Tillhörighet till ett kunskapsintensivt företag

- en intern sammanhållning som bygger på motstridigheter mellan dess medlemmar

Handledare
Jens Rennstam

Författare
Joachim Bengtsson
Malin Herder
Anton Tranmark
Sammanfattning

Titel: Tillhörighet till ett kunskapsintensivt företag

Seminariedatum: 2006-01-13

Ämne/kurs: FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

Författare: Joachim Bengtsson, Malin Herder, Anton Tranmark

Handledare: Jens Rennstam

Nyckelord: Hierarki, sociala aktiviteter, trädgårdsmästarmetafor, samspeelande styrverktyg och kunskapsintensiva företag.

Syfte: Vi vill genom en metafor skapa förståelse för hur ett kunskapsintensivt företag genom kombinationen av två olika styrverktyg, en tydlig hierarkisk organisationstruktur och sociala aktiviteter styr sitt företag.

Metod: Abduktiv ansats, kvalitativ metod och besöksintervjuer.

Empiri: Empirikapitlet bygger på besöksintervjuer med personer i ledande positioner på ett globalt revisionsbolag.

Teoretiskt perspektiv: Fallföretaget beskrivs utifrån ett styrningsperspektiv och tolkas med hjälp av trädgårdsmästarmetaforen.

Slutsatser: I vårt tolkningsarbete ser vi att vårt fallföretag, genom sina sociala aktiviteter, stimulerar till en ökad sammanhållning och som uppmuntrar till mångfald och interna stridigheter, tävlingar, karriärstegar och konkurrens, mellan medarbetarna. Det framkommer tydligt för medarbetarna att det naturliga urvalet, de starkaste och mest kompetenta, ska ligga till grund för vem eller vilka som ska leda framtidens ”byslagsmål” om marknadsandelarna. Genom de sociala aktiviteterna främjar ledningen på ett naturligt sätt såväl framväxandet av och acceptansen för hierarkier och normerande strukturer inom företaget samtidigt som de garanterar tillväxten och bereder vägen för de nya ledarna.
Abstract

Title: Affiliation to a knowledge intensive firm

Seminar date: 2006-01-13

Course: Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

Authors: Joachim Bengtsson, Malin Herder, Anton Tranmark

Advisor: Jens Rennstam

Key words: Hierarchy, social activities, “the gardener metaphor”, interplaying management tools, knowledge intensive firms

Purpose: We aim to create understanding, through a metaphor, of how a knowledge intensive firm by a combination of two different management tools, a clear hierarchy and social activities, manage their company.

Methodology: Abductive approach, qualitative method, interviews

Empirical foundation: The empirical chapter is based of personal interviews with persons in leading positions on a global accounting firm.

Theoretical foundation: The studied company is described through a management perspective and is interpreted with a metaphor.

Conclusion: In our interpretation we have seen that our company, through its social activities, stimulate an increased unity and encourage diversity and internal disputes, contests, career ladders and competition between co-workers. It clearly appears for the co-workers that the natural selection, the strongest and most competent, will be the foundation of who or whom that will lead future “battles” of the market shares. The management encourages in a natural way both the growth and the acceptance for hierarchies and structures within the company through social activities at the same time as they guarantee the growth and prepare the path for the new leaders.
SAMMANFATTNING ....................................................................................................................... 2
ABSTRACT ...................................................................................................................................... 3

1 INLEDNING .................................................................................................................................. 6
  1.1 KUNSKAPSINTENSIVT ARBETE ................................................................................................. 6
  1.1.1 Kunskapsintensiva företag .................................................................................................... 7
  1.1.2 Kunskapsarbete ................................................................................................................... 7
  1.2 STYRNING .................................................................................................................................. 8
  1.2.1 Styning i kunskapsintensiva företag ....................................................................................... 9
  1.2.2 Team och styring av dem ..................................................................................................... 10
  1.2.3 Hierarki och styring ............................................................................................................. 10
  1.3 PROBLEMDISCUSSION ........................................................................................................... 11
  1.4 SYFTE ...................................................................................................................................... 13
  1.5 POSITIONERING ..................................................................................................................... 14
  1.6 MÅLGRUPP ................................................................................................................................ 15
  1.7 DISPOSITION .......................................................................................................................... 15

2 METOD ......................................................................................................................................... 16
  2.1 VAL AV ANSATS ....................................................................................................................... 16
  2.2 KVALITATIV METOD ............................................................................................................... 18
  2.3 VAL AV FÖRETAG .................................................................................................................. 19
  2.4 INTERVJUER .......................................................................................................................... 21
     2.4.1 Kvalitativ intervju metod .................................................................................................. 23
     2.4.2 Val av intervjupersoner ................................................................................................... 24
     2.4.3 Intervjupersoner .............................................................................................................. 25
  2.5 DATAINSAMLING .................................................................................................................. 26
     2.5.1 Primär datainsamling ...................................................................................................... 26
     2.5.2 Sekundär datainsamling ................................................................................................ 26
  2.6 METOD OCH KÄLLKRITIK .................................................................................................... 27
     2.6.1 Källkritik avseende primärdatal ...................................................................................... 27
     2.6.2 Källkritik avseende sekundärdatal ................................................................................... 28

3 EMPIRI ......................................................................................................................................... 30
  3.1 INTERVJUPERSONER ............................................................................................................... 30
  3.2 SYNEN PÅ MANAGEMENT ..................................................................................................... 31
  3.3 SYNEN PÅ TEAM OCH TEAMWORK ..................................................................................... 32
     3.3.1 Teamen .......................................................................................................................... 33
     3.3.2 Revisionsgrupper .......................................................................................................... 33
  3.4 NORMERANDE STYRVERKTYG ............................................................................................. 34
     3.4.1 Hierarki ........................................................................................................................... 34
     3.4.2 Sociala aktiviteter .......................................................................................................... 36

4 TEORI ......................................................................................................................................... 40
  4.1 TEORETISKT RAMVERK .......................................................................................................... 40
  4.2 HIERARKI .................................................................................................................................. 41
     4.2.1 ”Up or Out”-tekniken ...................................................................................................... 41
     4.2.2 Human resource-system som styrverktyg .................................................................. 42
  4.3 TEAM ...................................................................................................................................... 43
     4.3.1 Team i nätverk ............................................................................................................... 44
     4.3.2 Negativ bild av team ....................................................................................................... 44
     4.3.2 Självstyrda team ............................................................................................................. 45
  4.4 SOCIALA AKTIVITETER SOM STYRVERKTYG .................................................................. 46
  4.5 LEDARSKAP .......................................................................................................................... 47
     4.5.1 Ledarskap och management ......................................................................................... 48
     4.5.2 Ledarskap i kunskapsintensiva företag ......................................................................... 48
     4.5.3 Sociala färdigheter ....................................................................................................... 49
  4.6 KULTUR SOM STYRMEDEL ................................................................................................... 49
1 Inledning


1.1 Kunskapsintensivt arbete

Företaget vi har undersökt klassas som ett kunskapsintensivt företag. För att få en bättre förståelse av dessa begrepp kommer vi här att kort presentera dem. Detta då
vi anser att den speciella karaktär som kunskapsintensiva företag och dess arbetare har är viktigt att ha förståelse för när läsaren tar del av vår studie.

1.1.1 Kunskapsintensiva företag

Många anser att vi idag har kommit in i ett ”informationssamhälle” där de viktigaste resurserna är kunskap och information. I detta samhälle har varor och tjänster blivit mer kunskapsintensiva och komplexa. Produktionen har flyttats till billigare länder och kunskapsintensivt arbete har blivit allt viktigare. De kvarvarande företagen och de företag som har vuxit fram är idag mer kunskapsintensiva. De karaktäriseras av hög- och välutbildade medarbetare som utför ett självständigt kunskapsbaserat arbete i en arbetsmiljö som kännetecknas av en nedtoning av den traditionella hierarkiska ordningen. Företagen har ett omfattande kommunikationsbehov för att koordinera och problemlösa sitt arbete, men informationen ska även kunna spridas horisontellt. Arbetet är kundorienterat och mätning av output görs med subjektiva kvalitetsmått vilket gör att det är svårt att visa på vad som egentligen har presteras. Kundens specifika krav styr i många fall hur arbetet ska genomföras vilket medför ett försvårande för ledningen i kontrollen och styrningen av sina anställda.

1.1.2 Kunskapsarbetaren

I kunskapsintensiva företag är det den enskilde medarbetarens egna kontaktnät som är en av företagets viktigaste framgångsakter. Varje medarbetare bygger sina nätverk av personliga relationer till såväl medarbetare och omgivning som sina kunder. Då organisationsformen karaktäriseras av en platt struktur och avsaknad av formell hierarki får oftast några personer i nätverket en mer ledande position som informella ledare genom bättre kunskaper, fler kontakter och/eller

---

1 Lindgren, Mats & Jegers, Ivars, Forma Framtiden (1993)
2 Alvesson, Mats, Kunskapsarbete och kunskapsföretag (2004a)
längre erfarenhet. Eftersom kunskapsintensiva företag oftast har specialanpassat sina produkter utefter klienternas önskemål ställs det höga krav på personalens kreativitet och flexibilitet. Ofta eftersöks en djupgående analytisk förmåga hos de anställda då klientens problem kan vara väldigt komplexa och svår lösta. Medarbetarna måste ta egna initiativ och söka nya lösningar på egen hand vilket ställer krav på att de måste vara självständiga och utvecklingsorienterade, vilket anses vara idealiskt för denna typ av företag.

1.2 Styrning


---

5 Hatch, Mary Jo, *Organisationsteori* (2002)
6 ibid
7 ibid
8 Alvesson, Mats & Kärreman, Dan, *Cages in Tandem: management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm* (2004c)
1.2.1 Styrning i kunskapsintensiva företag

I dagens moderna organisationsformer har vikten av management tonats ned, och man har alltmer gått ifrån det härda och tekniska med mycket kontroll och styrning genom siffror\textsuperscript{9}. Istället handlar management i kunskapsintensiva företag idag mer om att styra värderingar och idéer hos de anställda\textsuperscript{10}. En viktig del i styrprocessen är att förmedla en framtidsvision och en gemensam målbild i organisationen. Man kan se visionen som en slags källa genom vilken man kan utvecklar relationer och gemenskap\textsuperscript{11}. Då man i kunskapsintensiva företag, i stor utsträckning, jobbar i team är väl fungerande relationer inom organisationen en förutsättning för goda resultat. Nu beror givetvis prestationerna inte enbart på hur goda relationerna är, och på hur väl visionen och målen är förankrade i organisationen, men det tål att påpekas att en väl förmedlad vision och målbild underlättar samarbete i teamen och därmed resultatet för organisationen.

Kunskapsintensiva företag kännetecknas i hög grad av självständiga medarbetare som arbetar mycket i team. Detta arbetssätt har medfört att den typiska hierarkiska toppstyrningen har ersatts av ett ledarskap som i större utsträckning beaktar de socialpsykologiska faktorerna\textsuperscript{12}. De enskilda individerna i organisationen och inom teamen har i allmänhet större kunskap om vad som krävs vid varje uppgift än vad en överordnad chef skulle ha då uppgifterna oftast är komplexa och klient/situationsanpassade. Detta gör det svårt för en person som är utanför teamet att sätta sig in i de olika ärendena, för att sedan gå in i varje team och delegera arbetsuppgifter. Istället handlar styrningen mer om att tillvarata varje enskild individs dolda resurser och frigöra dessa in i organisationen så att det skapar motivation och engagemang\textsuperscript{13}. Styrning och ledarskap av team kan alltså ses som ett verktyg för att tillvarata dolda resurser vilket ger ett värdeskapande i relationerna och i samspelet mellan aktörerna i organisationen\textsuperscript{14}.

\textsuperscript{9} Kotter, John P, A force for change – how leadership differs from management (1990)
\textsuperscript{10} Alvesson, Mats, Kunskapsarbete och kunskapsföretag (2004a)
\textsuperscript{11} Krona, Hans K & Skärvad, Per-Hugo Framgångsrika företagskulturer (1997)
\textsuperscript{12} Krona, Hans K & Skärvad, Per-Hugo Framgångsrika företagskulturer (1997)
\textsuperscript{13} ibid
\textsuperscript{14} Hansson, Jörgen De nya kunskaparna- att leda och leva med kunskap som konkurrensmedel (1997) s.5.
1.2.2 Team och styrning av dem

Team och självbestämmande team är ett sätt att bättre tillvarata medarbetarnas kunskaper i företaget. Detta då man oftast har de bästa allmänna insikterna i det specifika problemet\(^{15}\). De överordnade i organisationen har en större allmän erfarenhet och en bättre överblick över helheten men har en mindre insyn och kontroll i de specifika uppdragen. Inom teamen och inom uppdraget har medarbetarna en stor bestämmanderätt, denna bestämmanderätt gör att kunskapsintensiva företag inte kan använda sig av traditionell ledning utan måste istället tillämpa en mer platt, adhoc liknande struktur på organisationen\(^{16}\).

Det finns både positiva och negativa bilder på hur styrningen eller självbestämmandet påverkar teamet. Bolman och Deal ger en positiv syn av självstyrande team i sin studie om vad som gör att ett team fungerar. Deras studie behandlar om hur en organisations kontrollsystem förändras från en hierarkisk, byråkratisk kontroll till en mer samordnad kontroll i självstyrande team. De menar att det viktigaste för att lyckas med detta är att skapa team-medlemmar som har en gemensam tro och kultur.\(^{17}\) Barker står för en mer negativ syn när han beskriver hur de självstyrande teamen bildar en ännu starkare byråkratisk kontroll i teamen och som därmed inte innebär en decentraliserad organisation med mer självbestämmande för individerna\(^{18}\).

1.2.3 Hierarki och styrning

Den hierarkiska strukturen bygger på att det finns skillnader mellan människor i en organisation, maktförhållandet tydliggörs genom den hierarkiska ordningen. Hierarkiska strukturer har av sin natur en ofräskomlig negativ koppling till människans behov av att utvecklas. Strukturen bomsar människan i deras strävan uppåt i organisationen genom den starkares möjligt att utöva sin makt över den

\(^{15}\) Alvesson, Mats, Kunskapsarbete och kunskapsföretag (2004a)
\(^{16}\) ibid
\(^{17}\) Bolman, Lee G & Deal, Terrence, What makes a team work? (1992)
\(^{18}\) Barker, James, Tightening the iron cage, Concertive control in self managing teams (1993)
svagare. Hierarkiska organisationers specialiserade arbetsuppgifter leder till att arbetena i de lägre leden blir psykologiskt otillfredsställande. Ledningens fokus på ekonomiska mål leder till interpersonella konflikter, konkurrensmiljö och frustration hos ledningen.\textsuperscript{19} Den hierarkiska strukturens passar bäst i förutsägbara situationer där man genom regler kan förutse händelseförloppet och mäta resultatet. Hierarki är således ett styrverktyg med en negativ människosyn och många potentiella negativa effekter.

1.3 Problemdiskussion

Efter att ha studerat ett stort antal böcker och artiklar kring ämnet Kunskapsintensiva företag visade det sig att en överväldigande majoritet av dessa betonar och belyser medarbetarnas behov av självständighet. Arbetsuppgifterna i kunskapsintensiva företag anses vara komplexa och kräver en flexibel organisationsstruktur med hög anpassningsförmåga. För att så effektivt som möjligt kunna tillvarata medarbetarnas kompetenser jobbar de i team och har ett stort behov av att självständigt kunna ta beslut. Därför är organisationsstrukturen i denna typ av företag ofta platt med ett decentraliserat beslutsfattande. Traditionella styrverktyg som härstammar från produktionssamhället är alltså inte tillämpliga i kunskapsintensiva företag, eftersom de inte anses ge utrymme för medarbetarna att ta egna initiativ och vara självständiga\textsuperscript{20}.

I enighet med studerad litteratur fann vi i vårt fallföretag att medarbetarna i stor utsträckning arbetar i autonoma team. För att styra dessa team använder man sig av sociala aktiviteter för att utveckla individerna och skapa sammanhållning i organisationen. Men, trots att företaget är vad som anses vara ett kunskapsintensivt företag, fann vi också en tydlig hierarkisk struktur. Detta väckte frågetecken hos oss då, som tidigare nämnts enligt studerad litteratur, traditionella styrverktyg inte passar kunskapsintensiva företag. Dessutom pekar hierarkiska

\textsuperscript{19} Ouchi, William G & Price, Raymond L, \textit{Organizational dynamics} (1993)
\textsuperscript{20} Alvesson, Mats & Kärreman, Dan, \textit{Cages in Tandem: management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm} (2004)
strukturer på skillnader mellan de anställda, medan sociala aktiviteter är till för att skapa sammanhållning och minska skillnaderna mellan de anställda. Vi såg en motsägelse och konflikt i användningen av två så olika styrverktyg i företaget. Dels arbetar man för att skapa självständiga individer som tar egna initiativ och dels bromsar man dem genom sina hierarkiska strukturer, som dessutom enligt litteraturen, inte tämper sig för denna typ av företag.


Det finns en studie från Finland, som handlar om de byslagsmål som under förra århundradet var vanliga särskilt i Österbotten. Mannila visade i studien på att de klart uppvisade dels en godartad, dels en elakartad fas. I sin hävdvunna form var denna institution en positiv företeelse då dess konsekvenser var mestadels nyttiga. De var en form av interaktion och de etablerade relationer mellan byarna. De

21 Asplund, Johan, Om andran inför samhället (1970)
utgjorde ett tecken på att bysamhällena hängde ihop och fungerade. Och när bysamhällena började upplösas degenererades också slagsmålen till att bli grövre, med vapen, och utfördes mest av professionella slagskämpar som var illa omtyckta av byinvånarna.22

Här följer då det paradoxala att sammanhållningen i en organisation bygger på motstridigheter mellan dess medlemmar. En organisation hänger ihop på grundval av förekomsten av inre stridigheter; stridigheter och sammanhållning är ingalunda dess motsatser det är snarare så att sammanhållningen yttrar sig som stridigheter23. I detta seende så skulle vi kunna säga att byslagsmålen var en aspekt av denna sammanhållning och inte att byslagsmålen främjade sammanhållningen. Vi blev intresserade av att undersöka hur stridigheterna och konfliktarna i användningen av vårt fallföretags skilda styrverktyg påverkar organisationen.

Företagets ledning ser sig som en trädgårdsmästare som genom gallring, gödsling, utglesning och plantering sköter om sin organisation. Denna metafor fann vi så intressant att vi genom denna har tolkat vår empiri. Vi anser att man genom denna metafor pekar på ett tydligt hierarkiskt tänkande i organisationen då man ser på sina anställda som plantor som ska vattnas, gallras och skötas om på diverse vis. Denna bild är inte överensstämmande med litteraturen kring kunskapsintensiva företag med dess självständiga arbetare. Vi fann det intressant att undersöka hur man kan styra ett kunskapsintensivt företag med dessa tankar kring organisationen.

### 1.4 Syfte

Vi vill genom en metafor skapa förståelse för hur ett kunskapsintensivt företag genom kombinationen av två olika styrverktyg, en tydlig hierarkisk organisationsstruktur och sociala aktiviteter styr sitt företag.

22 Asplund, Johan, Om undran inför samhället (1970)
23 ibid
1.5 Positionering


24 Hatch, Mary Jo, Organisationsteori (2002)
25 ibid
26 Alvesson, Mats, Ledning av kunskapsföretag (2000b)
27 Czarniawska-Joerges, Barbara, Ideological control in nonideological organizations (1988)
28 Swart, Juani & Kinnie, Nicholas, Knowledge-intensive firms: the influence of the client on the HR-system (2003)
29 Normann, Rickard, Kultur och dominerande idéer som managementverktyg
30 Barker, James, Tightening the iron cage, Concertive control in self managing teams (1993)
32 Alvesson, Mats & Kärreman, Dan, “Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm”. (2004d)
1.6 Målgrupp

Vi riktar oss till studenter och lärare inom högskolan som har intresse av vårt valda område. Vår förhoppning är även att ledande personer inom organisationer kan ha nytta av vår uppsats. Framförallt tror vi att ledare inom kunskapsintensiva företag kan se likheter med situationen som det fallföretag som vi har undersökt. Vi tror också att personer som arbetar inom human resource-avdelningar kan ha ett intresse av våra slutsatser och den diskussion som vi för i uppsatsen.

1.7 Disposition

2 Metod

Under detta avsnitt kommer vi att presentera det tillvägagångssätt som vi har använt oss av när vi inhämtade vår empiri, vilka metoder vi har valt och varför samt vilka konsekvenser våra val har fått för vårt arbete. Vi försöker hålla ett kritiskt förhållningssätt till våra metoder och källor.

2.1 Val av ansats

Inledningsvis studerade vi ämnet kunskapsintensiva företag för att få en ökad förståelse för de speciella karaktärsdragen som detta område har. Efter denna studie fann vi att revisionsbranschen passade väl in på såväl definitionen kunskapsintensiva företag som att den i litteraturen förekom som ett typexempel och att den därmed skulle vara väl värd att studera vidare.

Till en början valde vi ett annat empiriskt fokus, teambuildingsaktiviteter, än det som vi till slut valde, hierarki i ett kunskapsintensivt företag. Vi insåg efterhand alltmer att teambuildingsaktiviteter inte var det fokus som var det mest intressanta att undersöka. Efter de två första övergripande intervjuerna, med ledare för två ledande företag i branschen, kom vi fram till att det som var mest intressant att studera vidare var deras arbetssätt och då med ett särskilt fokus på hur ett kunskapsintensivt företag använder sig av en tydlig hierarki. Detta tidigare fokus gjorde dock att vi undersökte team-litteraturen vilket har berikat vårt arbete i vår
tolkning och analys då det breddade vår syn på företaget och gett oss andra infallsvinklar.

Den fortsatta insamlingen och bearbetningen av vårt empiriska material resulterade i att vi hittade ett antal intressanta ämnen som passade väl in på vårt nya empiriska fokus och de frågeställningar som vi ville undersöka närmare. För att kunna analysera empirin vände vi oss åter till litteraturen för att leta reda på teorier som var lämpade att applicera och jämföra med vår empiri. I studie av litteraturen var vi även intresserade av att se om våra teorier stämde överens med tidigare forskning.


Vi anser att detta har varit det mest lämpliga tillvägagångssättet för oss eftersom vi på detta sätt har kunnat växla mellan teori och empiri på ett sätt som har optimerat vår förståelse för vårt fokus. Vi ville inte läsa oss vid något tankesätt och vi anser att vi genom detta tillvägagångssätt har haft bäst möjligheter att inte göra detta. Då vi har utarbetat vår empiriska fokus och vårt valda perspektiv har

33 Andersen, Heine, Vetenskapsteori och metodlära – en introduktion (1994)
35 Bryman, Alan & Bell, Emma, Företagsekonomiska forskningsmetoder (2005)
36 Bryman, Alan & Bell, Emma, Företagsekonomiska forskningsmetoder (2005)
det varit viktigt för oss att kunna växla mellan litteratur och empiri och därigenom arbetat fram det vi funnit mest intressant att undersöka.

2.2 Kvalitativ metod

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning som syftar till att få en ökad förståelse för betydelsen och effekten av styraktiviteter i en organisation. Tonvikten vid de kvalitativa studierna ligger mer på ord än på kvantifiering37. Vi har valt denna typ av metod eftersom vi genom vår studie vill få en djupare kunskap inom ämnet. Den kvalitativa metoden kännetecknas av en viss flexibilitet och metoden använder sig ofta av intervjuer för att få fram en detaljerad och nyanserad bild av verkligheten38. Flexibiliteten och möjligheten att gå på djupet i en intressant fråga gjorde att den kvalitativa metoden passade oss väl. Intervjuerna genomfördes med stöd av en frågemall som omfattade endast frågeområden, se bilaga 1, och enligt metoden semistrukturerad intervjuemetod.

Hade vi istället varit intresserade av att få fram generaliserbara resultat och en bredd hade det varit mer lämpligt med den kvantitativa metoden. Denna metod hade krävt ett mycket stort antal intervjuobjekt, vilket hade varit problematiskt att få tillgång till i vårt valda företag. Även tidsmässigt hade detta varit svårt att förbättra däremot hade vi en klart begränsad tid till vårt förfogande. Att använda oss av andra kvantitativa metoder som till exempel enkätundersökningar fann vi inte heller relevant då detta till exempel endast hade kunnat säga oss hur ofta företaget använder sig av olika styraktiviteter. Varför man använder sig av dessa hade varit svårt att utläsa ur svaren. Att få fram underliggande för oss intressanta frågor ansåg vi inte vara möjligt med kvantitativa metoder.

Med kvantitativa metoder omvandlar vi informationen till siffror och mängder som sedan analyseras statistiskt39. När det gäller kvalitativa metoder är det forskarens tolkning av informationen som står i förgrunden. Metoden är lämpad

37 ibid
38 Lekwall & Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut (1993)
39 Bryman, Alan & Bell, Emma, Företagsekonomiska forskningsmetoder (2005)
att användas om man önskar att studera något på djupet\(^{40}\). Materialet som samlas in kan inte kvantifieras\(^{41}\).

### 2.3 Val av företag

Efter att vi hade bestämt vårt undersökningsområde var det dags att inom ramen för kunskapsintensiva företag välja ett företag som kunde passa vår empiriska fokus. Att vi hamnade just inom revisionsbranschen beror främst på att då vi studerade litteraturen om kunskapsintensiva företag fann vi mycket material om just denna typ av företag i litteraturen. Därför betraktade vi det som extra intressant att utforska om teorin stämde in på revisionsbranschen. Enronskandalen, USA:s största energihandelsföretag går i konkurs efter oegentligheter, och dess effekter på såväl sin omvärld som revisionsbranschen var ytterligare en faktor som gjorde det enklare för oss att bestämma oss för branschen. Revisionsbranschen är och har varit satt under förvandling och den utvecklar med systematisk sin trovärdighet mot såväl kunder och klienter som allmänhet. Ytterligare en anledning till att vi blev intresserade av revisionsbranschen var att revisorsföretag är typiska organisationer som tillämpar och utvecklar hierarkiska strukturer\(^{42}\).

När vi sedan valde vårt företag spelade storleken och antalet medarbetare en central roll i urvalet. Vi var rörande överens om att vi ville ha ett av revisionsbranschens ledande företag, med många medarbetare och en stark företagskultur. Anledningen till detta var att vi tyckte det vore mer intressant att undersöka hur och med vilka verktyg man styr ett företag med fler än 100 anställda, då det torde vara en större utmaning i ett större företag än i ett företag med få anställda.

\(^{40}\) Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder (1997)

\(^{41}\) Lekwall & Wahlbin, Information för marknadsföringsbeslut (1993)

\(^{42}\) Axelsson, Siv, Att utveckla och leda tjänsteföretag (1997)

Ytterligare en faktor som gjorde att vi fastnade för företag 2 var att man är det ledande företaget inom revisionsbranschen i Sverige men även i världen. Att testa teorierna mot ett framgångsrikt företag såg vi som en utmaning. Vi valde företaget helt enkelt för att de anses som ledande inom sin profession av såväl sin bransch samtidigt som deras medarbetare rankar dem som bästa arbetsgivaren i branschen. Ledande företag formar och påverkar framtidens företag som sedan kommer att studeras och analyseras parallellt och i efterhand av såväl forskning som konkurrenter. Vi såg härmed en möjlighet att förekomma denna forskning om vi valde vårt fallföretag. Det hade förvisso varit intressant med en jämförande studie av de båda företagen, då de hade olika färgnyanser i synen på styrningen av sina företag, men vi valde att endast studera ett av dem då vi ansåg oss sakna erforderlig tid. Hade vi gjort en jämförelse hade det medfört ett avkall på djupet i studien, och det var vi inte heller intresserade av. Därför valde vi att avsluta kontakten med företag 1, och istället endast koncentrera oss på företag 2. Det går inte att bortse från att företagens olika inställning till studenter även spelade en viss roll i vårt val av vilket företag. Även om det hade varit intressant att ta reda på varför ledningen hade en mer kritisk syn på sina nyanställda studenter så antog
vi också att det i företag 1 kunde bli svårare att få access till fler intressanta intervjuobjekt.

2.4 Intervjuer


Vi har sett till att inledningsvis få access till personer i ledande positioner och i och med deras acceptans har vi kunnat få tillgång till personer längre ner i organisationen. Detta har gjort att de har känt till ledningens godkännande och att de har haft tillåtelse att svara på våra frågor. Förhoppningsvis har detta lett till att de har gett mera öppenhjärtiga svar. I det första företaget förmedlades en känsla av att man inte kände sig komfortabla med våra frågor. Detta gjorde att vi valde att inte fortsätta med dem. I företag 2 möttes vi av en mycket öppnare attityd där


Diktafonen har även använts för vår egen del i syftet att kunna återgå till intervjuerna i efterhand och lyssna på vad som sagts. Annars hade risken varit stor att vi hade förvrängt vad som sagts och därmed skapat en felkälla. Diktafonen har gjort det också möjligt att uppfatta saker som vi vid intervju situationen inte registrerade som viktiga. Det nedskrivna materialet har varit värdefullt i det fortsatta arbetet och framförallt vid och för analys- och empiridelen.

Tidsfaktorn har varit av betydelse både i bemärkelsen hur länge vi har kunnat intervjuja personerna och få tillgång till upptagna karriärmänniskor, men även i den aspekten att vi inte har haft möjlighet att göra fler intervjuer på grund av uppsatsen begränsade tid. Vi har haft svårigheter att få så många intervjuer som vi skulle vilja ha. Någon intervju mer tror vi hade kunnat vara av intresse då den hade kunnat ge mer tyngd åt uppsatsens slutsatser. En möjlighet vi har diskuterat är telefonintervjuer vilket skulle kunna ha gett oss ett större material att arbeta med. Men med tanke på att vi inte hade kunnat ställa lika komplicerade frågor och att det personliga förtröendet inte kunde ha byggts upp på samma sätt valde vi att bara göra besöksintervjuer.

I och med att vi har inlett kontakten med vårt företag genom regionsansvarig och att denna i sin tur har hänvisat oss vidare till andra som denne ansåg lämpliga i organisationen kan detta ha inneburit vissa negativa konsekvenser. Personerna vi har fått tala med har sannolikt valts ut i tanke att de representera företaget på ett sätt som överstämmer med chefens. Hade vi fått välja personer själv hade vi kanske fått tag på personer som inte hade varit lika ”inskolade” i organisationen

---

46 ibid
och som hade gett vår studie intressantare svar än de som vi erhöll. Dock känner vi att de vi har intervjuat har gett uppriktiga svar som har givit mycket intressant material till vår studie.


 På dessa sätt känner vi att vi på bästa sätt har motarbetat de negativa aspekterna på besöksintervjuer som är till exempel att intervjuare och intervjuad påverkar varandra, svårt att få intervjutid och som möjliggjort att vi har kunnat ställa känsliga frågor.

2.4.1 Kvalitativ intervjumetod

Vi har valt den kvalitativa intervjumetoden. Denna metod har valts då vi försökt undvika att styra våra respondenter så att våra egna förutsättningar och förväntningar inte blir besvarade utan att respondenten själv får ventilera sin åsikt. Vi har försökt att få våra intervjuer att likna ett samtal så mycket som möjligt för att den intervjuade ska få utforma sina åsikter på ett naturligt sätt.

För att se till så att vi inte missade något relevant i intervjun, och att vi inte kom in på områden som inte var intressanta, valde vi att utgå ifrån en intervjumanual (se bilaga 1). Intervjumanualen utformades utifrån ett fåtal frågeområden som vi innan intervjun hade diskuterat fram som viktiga. Vår intervju har alltså följt formen för en semistrukturerad intervju. Med denna har vi kunnat genomföra en

---


öppen intervju men för att inte tappa fokus har vi haft vår intervjumanual att falla tillbaks på. Hade vi valt att använda en strukturerad intervju hade risken varit att vi inte hade fått lika uttömmande svar och därmed kanske missat intressant information.50

I intervjusituationen har en person haft huvudansvaret för frågorna från intervjumanualen och den andre personen har kommit med kompleterande frågor. Denna person har dessutom noterat icke-verbala reaktioner. Sådana reaktioner skulle kunna vara att respondenten ändrar kroppsspråk vid en fråga som denne uppfattar som känslig.


2.4.2 Val av intervjupersoner

Bedöms de grundläggande värderingarna inom företaget som viktiga så är det ledarna inom organisationen som är och ska vara dess ”gestaltbärare” i organisationen. Genom detta skapas såväl identitet och tillhörighet samtidigt som värderingarna upplevs som legitima. Då vi tror på ovan sagda så känns valet av respondenten lätt att göra. Vi har valt att intervjuar regionchef, kontorschef samt en HR-ansvarig.

Parallellt har vi också intervjuat en regionchef och en HR-ansvarig i en annan organisation i samma bransch. Syftet med de parallella intervjuerna har främst

varit av kunskapsberikande art och ett reservalternativ om vi inte hade fått access till den tillönskade organisationen. Intervjuerna från företag 1 har endast använts som hjälp för att hitta intressanta områden. Vår insamlade empiri består endast av material från företag 2.

2.4.3 Intervjupersoner

Som tidigare nämnts togs den första kontakten med personer på ledningsnivå vilka vi därefter intervjuade. På företag 1 intervjuade vi regionchefen i Malmö och en HR-ansvarig vid ett lokalkontor i Helsingborg. Då vi inte kände att företag var lämpligt för vår undersökning och vi inte gavs ytterligare access lämnade vi detta företag

I företag 2 har vi intervjuat tre personer: Regionsansvarig, Kontorschef och HR-ansvarig. Intervjun med regionsansvarig gjordes för att få access till företaget och för att få högsta ledningens bild av företaget. Respondenterna har varit länge eller mycket länge i organisationen. De har arbetat sig upp inom företaget till sina nuvarande ledande befattningar och genom deras berättelser så anser vi att vi kan ge läsaren en bra inblick i hur det fungerar inom företaget.

Nedan följer en presentation av de intervjuade personerna.

**Intervjuperson 1**: Karl, har varit anställd i företaget runt 25år och är företagets regionchef.

**Intervjuperson 2**: Eva, har varit anställd i företaget runt sju år och är anställd som HR-ansvarig.

**Intervjuperson 3**: Hans, har varit anställd i företaget runt 23år och är kontorschef.

Företaget hade kravet på att få vara ”semanonymt” i arbetet. Därför har vi inte kunnat göra en detaljerad företagspresentation, och namnen på de intervjuade personerna är fingerade.
2.5 Datainsamling

Insamlingen av data har skett kontinuerligt och systematiskt under arbetets gång. Inledningsvis för att ge oss en bild av kunskapsintensiva företag, styrningsaktiviteter och andra relevanta områden, vid insamling av empirin och avslutningsvis till analysen där vi relaterat vår empiri till befintlig litteratur. Olika typer av datainsamling har alltså använts vid olika skeden. Datainsamlingen har växelvis styrt av vår empiriska fokus och vår empiri. I processen, som har gjort att vi hittat de områden som vi funnit mest intressanta, har insamlandet av data varit viktigt som vägledning och stöd.

2.5.1 Primär datainsamling

Det material vi fått fram i vår primära datainsamling har varit av allra största vikt för vår uppsats. Den primära datainsamlingen har gjort att vi har kunnat dra slutsatser och jämföra med tidigare teorier. Vår primära datainsamling består i huvudsak av intervjuer. Vi har lagt ner mycket energi på att utforma intervjuerna på lämpligast och möjliga sätt (se 2.4). I viss mån har vi även använt oss av observationer under intervjuerna. Tyvärr fanns ingen möjlighet att medverka vid aktiviteter i organisationen men observationer har gjorts vid intervjuutfallena i form av till exempel dresscode, förberedelser och utformning av arbetsplatsen.

2.5.2 Sekundär datainsamling

Den sekundära datainsamlingen har skett under hela uppsatsen gång men har varit som intensivast inledningsvis och vid teorisökandet. Sekundär data används för att förstå, analysera och tolka utifrån\(^51\). Vi har sökt sekundär data i flera olika kanaler. Bibliotek i både Malmö och Lund har genom sökts både efter tidsskrifter

och böcker. Elektroniska databaser såsom LOVISA och ELIN har använts för att hitta vetenskapliga artiklar. Dessa artiklar har varit av speciellt intresse då de har gett oss en aktuell bild av våra undersökningsområden och till exempel hjälpit oss att positionera oss. För att ytterligare förstärka detta har vi även tittat på uppsatser som kunnat relateras till vår studie. Vår handledare har även hjälpt oss att hitta lämplig litteratur.

2.6 Metod och källkritik

Vi har försökt hålla ett kritiskt förhållningssätt till alla våra källor. Genom diskussioner har vi kontinuerligt fört en dialog i gruppen om hur vi ska fortskrida med arbetet. Vi har baserat våra beslut på tidigare erfarenheter av grupparbete och vår gemensamma kunskap i gruppen. Trots att vi i vår grupp har begränsad erfarenhet av forskning på denna nivå har vi intensifierat vårt arbete för att hitta de mest lämpliga metoderna och källorna.

2.6.1 Källkritik avseende primärdatal

Då intervjuer har varit vår främsta källa vid primärdatalinsamlingen är det viktigt att vara medveten om potentiella risker med denna metod. Intervjuer är svåra att genomföra och det finns flera svåra moment att tänka på. Frågor som vi tycker är självklara kan få en annan innebörd av respondenten och tolkas annorlunda. Ett annat fenomen som kan uppstå är intervjuareffekten. Detta innebär att respondenten och den som intervjuar påverkar varandra. Det kan vara så att man har föreställningar som man endast vill ha besvarade och omedvetet styr respondenten i dennes svar. En annan risk i intervju situationen är att den intervjuade vill ge en positiv bild av företaget. Istället för att svara ärligt på

problem som kan finnas i organisationen ges svar för att ge sken av en välfungerande organisation. Vi har inte fått tillgång till någon "produktionspersonal" i vår undersökning utan alla intervjuer har varit med personer i ledande positioner. Det hade varit värdefullt att få intervjuer med personer utanför ledningspositionerna för att se om bilden som getts överensstämmer med det sagda.

Det hade varit värdefullt för vår undersökning om vi hade fått medverka vid arbetet i organisationen och göra observationer. Detta har dock inte varit möjligt. Stora delar av vårt företags arbete är sekretessbelagt och av denna anledning inte möjligt för oss att medverka vid. Dock hade observationer kunnat ge oss värdefull information om hur arbetet och styrningen fungerar i praktiken.

2.6.2 Källkritik avseende sekundärdata

Vi har försökt att ha ett kritiskt förhållningssätt till vår sekundärdata. De vetenskapliga artiklar vi har använt oss av anser vi vara tillförlitliga eftersom de går igenom en granskningsprocess innan de publiceras. Vi är dock medvetna om att vi har en begränsad kunskap om hur man letar efter lämpliga artiklar. Ingen av gruppens medlemmar har tidigare någon erfarenhet av uppsatsskrivande eller forskande på denna nivå. Vi har framförallt använt oss av Universitetets elektroniska källor, såsom ELIN och LOVISA, vid inhämtningen av artiklar och kan ha förbisett andra lämpliga källor. En hjälp vid artikelsökandet har varit referenser i de artiklar vi har hittat och blivit rekommenderade. Då vi hittat en artikel har detta ofta lett oss till nya intressanta artiklar. En fara med detta kan vara att vi har hållit oss i en för smal krets av författare.

Litteraturen som vi har använt oss har vi letat reda på genom bibliotek och rekommendationer från handledare. Vi har även använt oss av litteratur från tidigare kurser som vi har funnit relevanta för vår uppsats. Då "kunskapsföretagsfältet", teamfältet och styrfältet är omfattande områden är det
svårt att säga om vi har använt oss av den litteratur som är mest relevant för vår uppsats.

Inför intervjuerna, och för att få information om vårt företag, har vi läst deras årsredovisning. Då denna är framställd av företaget själv finns det en viss risk att man framställer sig bättre än vad som stämmer med verkligheten. Dock har denna information endast använts för att ge oss en allmän bild av företaget och inte för några djupare tolkningar. Vi kan emellertid ha fått föreställningar om företaget och varit omedvetet påverkade av informationen före, under och efter intervjuerna.
3 Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera det material vi har samlat ihop under genomförda intervjuer med vårt undersökta företag. Vi kommer att repetera vilka de intervjuade personerna i företaget är, ge en beskrivning av hur företaget ser på management samt beskriva deras syn på team och teamwork. Därefter kommer vi, utifrån intervjuobjektens givna uppgifter, att klarlägga hur företaget använder hierarki och sociala aktiviteter som styrverktyg.

3.1 Intervjupersoner

Vi har tidigare i metodkapitlet presenterat våra intervjupersoner inom företaget, men väljer att göra det igen för att läsaren lättare ska kunna identifiera varifrån vårt empiriska underlag har hämtats.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Namn:</th>
<th>Hans</th>
<th>Karl</th>
<th>Eva</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Befattning:</td>
<td>Kontorschef</td>
<td>Regionchef</td>
<td>HR ansvarig</td>
</tr>
<tr>
<td>Antal år i företaget:</td>
<td>&gt;23 år</td>
<td>&gt;25 år</td>
<td>&gt;7 år</td>
</tr>
<tr>
<td>Intervjudatum:</td>
<td>2/12-2005</td>
<td>16/11-2005</td>
<td>1/12-2005</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Vi har valt att citera endast Eva och Hans då diktafon inte användes under intervjun med Karl. Detta val grundar sig på att vi vill undvika felciteringar av Karl då det kan vara svårt att för hand anteckna ordagrant vad som sägs under en intervju. Däremot förekommer fakta som har erhållits under samtliga intervjuer.
3.2 Synen på management

Företaget ser det som mycket viktigt att de har bra ledare. De lägger ner mycket tid och omsorg på att välja ut ledare som även kan fungera i chefsfunktioner.

*Är du en duktig ledare behöver du inte vara chef, en duktig ledare förstår vad som är bäst för företaget och kan ändå leda styrkan*⁵³.

Hans berättar att en ledare motiverar sina medarbetare, får dem att vilja jobba i team och att trivas tillsammans. Vikten av att ha bra ledare förstärks av att de som företaget anställer till 95 procent är akademiker och att akademiker som regel inte vill bli ledda av en chef. Hans poängterar hur svårt det är att vara chef över akademiker och hävdar också att man inte kan ha en chef som inte är informell ledare i organisationen.

Mångfald på alla nivåer är önskvärt inom företaget, mångfalden kräver mer av ledarna men i det långa loppet så vinner såväl medarbetarna som företaget på att mångfald finns och att det uppmuntras till det. Det finns en strävan från ledningens sida att sätta ihop grupper som är olika och där alla medlemmar vill dra åt olika håll. Delägarna i företaget kännetecknas av detta tänk då de är personer med skilda egenskaper, allt ifrån entreprenörer och ledare till administratörer och marknadsgurus. Hans beskriver denna ledarfilosofi som att:

"Motpoler leder till en utveckling som är kraftfull. Själva repricket är att få alla dessa att gemensamt jobba ut mot marknaden"⁵⁴.

I företaget finns det inga heltidsanställda ledare då det anses vara mycket viktigt att ledarna har en stark lokal förankring. Ledarna erhåller sin förankring genom att de till stor del jobbar ut mot klienter och mot marknaden. Ett bra exempel på detta säger Hans är: "vår VD, som är ledare för ett kunskapsföretag med 3 000 anställda samtidigt som han har ansvar för de tyngsta uppdragen i

---

⁵³ Intervju med Hans 051202
⁵⁴ ibid
organisationen".55 Det framgår tydligt att ledarskapet är viktigare än chefskapet i organisationen.

### 3.3 Synen på team och teamwork

_Grunden i vårt arbete är teamwork_.56

För att kunna matcha klienternas komplexa problem är teamwork en förutsättning inom företaget. Då ett uppdrag utförs på många olika plan krävs det att rätt kompetens alltid finns tillgänglig och på rätt plats. Detta tillgodoser företaget bland annat genom att medarbetarna jobbar i olika uppdragsteam. På basnivån handlar det mest om siffergranskning medan det lite högre upp i värdekedjan förväntas att medarbetarna också är rådgivande. "Genom att bilda uppdragsteam, så blir teamen i sig en lärande organisation där de som har jobbat mer coachar och stöttar de som jobbat kortare tid" berättar Eva. Företaget anser att lärandet i organisationen sker främst i uppdragsteam och ute på fältet och endast i mindre omfattning genom olika typer av internutbildningar.


---

55 ibid
56 Intervju med Eva 051201
57 ibid
58 ibid
3.3.1 Teamen


*Vem som är ledig och uppdragets karaktär styr vem som ska ingå i teamet*.  

De som befinner sig på de lägsta nivåerna anses likvärdiga varandra vid sammansättningen av team. Ju högre upp i hierarkin en medarbetare kommer desto mer specialist blir denne. Urvalet av medarbetare på dessa nivåer blir då mycket viktiga, då kompetenserna mellan medarbetarna kan skilja sig mycket åt, vid sammansättningen av team. Under uppdragets genomförande håller en teammanager ihop laget och är den drivande kraften i det löpande arbetet. Ofta ingår medarbetarna i så många som 8-10 team samtidigt. När uppdraget är slutfört upplöses teamet och nya formationer kan bildas. En konsekvens av att medarbetarna ingår i många team samtidigt blir att de har svårt att känna en stark tillhörighet till det team som de jobbar i.

3.3.2 Revisionsgrupper

Förutom uppdragsteamen ingår alla medarbetare i revisionsgrupper. Eva informerar om att dessa består av representanter från alla nivåer och träffas regelbundet av administrativa skäl. Varje grupp har en ledare vars roll huvudsakligen är att vara informativ. Gruppledaren tar vid behov beslut om sociala saker av informell karaktär. Tanken är att ledaren ska fungera som en

59 Intervju med Eva 051201
informell ledare och inte som en formell chef. Grupperna består som regel av 10-15 personer vilket gör att ledaren kan ha en nära kontakt med gruppens alla medlemmar.

Varje medarbetare ingår i en revisionsgrupp men jobbar i olika uppdragsteam. Revisionsgrupperna finns enbart av sociala och administrativa skäl, medan det är i teamen som uppdragsarbetet utförs. Varje medarbetare har en egen mentor som vid sidan av teamen och revisionsgrupperna ansvarar för utvecklingssamtal och lönesamtal.

### 3.4 Normerande styrverktyg

"För att få effektivitet i en organisation med så många anställda krävs en tydlig struktur så att inte alla springer runt som yra höns", berättar Hans. Företaget använder sig av olika verktyg för att styra medarbetarna i organisationen så att de, som Hans kallar det "springer åt samma håll". Styrverktygen företaget använder sig av främjar dels teamwork, så att kunskap föds i organisationen, men också individualismen, så att de enskilda medarbetarna kan och legitimeras till att göra karriär.

#### 3.4.1 Hierarki

*Vi måste få effektivitet i det vi gör och då kan vi inte uppfinna hjulet varje gång*.  

Företaget anser sig ha en klart hierarkisk organisation. Denna hierarki bottnar i grunden på strävan efter tydlighet. Eva framhäver att detta inte innebär en toppstyrning, där alla beslut fattas uppfirån och trycks ner i organisationen, utan hierarkin ska istället ses som positiv och finns till för att förtydliga vem som gör
vad vilket kan behövas då man arbetar autonomt i team. Hierarkin finns även till för att skapa effektivitet i organisationen.

3.4.1.1 Karriärstegen

Förutom att hierarkin underlättar vid sammansättningar av team ser företaget denna som en karriärmöjlighet där ett normerande och omfattande ramverk med olika nivåer är medarbetarnas chans att klättra uppåt inom organisationen. De olika trappstegen benämns med interna titlar och de är:

- partner
- director/mentorsnivå
- senior manager/mentorsnivå
- manager
- assistant manager
- senior associate
- associate

"Ett gediget ramverk reglerar hur man kommer upp på nästa nivå och vad man måste ha uppnått"\(^{61}\), säger Eva. Vidare berättar hon att "I organisationen finns förutsättningarna och verktygen för att göra karriär, det är den egna viljan och ambitioner som avgör om man lyckas eller inte"\(^{62}\). Enligt företaget kan hierarkin ses som "möjligheternas arena"\(^{63}\) då det ytterst står en individ som ska utvecklas, och detta i en organisation som endast jobbar i team.

3.4.1.2 Manualer

Revisorsfirmor är typiska organisationer som tillämpar och utvecklar hierarkiska former för att tillvarata formens skalfdelar. Revisionsfirmorna har skapat

---

\(^{61}\) Intervju med Eva 051201

\(^{62}\) ibid

\(^{63}\) ibid
noggranna manualer och handböcker för granskningsarbetet vilket gör att de kan använda nyrekryterade och nyutbildade ekonomier i arbetet och detta till en låg lön.64

**Det låter väldigt smickrande att säga att branschen är ledande i att utveckla manualer och styrsystem inom kunskapsföretagssegmentet. Ja, vi har ägnat mycket kraft på detta då det är en lönsamhetsfråga**65.

Enligt företaget är dessa arbetsmanualer ett sätt att få medarbetarna att agera begåvat och utnyttja sina kompetenser. Hans uttrycker företagets åsikt om att det kan vara en svår balansgång att hitta en lämplig mängd struktur i organisationen:

"**Vi måste ha struktur men inte så mycket struktur så att det tar död på den skaparkraft och drivkraft som unga och begåvade människor har och som kommer till oss**"66. Istället anses det viktigt för företaget att hitta balansen mellan de grova ramarna som de anställda kan hålla sig inom, och de friheter som de måste ha för att utföra sina uppdrag.

### 3.4.2 Sociala aktiviteter

**Teambuildning handlar om att få ut mesta möjliga av medarbetarna varje dag**67.

För att främja teamwork inom organisationen, vilket ses som grunden i arbetet, genomförs ett antal sociala aktiviteter varje år. Dessa har till syfte att underlätta för medarbetarna att lära känna varandra och därmed förbättra relationerna i hela organisationen. Företaget ser sig som en organisation som främjar utveckling och anser att trivsel är en viktig faktor för detta.

Aktiviteterna ses också som ett andningshål från den annars pressade vardagen där medarbetarna kan hämta ny kraft. Företaget anser sig vara en väldigt

---

64 Axelsson, Siv, **Att utveckla och leda tjänsteföretag** (1997)
65 Intervju med Hans 051202
66 ibid
67 ibid
prestationsinriktad organisation med karriärister och målmedvetna medarbetare. För att dämpa individualismen i organisationen ses de gemensamma aktiviteterna som en viktig och befriande del där man tar ett stort kliv bort från individen, risken hade annars varit stor att det hade etablerats en strebekultur i organisationen, och till fördel för gruppen.


**3.4.2.1 ”Gästabudet”**


”Det är självklart svårt att få en hundraprocentig uppslutning vid denna typ av arrangemang”70, berättar Eva. Man är i olika faser av livet då det finns andra saker man prioriterar såsom familj. Men det bör påpekas att det är ett väldigt högt deltagande vid det flesta aktiviteter. De yngre medarbetarna är oftast de som är mest entusiastiska. Det finns krav på att de som sitter i ledningen ska närvara vid

---

68 Intervju med Eva 051201
69 Intervju med Hans 051202
70 Intervju med Eva 051201
aktiviteter på högre nivå, detta för att delägarna har ett ansvar att visa att ”vi lever som vi lär”71, enligt Hans. Dessutom ses det som ett tillfälle att möta medarbetarna från andra orter och på andra platser än i sammanspråksträdesrummen.

Företaget ser inga inlåsningseffekter, såsom att man inte vill lämna de olika grupperna på grund av en stark sammanhållning, med olika teamworkfrämjande aktiviteter. För det första är arbetsteam man arbetar i bara tillfälliga och försvinner när uppdraget är över, och för det andra ingår man i många olika team samtidigt. Därför strävar företaget efter att få medarbetarna att känna en tillhörighet till företaget istället för till teamen.

### 3.4.2.2 Företagskultur


Expertliknande organisationers verksamheter har en förmåga att rulla på av sig själva samtidigt som de har en benägenhet att utvidga och utveckla den målsättning som tidigare har tillhandahållits. Denna förekomst inträffar då en medarbetare med speciella arbetsuppgifter och genom nya och fortlöpande initiativ utvidgar de ursprungliga syftena. Detsamma stämmer väl överens med vårt fallföretag vilket i sin tur främjar och förstärker såväl företagskulturen som de

---

71 Intervju med Hans 051202
medarbetare som ständigt vill utvecklas. Vi citerar Hans då han säger att "den dagen då jag inte vill bli bättre den dagen har jag slutat att vara bra."\textsuperscript{72}

\textbf{3.4.2.3 Personalsyn}

Det finns ett tydligt tävlingstänk i organisationen. "Det viktigaste är inte själva tillfället då man vinner utan resan dit, det är under färden som en känsla av tillhörighet infinner sig,"\textsuperscript{73} säger Hans. Företaget säger sig jobba på två marknader samtidigt, vilka är personal- och kundmarknaden. Det anses vara av stor vikt av vara bäst på båda, detta för att attrahera de mest begåvande medarbetarna. Företaget ägs av de anställda och de yngre efterträder de äldre när de avgår. Därför kommer anställningarna ha stor betydelse för företagets framtid, och därav en stor personalfokus inom organisationen.

\begin{quote}
De är de som vi anställer som avgör vilken väg som företaget går i framtiden. Det är därför såltsynt viktigt att vi fungerar på personalmarknaden.\textsuperscript{74}
\end{quote}

Företaget fäster en stor vikt vid nyrekryteringar. Revisorerna, medarbetarna i organisationen, sitter med i rekryteringsprocessen enbart för att ställa sig frågan om de vill arbeta med den intervjuade personen i sitt team, berättar Eva.

Att medarbetare byter företag inom branschen förkommer ytterst sällan. De sista 5-6 åren har högst fem personer kommit till företaget från en konkurrent, detta av runt 100 nyanställda. Alla företag inom branschen har ungefär samma kultur vilket medför att om man inte lyckas inom organisationen så anses det inte vara en stor chans att man lyckas bättre hos konkurrenten. För att vara branschledande så måste man locka till sig de bästa och behålla dem. Det kan påpekas att företaget endast har en personalomsättning på cirka 5 procent.

\textsuperscript{72} Intervju med Hans 051202
\textsuperscript{73} Intervju med Hans 051202
\textsuperscript{74} ibid
4 Teori

I teoriavsnittet kommer vi att presentera teorier som har anknytning till vår empiri och som ska fungera som en bas för vår analys. Teorierna ska ses som en hjälp för att öka förståelsen av uppsatsen och vi kommer att utgå från teorierna i vår analys. Våra teorier kommer huvudsakligen att presenteras utifrån syftets viktigaste begrepp: team, hierarkier och sociala aktiviteter.

4.1 Teoretiskt ramverk

Då vi vill undersöka hur organisationen styrs hierarkiskt kommer vi här i teoriavsnittet att utgå från teorier kring hierarki. För att kunna få en förståelse för hur en hierarkisk struktur används i ett kunskapsintensivt företag kommer vi att beskriva teorier kring detta. Då vi i intervjuerna funnit att team och sociala aktiviteter är två andra centrala begrepp i organisationen kommer även teorier kring dessa områden beskrivas. Teamwork kommer att beskrivas från en positiv och en negativ sida. Ett sätt att styra med team, självstyrande team, kommer även att beskrivas och även här presenteras en positiv och negativ bild. Dessa olika bilder på team och självstyrande team kommer att hjälpa oss att förstå vilka konsekvenser arbetet i team kan ha för vårt fallföretag. Då vi under insamlingen av empirin märkte att vårt fallföretag arbetade mycket med sociala aktiviteter för att skapa av ledare och utveckla sin anställda kommer vi även beskriva några teorier kring detta fenomen. Avslutningsvis kommer vi även att presentera hur man genom mindre tydliga verktyg, till exempel kultur, kan styra en organisation.
4.2 Hierarki

Hierarkier används för att fördela makten på olika positioner inom organisationer\textsuperscript{75}. Varje position i företaget är underställd en annan. En hög position i hierarkin ger auktoritet och rätt att bestämma, bestraffa och belöna. Styrning och kommunikationen sker vertikalt i organisationen. I Webers och Ouchis byråkratier var auktoritetsdelen en viktig beståndsdel för att underlätta arbetsfördelning, formella regler och tillvägagångssätt\textsuperscript{76}.

För att skapa social ordning krävs två grundläggande aspekter, social sammanhållning och hierarki\textsuperscript{77}. Hierarki reglerar maktförhållandet mellan överordnad och underordnad så att arbetsfördelning och ansvar ska vara tydligt. Den sociala sammanhållningen och hierarkin är varandras motpoler då den förstnämnda ska förena personalen medan hierarkin visar på skillnader. Skillnaderna kan leda till att minskad gemenskap i organisationen men i vissa fall även till stärkt gemenskap. Ledningen kan lyckas tona ned sin position som det mest utmärkande så att man känner gemenskap även med ledningen\textsuperscript{78}. På detta sätt bidrar hierarkin till den sociala sammanhållningen. Det gäller dock att se till att auktoritetsstrukturen inte blir oklar.

4.2.1 ”Up or Out”-tekniken

Rekrytering, befordring och avskedning är några av ett företags viktigaste beslut. Ett sätt att handskas med dessa frågor är ”up or out” tekniken\textsuperscript{79}. Denna innebär att om man inte ser potential i en anställd att avancera inom företagets hierarki så

\textsuperscript{75} Hatch, Mary Jo, *Organisationsteori* (2002)
\textsuperscript{77} Alvesson, Mats, *Ledning av kunsksapsföretag* (2000b)
\textsuperscript{78} Alvesson, Mats, *Ledning av kunsksapsföretag* (2000b)
\textsuperscript{79} Waldman, Michael, *Up or out contracts: A Signaling Perspective* (1990), O’Flaherty, Brendan & Siow, Aloysuis, *On the job screening, up or out rules, and Firm Growth* (1992)

41
anses personen inte ha någon framtid i organisationen. Personer längre ner i organisationen måste bevisa sina färdigheter och om man inte gör detta anställs någon ny istället och ges chansen att avancera i organisationen. Inom dessa företag skapas en stark konkurrensmiljö och ledningen kräver mycket från sina anställda. För ledningen blir det av stor vikt att kunna utvärdera och mäta sina anställda för att kunna se vilka som har potential för avancemang. Advokatfirmor, universitet och militären är exempel på branscher där "up or out" tekniken används.

4.2.2 Human resource-system som styrverktyg


Utvärdering av det interna arbetet i organisationen kan leda till att man ser nya

---


81 Pfeffer, Jeffrey, Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people (1995)
konkurrensfördelar. På detta sätt kan man utvärdera sina resurser i fråga om deras värde, förekomst hos konkurrenter, imiterbarhet och organisering. Om man lyckas ta vara på sina resurser är beroende på om man först och främst kan identifiera dem och sedan utveckla och skaffa sig fördelar av dem\textsuperscript{82}. Just organiserandet och uppbyggnadet av system som blir väldigt svårimitera är något som kan vara av stort värde. Walmart är ett exempel på en organisation som har byggt upp ett system och en företagskultur som gör att man blivit väldigt framgångsrik och svårimiterbar\textsuperscript{83}. Hur man agerar har blivit ”inbäddat” i de anställdas arbetssätt och något som inte enkelt går att förklara. Det är det självlara arbetet som utförs dagligen som man inte tänker på som är det centrala. Walmart har bland annat byggt upp ett system där de olika affärerna på ett enkelt sätt kan kommunicera. De system som byggs upp blir tyst kunskap vilket innebär att man utför den utan att kunna förklara den\textsuperscript{84}.

\textbf{4.3 Team}

Tidigare forskning pekar på att teamwork är ett effektivt arbetssätt\textsuperscript{85}. Ett team har större kollektiv kunskap än den enskilde på grund av olika bakgrund, kompetenser och perspektiv. Samarbetet i teamet gör att kunskapen sprids till alla medlemmar vilket gör att man kan fatta beslut på större kunskapsbas. Team anses även vara ett bra arbetssätt specifikt för kunskapsföretag då den kollektiva kunskapen i teamen gör att man effektivare kan anpassa sig till det snabbt föränderliga informationssamhället\textsuperscript{86}.

\textsuperscript{82} Barney, Jay B, \textit{Looking inside for competitive advantage} (1995)
\textsuperscript{83} Stalk, George et al. \textit{Competeting on capabilities: the new rules of corporate strategy} (1992)
\textsuperscript{84} Alvesson, Mats, \textit{Kunskapsarbete och kunskapsföretag} (2004), Baumard, Philippe, Tacit knowledge in professional firms: the teaching of firms in very puzzling situations (2002)
\textsuperscript{85} Bailey, Diane & Cohen, Susan, \textit{What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite} (1997)
\textsuperscript{86} Ditillo, Angelo, \textit{Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms} (2004)
4.3.1 Team i nätverk


3.2.2 Negativ bild av team

Dock finns det även en mer negativ bild av team, till exempel menar Sinclair att populariteten med användning av team har lett till en övertro på teamarbetssättet. Man har förenklat uppgifter genom att sätta ihop team då situationen varit för komplext för detta arbetssätt. Framgångsrika team beskrivs innehålla en hög grad av deltagande där medlemmarna tar till sig och vidarearbetar andras åsikter. Sinclairs undersökningar visar på att teammedlemmar blivit vilseledda att tro att fördelar skapas genom flexibiliteten, acceptansen, sammanhanget och samstämmigheten i teamet. Istället menar hon på att team fattar beslut som är irrationella och saknar verklighetsförankring. Sinclair kritiserar även uppfattningen att man kan välja de ”rätta” personerna till ett team.

87 Miles, Raymond E & Snow, Charles C, A spherical structure built on a human investment philosophy

för att garantera önskat resultat. Detta kan leda till en aggressiv konkurrenskraftig miljö där medlemmarna håller inne med information. Teamwork leder till stress istället för tillfredsställelse. Ytterligare en faktor som ställer till problem i team är kontroll och makt, hon menar på att det finns många svårigheter kring detta i team och att även detta leder till stress.


4.3.2 Självstyrda team


89 Hensley, Thomas R & Griffin, Glen W, Victims of Groupthink: The Kent State University Board of Trustees and the 1977 Gymnasium Controversy (1986)
91 Bailey, Diane & Cohen, Susan, What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite (1997)
man förbättringar gällande jobbuppskattning, organisationsansvarstagande och team-ansvarstagande. I teamet ökar därmed även kunskapsdelgivandet och man skapar en lärande organisation genom omstrukturerande till självstyrande team.


4.4 Sociala aktiviteter som styrverktyg

Hur arbetsstyrkan behandlas kan vara en av de viktigaste framgångsfaktorerna för en organisation. En motiverad arbetsstyrka är en stark konkurrensfördel och en viktig faktor för ledningen att beakta. Sociala aktiviteter konstateras kunna leda

93 Kirkman, Bradley L & Rosen, Benson, Beyond Self-Management: Antecedents and consequences of team empowerment.

94 Barker, James, Tightening the iron cage, Concertive control in self managing teams (1993)

95 Kotter, John P, A force for change – how leadership differs from management (1990)

Att hantera förändring och skapa ny kunskap i organisationen anses vara en av de viktigaste aspekterna för en organisations framgång i framtiden97. Hur man styr kunskapen i företaget är en central fråga för ledningen att beakta. Då kunskapen i kunskapsintensiva företag finns hos de anställda blir hanteringen av dessa en avgörande faktor, att kunna ta vara på den tysta kunskapen98. Man kan skaffa sig konkurrensfördelar genom att använda sina anställda på bästa sätt. Sociala aktiviteter som främjar samarbete och hantering av de mänskliga relationerna blir ett verktyg för ledningen att styra sin anställda med.

4.5 Ledarskap

Styrning i företag utförs av ledare och det finns många olika teorier om effektivt ledarskap. I vårt fallföretag talade man mycket om att alla skulle vara ledare och man arbetade aktivt för att utveckla de anställda för att bli ledare. Vi kommer

96 Lindström-Myrgård, Kerstin, Effektiva arbetsteam – modeller, synsätt & verktyg i teambuilding (1994)
97 Karp, Tom, Unpacking the mysteries of change: Mental Modelling (2005)
98 Boxall, Peter, HR strategy and competitive advantage in the service sector (2003)
därför att presentera några teorier kring ledarskap och ledare nedan.

4.5.1 Ledarskap och management


4.5.2 Ledarskap i kunskapsintensiva företag

I kunskapsintensiva företag kan ledare vara speciellt viktiga. Detta på grund av att de komplicerade arbetsuppgifterna sannolikt lättare löses med en coachande ledare där gränshållning, bollplank och sammanhållning prioriteras. Alltså en ledare med hög EQ och med tyngdpunkten på de mänskliga relationerna. Dock behövs det även en annan typ av ledarskap som fokuserar på organisationens övergripande syfte med att skapa grundläggande värderingar. Då kunskapsarbetaren i många fall arbetar självständigt är det viktigt att denne trots

99 Kotter, John P, A force for change – how leadership differs from management (1990)

4.5.3 Sociala färigheter

För det ”mjuka” stödjande ledarskapet krävs en ledare med välutvecklade sociala färigheter, hög EQ. Att kunna känna empati med sina anställda, men detta innebär inte att ledaren ska stryka alla medhårs.\footnote{Goleman, David, \textit{What makes a leader} (1998a), Goleman, David \textit{“Leadership that gets results} (2000b)} I organisationer som jobbar tätt i olika team med många olika människor är det av stor vikt att förstå hur de anställda reagerar på samarbetet. Teamwork kräver mycket av medlemmarnas samarbetsförmåga. Det gäller alltså för ledaren att få de anställda att gå i den riktning som eftersträvas, att fungera i organisationen och skapa förutsättningar för att de bästa stannar i och trivs i organisationen.

4.6 Kultur som styrmedel

av godo för organisationen och som i sig kan förstås av organisationsmedlemmarna. För att kunna åstadkomma detta krävs skicklig kommunicering och institutionalisering av dessa idéer så att kulturen påverkas av en viljeakt. På detta sätt kan man styra både det dagliga beteendet och även den långsiktiga affärsstrategin. I så kallade "nykulturföretag” har det framkommit mönster av liknande dominerande idéer och kulturer. De viktigaste faktorerna har identifierats som orientering mot excellens och kvalitet, kundorientering, investering i människor, både decentraliserad och centraliserad organisation och stark fokusering men breda perspektiv. Man ställer höga krav på sina anställda att de ska vara de bästa och ständigt presterar. Samtidigt investerar man mycket i sina anställda och tror på dem. Den ”sociala teknologin” blir central i företaget i sättet man utvecklar personalen och får dem att producera. Dock behövs även ”hård” teknologi utöver den ”mjuka” sociala teknologin, till exempel regler och hierarki är nödvändig.102

102 Normann, R, Kultur och dominerande idéer som managementverktyg
5 Analys

Som vi i inledningen påpekade är det svårt att finna skrivet material kring att sociala aktiviteter och hierarki i en organisation kan kombineras, och framförallt hur de i kombination med varandra kan fungera som styrverktyg. Som framgår i vårt empiriska material är detta just en kombination som vårt fallföretag använder sig av, och av allt att döma lyckas väl med då det inom revisionsbranschen är nationsledande. Därför anser vi det högst intressant att undersöka och skapa förståelse för hur dessa kan användas tillsammans som styrverktyg, och på vilka sätt de förstärker och kompletterar varandra. För att öka förståelsen för detta fenomen kommer vi använda oss av en metafor.

5.1 Vår ansats

Vår ansats är att det som vi säger kommer enbart att ha en viss förankring i empirin och att vi klart kommer att överskrida vad vårt empiriska material förmår att säga. Det vi säger anser vi dock stå i rimlig relation till empirin så att denna kan stödja, inte bevisa, de tolkningar som vi gör. Våra tolkningar kan vara utmanande, detta i syfte att skapa mångtydlighet. Vi anser emellertid inte att de gör anspråk på att göra avsteg från dominerande idéer och etablerade synsätt.

Vi ser vår empiri utifrån ett särskilt sätt och perspektiv då vi tar hjälp av en metafor när vi tolkar vår empiri. Genom detta tror vi att vi appellerar till läsarens fantasi, som alchemisten Freidrich August Kekules (upptäckaren av egenarten hos bensen) uttryckte det, Vi behöver inte mer data! Utan låt oss drömma!”, och för
en ökad kreativ förståelse. Vi försöker att skapa "poängen" så att denna poängrikedom möjliggör en ökad och, förhoppningsvis, ny förståelse för vårt nedslag i verkligheten.

Vi hävdar i enlighet med Arthur Koestlers, att humor och vetenskap är yttringar av en och samma mekanism, och Johan Asplund, att vitsen och den vetenskapliga upptäckten på något sätt kan vara mycket nära släkt, och väljer därför att återge vår tolkning med drag av humoristiska inslag.

5.2 . Gåtor och dess lösningar

Vi ser vår problematisering som en gåta och för att lösa denna gåta, med rebusliknande inslag, så har vi använt oss av en metodik som detektiver använder sig av när de ska lösa ett komplicerat brottsfall. Att "lösa en gåta" är inte detsamma som "att ge en förklaring" då det skiljer i betydelseangivelsens egenart. Vårt tillvägagångssätt, i tolkningsarbetet, har utmärkts av att vi stundom har upplevt gåtan som olöslig och omöjlig att förklara. Men då vi har varit förvissade om att alla gåtor har lösningar så har vi försökt att omgestalta den genom att associera den, genom att vända på det accepterade och vedertagna, till något helt annat och detta med stöd av en metafor. Genom det sagda vill vi visa på något som vi tidigare inte kanske har sett eller tänkt på, samtidigt vill vi framföra att vi bevisar ingenting. Gåtans lösning och dess betydelse, måste helt enkelt skapas med hjälp av ord, och vi hoppas att när gåtan är löst, finns att läsa i kapitlets sista stycke, att läsaren ska bekräfta detta med ett bifall som: Javisst! eller Nu förstår jag!

5.3 Metaforer

För att öka förståelsen för tolkningen av vårt empiriska material utifrån utvalda teorier har vi valt att använda oss av en metafor som vi kompletterar
analysmaterialet med. Anledningen till detta beror på att vårt fallföretags ledning valde en metafor för att beskriva sin syn på ledarskap och ledare.

Användningen av metaforer är en metod och ett redskap som används för att finna och förstå en speciell företeelser inneboende väsen. Den gör att en viss erfarenhet i termer av en annan kan förstås genom att en likhet antyds mellan två företeelser som normalt inte anser vara likartade. Så länge som vi förstår ett element i metaforen kan vi lära oss något om det andra. Metaforer uppmuntrar till att utforska paralleller eller likheter mellan något som intresserar mottagaren och som den är bekant med.103


5.4 Trädgårdsmästarstaten

Det finns idag och det har alltid funnits de som anser att en stat eller en organisation genom rationella strukturer, byråkratier och modern administration kan hantera mänsklighetens problem. Samhället eller organisationen kan liknas vid ett föremål för planering, odling och ogräsbekämpning, en Trädgårdsmästarstat. Samma syn har ledningen för vårt fallföretag som, vid frågan om hur de ville likna ledningen av sitt företag, valde att likna ledarskapet vid en Trädgårdsmästare eller Skogsvaktare som, vi citerar, ”går runt i sin verksamhet och ansar den. En person som planerar nytt och som gödlar men

103 Morgan, Gareth, Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory (1980)
som även tar bort sådant som försvårar för de andra. Det är mycket viktigt att plocka bort det som inte främjar helheten och de andra medarbetarna”\textsuperscript{104}.

Vi upplever att denna metaforbeskrivning överensstämmer väl med det intervjumaterial som vi har sammanställt och vi väljer att redovisa vår analys med stöd av en metafor. Är då Trädgårdsmästeriet och dess ”sociala ingenjörskonst” ett lämpligt sätt att leda ett världsledande och kunskapsintensivt företag? Hur kan vi tolka denna metafor utifrån det som vi har upplevt vid intervjuerna? Vi vill vara mycket tydliga på att vi inte har några svar vilka vi påstår vara rätt eller fel, utan det vi försöker beskriva är olika tolkningar av det upplevda från olika synvinklar och olika perspektiv. Det vi vet är att företaget är världsledande inom sin bransch och att de uppfattas av såväl kunder som medarbetare som ”Number one”.

En av flera kritiker mot Trädgårdsmästarstaten och den ”sociala ingenjörskonsten” är Zygmunt Bauman som hävdar att det inte går att producera en sådan ingenjörskonst genom rationella strukturer, byråkratier eller modern administration. Han kritiserar även den kör av experter som hävdar att mänsklighetens problem är en fråga om en felaktig politik och att en riktig politik innebär att problemen elimineras.\textsuperscript{105}

Väl medvetna om att denna kritik finns så vandrar vi vidare in i vårt ”reservat” för att betrakta och belysa detta utifrån vårt syfte. Vi kommer att beskriva de olika delmomenten som finns i vården av den skog som vår Skogsvaktare ska verka i. Presentationen av varje delmoment kommer först att göras metaforiskt och som åtföljs av egna tolkningar som förstärks eller motsägs av etablerad forskning. Vi kommer att göra våra tolkningar enbart utifrån vårt valda syfte, att med hjälp av metaforen skapa förståelse för hur ett kunskapsintensivt företag genom kombinationen av två olika styrverktyg, en tydlig hierarkisk organisationsstruktur och sociala aktiviteter styr sitt företag.

Vår skogsvaktmästare har till uppgift att främja växtlighetens totala utveckling på bästa möjliga sätt. Växtligheten ska gödslas och vattnas, likaså ska den putsas och

\textsuperscript{104}  Intervju med Hans, 051202
\textsuperscript{105}  Zygmunt, Bauman, \textit{Auschwitz och det moderna samhället} (1991)
ibland ska det plockas bort sådant som inte behövs. Verksamheten sköts utifrån tydliga direktiv och utarbetade strukturer från högre ledning. Arbetet kan grovt indelas i plantering och systematisk beredning, utglesning, gallring, och gödsling.

5.4.1 Plantering och systematisk markberedning

I valet av nya plantor visas prov på mycket stor noggrannhet. De plantor som väljs ut är de som bedöms bäst passa in i den befintliga faunan. Stor hänsyn tas till plantans bedömda förmåga att kunna verka utifrån specifik miljö och uppgift. Förmågan hos den nya plantan att berika och främja befintliga plantor analyseras noggrant före inköp och plantering.

Före planteringen genomförs en omfattande markberedning vilket innebär att det översta marklagret flås för att frilägga mineraljorden. Markberedningen har till syfte att den späda plantan ska berikas på nyttigheter samtidigt som den ska tilldelas en egen plats i helheten. Beredningarna är individuellt anpassade utifrån plantans och faunans behov och återkommande under ett antal år efter planteringen.

Plantan planteras så att den kan växa såväl uppåt, mer belyst och bättre överblick över de andra, som utåt och nedåt, ges då en större tillgång till mer berikande mineraljord, utan att den inkräktar på någon annan.

5.4.1.1 Hierarki

Vårt fallföretag är en anhängare av den ”sociala ingenjörskonsten”. Genom kompetenta ledare och sociala aktiviteter kan de, genom rationella strukturer,
byråkratier och modern administration i en hierarkisk struktur, bedriva ett ledarskap som eliminerar problem och optimerar verksamhetens resultat.

Företaget har en tydlig hierarki, där olika nivåer reglerar var de olika medarbetarna befinner sig. Även om företaget själv hävdar att hierarkin enbart är positiv och finns där för att tydliggöra vem som gör vad, finns det naturligtvis alternativa sett att se på den. Ett mynt har som bekant alltid två sidor.

Om vi tittar på hierarkin från ledningens håll ser vi den som ett styrverktyg som reglerar vad varje individ ska presteras. Men hierarkin kan också ses som en uppmuntran till specialisering från ledningens håll, då vi antar att de inte vill att alla deras medarbetare ska ha exakt samma kunskapsinriktning inom företaget.

Sett från medarbetarnas håll kan nivåerna uppfattas som krav på vad som ska levereras och presteras av denne. Istället för att kraven kommer från de traditionella cheferna så kommer de nu ifrån informella ledare i pyramidens topp som saknar formellt ansvar men som har fri tolkningsrätt, och från normerande koder. Vi tolkar det som ett ”up or out”-system där det inte finns några alternativ, såsom exempelvis omplacering, för en medarbetare som inte lyckas uppfylla kraven och förväntningarna.

5.4.1.2 Karriärstegen


---

mer eftertraktad kan personen tänkas bli. Vi tror att detta hierarkiska system sätter en enorm press på medarbetarna att vilja presta och ta sig uppåt, på gott och ont. När denna vilja eller förmåga tar slut hos medarbetaren så innebär detta att han eller hon bör inse att dennes plats bör lämnas över till en medarbetare som har viljan och förmågan.

5.4.1.3 Manualer

För att ett företag ska bli lönsamt och kunna tillvarata kompetenser inom organisationen krävs det någon form av styrinstrument. Utan tydliga riktlinjer och styrmedel tenderar medarbetarna att bli förvirrade och det finns en risk för att en obalans utan struktur och specialisering uppstår.\textsuperscript{108} Företaget har ett väl utvecklat system av manualer och handböcker för hur arbetet skall genomföras. Vi ser det som att företaget använder sig av ytterligare ett alternativ som till en viss del ersätter de traditionella cheferna. Genom att använda sig av manualer som styrverktyg presterar medarbetarna det som av ledningen är önskvärt, genom att de ges tydliga instruktioner på vad som skall göras.

Vi ser tydliga paralleller mellan företagets reglerande manualer och scientific management-teorin som grundades av Taylor på 1900-talet. Detta till trots vad om vad vi tidigare har skrivit om att traditionell byråkratisk styrning inte är aplicerbart i kunskapsintensiva företag\textsuperscript{109}. Genom att företaget kontrollerar och övervakar de anställda, samtidigt som de lockar med morötter, förväntar sig företaget att medarbetarnas prestationer ökar. Då de anställda jobbar uteslutande i team som anses vara autonoma, kan vi då tro att makten sannolikt ligger hos dem som utför arbetet, specialisterna, eftersom de är självstyrande. Men genom att införa strikta manualer och tydliga bonussystem anser vi att kontrollen flyttas från de längst ner i pyramidén upp till de informella ledarna. Utåt sett verkar

\textsuperscript{108} Kotter, John P, \textit{A force for change – how leadership differs from management} (1990)
medarbetarna jobba väldigt självständigt och ha stor bestämmanderätt utan några formella chefer i organisationen, men istället lyder de under en mängd strikta regler, normerande manualer och informella ledare vilka alltså kan ses som en ersättning för chefskapet.


Ledningens inställning till nya medarbetare är att de inledningsvis är en belastning och en kostnad men att denna kostnad skall betalas av över tiden. För att främja viljan hos medarbetarna så att de vidareutvecklar sig, och därmed klättrar på karriärstegen, erhåller de nya medarbetarna en mycket låg ingångslön men med möjligheten att snabbt erhålla betydligt mera om de gör framsteg i företaget.

Vi liknar vårt fallföretag vid en sfärisk nätverksorganisation där all kunskap är tillgänglig för alla i organisationen. Det ställer dock stora krav på de anställda i företaget att föra vidare kunskapen i företaget så att manualerna ommodifieras. Om individerna tänker självistiskt och på sina egna karriärmöjligheter skulle de hålla inne med kunskaper i syfte att kunna avancera snabbare än andra. Manualsystemet kan alltså ses skapa en konkurrenspräglad miljö. Fungerar inte systemet kommer organisationen bli lidande då man inte skapar eller tar vara på ny kunskap.

110 Normann, R, Kultur och dominerande idéer som managementverktyg
111 Miles, Raymond E & Snow, Charles C, A spherical structure built on a human investment philosophy (?)
5.4.1.4 Synen på ledarskap och chefsansvar

Efter genomförda intervjuer var det tydligt att företaget gärna framhävde avsaknaden av chefer i organisationen. Istället talades det mycket om vikten av bra ledare med lokal förankring för de självständiga teamen och som Hans äger att "Är du en duktig ledare så behöver du inte vara chef, en duktig ledare förstår vad som är bäst för företaget och kan ändå leda styrkan". 112

Inom organisationen finns det formellt enbart en chef, kontorschefen. Chefskapets ansvar nedåt i organisationen har ”delegerats” ut till många olika informella ledare som erhållit omfattande befogenheter och tolkningsföreträde. Dessa, som av ledningen har valts ut till ledare och som ”chefer”, har chefsfunktionens befogenheter men behöver inte ta ansvar för medarbetarnas rättigheter.

En nackdel med splittringen och avsaknaden av formella chefsstrukturer i organisationen är att de anställda får en väldigt svag position gentemot ledningen i organisationen. Det kan vara svårt för den anställda att veta vem denne ska vända sig till vid utövande av dess eventuella rättigheter som medarbetare inom företaget. Medarbetaren är hänvisade till högsta chefen, kontorschefen, om de vill framföra kritik eller om de vill driva sina rättigheter i organisationen.

De informella ledarna som har utsetts av ledningen och medarbetarna är bärare av kulturen och de grundläggande värderingarna. De har tolkningsrätt och deras slutord är därmed någon form av lag att följa för de övriga medarbetarna.

5.4.1.5 Synen på medarbetare och sociala aktiviteter

Företaget använder sig mycket av sociala aktiviteter. Under intervjuerna förklarades dessa som "aktiviteter vilka främjar relationerna i organisationen". 113

112 Intervju med Hans 051202
113 Intervju med Eva 051201
och "andningshål från den annars pressade vardagen". Vi kallar dessa sociala aktiviteter för styrverktyg. Vad vi menar är att alla sociala aktiviteter som företaget använder sig av kan ses som ett styrverktyg från ledningens håll som påverkar medarbetarna och deras prestationer i en eller annan riktning.

Tanken, med att det vid varje intervjutillfälle sitter med ett antal revisorer, är att de tidigare medarbetarna ska känna av om personen passar in i organisationen och företagskulturen. Redan rekryteringstillfället väljs selektivt blivande medarbetare ut som anses kunna passa in i och formas efter rådande normer.


Men som bekant finns det alltid alternativa sätt att se på saker. Vi tror att det kan finnas en viss risk med att den nya medarbetaren ges intrycket av en elitorganisation. Det kanske kan medföra prestationsängest och rädsla över att inte räcka till. En osäkerhet föds fram genom att kraven framställs som väldigt höga. Vi tror detta kan påverka en nyutexaminerad person extra mycket, i jämförelse med en som har många års arbetslivserfarenhet, då det är första jobbet och man aldrig tidigare har varit i samma situation och vet vad man förväntas prestera.

---

114 ibid
115 Pfeffer, Jeffrey, Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people (1995)
5.4.2 Utglesning

Röjningen är en beståndsvårdande utglesning av exemplaren i skogen. Genom röjningen får de kvarvarande mer utrymme och mer näring som gör att de kan växa bättre och bli mer motståndskraftiga. Röjningen har en viss gödningseffekt då bortröjda stammar inte tas tillvara.


5.4.2.1 Tävlingsmentalitet

Företaget anses vara marknadsledande i alla serier och på alla nivåer. De har en utpräglad tävlingsmentalitet och vill alltid vinna och vara bäst och därmed finns det inte plats för dem som inte vill vara bäst. ”Det viktigaste är inte själva tillfället då man vinner utan resan dit, det är under färden som en känsla av tillhörighet infinner sig”\textsuperscript{116}. Det är av största vikt att vara bäst i branschen för att

\textsuperscript{116} Intervju med Hans 051202
kunna attrahera och behålla de mest begåvande medarbetarna så att vi kan få de bästa kunderna. Särskilt viktigt är detta för kunskapsintensiva företag då mycket av kunskapen är inbäddad i dess medarbetare och i systemen. En förlorad medarbetare innebär en stor kunskapsförlust, framförallt av ”den tysta kunskapen”. Företagets fortlevnad bygger på en inställning att vara bäst bland de bästa. Har de inte de bästa plantorna så får de inte heller de bästa fröna. I detta positiva prestationsekologiska system finns det plats enbart för de bästa vilket i sin tur främjar möjligheten att förbli bäst. Vilket bekräftar den Darwinistiska läran om de starkaste arternas fortlevnad.

5.4.2.2 Inlåsningseffekter

Vi ser att medarbetarna är fast rotade och hårt reglerade vad gäller såväl innehåll, struktur som omgivning. Det finns stora förväntningar på att de generera starka resultat som överträffar de förväntade. Uppnås inte detta så riskerar de att putsas eller rent av tas de bort. De är också fast rotade och immobila inom sin organisation vilket medför att de får böja sig för de beslut som ledningen tar. I realiteten är det inte möjligt att lämna sin anställning och gå över till konkurrenten då branschen på ett kartellliknande sätt har utvecklat en kulturell samsyn vad gäller hur verksamheterna med dess medarbetare ska bedrivas. Den utarbetade attityden är att om man inte fungerar i företaget så är sannolikheten stor att man inte gör det hos någon konkurrent. Detta innebär inlåsningseffekter för de anställda då det i praktiken inte är möjligt att söka sig till en konkurrent om man av någon anledning inte skulle trivas eller lyckas i sin anställning.


5.4.3 Gallring


De som gallras bedöms som väl lämpade att utvecklas i nya miljöer och i nya funktioner så att de kan utveckla sig själva och helheten. Gallringsmanualerna omfattar och reglerar möjligheten till större egenansvar och ett ansvar över andra. Bedöms de som ”excellence” erbjuds de även möjligheten att bli mentorer till andra och fastighetsägarskap.

5.4.3.1 Framtida ledare

Fallföretaget ägnar sig inte åt aktiviteter som främjar de enskilda teamen. Istället använder sig företaget av aktiviteter som främjar teamwork för ”att få ut mest
möjliga av medarbetarna varje dag, oavsett vilket team de jobbar i". Detta är ett viktigt verktyg som kan användas för att effektivisera teamwork och utvinna mer av resurserna hos de anställda i en organisation.

Då några av de nuvarande medarbetare inom företaget kommer att väljas ut som framtida informella ledare kan detta innebära att arbetsmiljön och öppenheten inom teamen blir mer återhållsam. Medarbetarna vet inte vem, och om någon, av teamets medlemmar som kommer att bli deras informella ledare i framtiden. Ett för kritiskt förhållningssätt från någon medlem inom teamet kommer då att kunna slå hårt tillbaka på denne i ett senare skede.

5.4.4 Gödsling


5.4.4.1 Sociala relationer

Anledningen till att företaget, som tidigare nämnts, lägger mycket tid och pengar på att utveckla de sociala relationerna är att de anses vara viktiga ingredienser för

---

117 Intervju med Hans 051202
118 Eales-White, Rupert, Teambuilding – att utveckla arbetslag (1997)
att arbetet i teamen ska fungera. Företaget anser att genom dessa aktiviteter erhålls positiva effekter vad gäller samarbetet inom teamen samtidigt som de utgör andningshål för medarbetarnas i sin pressade vardag.

Företaget använder aktiviteter som ger en direkt påverkan på det sociala samspelet i organisationen. På nationell nivå genomförs årligen ett stort arrangemang, ”Gästabudet”, som kostar många miljoner kronor att genomföra och dit alla medarbetare i landet bjuds in. Tanken med att ha en så stor tillställning är enligt företaget att vinna medarbetarnas engagemang och hjärta. Normann skulle kanske benämna det som management genom magi, där målet är att skapa en social verklighet i företaget, genom att tränga in i människors känslor\(^{119}\). Enligt företaget känner medarbetarna inte någon tillhörighet till de specifika teamen utan det anges vara viktigt att de känner en stark tillhörighet till själva företaget. Därför satsar företaget på att skapa en rotfäst kultur och tror sig kunna tillgodose tillhörighetsbehovet i företaget genom aktiviteter såsom Gästabudet.

Vi tror det kan finnas en viss risk med att samarbetet i teamen blir lidande av att medarbetarna inte känner någon tillhörighet till dessa. Vi har svårt att se vad det är som skulle motivera denna medarbetare till att dela med sig av sin kunskap i tio olika team när han/hon inte känner någon tillhörighet till de specifika teamen. Medarbetaren kan presteras väl ändå, dels för egen vinning, på grund av att han/hon vill klättra uppåt i karriärstegen, och dels för att hon/han känner en tillhörighet till företaget. Men vi tror avsaknaden av tillhörigheten till just specifika team kan leda till att medarbetarna tänker och agerar mer som individualister och karriärister än som lagspelare när ett uppdrag ska lösas. Detta behöver inte vara något negativt då företaget kanske föder fram fler specialister med detta upplägg, men samtidigt är det troligt att ”lärandet” i organisationen blir lidande.

\(^{119}\) Normann, R, “Kultur och dominerande idéer som managementverktyg”
Det positiva vi ser med att medarbetarna ingår i flera team samtidigt är att risken för ”groupthink”\textsuperscript{120} och inlåsningseffekter, där sammanhållningen i teamen blir så stark att arbetet blir lidande\textsuperscript{121}, borde minska. Eftersom det inte finns någon speciell tillhörighet mellan medarbetare och team borde medarbetarna inte ha några problem med att avsluta och ingå i nya team allteftersom uppdraget slutfärs.

\section*{5.5 Sammanfattning analys}

\subsection*{5.5.1 Sociala aktiviteter och hierarkier}

Företaget har en mycket stark tävlingsinstinkt och det gäller för medarbetarna att presteras excellent och att alltid, vilja vinna. De sociala aktiviteterna, interna som externa, innehåller som regel alltid tävlingsmoment och de skapar därmed, på ett naturligt sätt, möjligheter att vaska fram de personer inom företaget som är de framtidens ledare. Inom företaget är det prestige att alltid vinna och att vara ”Number One”. I kamp med konkurrenter, externa tävlingar, väljs de medarbetare ut som bedöms vara de lämpligaste för att vinna och i företagets finrum, där pokalerna står uppradade idag, finns det enbart plats för de som har vunnit. På hyllorna finns det inga bevis för erhållandet av andra prisvalörer.


\textsuperscript{120} Hensley, Thomas R & Griffin, Glen W, \textit{Victims of Groupthink: The Kent State University Board of Trustees and the 1977 Gymnasium Controversy} (1986)

\textsuperscript{121} Barker, James, \textit{Tightening the iron cage, Concertive control in self managing teams} (1993)
5.5.2 Sociala aktiviteter och regleringar


5.5.3 Sociala aktiviteter och normerande koder

6 Slutsats

Vårt fallföretag är i sin bransch ledande såväl nationellt som internationellt. Dess medarbetare rankar dem i topp samtidigt som de är en av de fem mest attraktivaste arbetsgivarna bland Sveriges studenter. När litteraturen beskriver hur ett kunskapsintensivt företag ska organiseras och ledas så visar det sig i vår studie att det inte är så i verklheten. Denna verklighet visar på flera motsatsförhållanden till litteraturen då vårt fallföretag använder sig av koder, omfattande regleringar och hierarkier när de leder sitt företag.

Låt oss återgå till vår metafor och vår Skogvaktare. Hur ser denne sin roll som ledare och med ansvar att styra såväl verksamheten som sina medarbetare? Vilka konsekvenser kan det få när medarbetarna utsätts för ”Trädgårdsbehandling”?  

Vårt företages ledning ser sig som en Skogvaktare och där det, genom sociala aktiviteter, går att producera en ”social ingenjörskonst” som i sin tur främjar rationella strukturer, byråkratier och modern administration. Medarbetarna ses mer kvalificerad ”produktionspersonal”, för de beslutade, än ansvartagande medarbetare, som individuellt eller i grupp, självständigt löser kvalificerade och komplexa uppdrag, vilket kännetecknar medarbetarna i ett kunskapsintensivt företag.

Likt en feodalherre har Skogvaktaren till uppgift att leverera excellenta resultat, utifrån uppsatta mål, till anonyma ägare. Som styrinstrument används främst morötter, plantor utgallras och utvecklas, men till viss del även piskor, som hotet
att utglesas och rycks upp med rötterna. Det finns inget ”lagom”, vilket gör att medarbetarna går på högtryck hela tiden och måste gödslas ofta och omfattande då den naturliga näringen i mineraljorden inte räcker till.

”Social ingenjörskonst” á la Trädgardsmästarstaten har utövats och förespråkats av många ledare under dåtid och nutid. En av dem som går längst i sin kritik mot dem är Zygmunt Bauman då han i sin bok, ”Auschwitz och det moderna samhället, 1991”, går så långt i sina analyser att han menar på att den ”sociala ingenjörskonsten”, som bedrevs av Tyskland under andra världskriget, var ett verktyg som möjliggjorde Förintelsen. Han säger där.

Synen på att kunna se en mångfasetterad verksamhet som något som ska administreras, som en samling problem som ska lösas, som en ”natur att kontrollera”, ”behärska” och ”förbättra” eller ”omskapa”, som ett legitimt föremål för ”social ingenjörskonst”, allmänt uttryckt en trädgård som ska planeras och med maktmedel hållas i skick som planerats (i trädgårdsmästarhållningen indelas växtligheten i ”kulturväxter” som ska skötas och ogräs som ska utrotas), var den atmosfär i vilken idén om en Förintelse kunde fullbordas.

6.1 Gåtans lösning

De sociala aktiviteterna som vårt fallföretag använder sig av syftar inte till att vara en motpol till hierarki, ej heller till att mildra och behandla inre stridigheter, utan de syftar till att legitimera och förstärka hierarkin samt främja interna stridigheter.

Vi väljer att göra denna tolkning från vår empir och med stöd av Simmel’s paradox där han säger att ”sammanhållningen i en organisation bygger på motsstridigheter mellan dess medlemmar”. Han menar på att en organisation hänger ihop på grundval av förekomsten av inre stridigheter; stridigheter och sammanhållning är ingalunda dess motsatser det är snarare så att sammanhållningen yttrar sig som stridigheter. I detta seende så skulle vi kunna
säga att ”byslagsmålen” i Österbotten, för ett sekel sedan, var en aspekt av denna
sammanhållning och inte att byslagsmålen främjade sammanhållningen.

I vårt tolkningsarbete ser vi att vårt fallföretag, genom sina sociala aktiviteter,
stimulerar till en ökad sammanhållning och som uppmuntrar till mångfald och
interna stridigheterna, tävlingar, karriärstegar och konkurrens, mellan
medarbetarna. Det framkommer tydligt för medarbetarna att det naturliga urvalet,
de starkaste och mest kompetenta, ska ligga till grund för vem eller vilka som ska
leda framtidens ”byslagsmål” om marknadsandelarna. Genom de sociala
aktiviteterna främjar ledningen på ett naturligt sätt såväl framväxandet av och
acceptansen för hierarkier och normerande strukturer inom företaget samtidigt
som de garanterar tillväxten och bereder vägen för de nya ledarna.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Slentrianmässigt skulle vi kunna säga att konflikt innebär söndring, att parterna
fjärmar sig från varandra och att förståelsen mellan parterna har upphört. Men kan
konflikter förena två parter snarare än skilja dem åt? Vad påverkas sociala
konflikter och av sociala aktiviteter? Detta område känner vi skulle vara intressant
att forska vidare kring då vi i vår studie har visat på hur sociala aktiviteter kan
förstärka och legitimeras såväl inre stridigheter som hierarkier. Då vår forskning
har varit begränsad till bland annat antal intervjuer tror vi en djupare forskning av
detta samspel kan ge intressant information om hur detta samspel i fungerar
organisationer.
Det skulle även vara intressant att studera hur utbredd och utvecklad synen på den
”sociala ingenjörskonsten” är i kunskapsintensiva företag, främst inom
revisionsbranschen.
7 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

Alvesson, Mats (2004a) ”Kunskapsarbete och kunskapsföretag”. Liber.

Alvesson, Mats (2000b) ”Ledning av kunskapsföretag”. Norstedts juridik AB.


Asplund, Johan (1970) ”Om undran inför samhället”. Argos.


Haavio-Mannila, Elina (1958) ”Kylätappelut (”Byslagsmålen”), Helsingfors.


Kekules, Isaac Asimov (1966) “Kemins Historia”. Stockholm, s. 96-100


Lekwall, P & Wahlbin, C (1993), „Information för marknadsföringsbeslut”, IHM Förlag AB.


Simme, Georg l (1908) ”Der Streit”, i Soziolgie”, Leipzig.


### 7.2 Artiklar


Bolman, Lee G & Deal, Terrence (1992), What makes a team work? Organizational Dynamics, 21/2: s 34-45.


Miles, Raymond E & Snow, Charles C (?) “A spherical structure built on a human investment philosophy”


Normann, R, “Kultur och dominerande idéer som managementverktyg”


8 Bilaga 1

8.1 Intervjuunderlag - frågeområden

- Berätta om företagets sociala aktiviteter
  - Vad innebär en social aktivitet för er som organisation?
  - Görs de utifrån ett kundbehov eller utifrån ett organisatoriskt behov?

- Hur genomförs de sociala aktiviteterna?
  - Är de ett strategiskt styринstrument inom HRM?
  - Finns det en systematik och struktur för dem?

- Vilka resultat har företaget uppnått genom dem?
  - Hur återkopplas de till verksamheten?
  - Skapar de tillhörighet till vad och till vem?

- Vilket reellt behov av dem finns i er organisation?
  - Skapas en balans av obalanser som begränsar medarbetarnas utveckling
    och karriär men som främjar den administrativa organisationen?
  - Grupparbeten vs professionellt självständiga medarbetare
  - Lagspelare vs individuell karriär
  - Är gruppen viktigare än individen?
  - Främjar de en individuell karriär för medarbetare i en professionell
    organisation?

- Bedömer ni att er kultur och organisationstyp, kunskapsföretag med
  professionella medarbetare, har ett annorlunda behov av dessa än mer
  traditionella industriföretag?
  - Är ni en hierarkisk organisation
    - Har ni individuella karriärstegar för era medarbetare?
    - Beskriv er kultur som en metafor?

- Hur ser ni på dem i såväl ett historiskt perspektiv men även i ett
  framtidsperspektiv?
  - Har er kultur, vems/vilkens, påverkat val och omfattningsgrad av
    aktiviteter?