> Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996)

<sup>55</sup> Svenska Exportrådet, *Studie i affärsklimat Ryssland*, (2008)

<sup>56</sup> Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996)

<sup>57</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002)

<sup>58</sup> Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996)

<sup>59</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002)

<sup>60</sup> Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996)

---

Nackdelar som i teoriavsnittet<sup>61</sup> lyfts fram i form av låg arbetsmotivation, passivisering och oförmåga till snabb omställning är ingenting som varken företaget Alfa eller Beta kan bekräfta. Formaliserade och standardiserade arbetsrutiner förklaras tvärt om med att de faktiskt bidrar till hög arbetsmotivation och snabb omställningsförmåga.

Även om företaget Alfa och Beta är överens om att så är fallet, har de lite olika förklaringar till *varför*. Företaget Beta förklarar liksom Hofstede & Hofstede<sup>62</sup> att formaliserade och standardiserade arbetsrutiner är ett resultat av det ryska skolsystemet. Företaget förklarar att skolsystemet genom sträng fostran i lydnad och underordning tidigt tar ifrån barn och ungdomar möjligheten att arbeta i enlighet med eget initiativ och ansvarstagande. Företaget Beta menar att behovet av formalisering och standardisering i första hand bör förstås som ett kulturellt arv som överförs från skolsystemet vidare till arbetsplatsen. Företaget Beta förklarar att den egna personalen helt enkelt *inte vill* ta eget ansvar utan förväntas sig att bli tilldelad arbetsuppgifter och rutiner för dessa ska lösas. Personalens inövade förmåga och tidiga vana att arbeta effektivt i enlighet med givna arbetsuppgifter ger därför hög grad av arbetstillfredsställelse och även snabb omställningsförmåga under förutsättning att nya tilldelade arbetsuppgifter och lösningar är noggrant utarbetade och beskrivna.

Företaget Alfa däremot gör ingen direkt koppling mellan vare sig kulturella värderingar eller det ryska skolsystemet, med konstaterar bara att arbetet fungerar bäst och effektivast i enlighet med fasta arbetsrutiner.

Sättet att samordna arbetet i ryska företagsverksamheter framstår därför som i hög grad beroende av formaliserade och standardiserade strukturer. Behovet av förutsägbarhet och på förhand givna arbetsförhållanden beskrivs som överordnat eventuella problem med brister, och tvärt om som källa till arbetstillfredsställelse och trygghet.

### **Centralisering** – *graden av centraliserat beslutsfattande och auktoritär ledarstil*

Rysk organisationsstruktur beskrivs som starkt centraliserad i syfte att skapa effektivitet, förutsägbarhet och harmoniska arbetsmiljöer. Fasta rutiner för hur beslutsprocesser och intern kommunikationen mellan över och underordnade ska fungera liksom möjligheten att ge klara och tydliga styrsignaler beskrivs som viktiga förutsättningar enligt svenska Exportrådet<sup>63</sup>

Puffer<sup>64</sup> menar att sättet att leda och organisera ryska företagsverksamheter i första hand bör förstås ur perspektivet att befogenheter att fatta beslut är fördelat på så få befattningar som möjligt. Liksom svenska Exportrådet<sup>65</sup> betonar hon den ryska chefens centrala betydelse och ansvar för stora delar av verksamhetens löpande och strategiska beslutsfattandet. Den ryska chefen beskrivs som auktoritär och i hög grad delaktig i såväl det vardagliga som strategiska arbetet.

Aktörerna för företagen Alfa och Beta bekräftar nämnda beskrivning och förklarar att de i egenskap av företagets generaldirektörer fattar alla beslut i såväl strategiska som vardagliga frågor, med vissa mindre undantag. För företagen Alfa och Beta är ett centraliserat beslutsfattande en självklarhet och väsentlig för att verksamheten ska fungera. Företagen

---

<sup>61</sup> Se sidan 17

<sup>62</sup> Hofstede, Geert, Hofstede, Jan Gert, *Cultures and Organisations Software of the Mind*, (2005)

<sup>63</sup> Svenska Exportrådet, (2008)

<sup>64</sup> Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996)

<sup>65</sup> Svenska Exportrådet, (2008)

---

menar att övrig personal saknar tillräcklig inblick och kunskap om hur företagets olika arbetsområden fungerar för att kunna fatta väl överlagda och kompetenta beslut. Företaget Alfa betonar dessutom att personalen är anställda på grundval av sina specialistkompetenser och skulle inte känna sig bekväm i att även iklä sig rollen som beslutsfattare. Företaget Beta återkommer, som tidigare nämnts, till det ryska skolsystemet som hon menar är synonymt med många samhällsliga institutioner och där centraliserat och auktoritärt beslutsfattande utgör normen.

Men trots att företaget Alfa och Beta bekräftar den ryska chefens centrala betydelse och vikten av att personalen visar respekt och efterlevnad av fattade beslut, tar de aktivt avstånd från ett allt för auktoritärt chefskap. Företagen menar att traditionella chefer ofta är illa omtyckta och liknas vid ”diktatorer” som fattar beslut i egen vinning, utan att ta hänsyn till det egna företaget och personalen. Personalens arbetsförhållanden är ofta under all kritik och dåliga löner och arbetsmiljöer vanligt förekommande. Aktörerna förklarar att modernt chefskap och beslutsfattande måste vara förknippat med ansvar och respekt inför egna personalen. Generaldirektören för företaget Alfa liknar sitt eget chefskap vid en fadersgestalt som förvisso har makten att bestämma, men därför inte får missbruka sina befogenheter. Målsättningen bör vara att tillämpa ett generöst och välvilligt inställt chefskap som tar hänsyn till personalens arbetssituation och fatta beslut i enlighet med företaget bästa. Generaldirektören för företaget Beta liknar sig själv vid kaptenen på en båt och personalen vid manskapet. Som kapten är hennes huvudsakliga ansvarsområde att styra företaget mot affärsframgång och samtidigt ta hänsyn till och värdera att det är personalens arbetsinsatser som för företaget framåt.

De nackdelar som enligt Jacobsen och Thorsvik<sup>66</sup> kan förknippas med hög grad av centralisering; *informationsproblem, låg arbetsmotivation, bristande ansvarskänsla och bristande anpassningsförmåga* är därmed ingenting som företagen Alfa och Beta menar gäller för ryska företagsverksamheter. Tvärt om förklarar företagen att ett centraliserat beslutsfattande är en förutsättning och viktig utgångspunkt för framgång i ryska företagsverksamheter. Aktörerna förklarar och är överens om att ingen skulle respektera en obeslutsam och svag chef utan snarare känna otrygghet i sitt eget arbete och företagets framtid. En svag chef är enligt aktörerna ofta synonymt med ett svagt företag.

Trots att företagen Alfa och Beta tar avstånd ifrån ett ”diktatoriskt” chefskap tycker jag ändå att den ledarstil som de beskriver i hög utsträckning kan liknas vid en auktoritär ledarstil. Personalen har varken en naturlig del i den förberedande beslutprocessen eller egentlig rätt att ifrågasätta fattade beslut. Allt eventuellt deltagande beror av chefens inställning och i vilken utsträckning personalen blir tillfrågad. Att beslut fattas med hänsyn tagen till den egna personalen blir därför mer ett uttryck för chefens personliga inställning och välvilja än personalens egen påverkansmöjligheter.

### **Styrning och kontroll – graden av personlig och direkt tillsyn**

Personlig och direkt tillsyn beskrivs som vanligaste styrnings- och kontrollmekanismen i ryska företagsverksamheter. Puffer<sup>67</sup> liksom svenska Exportrådet<sup>68</sup> och företagen Alfa och Beta betonar vikten av personlig närvaro och överordnade chefers kontinuerliga utvärdering och uppföljning av det löpande arbetet. I större organisationer med olika hierarkiska nivåer

---

<sup>66</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2002)

<sup>67</sup> Puffer, M. Sheila, *Business and Management in Russia*, (1996)

<sup>68</sup> Svenska Exportrådet, *Studies i affärsklimat Ryssland*, (2008)

---

beskrivs mellanchefer som centrala befattningar. Deras uppgift är att rapportera resultat och avvikelser till högre befattningshavare som sedan använder informationen som beslutsunderlag.

Företagen Alfa och Beta, som på grund av sin storlek inte har olika hierarkiska nivåer av mellanchefer, beskriver att generaldirektören själv styr och kontrollerar det löpande arbetet genom hög grad av delaktighet och fasta rapporteringsrutiner. Generaldirektören kontrollerar personligen arbetet genom att tillsammans med personalen följa upp arbetsprocesser och ge direkt återkoppling vid dagliga, veckovisa och månatliga arbetsmöten. Aktörerna betonar vikten av att i ett litet företag stå i kontinuerlig kontakt med personalen i syfte att redan i ett tidigt stadium undanröja eventuella problem och konflikter.

I olika typer av uppkomna problemsituationer använder sig företagens generaldirektörer av rak och direkt återkoppling. Men om problemsituationen trots allt kvarstår och personalen inte visar på varken förmåga eller vilja till förändring föreligger varsel om uppsägning som naturlig åtgärd. Både företaget Alfa och Beta ser det som grundläggande och självklart att personalen ska arbeta i enlighet med tilldelade arbetsuppgifter och rutiner för hur dessa ska lösas.

Khoo och Tan<sup>69</sup> menar att det hierarkiska och formaliserade kontrollsystemet som ryska verksamheter kännetecknas av kan leda till kvalitetsproblem. Underordnade befattningar bör enligt Khoo och Tan förväntas vara både ovilliga och oförtjänta av att rapportera om missförhållanden eller problemområden. Risken för att hållas ansvarig för brister i verksamheten och relaterade påföljder kan därför förväntas leda till otillräckliga rapporteringar och att viktiga beslut fattas på felaktiga grunder.

Företagen Alfa och Beta konstaterar att kontrollarbetet i det egna företagen tvärt om mot vad Khoo och Tan menar syfta till att skapa kvalitativa arbetsprocesser och resultat. Bristande beslutsunderlag ser företagen inte som ett aktuellt problem, just på grund av den höga personliga närvaron.

Att ryska företagsverksamheter har hög grad av personlig och direkt kontroll bekräftas tydligt av företagen Alfa och Beta. Direkt kontroll och övervakning framstår som centrala funktioner som sällan är ifrågasatta. Alfa och Beta menar att den egna personalen själva *vill* bli kontrollerad och finner bekräftelse däri.

### **Avslutande diskussion**

Jag upplever att företagen Alfa och Beta i allt väsentligt liknar varandra i sättet att leda och organisera arbetet. Skillnaderna kan endast relateras till motiveringar av varför strukturer fungerar som de gör. Jag upplever även att den teoretiska och empiriska studien i stor utsträckning bekräftar varandra, med centrala skillnader i beskrivningar av eventuella problemområden och nackdelar. Problemområden som i teoriavsnittet beskrivs som relevanta att beakta, avfärdas av företagen Alfa och Beta med motiveringen av att de inte gäller för ryska företagsverksamheter. I vilken utsträckning företagen Alfa och Beta väljer att medvetet inte se problemområden relaterade till det egna företaget, eller uppriktigt och ärligt

---

<sup>69</sup> Khoo, H. Hsien, Yan, C. Tab, *Critical success factors for quality management implementation in Russia*, (2002)

---

menar att de problemområdena som nämnts ovan inte gäller, vore intressant att studera vidare. Jag tror dock att den typ av organisationsstruktur som företagen Alfa och Beta beskriver är viktig att beakta och som svensk företagsledare kunna bemöta och hantera vid en förestående företagsetablering eller i inledande kontakter med ryska företagspartner och den ryska affärskulturen.

Vidare tycker jag att sättet att leda och organisera ryska företagsverksamheter i hög grad kan beskrivas och förstås i enlighet med *maskinbyråkratiska organisationsstrukturer*. De förhållande som företagen Alfa och Beta visar på, med utgångspunkt i hög grad av *centralisering, formalisering och standardisering av arbetsuppgifter*, utgör grundläggande förutsättningar för den maskinbyråkratiska organisationsformen och något som Hofstede & Hofstedes betonar i sina kulturstudier. Genom att ta del av och förstå hur maskinbyråkratiska organisationsformer fungerar tror jag att svenska företagsledare kan skapa viktig förståelse och kunskap om hur ryska företagsverksamheter *kan* fungera och vara organiserade.

---

## 6. SLUTSATSER & FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

I enlighet med studiens syfte av att **beskriva och förstå hur rysk företagsverksamhet fungerar** i enlighet med; *arbetsdelning, koordinering av arbetsuppgifter, graden av centralisering samt styrning och kontroll* är mina slutsatser följande;

### **Arbetsdelning**

Mina slutsatser är att arbetsdelning i ryska företag i första hand bör beskrivas och förstås i enlighet med hög grad av specialisering och funktionsindelning på såväl individ som grupp nivå. Enskilda arbetsuppgifter och arbetsbeskrivningar är ofta väl avgränsade och noggrant utformade vilket verkar motsvara både personalens syn på hög motivation och företagets syn på effektivitet. Hög grad av specialisering bekräftar och styrker personalens kvalifikationer.

*Viktiga inslag i arbetsdelning på individnivå är;*

- ansvarsområden och arbetsuppgifter ska vara beskrivna i enlighet med personalens befattningar och specialistkompetens
- effektivitet uppnås primärt genom att var och en av personalen ges möjlighet att utveckla specialistkompetenser inom sitt respektive ansvarsområde
- utvidgad arbetsfördelning genom att tilldela en och samma befattning olika typer av arbetsuppgifter anses som ovanligt och källa till problem och missnöje

*Viktiga inslag i arbetsdelning på grupp nivå är;*

- befattningsbeskrivningar följer formell kompetens
- liknande arbetsuppgifter är samlade till samma organisatoriska enheter eller fördelas på olika personer som arbetar avskilt och inte i samverkan med varandra
- inblick i och kunskap om verksamhetens olika arbetsuppgifter är begränsat till företags generaldirektörer eller motsvarande högsta chefer

### **Koordinering av arbetsuppgifter**

Effektiv koordinering av arbetsuppgifter kräver hög grad av standardisering och formalisering. Tydliga arbetsrutiner och utförliga beskrivningar av hur olika tilldelade uppgifter ska lösas framstår som viktigt och som källa till arbetstillfredsställelse och effektivitet.

*Viktiga inslag i koordinering av arbetsuppgifter är att;*

- arbetet i stor utsträckning följer noggrant utarbetade strukturer, rutiner och detaljerade arbetsbeskrivningar
- löpande arbete och arbetsprocesser samordnas med utgångspunkt i formaliserade rutiner och rapporteringsformer
- arbetet kännetecknas av låg grad av eget initiativtagande, kreativa lösningar och situationsstyrda variationer.

---

## **Graden av centralisering**

Graden av centraliserat beslutsfattande är hög och beslutsbefogenheter fördelade på så få befattningar som möjligt. Personalen deltar varken i beslutsprocesser eller i själva beslutsfattandet och har bara möjligheter att ge sina synpunkter om de personligen blir tillfrågade. Den enskildes påverkansmöjligheter framstår som mycket begränsade, dels på grund av att personalen inte förutsätts ha tillräcklig kompetens eller förståelse för hur den totala verksamheten fungerar och heller inte räknas som en likvärdig part. Beslutfattandet är en fråga för chefen och obeslutsamhet betraktas som en svaghet.

*Viktiga inslag är att;*

- allt beslutsfattande med vissa undantag är koncentrerat till företagets generaldirektör eller motsvarande högre chefer
- företagets personal saknar befogenheter att fatta beslut eller ta eget ansvar

En auktoritär ledarstil framstår som naturligt och fasta och tydliga styrsignaler som väl fungerande och motiverande. Personalen arbetar effektivast i enlighet med ett tydligt ledarskap som tilldelar arbetsuppgifter och ansvar för att leda företaget i rätt riktning. Ett modernt ledarskap bör däremot ta större hänsyn till personalens arbetsförhållande, men förutsätter därför inte ett decentraliserat beslutsfattande eller deltagande, utan en välvillig och human inställning. Centralisering av beslutsfattande liksom ett tydligt och auktoritärt chefskap framstår som centralt och källa till framgång.

## **Styrning och kontroll**

Personlig och direkt kontroll och övervakning bör förstås som viktigt och betydelsefullt. Personlig och direkt kontroll framstår som navet i den ryska organisationsstrukturen och en funktion som inte kan försakas. Enskilda arbetsuppgifter liksom fortlöpande arbetsprocesser kontrolleras och övervakas noggrant av överordnade chefer, ett arbete som kräver daglig närvaro och kontinuerlig kontakt. I situationer som kräver chefens frånvaro fortlöper arbetet endast med hjälp av tydliga rutiner och ramar för hur och vilka beslut som får fattas.

Överordnade chef övervakar, följer upp, och återkopplar det dagliga arbetet genom formell och informell rapportering. Chefers höga grad av personliga närvaro och delaktighet i det dagliga verksamheten är därför även en viktig styrmekanism. Problem och konflikter hanteras ofta genom rak och direkt återkoppling, och om personalen fortsatt, trots chefens olika vägledningsförsök, inte visar på förmåga eller vilja till förändring, är varsel om uppsägning en naturlig åtgärd. Mina slutsatser är att såväl problem- och konfliktsituationer som positiva arbetsresultat kräver rak och direkt återkoppling där den kontrollerande/övervakade chefen har till uppgift att ge vägledning, bekräftelse och visa uppskattning.

*Viktiga inslag är att;*

- arbetet i hög utsträckning övervakas och kontrolleras av företagets generaldirektör
- generaldirektören i hög grad personligen är närvarande på arbetsplatsen och kontinuerligt följer upp och utvärderar personalens arbetsresultat och prestationer

- 
- styrning och kontroll bygger på formaliserade återrapporteringsystem där personalen delger generaldirektören information om det egna arbetet genom fasta mallar och rutiner
  - formaliserade rapporteringsdokument och rutiner utgör beslutsunderlag och källa till information om personalens arbete, resultat och problemområden.

Avslutningsvis anser jag att ryska företagsverksamheter i hög grad kan förklaras fungera i enlighet med *maskinbyråkratiska organisationsstrukturer*. Jag tycker att företagen Alfa och Betas organisationsstrukturer i stor utsträckning kan förklaras och förstås i enlighet med den beskrivning av maskinbyråkratier som redovisats i teoriavsnittet. Viktiga inslag är där;

- *Arbetsdelning* genom hög grad av specialisering och funktionsindelning
- *Koordinering av arbetsuppgifter* genom standardisering och formalisering
- *Centraliserat beslutsfattande* och maktkoncentration
- *Styrning och kontroll* genom hög grad av direkt personlig tillsyn och formalisering

Mina rekommendationer till svenska företagsledare med intresse av att etablera företagsverksamhet i Ryssland är att beakta sättet att leda och organisera arbetet i enlighet med maskinbyråkratiska organisationsformer som centralt och vanligt förekommande. Formalisering, standardisering och centralisering framställs som bra och eftersträvansvärt och motsatsen som källa till ineffektivitet och försämrad arbetsmotivation.

### **Förslag till vidare forskning**

Med utgångspunkt i mina egna begränsade möjligheter av att intervjua företagen Alfa och Betas underställda personal skulle det vara intressant att i vidare forskning även ta del av underställda personalgruppers beskrivning av hur ryska företagsverksamheter fungerar. Att studera parametrarna; *arbetsdelning, koordinering av arbetsuppgifter, centralisering samt styrning och kontroll* ur ett personalperspektiv och i vilken utsträckning centraliserade, formaliserade och standardiserade strukturer uppfattas som positivt och fördelaktigt.

Vidare skulle det vara intressant, att med anknytning till aktörernas beskrivning av hur den personliga direkta kontrollen bland annat syftar till att minska risken för interna intriger, närmare studera vilken människosyn som ligger till grund för olika typer av agerade och som vägleder ryska företagsledares sätt att leda och kontrollera verksamheter.

Avslutningsvis föranleder aktörernas ovilja att kritiskt beskriva eller problematisera det egna sättet att leda och organisera företagsverksamheterna frågeställningar om vilka eventuella problem som hög grad av centraliserade, formaliserade och standardiserade organisationsstrukturer kan leda till i ryska företagsverksamheter. Vidare forskning som belyser eventuella problemområden och olika sätt att hantera och bemöta problemsituationer skulle därför bidra till en mer fullständig och helhetsomfattande förståelse av hur ryska företagsverksamheter kan fungera.

---

## 7. Referenser

### **Böcker**

Adler, J. Nancy (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Ohio:Trejo Production

Alvesson, Mats & Sveningsson Stefan (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur

Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur

Denscombe, Martyn (2004). *Forskningens grundregler – samhällsforskarens handbok i tio punkter*. Lund: Studentlitteratur

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Hofstede, Geert & Hofstede, Jan Gert (2005). *Cultures and Organization – Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Mintzberg, Henry (1989) *Mintzberg on management – Inside our strange world of organizations*. London: Collier Macmillian Publishers

Patel, Runa & Davidson, Bo, (1991). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Puffer, M. Sheila (1996). *Business and Management in Russia*. Cheltenham: Elgar

Wolvén, Lars-Erik (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

### **Artiklar**

Khoo, H. Hsien & Tan, C. Kay (2002). ”Critical success factors for quality management implementation in Russia”, *Industrial and Commercial Training*. 34:7 s. 263-268

Malmfors, Catharina. ”Terrakulutr växer så det knakar”, *Affärer med Östeuropa*, mars 2006.

---

## **Internet**

Helland Consluting (2006). *Affärer med Östeuropa*.  
<http://www.hellandconsulting.se/pdf/Osteuropa.pdf>

Helland Consluting (2008). *Etablering Utomlands*.  
<http://www.etableringutomlands.se/Bazment/2.aspx>

Svenska Exportrådet (2008). *Fem tips för att lyckas i Ryssland*.  
<http://www.swedishtrade.se/ryssland/?objectID=7087>

Svenska Exportrådet (2008). *Ryssland möjligheternas land*.  
<http://www.swedishtrade.se/ryssland/?objectID=7086>

Svenska Exportrådet (2005). *Studie i affärsklimat Ryssland*.  
[http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/87344\\_rapportBCS2005ryssland.pdf](http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/87344_rapportBCS2005ryssland.pdf)

Svenska Exportrådet (2006). *Sverige med ryska ögon*.  
[http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/titydunderskning2006\\_edc22f8f-293b-4fcc-b0de-90235e08d120.pdf](http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/titydunderskning2006_edc22f8f-293b-4fcc-b0de-90235e08d120.pdf)