



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET

**Kandidatuppsats**

Juni 2006

# **Ut-strategi i skuggan av elitismens pyramid**

-

## **En fallstudie i ett kunskapsföretag**

**Handledare**

Jens Rennstam

**Författare**

Lisa Edman

Malin Nilsson Tervahauta

## Förord

Att skriva denna uppsats var en utmaning som prövat oss, författarna, både på kunskapsplanet och i det sociala samarbete som vi fått genomgå. Inte enbart har vi fått mycket teoretisk kunskap inom ämnet och praktisk lärdom om hur man skriver uppsats, utan vi har även lärt oss hur vi själva fungerar i olika samarbetsituationer.

Ämnet är modernt till sin natur och det finns mycket skrivet om kunskapsarbete och kunskapsföretag. Men just vårt valda syfte kan man inte finna i bokhyllorna vilket gjorde detta till en ännu större utmaning men också mycket mer inspirerande och spännande att undersöka. Vi anser att vi lyckats hitta en vit fläck på kunskapskartan. Vi hoppas att vår uppsats leder till ett viktigt teoretiskt bidrag inom strategiforskningen som andra teoretiker kan bygga vidare på.

Vi önskar att vi kunde tacka alla som vi har intervjuat individuellt i denna uppsats, men då vi har en överenskommelse om anonymitet måste vi nöja oss med att säga att ni alla bemötte oss långt över förväntan och även om vi inte har använt direkta citat från er alla så har allt det som ni så öppenlydande har berättat för oss varit mycket värdefullt för våra insikter. Vi vill även visa stor tacksamhet till damerna i företagets reception som hjälpt oss att finna oss till rätta under vår empiriska studie.

Vårt valda företag och vår kontaktperson inom detta har varit mycket tillmötesgående och uppfyllt våra önskemål. Alla medarbetare har varit oerhört hjälpsamma och vi hade inte kunnat bli bättre bemötta. Vi tackar er alla för ett trevligt samarbete.

Sist men inte minst, vill vi även tacka våra två handledare, Nadja Sörgärde och Jens Rennstam, som varit med oss under olika skeden av arbetet.

Mycket nöje!

Lisa Edman  
Malin Nilsson Tervahauta

## Sammanfattning

<b>Titel</b>	Ut-strategi i skuggan av elitismens pyramid - En fallstudie i ett kunskapsföretag
<b>Seminariedatum</b>	juni 2006
<b>Ämne/kurs</b>	FEK 582 Kandidatuppsats i Strategi och Styrssystem, 10 poäng
<b>Författare</b>	Lisa Edman, Malin Nilsson Tervahauta
<b>Handledare</b>	Jens Rennstam
<b>Nyckelord</b>	Kunskapsföretag, kulturstyrning, identitetskonstruktion, upp- eller-ut-kultur
<b>Syfte</b>	Fallföretaget CC tillämpar en mängd strategier för att befordra enbart de bästa medarbetarna och härmed gallra ut de som inte håller måttet. Medarbetarna är väl insatta i denna upp-eller-ut-strategi och ställer upp på detta utan att ifrågasätta systemet, fastän de rent statistiskt löper stor risk att själva gallras ut. Vårt syfte med denna uppsats är att, med hjälp av teorier om kultur och identitet, redogöra för vilka mekanismer företaget använder för att få medarbetarna att ställa upp på detta system.
<b>Metod</b>	Fallstudie. Vi har använt oss av en kvalitativ metod i form av personliga intervjuer och dokumentstudier. Undersökningen startade med insamling av det empiriska materialet och teorin uppkom utifrån denna.
<b>Teoretiska perspektiv</b>	Uppsatsens teoretiska referensram utgörs av teorier om organisationskultur och teorier om identitetskonstruktion.
<b>Empiri</b>	Vårt fallföretag kan klassas som ett kunskapsföretag av typen professionellt serviceföretag. Vårt intresse riktas mot företagets HR-strategi i termer av upp-eller-ut.
<b>Slutsatser</b>	Fallföretaget tillämpar olika strategier för att slussa folk upp eller ut. Bland dessa finns karriärsuppmuntran i kontrast till strategier för att få medarbetare att söka sig vidare. Vidare implementeras strategier för att få medarbetarna att ställa upp på detta system. Medarbetarna ser sig som vinnare oavsett hur det går i denna tävling, det som skiljer sig åt är hur mycket man lyckas vinna.

## **Abstract**

<b>Title</b>	Out-strategy in the shadow of the pyramid of elitism - a case study of a knowledge intensive professional service firm.
<b>Seminar date</b>	June 2006
<b>Course</b>	Bachelor thesis in Strategic Management, 10 Swedish credits
<b>Authors</b>	Lisa Edman, Malin Nilsson Tervahauta
<b>Supervisor</b>	Jens Rennstam
<b>Key words</b>	Knowledge-intensive, corporate culture, construction of identity, up-or-out-culture.
<b>Purpose</b>	Our case company applies a certain amount of strategies in order to promote only the best employees and sort out those who are not good enough. The employees understand this strategy very well but do not bother to question this system although they are, strictly statistically, at great risk of getting sorted out themselves. The purpose of this composition is, using theories about culture and identity, to describe the mechanisms that the company employs in order to persuade the employees to accept the system.
<b>Methodology</b>	Case study. We have used a qualitative method based on personal interviews and documentary studies. The research started with collecting the empirical material and the theoretical angle was born from there.
<b>Theoretical perspectives</b>	The theoretical framework of the thesis are theories about corporate culture and theories about construction of identity.
<b>Empirical foundation</b>	Our case company can be classified as a knowledge intensive professional service firm. Our interest is directed towards the company's HR strategy and its employment of up-or-out.
<b>Conclusions</b>	Our case company employs different strategies to move its employees up or out. The good employees are encouraged to build a career and the less good employees are encouraged to build their careers somewhere else. Furthermore, strategies are implemented in order to get the employees to accept this system. The employees however, see themselves as winners no matter how the competition ends. The question is how much they will profit from this system.

# Innehåll

<b>1 Inledning</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund	7
1.2 Tidigare forskning	8
1.2.1 Om kunskap	8
1.2.2 Kunskapsföretag	8
1.2.3 Professionella serviceföretag	9
1.2.4 Resurser	9
1.2.5 Resursers betydelse för företaget	9
1.2.6 Betydelsen av att kunna kontrollera resurserna	9
1.2.7 De mänskliga resurserna i sin organisatoriska kontext	10
1.3 Styrning av kunskap som resurs	10
1.3.1 Kunskapssynsättet	10
1.3.2 Styrning i kunskapsföretag	10
1.3.3 Upp-eller-ut	11
1.4 Hinder för ut-strategi	11
1.5 Problemdiskussion	11
1.6 Syfte	13
1.7 Avgränsningar	13
1.8 Disposition	14
<b>2 Metod</b>	<b>15</b>
2.1 Val av ämne	15
2.2 Ansats	15
2.3 Primärdata	16
2.3.1 Urval av primärdata	16
2.4 Tillvägagångssätt	16
<b>3. Teori</b>	<b>19</b>
3.1 Organisationskultur	19

<b>3.2 Identitetsteori</b>	<b>21</b>
<b>4 Empiri och analys</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Om fallföretaget</b>	<b>23</b>
<b>Kunskapsföretaget CC</b>	<b>24</b>
<b>Klientrelationer – med kunden i fokus</b>	<b>27</b>
<b>Artefakter som kulturell styrning</b>	<b>27</b>
<b>Ovärderlig personal</b>	<b>29</b>
<b>Pyramidstrukturen som utgallringsprocess</b>	<b>30</b>
<b>Kulturstyrning</b>	<b>31</b>
<b>Identitetsstyrning</b>	<b>33</b>
<b>Karriär – möjlighet såväl som skyldighet</b>	<b>37</b>
<b>Upp</b>	<b>38</b>
<b>Ut</b>	<b>39</b>
<b>5 Slutsats</b>	<b>43</b>
<b>5.1 Framtida forskning</b>	<b>44</b>
<b>Referenser</b>	<b>45</b>
<b>Intervjuguide</b>	<b>46</b>

## ***”Är man inte bäst så ryker man.”***

Svaret kommer från Konsult 4 och samtalet handlar om företagets strategi för att behålla kunskapsresurserna inom organisationen. Företagets HR-strategi går ut på att försöka behålla de allra bästa medarbetarna samtidigt som platserna uppåt i hierarkin blir färre. Det kan ses som något positivt att företaget strävar efter att behålla de mest kompetenta medarbetarna. Å andra sidan innebär denna strategi att de mindre konkurrenskraftiga medarbetarna måste gallras ut.

# 1 Inledning

*I detta kapitel presenterar vi kunskapsföretag som en del av kontexten, problematiken med lagen om anställningsskydd och upp-eller-ut-filosofi, för att slutligen landa i vår frågeställning.*

## 1.1 Bakgrund

I ett hårdnande konkurrens klimat för kunskapsföretagen söker allt fler professionella serviceföretag slå vakt om de absolut mest användbara mänskliga resurserna, det vill säga personalen. Det är personalen som besitter den kunskap som företaget avser att nyttja. Härmed är kunskapsmedarbetarna företagets viktigaste resurs och den gängse uppfattningen är att dessa medarbetare skall vårdas väl för att bli långvariga inom organisationen. Detta är något som flitigt kommuniceras ut i organisationen och detta antagande genomsyrar företagets kulturella kontext. Detta innebär att man med alla medel försöker rekrytera in de bäst lämpade medarbetarna i sin organisation. För ett kunskapsföretag är detta än mer viktigt eftersom det är personalen som besitter kunskapen som företaget avser att nyttja.

För att göra ett gott arbete och göra karriär krävs en medvetenhet kring den hårda konkurrensen från andra medarbetare, konkurrensen mellan företag, det affärsklimat man måste anpassa sig till och den rådande tidsandan. Arbetsmarknaden i dagens Sverige kan anses vara tuffare än någonsin tidigare och inom revisionsbranschen är den extra tuff. Många ekonomer utexamineras och formas både betygsmässigt och socialt för att bli attraktiva och konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden inom ekonomi. Väl i arbetskraften, möter de andra ekonomer i samma ålder, med samma utbildningsbakgrund, samma VG-procent och med jämförbar social status. På det första riktiga jobbet gäller det både att passa in socialt och att konkurrera strategiskt för att ta sig till de få platserna på toppen. Den som vinner i längden anses inte bara besitta den teoretiska kunskapen utan vet också hur h\*n<sup>1</sup> ska sälja in den. Den gängse uppfattningen är att kombinationen av dessa kunskaper gör personalen till en ovärderlig resurs.

Emellertid har många företag, specifikt i den bransch som vi har undersökt, inte denna syn på sina medarbetare. I dessa fall är företagen uppbyggda på ett annorlunda sätt och för att verksamheten skall bli så lönsam som möjligt är det nödvändigt att endast de bäst lämpade medarbetarna stannar inom organisationen och blir befordrade. Eftersom dessa företags formella struktur kan liknas vid en pyramid är både vi och medarbetarna inom dessa organisationer medvetna om att det måste sluta folk på de olika nivåerna inom pyramiden för att den skall behålla sin rätta form. Det sker och skall ske en form av utgallring av kunskapsmedarbetarna från lägsta nivå till toppen. Kunskapsmedarbetarna inom dessa organisationer är fullt medvetna om att man måste vara den bästa för att inte gallras ut och falla ur organisationen. Trots denna medvetenhet och interna konkurrens som råder inom dessa företag väljer medarbetarna att vara en del av organisationen och accepterar härmed den utgallringsprocess som sker.

---

<sup>1</sup> H\*n betecknar han och/eller hon



## **1.2 Tidigare forskning**

*I detta avsnitt redogör vi för kunskapsbegreppet, kunskapsföretag, resurser, upp-eller-utstrategi och hinder för att bli av med medarbetare. Denna grundliga bakgrund anser vi vara nödvändig för att läsaren bättre ska förstå syftet och den kontext i vilken syftets problematik ligger.*

### **1.2.1 Om kunskap**

Kunskap är ett positivt värdeladdat begrep som har en mycket vacker klang, inte minst i managementsammanhang. Trots att det är svårt att rätt definiera begreppet kunskap tycks dock ett falskt konsensus kring begreppets innebörd råda. Nokia behöver kunskap för att ligga steget före i tekniken samtidigt som en femåring behöver kunskap för att klara utmaningen att knyta skorna. Vi kan lugnt påstå att ett företag utan kunskap överhuvudtaget inte kan överleva på marknaden. Vi får inte glömma bort att det finns ekonomiska incitament för företag att marknadsföra sig genom att göra anspråk på att vara kunskapsintensiva. ”Det är prestigefyllt att bli betraktad som kunskapsintensiv”. Alltså utger sig företag gärna för att vara kunskapsintensiva, medan de i själva verket har en enklare produktionsinriktad kärnverksamhet som inte direkt kräver varken kvalificerade tjänster eller forskning och utveckling. (Alvesson 2004)

Med kunskap menar vi individens ackumulerade vetande och personalens sammanlagda förmåga att förstå och lösa problem. Den kunskap som är intressant här är den som är relaterad till yrkesutövandet och kan hjälpa företaget att nå konkurrensfördelar. Alvesson rekommenderar dock en sund skepsis mot ett alltför lättfärdigt användande av kunskapsbegreppet.

### **1.2.2 Kunskapsföretag**

I denna uppsats har vi valt en grovkornig definition av begreppet kunskapsföretag: Kunskapsföretag är företag vars verksamhet kretsar kring kunskap. Produkten som bjuds ut på marknaden består i huvudsak av kunskap av hög klass. Det mesta av arbetet som utförs kan sägas vara av intellektuell karaktär och kärnverksamheten i företaget bygger på de kunskaper som kunskapsarbetarna besitter. En majoritet av de anställda är välutbildade och kvalificerade. Inom företaget finns därigenom en kvalificerad kunskapsbas. (Alvesson 2004)

Mycket av aktiviteterna i kunskapsföretag kretsar kring den kunskap och kompetens som medarbetarna i organisationen besitter. Därför blir det viktigt i ett upp-eller-ut-kunskapsföretag<sup>2</sup> att det är hög kvalitet på medarbetarna. Kunskapsarbetarna förväntas lösa olika typer av problem med hjälp av den yrkesmässiga kompetensen. För att närmare definiera vad ett kunskapsföretag är kan nämnas att organisationen ofta är ad hoc-baserad och att den kännetecknas av en hög grad av autonomi. Medarbetarna arbetar ofta självständigt i projekt som kännetecknas av en kommunikationskrävande problemlösning. Eftersom kunskapsarbetarnas vardag präglas av en hög grad av självbestämmande kan detta leda till att hierarkierna suddas ut och sociala nätverk mellan medarbetare på olika

---

<sup>2</sup> Begreppet upp-eller-ut-företag förklaras i avsnitt 1.3.3.

hierarkiska nivåer uppmuntras. Detta trots att de karriärmässiga hierarkiska positionerna i vissa typer av kunskapsföretag är tydliga. (Alvesson 2004)

### **1.2.3 Professionella serviceföretag**

En kategori av kunskapsföretag är professionella serviceföretag. Professionella serviceföretag erbjuder som regel situationsanpassade tjänster och de flesta av deras anställda har en direkt relation med klienterna. Något som utmärker professionella serviceföretag jämfört med andra kunskapsföretag är inslaget av delägarskap. När medarbetaren har jobbat sig upp genom alla utstakade karriärsteg kan h\*n bli delägare i företaget, så kallad partner. Detta är det högsta karriärsteget i trappan och konkurrensen för att komma dit är mycket hård eftersom endast ett begränsat antal platser för delägare finns. Ytterligare ett kännetecken för professionella serviceföretag är inslag av homogenitet, både demografiskt, kulturellt och professionellt. Professionen har även stor betydelse för identifikationen. (Alvesson 2004)

### **1.2.4 Resurser**

Vi kan nå viktiga insikter om den interna processen i företaget, och de strategiska beslut som fattas både på organisationsnivå och på individnivå, då vi väljer att se företaget som en uppsättning resurser, oavsett om de är fysiska, immateriella eller mänskliga. Resurser utgör helt enkelt grunden för att driva ett företags verksamhet framåt. Däremot räcker det inte att bara ha vilka resurser som helst och för att en resurs ska kunna leda till att företaget får en varaktig konkurrensfördel måste resursen vara kritisk enligt vissa kriterier. (Barney 2001) I ett input/outputperspektiv på företagande kan vi analysera den viktiga roll som resursen spelar. Resursens funktion i företaget är att anskaffas till lägsta kostnad, förädlas, förbrukas, eventuellt avyttras eller användas så effektivt som möjligt. Fysiska tillgångar, rykte och varumärke är alla mycket viktiga och deras existens är en förutsättning för att ett företag ska sägas existera över huvud taget. För kunskapsföretag är dock human resources den viktigaste resursen för verksamheten. (Anthony & Govindarajan 2003)

### **1.2.5 Resursers betydelser för företaget**

Förutom fysiska tillgångar finns det även kapital i form av mänskliga resurser i de flesta företag. Mänskliga resurser är de produktiva tjänsterna som personalen erbjuder företaget i form av kunskap, vetande, analysförmåga och förmåga att fatta beslut. De mänskliga resurserna är svåra att sätta fingret på men det oftast just dessa resurser som är viktiga för kunskapsföretag i konkurrenssammanhang. Många företag, och särskilt kunskapsföretag, uppger dock att mänskliga är den absolut viktigaste resursen för verksamheten. Att anställa rätt personal, vidareutbilda och underhålla kompetensen hos kunskapsarbetaren är avgörande för att stå sig i konkurrensen mot konkurrenterna. Med kompetens menas förmågan att utföra en viss aktivitet (Nygaard & Bengtsson 2002).

### **1.2.6 Betydelsen av att kunna kontrollera resurserna**

För att kunna ha maximal nytta av resurserna är det viktigt att vi kan styra dem och använda dem som vi vill för stunden. Ett företag kan skapa sig konkurrensfördelar genom

att försöka styra resurserna och använda dessa i strategiskt utvalda situationer och härmed erövra marknadsandelar. Då vi använder oss av traditionella resurser som finns på balansräkningen innebär det inga ovanligt besvärliga strategiska problem att anskaffa, styra och avyttra resurser efter behov. (Grant 2005)

### **1.2.7 De mänskliga resurserna i sin organisatoriska kontext**

Medarbetarnas förmåga att interagera socialt och arbeta med varandra beror inte enbart på deras individuella sociala kompetens. Det handlar även om den organisatoriska kontexten. Den viktigaste resursen i detta sammanhang är organisationskulturen. Kunskapsföretag lägger ner mycket energi, tid och pengar på att definiera organisationskulturen. Det handlar om värderingar, traditioner, koder och sociala normer, föreställningar, individuella och kollektiva identiteter. (Grant 2005)

## **1.3 Styrning av kunskap som resurs**

### **1.3.1 Kunskapssynsättet**

Kunskapssynsättet hjälper oss att se organisationen som en uppsättning kunskapsstillgångar som kan användas för att skapa värde. Med hjälp av kunskapssynsättet kan vi analysera företag utifrån en bestämd synvinkel, nämligen att kunskapen ses som en resurs. Företaget ses som en institution för att generera och använda kunskap och en central distinktion görs mellan tyst och explicit kunskap. Uppdelningen görs med hänsyn tagen till huruvida kunskapen är överförbar eller inte. Tyst kunskap kan vara en källa till långsiktiga konkurrensfördelar. Eftersom ett företag inte kan äga sin anställda utan endast nyttja deras kunskap enligt anställningsavtalet innebär detta en särskild utmaning i styrningen av denna typ av resurs. Detta innebär att företaget måste integrera individens mål med företagets övergripande strategi för att uppnå det mest lönsamma resultatet. Att identifiera medarbetarens kunskap och överföra den till andra delar av organisationen för att mer effektivt kunna dra nytta av den kan ses som en grundläggande uppgift som ett kunskapsföretag har på styrningsnivå. (Grant 2005).

### **1.3.2 Styrning i kunskapsföretag**

Management i kunskapsföretag handlar oftast om styrning utifrån ett strategiskt ramverk som upprätthålls med rekommendationer, i stället för den traditionella direkta styrningen. Fokus ligger på feedback och att alla har en känsla av att de är direkt delaktiga i företagets prestationer. Viktiga inslag i styrningen är företagets vision, större målsättningar och den långsiktiga strategin. Bakgrunden till denna form av styrning kan sökas i att de flesta kunskapsföretag är beroende av medarbetarnas kompetens och deras förmåga att behålla och ackvirera kunder. (Löwendahl 2000)

Vår uppfattning utifrån vår empiri är att styrningen kännetecknas av ett visst mått av centralisering. På samma gång som decentralisering har sina poänger inom kunskapsföretag innebär det också en risk att kunskapsarbetaren väljer en annan väg att gå än den som var tänkt enligt företagets mission och struktur genom att den enskilde medarbetaren ges mer frihet under ansvar. Följaktligen måste delägarna utöva en styrning som möter olika intressenters krav. Detta innebär att företaget försöker skapa en attraktiv

arbetsplats och karriärmiljö för de bästa medarbetarna. Lyckas det med att skapa sådana förhållanden kan detta indirekt medföra att kundkapitalet är i tryggt förvar, samtidigt som företagsledningens intressen tillgodoses.

### **1.3.3 Upp-eller-ut**

På senare tid har ett nytt sätt att driva kunskapsföretag vuxit fram i den postbyråkratiska eran. Fenomenet kallas upp-eller-ut och kan sägas vara en blandning av styrsystem, kultur, struktur, personalkoncept, och framgångsrecept. Allt detta sammantaget ger uttryck för en elitistisk kultur. Dessutom kan upp-eller-ut ses som en Darwin-inspirerad konkurrenssystematik där den mest lämpade överlever inom organisationen. Det finns en tendens inom denna slags företag att vilja skapa en marknadsliknande intern konkurrensmiljö inom företaget för att ge incitament till de anställda att ge sitt yttersta.

Systemet går ut på att hålla en hälsosam personalomsättning där företag rekryterar in unga, ambitiösa, nyexaminerade och karriärhungeriga medarbetare. Personalen utbildas, utvecklas och initieras i upp-eller-ut-strategin samt får en karriärplan utarbetad. Det hela sker mer eller mindre på löpande band enligt standardiserade procedurer och homogeniserade kulturella processer. Den nyrekryterade skall identifiera sig med kollegor på samma hierarkiska nivå, anpassa sig till företagets kultur för att senare slussas upp i organisationen inom ordinarie utsatt tidshorisont. Om detta inte åtföljs av medarbetaren förväntas denne att lämna organisationen och ge upp sin plats för någon bättre lämpad. (Alvesson 2002)

### **1.4 Hinder för ut-strategi**

Lagen om anställningsskydd, LAS, gäller i princip alla arbetsgivare och arbetstagare i Sverige och är tvingande till arbetstagarens förmån. LAS skyddar i första hand tillsvidareanställda mot obefogade uppsägningar. I lagen skiljer man på uppsägning och avsked. Uppsägning får ske om det finns sakliga skäl efter viss uppsägningstid. Avsked får ske om den anställde grovt åsidosatt sig sina skyldigheter gentemot arbetsgivaren. Avsked sker med omedelbar verkan. Vid uppsägning måste man skilja mellan uppsägning pga. arbetsbrist och uppsägning pga. personliga skäl. Innan en uppsägning får ske är arbetsgivaren skyldig att omplacera den anställde till ett annat arbete inom organisationen om det kan anses skäligt. Vid uppsägning på grund av arbetsbrist måste arbetsgivaren följa vissa turordningsregler. Den som sist blev anställd ska sägas upp först. Den som blev uppsagd sist har förtur till återanställning. (Göransson 2002)

Härmed kan det, på grund av LAS, vara problematiskt att bli av med mindre effektiva anställda om man så skulle vilja vid en eventuell felrekrytering. LAS och eventuella förändringar i lagstiftningen med avseende på anställningsavtal är just nu ett hett debattämne.

### **1.5 Problemdiskussion**

Tidigare forskning inom områdena personalintensiva organisationer, kunskapsföretag och organisationsstrategi har fokuserat kring det populära uttrycket ”personalen är vår viktigaste resurs”. Detta har lett till att fokus har legat på grundantaganden kring strategier för personalvård, exempelvis att när man väl har lyckats rekrytera in rätt medarbetare, bör

man se till att behålla dem. Det resursbaserade synsättet analyserar resursernas betydelse inom företaget. En vidareutveckling av detta synsätt är kunskapssynsättet där kunskapen ses som företagets viktigaste resurs och därigenom medarbetarna som besitter kunskapen.

De flesta teoretiker och praktiker är överens om att det allra viktigaste för kunskapsföretag är personalen vilket ger kunskapsarbetarna en mycket god förhandlingsposition. Företaget bör, på grund av kunskapsarbetarnas goda förhandlingsposition, göra allt för att behålla och stimulera dessa. Detta förhållningssätt löper som en röd tråd från introduktionsutbildningen, genom belöningar, kompetenshöjande åtgärder och till att medarbetaren sedan befordras allt högre upp i hierarkin till att bli en ännu mer oumbärlig resurs för företaget. Dessa åtgärder syftar till att behålla personalen för att förhindra att den självmant söker sig utanför organisationen och försvinner till andra bolag med all sin tysta kunskap och kanske till och med tar hela kundkretsen med sig.

Det är svårt att i dagsläget finna teoretiska belägg för att personalen *inte* skulle vara kunskapsföretagets viktigaste resurs. Däremot kan denna gängse uppfattning problematiseras utifrån den empiriska erfarenheten kring just partnerstyrda upp-eller-ut-företag: Personalen är viktig, men inte hela personalen, utan delar av den, nämligen de absolut bästa medarbetarna. Och det är bara dem som det är kostnadseffektivitetsmässigt försvarbart att vårda och slussa upp i hierarkin. Enligt upp-eller-ut-strategin är företaget tänkt att bestå av ingen mer än kunskapsarbetarelliten. Dock har företaget anställt fler från början än de som kan tänkas nå pyramidens topp och härmed måste en utgallring ske på vägen upp. Denna utgallring måste dessutom ske lagligt. Lagen om anställningsskydd finns till för att skydda arbetstagaren från ogiltig uppsägning. En uppsägning utan skäl, mot arbetstagarens vilja att avsluta anställningen, får inte ske utan arbetsdomstolens inblandning. Dessa villkor innebär en enda möjlighet för upp-eller-ut-företaget att få ut de medarbetare som inte står sig i den interna konkurrensen gentemot de andra medarbetarna. Denna enda möjlighet är ett avslutande av anställningen som sker i samförstånd mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Ett sådant samförstånd kan uppnås både på ett positivt eller ett negativt sätt eller genom en kombination av båda. Arbetstagaren kan själv inse att detta inte var rätt arbetsplats men ser sig ändå inte ha förlorat någonting utan är nöjd med att ha en bra merit på sin CV. Ett annat, mer tråkigt sätt att åstadkomma konsensus kring avslutandet av anställningen kan vara att personen, mer eller mindre explicit, får veta att h\*n inte passar in i organisationen och inte har någon framtid på företaget i och med den hårda interna konkurrensen. Genom feedbackstrukturen kan båda effekter uppnås samtidigt och leda till att ”den inte tillräckligt bra medarbetaren” söker sig vidare ut till andra företag på arbetsmarknaden.

Vårt fallföretag, som vi i fortsättningen kommer att benämna CC, kan sägas vara ett kunskapsföretag av sorten professionellt serviceföretag och definierar sig själva som ett sådant. CC ser sig själva som ett företag där personalen är den viktigaste resursen eftersom de besitter den ovärderliga kunskapen. Vidare är fallföretaget ett klassiskt upp-eller-ut-företag och även om de mänskliga resurserna är de viktigaste, finns det

kostnadsfördelar i att göra sig av med delar av den, det vill säga de medarbetare som inte är de allra bästa.

Det finns alltså en motsättning mellan att kommunicera ut till medarbetarna att de är ovärderliga och det som de facto händer; att merparten av medarbetarna faktiskt konkurreras ut ur företaget på vägen genom en medveten upp-eller-ut-strategi. Medarbetarna borde uppmärksamma inkongruensen mellan att satsa på medarbetarna och samtidigt i handling visa dem ut ur organisationen. Och detta uppmärksammande skulle i sig kunna leda till någon form av mild protest. Medarbetarna är väl införstådda med båda strategierna, upp och ut, men tycks trots detta vara tillfreds med sin kunskapsarbetartillvaro.

## **1.6 Syfte**

Fallföretaget CC tillämpar en mängd strategier för att befordra enbart de bästa medarbetarna och härmed gallra ut de som inte håller måttet. Medarbetarna är väl insatta i denna upp-eller-ut-strategi och ställer upp på detta utan att ifrågasätta systemet, fastän de rent statistiskt löper stor risk att själva gallras ut. Vårt syfte med denna uppsats är att, med hjälp av teorier om kultur och identitet, redogöra för vilka mekanismer företaget använder för att få medarbetarna att ställa upp på detta system.

## **1.7 Avgränsningar**

I vår uppsats tillämpar vi ett internt fokus. Det är processerna inom fallföretaget som är intressanta. De interna processerna samspelar och avspeglar förvisso marknaden och de externa förhållandena men då vårt fält är de interna mekanismer som råder i företaget bedömer vi att ett internt fokus är det mest lämpliga.

Vi väljer att gå på djupet och att specialisera oss på skeendena inom vårt fallföretag. Dessa kommer vi att belysa genom olika teman:

1. Kunskapsföretaget CC
2. Klientrelationer – med kunden i fokus
3. Artefakter som kulturell styrning
4. Ovärderlig personal
5. Pyramiden – det väloljade maskineriet
6. Kulturstyrning
7. Identitetsstyrning
8. Karriär – möjlighet såväl som skyldighet
9. Upp
10. Ut

Vårt primära fokus ligger vidare på ut-delen av upp-eller-ut-strategin. Att personal vårdas och slussas uppåt är allmänt känt och inte särskilt kontroversiellt. Att det finns strategier för att gallra ut folk, vilket vi har lagat mot, är däremot en mer spännande strategi att undersöka. Dessutom finns en acceptans hos medarbetarna för detta system.

## **1.8 Disposition**

### **Kapitel 1 Inledning**

I Inledningen har vi redogjort för kunskap, kunskapsföretag och belyst de motsättningar som finns då företaget försöker konstruera sina medarbetare för passa in i organisationen. Nedan följer en disposition av uppsatsens fortsatta upplägg.

### **Kapitel 2 Metod**

I metodkapitlet redogör för hur vi gått tillväga för att samla in vårt teoretiska och empiriska arbetsmaterial. Vi kommer förklara de metoder vi använt oss av vid den empiriska undersökningen och även motivera varför detta ämne är intressant att studera.

### **Kapitel 3 Teori**

Teorikapitlet presenterar de teorier som vi valt att analysera vårt empiriska material utifrån. Vi kommer att redogöra för hur företaget kan styra och identitetsforma kunskapsmedarbetarna på ett strategiskt lönsamt sätt genom kultur och identitetsstyrning.

### **Kapitel 4 Empiri och Analys**

I detta kapitel presenterar vi det företag som vi utfört vår empiriska undersökning på. Vi kommer att varva empiri, som vi fått genom våra besök på företaget och våra intervjuer med de anställda på företaget, med analys. Denna analys kommer att belysa företaget utifrån de olika teorier, det vill säga glasögon som vi valt att utreda problemet genom, för att uppnå vårt valda syfte.

### **Kapitel 5 Slutsats**

I vår slutsats redogör för vad vi kommit fram till och besvara vårt syfte. Vi kommer även att ge förslag på framtida forskning inom ämnet.

## **2. Metod**

*I detta kapitel beskriver vi vår forskningsdesign vid utformandet av den empiriska undersökningen. Inledningsvis börjar vi med att diskutera vårt val av ämne för att sedan beskriva forskningsdesignen i form av vårt tillvägagångssätt vid informationssamling. Vi avslutar med att redogöra för hur vi har gått tillväga för att analysera detta.*

### **2.1 Val av ämne**

Att studera hur kunskapsintensiva företag arbetar är ett mycket dagsaktuellt ämne eftersom arbetsmetoder inom kunskapsintensiva branscher tenderar att ändras med dagens och föregående decenniers ökade förändringstakt. Det valda ämnet är något som berör ekonomer som står på tröskeln till arbetslivet och de organisationer som öppnar dörren för dem, bland annat vi två författare. Det krävs att individen kommer in i företaget innan denna kan jobba sig uppåt i hierarkin. Dessutom anses det viktigt vilket företag man först blir anställd hos.

Det finns mycket skrivet om hur företag bör vårda den personal som tagit sig in i företaget och blivit rekryterad. Dessutom finns mycket skrivet om teorier för att befordra rätt medarbetare. Däremot är det helt tyst i bokhyllorna om hur man går tillväga för att gallra ut de medarbetare som inte är de bästa.

### **2.2 Ansats**

Utifrån vår problemformulering och vårt syfte ansåg vi att det hermeneutiska synsättet var det som var mest lämpligt för vår studie då vi försöker få en ökad förståelse och djup. Vår strävan då vi genomförde vår empiriska studie var att komma så nära som möjligt de anställdas egna uppfattningar av skeendena i arbetssituationen, det vill säga ett försök att nå deras subjektiva föreställningar. Därmed kan sägas att vår epistemologiska inriktning är tolkningsbaserad och vi tar hänsyn till att den sociala verkligheten står under ständig förändring, påverkad och tolkad av de individer som befinner sig i den. (Bryman & Bell 2005)

Då undersökningen bygger på kvalitativ data, har vi som undersökningsledare strävat efter att förstå den subjektiva betydelsen av intervjupersonernas handlingar och berättelser. Vi ville undersöka hur vårt valda företag arbetar och hur de anställda upplever sin arbetssituation. Vi har använt oss av en kvalitativ metodologi då vi genomfört vår studie eftersom denna stämmer överens med karaktären hos föremålet för vår studie. Att tyngdpunkten har lagts på den kvalitativa metoden beror på att attityder, värderingar och liknande element är viktiga i det här sammanhanget och är nödvändiga för att vi skall försöka nå ett svar på vår gåta. (Bryman & Bell 2005)

Vi strävar efter det specifika, istället för att generalisera och vi har därmed inriktat oss på en fördjupad studie hellre än en bred. Kritik som kan riktas mot vårt val att använda en kvalitativ metod kan vara att författarna eller intervjuarnas personliga uppfattningar kan komma att påverka studiens resultat i viss omfattning. Följaktligen utgår vi ifrån att det inte finns en sann sanning, utan snarare tolkningar av verkligheten och förkastar i detta sammanhang således den positivistiska synen på världen som möjligt att objektivt förstå.



## **2.3 Primärdata**

Våra primärdata grundar sig på enskilda intervjuer med anställda i det företag som vi valt skall ingå i vår studie. Genom att använda intervjuer som vårt arbetsredskap får vi djup i vår kvalitativa studie. Vi genomförde tio intervjuer som kommer att ligga till grund för vår studie. Tio intervjuer ser vi som en minimigräns för att vår studie ska hålla hög kvalitet och det är en förutsättning för att få en varierad empiri. Vi vill sträva mot att ge en rättvisande bild av vårt valda företag och hur medarbetarna arbetar.

### **2.3.1 Urval av primärdata**

Arbetet inom de olika teamen i företaget bygger mycket på identitet och känsla av sammanhållning och därför var vi intresserade av deras individuella åsikter. Vi strävade efter att få intervjupersoner som kunde representera företaget, det vill säga anställda med olika funktionella roller men som ändå samarbetar.

De medarbetare som vi haft nöjet att intervjua har valts ut av vår kontaktperson inom företaget. Sannolikheten finns härmed att denna person valt ut villiga medarbetare som funnits tillgängliga på kontoret, det vill säga medarbetare som inte var ute hos kund för tillfället. Vår önskan var att få ett heterogent urval av medarbetare, baserat på position, kön, yrkesroll och uppfattning om den sociala verkligheten, eftersom olika medarbetare kan ha olika uppfattningar om sin arbetssituation. Vår kontaktperson stod inför utmaningen att hitta en heterogen urvalsgrupp på en relativt homogen arbetsplats. Trots att empirin är speglad av kontaktpersonens val av intervjuade personer utgår vi ifrån att vi har fått ta del av en någorlunda representativ bild av företagets medarbetare. En begränsning som vi har lagt märke till, då vi har skrivit om uppsatsen utifrån den gamla empirin, är att vi endast har fått tala med personer inom organisationen som troligtvis är på väg uppåt i hierarkin. Vårt primära fokus ligger på ut-strategier och vi har, genom vårt kontaktnät, fått tillgång till ett informellt samtal med en konsult som tidigare varit anställd på CC. Denna informator har vi valt att inte sätta in bland våra intervjupersoner, utan h\*n har istället fått vara ett stöd när det kommer till att bekräfta vilka ut-strategier CC använder sig av.

Fallföretagets positiva inställning och känsla för service överträffade våra förväntningar inledningsvis, men förklaringen kan vara dels att detta professionella serviceföretag tjänar sitt levebröd på att vara experter på att sälja in service och dels att en del av företagets strategi går ut på att främst rekryterar studenter med samma utbildningsbakgrund som vi har.

## **2.4 Tillvägagångssätt**

Som vägledning i vårt tillvägagångssätt har vi utgått ifrån de riktlinjer som rekommenderas i Jacobsen 2002. Vi inledde uppsatsarbetet med att leta upp ett kunskapsföretag som visade sig vara ett professionellt serviceföretag. Därpå genomförde vi en litteraturgranskning inom revisionsarbete och hur dessa företag arbetar i team. Vi studerade också forskning som presenterade hur revisionsbolag styrs samt hur dessa arbetar för att bli mer effektiva och framgångsrika. Vi tog även del av viss sekundärdata i form av ett urval av lämpliga vetenskapliga artiklar på Internet som berörde vårt kunskapsområde och vi höll oss även ajour med relevant material i dagspressen för att

skaffa oss större kunskap om ämnet. Vidare besöktes fallföretagets hemsida flitigt för att få en känsla av den bild de vill förmedla utåt. Vårt att beakta är att sekundärdata har samlats in i ett helt annat syfte än det som forskaren vill använda det till och det är därför viktigt att de dokument som väljs ut är relevanta.

Efter kunskapsinsamlingen, det vill säga efter litteraturgranskning och genomförd empiri, beslutade vi oss för att titta närmare på vilka strategier som tillämpas för att gallra ut de medarbetare som inte håller måttet och vilka mekanismer som CC använder för att få medarbetarna att ställa upp på pyramidsystemet. Till sist beslutade vi oss för att gå vidare med de delar av intervjuerna som behandlade våra utvalda teman vilka presenteras i empirikapitlet.

Våra intervjuer genomfördes via personliga möten eftersom denna form passar vår undersökning bäst. Den geografiska närheten, samt en hög grad av samarbetsvilja från vårt företag gav oss möjligheten att utföra personliga intervjuer. Vi har valt att inte göra telefonintervjuer eftersom detta är ett mer opersonligt medium än intervjuer öga mot öga. Det kan exempelvis finnas skillnader i hur människor upplever att prata om känsliga ämnen, beroende på om det sker via telefon eller ansikte mot ansikte. Vi är medvetna om att en del intervjupersoner kan ha känt att det funnits utrymme för att frisera sin uppfattning om sanningen. Vår förhoppning var att minska denna effekt då intervjuaren och den intervjuade befann sig i samma rum eftersom vi har kunnat se hur intervjupersonen reagerar på det vi säger. Det negativa med personliga intervjuer kan bland annat vara intervjuareffekten som kan yttra sig då intervjupersonen försöker vara intervjuaren till lags.

Undersökningen inleddes med att vi kontaktade det företag där vi ville utföra vår empiriska studie. Vi började med att mejla vårt valda företag för att se om intresse fanns och bifogade också en kort presentation av vår studie. Vi presenterade studien som en undersökning om hur team och de anställda inom företaget samarbetar. Detta för att de skulle få viss uppfattning om studiens art och omfattning men även för att vi ville hålla studien öppen. En öppen studie skulle ge oss möjligheten att upptäcka fenomen och företeelser specifika för företaget under den empiriska undersökningens gång.

Våra intervjuer har varit öppna med utrymme för fritt samtal, men en viss förstrukturering har varit nödvändig där de ämnen eller rättare sagt olika teman vi velat belysa legat till grund för hur vi ska styra intervjun. Anledningen till att vi inte helt och hållet strukturerade intervjun, utan använde oss av semistrukturerade intervjuer, beror på vårt val att genomföra en kvalitativ undersökning. Utan förstrukturering kan det insamlade materialet bli så omfattande och komplex att den blir svår att hantera. Dessutom kunde vi med förstrukturering bli medvetna om de föreställningar vi hade och därigenom låta dessa färga undersökningen så lite som möjligt.

Intervjuerna genomfördes i företagets konferensrum på det kontor vi besökte. Vi hade medvetet valt att hålla intervjuerna på fallföretagets mark och vi försökte anpassa oss på flera plan för att vinna förtroende. Då intervjuerna hölls i konsulternas arbetsmiljö var intervjupersonerna hela tiden medvetna om att de representerade sitt företag. Detta

medförde att vi fick vara beredda på att deras svar på frågorna delvis kunde vara färgade av yrkesrollen och deras vana att marknadsföra sig själva och företaget. Den personliga närvaron av överordnade på kontoret kan dessutom ha bidragit till en lägre ljudnivå på samtalen och ökad medvetenhet om att välja orden rätt vid samtal om kontroversiella teman.

Vi var måna om en trygg kontakt med våra intervjupersoner och därför ansvarade en och samma person för samtliga kontakter med intervjupersonerna. Från det att den första kontakten etablerats arbetade vi med att skapa en tillitsrelation, genom att alltid vara tydliga och genom att agera på det sätt vi kommit överens om. För att de intervjuade personerna skulle känna sig trygga och bekväma i vårt sällskap var vi två personer som intervjuade. Där en person hade det övergripande ansvaret för att ställa frågor och den andra det övergripande ansvaret för att observera intervjupersonen. Under intervjun presenterade vi en allmän översikt över hur intervjun skulle komma att genomföras. Vi började med allmänna frågor för att ytterligare skapa en relation till intervjupersonen. Därefter fortsatte vi med vårt intervjuunderlag. Dessa frågor var med avsikt väldigt öppna och lämnar utrymme för samtal och reflektion. Vi var noga med att inte avbryta pågående samtal och svar och på ett naturligt sätt försökte vi introducera de ämnen som legat i fokus för vår undersökning. För att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna ställde vi följdfrågor och försökte göra vårt yttersta för att fördjupa diskussionerna. Vi insåg att med rika, omfattande berättelser kunde vi sedan göra vårt yttersta för att tolka dessa. Beräknad intervjutid var ungefär en timme, ibland mer eller mindre. Denna tid behövdes för att vi skulle få tillräckligt med tid på oss att få ta del av allt det som intervjupersonen kunde tillföra vår undersökning. Längre intervjutid såg vi inte som ett alternativ, då intervjupersonen kanske inte kunde avvara mer tid till vår studie, på grund av sitt arbete, och eftersom det kan vara svårt för våra intervjupersoner att vara koncentrerade längre än en timme.

Inom undersökningens tidsram fanns inte utrymme för personliga följdintervjuer. Däremot fick vi tillåtelse att spela in våra samtal. Detta var dels för att vara säkra på att svaren vi uppfattade var korrekta, dels för att kunna registrera intervjupersonens tonfall, möjliga attityd, ordval, pauser och tveksamheter. Anteckningar och inspelningar från intervjuerna är sedan det som har legat till grund för empirin i undersökningen. Att spela in intervjuerna tror vi även ingav förtroende, då intervjupersonen kan känna sig säkra på att bli rätt citerad. Dessutom ansåg vi att ett frenetisk antecknande kunde störa pågående samtal. En nackdel var dock att intervjun alltid tenderade att bli extra intressant mot slutet av de 45 minuterna vi hade på bandet. Detta medförde att den mest intressanta empirin ofta fick antecknas på papper då bandet tog slut i förtid.

## 3 Teori

*I följande kapitel presenteras uppsatsens teoretiska referensram. Vi kommer att diskutera hur företaget kan styra och identitetsforma kunskapsmedarbetarna på ett strategiskt lönsamt sätt både med hjälp av organisationskulturen och identitetskonstruktion.*

### 3.1 Organisationskultur

Vår definition av organisationskultur stödjer sig på den definition som Mary Jo Hatch använder sig av: "Denna socialt konstruerade kontext, där medlemmarna ständigt orienterar sina upplevelser och aktiviteter, är det vi kallar för organisationskultur." (Hatch 2002: 271) Begreppet organisationskultur brukar vidare beteckna själva "livsstilen" inom organisationen. Viktiga inslag är gemensamma innebörder, uppfattningar, värderingar, åsiktssystem och kunskaper.

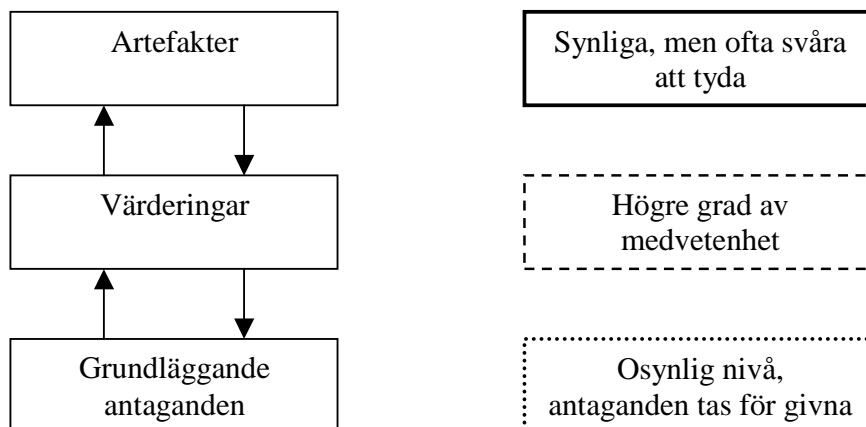
Det symboliskt-tolkande synsättet, som Hatch presenterar, utgår från antagandet att kulturer utgör socialt konstruerade verkligheter och det är också detta synsätt som vi använder oss av i denna uppsats. I detta synsätt är symboler viktiga för att påverka kultur. Däremot kan vi inte vara säkra på hur enskilda individer tolkar dessa symboler i och med att alla individer har sina individuella föreställningar formade av personlighet och erfarenhet. Vårt att notera är att fallföretaget tycks anlägga ett modernistiskt synsätt på styrning av kultur. Ett synsätt som troligen är mer användbart under antagandet att det finns en önskan från ledningen att kontrollera den kulturella styrningsprocessen. Detta synsätt är medvetet valt eftersom det erbjuder mer generösa möjligheter att påverka än det symboliskt-tolkande synsättet som säger att man oavsett ansträngningar ändå inte kan styra individer.

En socialt konstruerad verklighet hänger samman med idén att den verklighet som grupper, organisationer och samhällen upplever bygger på mer eller mindre medvetna överenskommelser mellan människor. Detta innebär att det krävs en ömsesidig definition av den kultur som kännetecknar gruppen. Det är på det sättet vi kan säga att kulturen är socialt konstruerad. Det symboliskt-tolkande perspektivet i organisationskultur tar fasta på processen i det sociala konstruerandet. Människor skapar, använder och tolkar symboler och dessutom är de känsliga för andra individers tolkningar. Användningen och tolkningen av symboler gör det möjligt för medlemmarna i en organisation att skapa och vidmakthålla sin kultur. Det är viktigt att poängtera att kultur är något som är en ständigt pågående process. Kulturen är under ständig förändring eftersom den formas i samspel med individerna som lever i den. Men för att den ska kunna ändras krävs det att det kommer in nya värderingar utifrån, till exempel genom beslut fattade av ledningsgruppen eller genom att man följer överordnades exempel. Därför kan en kultur aldrig vara en statisk enhet mer än ett ögonblick i sänder. Trots detta uppfattas den ofta av dess medlemmar som något av naturen givet.

När vi har studerat kulturen på CC har vi ställt oss frågan var kulturen börjar och slutar. Verksamhetens kultur kan sägas vara det som finns inom kontorets väggar, men letar sig ändå utanför dessa fysiska ramar i och med konsulternas roll på olika klientföretag. Vidare influeras organisationskulturen av de intryck som kunskapsarbetarna har med sig

utifrån. Det kan gälla, familj, samhälle, nation etc. Dessutom är det svårt att avgränsa organisationskulturen med avseende på tid. Organisationer kan anses vara färgade av historiska skeenden, exempelvis stora omorganiseringar, fusioner och beskärningar.

Enligt Edgar Schein verkar kulturen på tre nivåer samtidigt. På ytan finns symboler och artefakter som representerar företagets image. Under denna yta finns normer och värderingar som fungerar som oskrivna regler för vad som är rätt och fel och anses vara bra och dåligt. Värderingar definierar vad som är viktigt, medan normer klargör vad som anses normalt eller onormalt. Värderingar och normer är lättast att få syn på när någon bryter mot dessa. På den djupaste nivån finns en kärna av grundläggande uppfattningar och antaganden. Det är sådant medlemmarna av kulturen normalt inte går runt och tänker på men som ändå styr hur de tolkar olika skeenden och uppfattningar om organisationen. Grundantagandena påverkar vad individerna uppfattar, hur de tänker och känner. Antaganden är det som medlemmarna anser vara verklighet och de tas för givna. De existerar inom vårt undermedvetna och därför styr de oss utan att vi aktivt reflekterar över dem. Vidare når denna inre kärna ut till organisationsmedlemmarna genom medvetna värderingar och beteendenormer som medlemmarna lever efter och hela tiden återskapar. Dessa normer och värderingar påverkar medlemmarnas val och agerande. Slutligen produceras artefakter som ligger i linje med kulturen. Kulturen styrs enligt Schein både inifrån och ut och utifrån och in samtidigt. Värt att beakta är att de olika nivåerna av kultur påverkar varandra i båda riktningar. (Schein 1985)



Scheins tre kulturella nivåer (Schein 1985)

En symbol kan sägas vara något som representerar en idé, ett koncept eller någon form av innebörd oavsett om associationen är medveten eller ej. Symboler är inte bara fysiska objekt utan kan även vara beteenden och verbala uttryck. En symbol kräver någon form av tolkning. Ofta tolkar en grupp människor med samma kultur en symbol på likartade sätt men det finns inga garantier för detta. Symboler handlar om kommunikation och det är också viktigt att symbolens innebörd sprids vidare till andra inom gruppen. Hur man tolkar symbolen influeras av andra medlemmar av kulturen. Samtidigt blir tolkningarna av symbolerna även de socialt konstruerade eftersom de görs i samspel med andra individer.

Enligt Schein går det till på ett särskilt sätt när nya individer inlemmas i en kultur. Antingen blir de rekryterade mot bakgrund av att deras värderingar stämmer överens med den befintliga kulturens eller så socialiseras de till att acceptera de kulturella värderingarna. Schein ser kulturen som något enhetligt. Men i denna uppsats ser vi även kulturen som bestående av olika subkulturer som inryms i en och samma kultur. Subkulturperspektivet väcker den intressanta frågan om vad som skiljer olika subkulturer inom organisationen från varandra. De som forskar om subkulturer har presenterat två teoretiska referensramar för att beskriva dessa skillnader. En subkultur kan bildas när arbetsuppgifterna kräver att människor har ett nära samarbete. Exempelvis teamarbete. Hierarkiska subkulturer fokuserar på skillnader mellan olika ledningsnivåer eller mellan chefer och arbetare. Exempelvis kan en chef identifiera sig med andra chefer på samma nivå. Subkulturer som grundar sig på tidigare organisatoriska kopplingar finns ofta i organisationer som bildats genom sammanslagningar eller uppköp.

Det finns olika förklaringar till varför subkulturer uppstår inom en större kultur. Attraktionen mellan människor och möjligheterna att interagera utgör starka krafter som tillsammans kan förklara uppkomsten av subgrupper. Detta fenomen kallas homosocialitet. Homosocialitet bygger ofta på en demografisk och psykografisk likhet hos medlemmarna inom subgruppen. Som ett exempel kan nämnas den högsta ledningen inom företaget. Dessa utgör i många äldre företag en homogen grupp som ofta kommer från en liknande social bakgrund och utbildningsbakgrund innan de blev anställda på företaget. Medlemmarna i en ledningsgrupp träffar ofta varandra, de har sina kontor i närheten av varandra och kan vara avskärmade från organisationen i övrigt. Detta kan jämföras med mellanchefernas situation, vilka ofta sitter nära sina underordnade medarbetare och därför är utspridda i organisationen. Detta ger dem mindre möjligheter än ledningsgruppen att samspela med varandra.

### **3.2 Identitetsteori**

”Identitet bör uppfattas som något konstruerat, mångfaldigt och varierande snarare än fast, monolitiskt och robust. Identiteten är som det sociala livet i allmänhet konstruerad; den är till exempel inte en spegelbild av en psykologisk eller en social objektiv verklighet” (Alvesson 2004: 179)

Sociala identitetsteorin belyser hur människor klassificerar sig själva men även också hur människor ser på andra människor. Klassificeringar kan göras med tanke på ålder, etnicitet, kön, utbildningsbakgrund, uppnådd hierarkisk nivå et cetera. Tajfel och Turner har utvecklat den sociala identitetsteorin som menar att den egna sociala identiteten utformas då individen hamnar i en grupp. Med social identitet menar Tajfel individens kunskap om att h\*n är del av en speciell grupp kopplad till en känslomässig värdering av att vara gruppmedlem. Då vi människor försöker finna en specifik och positiv bild av oss själva, jämför vi oss med andra människor och även då också med andra grupper. Vi förhåller oss till världen utanför den egna identiteten och skapar därmed en polarisering med hjälp av vilken vi försöker finna oss själva. Ju mer människor identifierar sig med den grupp de ingår i, desto mer försöker man särskilja sig från andra grupper och bli så olik dessa som man möjligt kan. Sociala identitetsteorin belyser alltså det dualistiska förhållningssättet mellan den grupp som individen själv ingår i och den grupp som h\*n

försöker skilja sig från. Teorin åskådliggör en polarisering mellan dessa grupper. (Tajfel & Turner 1982)

Enligt Tajfel & Turner 1982 är social identitet en persons syn på sig själv som medlem i en social kategori medan en kollektiv identitet är de delade uppfattningarna som medlemmarna har. Självkategoriseringsteorin är en vidareutveckling av identitetsteorin och förklarar den socialkognitiva process då en individ placerar sig själv i en kategori, det vill säga bestämmer sig för vem denna är lik. På detta sätt uppstår in- och out-groups-stereotypier. Gruppmedlemmar förväntas ha samma normer och nya medlemmar anammar dessa existerande normer. För de människor som finns inne i en grupp stärks sammanhållningen och det skapas en vi-känsla. En stark vi-känsla bidrar till en starkt jag-känsla vilket kan medföra att medarbetaren känner trygghet i en ofta intern konkurrenssituation som kan råda mellan medarbetarna i en partnerstyrd organisation.

Det kan, speciellt i kunskapsföretag, vara viktigt att ledningen kan påverka och styra medarbetarens identitet för att få kontroll över organisationen och medarbetarna. Ledningsgruppen kan med sin makt försöka konstruera och forma den anställdas självbild för att matcha den ideala medarbetaren. Den interna identitetskonstruktionen hänger nära samman med företagets yttre retorik, deras image och interaktionen med klienterna i professionella serviceföretag. Eftersom affärsverksamheten kretsar kring kunskap och informationsöverförande finns utrymme för alternativa tolkningar och missförstånd mellan företaget och kunden. Att vara extra noga med företagets image, och därigenom medarbetarnas identitetskonstruktion, gör att kunden lättare kan förlita sig på företagets kvalitet vilket kan minska de dåliga effekterna av informationsasymmetri. Det kan även vara lönsamt för företaget att den anställdes identitet speglar företaget eftersom en alltför stor avvikelse mellan företagets identitet och beteende och medarbetarens kan leda till att företagets image skadas. (Alvesson 2004)

Då konsulter i partnerstyrda organisationer ofta befinner sig i en position mellan företaget där de är anställda och klientföretagen, kan det ses som än viktigare för företaget att kunna styra kunskapsmedarbetarnas identitet för att medarbetarna skall kunna representera företaget på, vad företaget anser, bästa sätt.

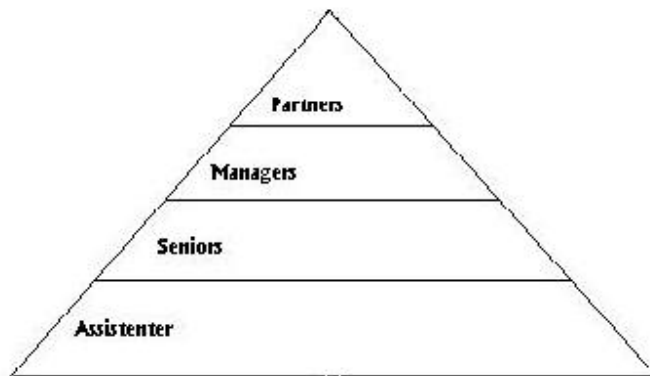
Teoribildningen inom organisationskultur och identitetsteorin har olika fokus vad gäller styrning. Däremot går dessa hand i hand när det gäller att förklara varför medlemmarna i en kultur väljer att låta sig styras och ställa upp på ledningens initiativ.

## 4 Empiri och analys

I följande kapitel har vi valt att varva empiri med analys för att kunna få direkt koppling mellan teori och verklighet. Vi kommer först återge fakta om fallföretaget samt våra egna erfarenheter av fallföretaget. Därefter kommer vi, med hjälp av citat från våra intervjuer, analysera företaget genom olika teman.

### 4.1 Om fallföretaget

Den svenska revisionsmarknaden domineras idag av en handfull större globala bolag varav vårt valda fallföretag, som vi benämner CC, är ett av dessa. Revisionsbolaget har över 100 000 medarbetare i 150 länder. I Sverige finns cirka 1000 medarbetare fördelade på ett trettiotal kontor varav tre större kontor i landets storstäder. Företaget är verksamma inom olika områden; revision, skatt, riskhantering, finansiell rådgivning, verksamhetsstyrning och outsourcing av ekonomifunktioner<sup>3</sup> där majoriteten av personalen arbetar på revisionsavdelningen.



CC:s formella struktur har formen av en hierarkisk pyramid med fyra olika kompetensnivåer. Längst ner i pyramiden finner vi assistenter som ofta är nyutexaminerade civilekonomer med inriktning på redovisning. Nästintill samtliga medarbetare på vårt undersökta kontor rekryteras från en och samma högskola som ligger inom företagets geografiska närhet. Assistenterna är den billigaste arbetskraften som får utföra de mest enformiga uppgifterna. Efter att kunskapsmedarbetaren arbetat som assistent mellan ett och två år kan h\*n bli befordrad till seniornivå. Under de första fem åren får medarbetarna ta del av flertalet internutbildningar vilka är obligatoriska. Medarbetaren kan härefter själv besluta om h\*n vill genomgå ett nationellt prov för att bli auktoriserad revisor. Efter att senioren arbetat på denna kompetensnivå i cirka sex år och även blivit auktoriserad revisor kan medarbetaren befordras en nivå upp och bli manager. Som manager tilldelas man olika uppdrag och har seniorer och assistenter under sig som arbetar med dessa och härmed kan managern ses som teamledare för ett uppdrag. Managern är även den person i företaget som har ansvaret vid kontakt med klienten och är tillsammans med partnern nyckelperson då avtal ingås med klient. På kontoret finns en handfull partners vilket är den sista nivån i kontorets hierarki. Partners har huvudansvaret för kontorets samtliga uppdrag. Alternativet om medarbetaren inte blir befordrad upp i

---

<sup>3</sup> Vi har valt att endast inrikta oss på ett av Revisionsbolagets kontor och inom detta kontor fördjupa oss och intervjua medarbetare på revisionsavdelningen.



hierarkin är att denna lämnar företaget. Detta är naturligt att många medarbetare skall göra om företaget vill behålla strukturen som en proportionerlig pyramid.

Kunskapsarbetarna inom CC har varsin mentor som oftast är en manager. Syftet är att alla medarbetare skall ha en mer erfaren kollega som kan vara till stöd under karriären. Utvärdering av varje medarbetare sker även två gånger om året där den anställda värderar medarbetare som denne har under sig och även medarbetare som finns över i hierarkin. Dessa utvärderingar som kunskapsmedarbetaren går igenom med sin mentor kan anses vara mycket viktiga för medarbetaren eftersom de ligger till grund för möjlig befordran.

Konsulterna inom CC arbetar inom olika team samtidigt och med medarbetare på olika nivåer. Då Revisionsbolaget utför ett uppdrag hos en större klient, som exempelvis ett börsbolag, är medarbetarna ute hos kund och samlar information. På en proportionerlig skala kan en assistent vara ute hos klient i tio dagar, medan senioren kan vara där fem dagar och managern i sin tur en dag. Detta för att managers är färre och måste ha en större överblick över alla sina uppdrag, medan assistenterna inte arbetar med lika många uppdrag. Då organisationen är både funktionsindelad och verksamhetsindelad kan den formella strukturen liknas vid en matrisorganisation.

Denna uppsats sätter fokus på de interna organisationsförhållandena i fallföretaget. Det som är intressant med CC är att det inte är självklart vad som är internt och externt. Genom arbetssättet med konsulter är gränsen mellan det interna och det externa flytande. När medarbetarna är ute hos kund arbetar de för kundföretaget samtidigt som de är medvetna om att de representerar CC. På samma sätt arbetar de för att revidera åt kunden när de sitter och jobbar på CC:s kontor. Detta ställer höga krav på medarbetarnas lojalitet gentemot både CC och kunden. Det finns alltid en möjlighet för konsulterna att byta sida och gå över till att arbeta för kunden om de skulle vilja stiga ur pyramiden.

*Vidare i detta kapitel kommer vi att utgå från citat från våra intervjuer för att sedan analysera dessa med hjälp av de teorier vi valt. Vi har delat upp avsnittet i olika teman. De olika tema fyller alla en viktig funktion i att förstå anomalin, vilket kommer motiveras och underlätta för läsaren då vi slutligen kommer att landa i kärnan till svaret på vårt syfte.*

## **Kunskapsföretaget CC**

*”Vi är ett företag som säljer kunskap.”*  
(Konsult 1)

*” ...the best professional service firm in the world...”* (Gästföreläsning)

CC definierar sig själva som ett kunskapsföretag och detta sammantaget med uppfyllandet av de flesta av Alvessons kriterier gör att vi känner oss säkra på vår utgångspunkt att vårt fallföretag är ett kunskapsföretag. CC går ännu ett steg längre och definierar sig vidare som ett professionellt serviceföretag, vilket är en underkategori till kunskapsföretag.

*”Det händer saker och ting hela tiden.”* (Konsult 4)

Inom CC råder korta beslutsvägar eftersom kunskapsföretaget ser sig själva som en decentraliserad organisation. Projektrelaterade beslut tas ofta inom det aktuella teamet utan inblandning av partners. Att företaget måste anpassa sig efter förändringar som sker pekar på att det är en ad hoc-baserad organisation.

Ett annat exempel på att CC uppfattar sig själva som ett kunskapsföretag är företagets uppfattning om vad de säljer. Vid en gästföreläsning uppgav CC att de säljer ”människor, kompetens, lagarbete, kreativitet och erfarenhet”. Dessa element säljs och konsumeras tillsammans med klienten. Kunden är alltså både medproducent och medkonsument.

*”I detta kunskapsföretag går säljegenskaper före kunskaper. Det är 90% sälj och 10 % kunskap.”*(Konsult 5)

Kunskap som inte blir såld har egentligen inget marknadsvärde. CC säljer kunskap och det gör de bra eftersom företaget rankas bland de största och bästa i Sverige inom sin bransch. CC är alltså ett kunskapsföretag som säljer kunskap. Utan medarbetarnas kompetens finns inget att sälja, eller tjäna pengar på.

Som framgår av citaten krävs det en problematisering av vilken kompetens som är viktigast för kunskapsarbetaren på CC. En av kompetenserna går ut på att göra lysande revisionsarbete, en annan på att kunna marknadsföra sig internt i konkurrensen med kollegorna och en tredje går ut på att sälja in uppdrag till kunden. Dessa kompetenser måste samexistera inom CC-konsulten för att ett tillfredställande resultat ska uppnås. Om kunskapsarbetaren inte har kompetensen att sälja sina revisionskunskaper blir det ingen affär. Och skulle konsulten vara en hejare på att göra affärer men inte på att revidera kommer kunden sannolikt inte att anlita detta konsultbolag igen. Kunskap måste i slutändan leda till lönsamhet. Om kunskapen inte kan säljas på en marknad har den inte heller något egentligt värde.

*”Kan du inte sälja in dig själv och dina tjänster till kunden, så kan du inte heller revidera.”*  
(Konsult 5)

Kunskapsarbetaren säljer sin kunskap till företaget och får pengar för varan – kunskapen. Ägandet av kunskapen övergår då både praktiskt och juridiskt till företaget.

Även om CC är ett kunskapsföretag finns vissa byråkratiska inslag.

*”Allt arbete utförs efter mallar och arkiveras på ett visst sätt. Det finns standardmallar som skall följas vid varje revision.”* (Konsult 2)

Då arbete utförs efter vissa mallar kan det kritiseras huruvida konsulterna arbetar fritt och om revisionsarbetet i realiteten präglas av en hög grad av självbestämmande så som kunskapsarbete förutsätts att göra. De redovisningsmässiga regler som finns inom branschen och som måste följas kan ifrågasättas utifrån vissa kriterier för kunskapsarbete. Då för mycket regler och procedurer och standardiserade metoder ska ingå i arbetet går detta stick i stäv med bilden den kreativa kunskapsarbetarens sätt att arbeta efter principen ”frihet under ansvar”. Regler och mallar för tankarna mer till det tayloristiska synsättet på företag och produktion med inslag av maskinbyråkratiska principer snarare än till platta organisationer med ad hoc-baserad struktur där kunskapsarbetarna ”jobbar i kreativa team”.

Det är inte bara de skrivna reglerna och mallarna på papperet som CC följer. Kunskapsarbetarna följer mängder av normer och ger uttryck för företagets värderingar. Som exempel kan nämnas att en assistent aldrig skulle gå förbi en senior och gå direkt till en manager med information eller olika förslag. Att vara noga med detta kan naturligtvis ses som att det är viktigt att kommunikationen fungerar eftersom det är mycket olika klienter att hålla reda på och man ingår dessutom i flera olika team. Därför är den standardiserade processen oerhört viktig för att man inte ska behöva fråga kunden samma sak två gånger osv. Emellertid kan de linjära kommunikationsvägarna även ses som ett uttryck för ett upprätthållande och ett återskapande av de hierarkiska nivåerna. Assistenten rapporterar till senioren direkt ovanför i hierarkin och något annat vore inte accepterat. Ett sådant individualistiskt och politiskt beteende skulle knappast belönas med en befordran.

*”Det är stor skillnad mellan de olika nivåerna i hierarkin.” (Konsult 2)*

CC är organiserade enligt matrisprincipen. CC kan även ses som en paradoxal hybrid mellan en byråkratisk hierarki och fria team. Rent byråkratiskt finns det en väldigt stark hierarki som ständigt gör sig påmind – en partner är en partner och en assistent är en assistent. Däremot arbetar partner och assistent sida vid sida i de olika team som de ingår i vilket är ett modernt sätt att arbeta. Det kan anses viktigt då problem uppstår att assistenten vänder till sin närmaste överordnade, det vill säga senioren och det är mycket viktigt att beslutsvägarna följs systematiskt på ett byråkratiskt sätt. Å andra sidan kräver det avancerade arbetet att kunskapsarbetaren tänker fritt och kreativt och försöker komma med kreativa lösningar. Dock tillämpar CC ett kostnadseffektivt sätt att arbeta genom sitt hierarkiska organisationssätt. Principen är, grovt uttryckt, att det ska vara partnern och managern som tänker medan senioren och assistenten utför arbetet. Detta eftersom assistenten är mycket billigare i timmen genom de enorma löneskillnader som finns vertikalt mellan de olika hierarkiska nivåerna. De enorma löneskillnaderna är också en kraftfull symbol för hur pyramiden fungerar och en morot för att vilja klättra. Den stora skillnaden i status mellan de olika hierarkiska nivåerna har också ett symbolvärde på betedenivå.

*“Our brand is our people.” (Gästföreläsning)*

En CC-konsult är något utöver en kunskapsarbetare. Personen bär dessutom upp varumärket i allt som h\*n gör. CC-konsulten är därför en viktig symbol i sig utåt mot marknaden. Där kan vi hitta förklaringarna till den standardiserade artigheten, den massproducerade/konstruerade professionalismen som känns engångsförpackad, det kliniska skrivbordet och den obligatoriska kostymen eller dräkten.

*”Det gäller att försöka behålla och stimulera personal då kunskapen sitter i dessa.”*  
(Konsult 1)

Det är viktigt på CC att personalen stimuleras och att medarbetarna känner att de hela tiden är på väg uppåt i organisationen. Kompetenshöjande aktiviteter förekommer i hög grad och för att överhuvudtaget ha möjlighet att nå managernivå måste man bli auktoriserad revisor.

### **Klientrelationer – med kunden i fokus**

Klientrelationerna är det absolut heligaste som finns på CC. Word-of-mouth är det som CC lever på. Enligt den klassiska marknadsföringsprincipen om att en nöjd kund är glad, tillfredställd och tyst, medan en missnöjdd kund låter hela världen få veta detta, är det viktigt för CC att vårda sitt goda rykte.

*”Det är viktigt att alltid ha hög servicegrad eftersom det är kundrelationer vi jobbar med.”*  
(Konsult 4)

CC är väldigt måna om att vidmakthålla sitt goda rykte och att se till att fortsätta positionera sig som det bästa revisionsbolaget på marknaden och därigenom ge kunden en anledning att betala för CC:s goda kvalitet. Detta ses som en del av företagets medvetna filosofi och härmed är det viktigt att medarbetarna är väl införstådda med den och kan spegla företagets filosofi utåt mot klienterna.

*”Man bildar sig en uppfattning om människor ganska fort. Först intrycket är överlag väldigt viktigt.”* (Anställd 2)

När ett företag vill satsa på en differentieringsstrategi och erbjuda kvalitet för ett lite högre pris måste kunden övertygas om att kunskapen är värd detta högre pris. Klienten har svårt att rätt bedöma konsultens arbete, särskilt på förhand, och då blir den mörka kostymen eller kjolen och kavajen en viktig källa till förtroende och underlättar att sälja in uppdrag såväl som att skapa en tillitsrelation.

### **Artefakter som kulturell styrning**

Då vi besökte CC:s kontor lade vi märke till den fysiska och sociala miljön med avseende på socialt klimat och artefakter. Efter att ha tagit hissen fyra våningar upp, kom vi in på själva kontorets bottenplan. Här ligger en elegant reception med trevlig personal och stämningen manar till att man dämpar samtalstonen och antar ett professionellt beteende.

Kontoret präglas av en klinisk anonymitet som genomsyrar både inredningen och hur konsulterna uppträder.

Under våra första sju intervjuer som genomfördes i ett konferensrum på bottenplanet undrade vi hela tiden var konsulterna utförde sitt kunskapsarbete. Visst, konsulterna sitter mycket ute hos kund, men eftersom de ibland kommer in till huvudkontoret för att göra pappersarbete borde det åtminstone finnas ett skrivbord någonstans.

När en av de konsulter vi intervjuat erbjuder sig att ta oss med på konsultsafari får vi våra frågor besvarade. Konsulten tar med oss en trappa upp där vi hittar både skrivbord och konsulter som sitter och reviderar. Däremot finns samma anonyma och professionella atmosfär här uppe också. CC använder sig av så kallad *free seating* vilket innebär att konsulterna inte har några fasta skrivbordsplatser. Detta innebär i sin tur att personliga saker som exempelvis fotografier och andra trivsselföremål från livet utanför CC inte får förekomma. För att kunna hålla reda på sina papper och pärmar har konsulterna i stället var sitt skåp. Detta inser vi är en strategi från företagets sida för att uppnå en professionell miljö där det personliga inte hör hemma på arbetsplatsen. Företaget försöker avpersonifiera medarbetaren då h\*n är på kontoret vilket medför att medarbetaren enbart kan fokusera på arbete. Denna miljö liknar den som konsulterna förmodligen möter när de är ute hos kund eftersom de inte har någon egen plats där heller. Detta kan ses som ytterligare ett initiativ för styrning av kulturen. Det finns tydliga tecken på att CC vill återskapa de externa marknadsförhållandena för konsulterna även på det egna kontoret och i den egna organisationen. Företaget vill att medarbetaren ska känna sig och uppföra sig som en konsult, med allt vad det innebär, på bortaplan såväl som på hemmaplan. En utmaning, då CC:s ledning anammar en modernistiskt antagande<sup>4</sup> i den sofistikerade kulturstyrningen, är att det är svårt att säga var gränserna för CC:s kultur ska dras. Då konsulterna arbetar både ute hos kund och på kontoret är det svårt att avgöra vad som är internt och vad som är externt. CC kan ses som en subkultur i en större branschkultur, vilken CC både påverkar och påverkas av, eller också kan vi se CC som en övergripande kultur bestående av olika subkulturer, exempelvis de olika hierarkiska nivåerna. Symboler och artefakter på CC är exempelvis företagets dress code. Det är också det avskalade och opersonliga kontorslandskapet och kontorsmaterialet med företagets logotyp som hela tiden påminner medarbetarna om vem dom tillhör. Kanske kan vi se avsaknaden av personliga artefakter som den största kulturella symbolen på CC.

Från våra intervjuer får vi reda på mer om viktiga artefakter som råder på CC. Bland annat är kläder särskilt viktiga för att kommunicera ut en professionell hållning som andas yrkesmässig kvalitet, prestige och ett förtroendeingivande engagemang gentemot kunden och övriga intressenter.

*”Det är kostym och slips som gäller när man ska ut till kunden. Det är mer branschkultur än företagskultur” (Konsult 3)*

---

<sup>4</sup> Ett antagande om möjligheten att styra kultur

*”Jag känner att en VD lyssnar bättre på mig om jag har kavaj.” (Konsult 7)*

Mörk kostym eller dräkt av dyrt märke inger förtroende och kan vara en viktig signal till kunden när företaget ska sälja in uppdrag och skapa en bra och långsiktig tillitsrelation med klienterna. Att klä sig dyrt och propert inför ett möte med kunden visar även på respekt, engagemang och att man vill ta kunden på allvar. Dessutom finns ytterligare effekt av att klä sig snyggt. Kläderna kan tala för den kompetens som kunskapsarbetaren besitter. Därför kan kunskapsarbetaren skapa sig en god social maktposition gentemot kunden.

*”Det hela var mycket virrigt men till slut fick vi klara direktiv i alla fall. Vi skulle alltså ha tre klädombysten på kick-offen. (Konsult 2)*

Det finns en tydlig signal från ledningen som rör styrningen hur medarbetarnas framtoning bör vara rent utseendemässigt för att stärka företagets image.

*”Såsom du är klädd på överkroppen är helt okej men... Hade du jobbat här och haft dom jeansen på dig hade du nog fått en tillsägelse av din senior...” (Konsult 5)*

Den opersonlighet som manifesteras på CC skulle kunna tyda på att medarbetarna är utbytbara. Det finns inget utrymme, varken socialt eller fysiskt, för att skapa sig ett eget litet skrivbordsrevir. På detta sätt kan vi säga att medarbetarna känner att de hela tiden är på väg uppåt. Man kommer inte att stanna på samma ställe i organisationen någon längre tid, eller vid samma skrivbord för den delen, och detta ses som något positivt. Dessutom kan vi se det som att medarbetarna uppskattar att det finns en tydlig uppdelning mellan den privata rollen och konsultrollen. Genom att se på artefakterna och den opersonliga miljön kan vi säga att det, för både medarbetaren och företaget, finns en tydlig skillnad på vad som är arbetsliv och privatliv. Detta vinner både företaget och medarbetarna på.

### **Ovärderlig personal**

*”Våra konsulter är ovärderliga för företagets framgång.” (Konsult 1)*

CC ser sina kunskapsarbetares kompetens som deras främsta resurs och som resurser besitter kunskapsarbetarna både tyst och explicit kunskap.

För att kunna styra dessa resurser inom kunskapsmedarbetarna måste CC integrera individens mål med företagets övergripande strategi. Bland annat är det viktigt att få medarbetarna att ställa upp på upp-eller-ut-kulturen. Ett effektivt sätt att lyckas med detta är att hela tiden arbeta med att nå ut med budskapet om hur ovärderliga kunskapsarbetarna är.

Inom kunskapsföretag som ser personalen som den viktigaste resursen lever man ständigt med risken att medarbetarna lämnar företaget med allt vad det kan innebära. Det enda som säkerställer att kunskapsarbetarna stannar kvar hos företaget är att de anser att alternativet att stanna kvar ger en högre nytta än att gå vidare. Detta innebär att kunskapsarbetarna har en bra förhandlingsposition vilket CC hanterar genom att satsa på bra löner, förmåner, utvecklingsmöjligheter och genom att locka med en hög karriärhastighet. Under detta antagande, om den ovärderliga personalen, borde ett kunskapsföretag eftersträva en låg personalomsättning. CC däremot försöker stimulera en hög personalomsättning samtidigt som CC-medarbetaren tycks uppskatta att få arbeta med enbart de bästa.

Budskapet som företaget förmedlar är att medarbetarna är företagets viktigaste resurs och detta är medarbetarna väl införstådda med. Men vi inser också att medarbetarna även förstår att konkurrensen mellan dem är stark och att många inte överlever inom organisationen. Detta till trots tycks medarbetarna trivas bra inom CC och de tycks inte vara oroliga för att just de skall gallras ut ur organisationen.

### **Pyramidstrukturen som utgallringsprocess**

*” – Påverkas organisationen av att folk slutar?  
–...Alltså vi ser ju ut som en pyramid, va... Vi vill  
ju behålla de bästa medarbetarna...å för att man  
skall kunna anställa så många måste det ju sluta  
folk på vägen.” (Konsult 4)*

Det finns en uttalad ambition att CC ska ha formen av en välbalanserad pyramid som skall bestå av partners, managers, seniorer och assistenter. En viktig egenskap hos pyramiden är att den, i det ideala fallet, stimulerar personalomsättningshastigheten. Det ska gå fort att göra karriär, annars ska det gå snabbt att hjälpa personen ut. Det är två sidor av samma mynt – upp eller ut. Pyramiden är ett centralt inslag i CC:s HR-strategi som ligger bakom hur organisationsstrukturen ska se ut och fungera. Tanken bakom denna struktur hänger även samman med strategin för att hantera uppdrag och klienter. Systemet är i det närmaste självgående även om företaget lägger ner mycket energi på att underhålla det. Den ideala pyramiden kännetecknas av att för varje nivå som medarbetaren kommer upp i den finns det färre platser och den utsatta tiden för att vara på varje nivå är begränsad. Medarbetaren kommer alltid in i organisationen underifrån – aldrig från sidan. På samma sätt som partners är starka morotssymboler kan assistenterna ses som symboler för lägre nivåer i hierarkin som man vill klättra ifrån.

Pyramidstrukturen kan ses som uttryck för en stor del av företagets processer; för rekryteringen, en bred bas, den anställdes planerade karriärstege som smalnar av uppåt, och åldersstrukturen inom företaget med tillhörande makt- och hierarkistrukturer. Pyramidens logik är också explicit uttalad och alltid närvarande som en psykologisk faktor för att få medarbetarna att göra sitt yttersta. Dessutom är den institutionaliserad i medarbetarnas strategiska karriärbeteende. Konkurrensen anses vara nyttig och uppmuntras från ledningen.

*”Om man ser till pyramiden är karriärstegen en skyldighet.” (Konsult 10)*

Medarbetaren är väl införstådd med att pyramiden fungerar som en sorteringsmaskin där endast de bästa befordras. H\*n är beredd att arbeta hårt för att slussas uppåt i organisationen. Risker att bli utgallrad är något som händer de mindre lämpade kollegorna vilka kommer att gå ett dystert evolutionistiskt öde till mötes. Det slutgiltiga målet i karriärstegen är att bli partner och i det lyckosamma fallet blir relationen med pyramiden arbetslivslång.

### **Kulturstyrning**

*”Vi lovar våra medarbetare att rekrytera och behålla de bästa medarbetarna.”  
(Gästföreläsning)*

CC utövar även styrning på organisationsnivå med hjälp av en ”over acheiver-ideologi” som medarbetarna tar till sig och genom en stark kulturstyrning där branschens normer och värderingar spelar in. I konsultbranschen när konsulterna rör sig mycket ute på olika företag smittar olika organisationsvärderingar av sig mellan företagen. Det är svårt att avgöra vad som är företagsspecifika föreställningar respektive branschspecifika.

De grundantaganden som CC:s ledning vill att kunskapsarbetarna ska anamma går i stil med ”världsledande”, ”kunden i centrum”, ”rekrytera och behålla de bästa medarbetarna” och ”walk an extra mile”. I sin HR-strategi har CC dessutom uttalat att de bara ska behålla de bästa medarbetarna för att säkra klientrelationerna och även visa för potentiella medarbetare att de är ett attraktivt företag. En hälsosam personalomsättning ses som något positivt då utbudet på unga, villiga och kompetenta nytexaminerade revisorer är överflödigt.

Grundbulten i de etablerade uppfattningarna är självklarheten i att arbeta hårt för att ta sig fram. Det lönar sig att underhålla sitt kontaktnät med de företag men har utfört revisionsuppdrag för. Dessa gemensamma antaganden är det som påverkar de som delar kulturen och förklarar hur kunskapsarbetarna på CC väljer att agera. Den inre kärnan av en kulturen på CC skapar sociala principer och oskrivna antaganden som i sin tur leder till väldigt konkreta handlingssätt eller språkbruk.

Normerna på CC problematiseras knappast dagligen av kunskapsmedarbetarna. Dessa följs per automatik när medarbetaren väl har lärt sig vad som gäller och normerna blir synlig först när denna bryter mot dessa.

*”Medarbetarna bör spegla kunderna.”  
(Konsult 6)*



*”De säger att vi satsar på mångfald, men med det kanske de menar att vi har kontor i hela världen?”*(Konsult 2)

Det finns både fördelar och nackdelar med stark kulturstyrning. En effekt kan vara en överdriven strömlinjeformning av personalen. I CC:s uttalade värderingar på företagets officiella hemsida finns även en ambition om mångfald och därför frågar vi om detta. Vi får en bild av att intervjupersonerna anser att det ändå finns en heterogenitet inom den homogena personalstyrkan. Möjligen är detta på grund av att de ser sig själva som subjekt inom sin egen grupp. Vi upplever att det finns en mångfaldsblindhet och att vi har svårt att förklara begreppets innebörd så att de förstår vad vi frågar om. En förklaring kan ligga i att några vi har pratat med har arbetat väldigt länge på CC och därför har anammat de rådande referensramarna på företaget. Vi tolkar det som att medarbetarna på företaget inte ser hur homogent företaget är, utan det är först när en utomstående med en annorlunda bakgrund kommer in på företaget som normen blir synlig.

*”Jo, alltså, jag tror där finns en kille... i Göteborg som är mörk... men jag tror att han är adoptivbarn.”* (Konsult 2)

Inom CC upplever man att man är väldigt olika trots sin, för oss som studenter, uppenbara homogenitet och det är något man ser positivt på. Det vi märker är dock att CC-medarbetarna gärna identifierar sig med konsulter på samma nivå. En manager definierar sig själv i samspel med andra managers. Frågan är om det finns något verkligt mångfaldsutrymme då CC:s varumärke byggs upp av konsulterna vilka ska spegla deras homogena klienter.

*”Vi är alla olika och detta skall vi ta till vara på.”*  
(Konsult 1)

Inom strategiforskningen finns motsättningar huruvida kultur kan styras eller ej. CC ser sig själva som modernister och detta har de valt för att kunna ha möjlighet att styra sina medarbetare. Deras val ser vi inte som att CC har en teoretisk övertygelse åt det modernistiska hållet, utan snarare att de försöker styra så gott de kan och därför måste företaget övertyga sig själva om att styrningen har inverkan. Naturligtvis föredrar de alternativet att se kultur som möjlig att styra framför att anta att de inte alls kan påverka något. Sedan får CC hoppas att styrningen får avsedd effekt med avseende på tolkningar och beteenden. Oavsett om man är modernist eller inte kan man anta att höga chefer är mycket inflytelserika i organisationskulturen. De höga cheferna är mycket väl synliga för organisationens övriga medlemmar och maktstrukturen står i deras tjänst. Därför kommer deras uppträdande att bli norm även för andra och många kommer sannolikt att lyssna till dem.

Kulturen på CC har inslag av elitism vilket smittar av sig på medarbetarna. Är medarbetaren inte överambitiös från början så blir h\*n det förr eller senare ändå på grund av den starka styrningen från ledningen. Medarbetaren påverkas också av de olika

subkulturer h\*n ingår i. En konkurrenssituation skapas där alla tror, eller måste tro, att de ska vinna. Det starkaste grundantagandet för den enskilde medarbetaren är ”upp-eller-ut”, eller snarare enbart upp

### **Identitetsstyrning**

Kunskapen är en del av kunskapsarbetaren och för att kunna styra kunskapen måste människan styras. Strategier för denna styrning kan förklaras med hjälp av identitetsteorin. För att CC på ett effektivt sätt skall kunna använda sig av kunskapen måste företaget kunna styra kunskapsmedarbetaren som besitter både den explicita och tysta kunskapen. CC kan med hjälp av identitetskonstruktion forma kunskapsarbetaren så att h\*n representerar företaget enligt CC:s värderingar.

Identitetsteorin pekar på att människor gör val som sammanfaller med gruppens identitet. Exempel på detta fenomen är när en person väljer att arbeta övertid för att det sammanfaller med normen inom gruppen.

*”Vi har bra sammanhållning, vi är alla unga människor som jobbar ihop och har mycket gemensamt. Alla är stöpta i samma form. Man har läst ekonomiprogrammet med inriktning redovisning. Alla kommer från samma skola. Man har likartade värderingar” (Konsult 4)*

Teoribildningen om interpersonell attraktion förklarar att människor tenderar att attraheras av andra personer som de finner sig ha mycket gemensamt med. Enligt denna förklaringsmodell kommer individer som liknar varandra både med avseende på personlighet, klassbakgrund och andra faktorer att söka sig till en viss utbildning, som leder till ett visst yrke, en viss position i hierarkin eller en viss bransch. Då i princip alla medarbetare på CC rekryteras från samma skola efter examen råder det en viss homogenitet på företaget. Detta innebär även att alla som rekryteras är unga och formbara. Redan under utbildningen kan tänkas att en viss typ av människor söker sig till denna inriktning med hänsyn till exempelvis klass och etnicitet. Härmed är medarbetarna redan vid rekryteringstillfället vid samma ålder, har liknande grundläggande värderingar, mål i livet och psykografiska likheter. Vi upplever det som att det lämpar sig bra för CC och gör att företaget lättare kan konstruera medarbetarna så som företaget önskar. Då CC rekryterar in personal från en redan homogen urvalsgrupp slipper företaget ”städa undan” en massa onödiga olikheter som de annars hade varit tvungen att ta itu med. Samtidigt har dessa medarbetare liknande bakgrund och likartade värderingar. Vi inser att det på CC inte finns någon spridning av kunskap då medarbetarna kommer från samma skola och härmed råder homogenitet på företaget även inom kunskapsområdet.

CC har en historia av omorganisering. I och med detta har vi sett ett behov i att harmonisera ihop olika subkulturer till en mer enhetlig kultur. Ur ett bortstädande av dessa gamla kulturer har en ny klinisk kultur med en operativ stil vuxit fram.

*” – Vilka egenskaper tittar ni på när ni rekryterar?*

*– Vi tittar på hur man tror personen kommer att passa in. Social kompetens, drivkraft. Vi är olika människor som ändå passar in i organisationen. Men alla medarbetare är ju lika ändå...”*  
(Konsult 10)

*”Vid rekrytering tittar man på olika egenskaper, exempelvis förmåga att arbeta i team”*  
(Konsult 1)

När nya individer inlemmas i en organisation och därmed i företagets kultur rekryteras de antingen mot bakgrund av att deras värderingar stämmer överens med den befintliga kulturens eller så socialiseras de till att acceptera de kulturella värderingarna. Då CC rekryterar personal tittar företaget på olika egenskaper som den framtida kunskapsmedarbetaren bör besitta. Medarbetaren ska ha social kompetens. Med social kompetens menar CC att medarbetaren skall kunna samarbeta med övriga medarbetare och ha förmågan att sälja in uppdrag till kunder. Det är även viktigt att medarbetaren är ödmjuk och kan lyssna på kunder och andra medarbetares behov för att kunna kommunicera ut CC:s budskap samtidigt som den interna kommunikationen måste fungera.

Inom CC finns olika former av subkulturer som bildas på olika sätt. En typ av subkultur korrelerar med de olika hierarkiska nivåerna, exempelvis identifierar sig en senior med de andra seniorer och konkurrerar även med dessa som finns på samma nivå. Det gäller för medarbetaren att vara bättre än sin kollega. Denna typ av subkultur är mycket stark eftersom hierarkisk nivå är ytterst viktig för pyramidens logik. En annan typ av subkultur på CC grundar sig på fysisk närhet och samspel i och med att samma personer ingår i ett team. Man ingår i flera arbetsteam samtidigt, men eftersom klienten vill behålla samma team uppstår det subkulturer ändå. En tredje typ av subkultur grundar sig på historien. Inom CC har på de senaste åren skett en stor omstrukturering som bidragit till att olika subkulturer bildats. Detta har medfört att det finns olika kultur mellan olika medarbetare som var med innan omstruktureringen och de medarbetare som tillkommit efter.

*” – Men om man inte passar in, hur gör ni då?*  
*– Ja, det är en svår fråga... Jag vet ett fall där de fick säga till att du passar helt enkelt inte in här, dels kompetensmässigt men främst var denna person inte service-minded. Han kunde inte sälja sig själv. Han hade en konstig inställning.”*  
(Konsult 4)

På CC gäller det att kunna samspela med andra. Medarbetaren blir inte långlivad om h\*n inte har förmågan att samarbeta, snabbt läsa av koderna och tolka signalerna både

uppifrån och nerifrån. Vi har märkt att det gäller att göra sig populär, skaffa sig kontakter och bli tilldelad de rätta uppdragen som kan ge en extra knuff uppåt i hierarkin.

*”Företaget blir en livsstil.”* (Konsult 10)

*” – Jo, när man börjar jobba på ett företag, så kan man ju liksom påverkas personlighetsmässigt av kulturen...hur känner du att du har påverkats?*

*– Nu förstår jag inte?*

*– Jo, att man kanske blir som en del av företaget. Är det något som du känner att du har blivit påverkad av?*

*– Alltså, problemet är ju att nu har man ju jobbat här så himla länge.... ”* (Skratt)

*(Konsult 10)*

På CC:s ledningsnivå finns tydliga ansträngningar för att forma konsulternas identitet och självuppfattning som konkurrerande representanter för företaget. Bland de intervjupersoner vi har talat med finns en viss medvetenhet om att företaget vill att medarbetarna skall vara på ett visst sätt, men vi har lagt märke till att det varit svårt för medarbetarna att sätta fingret på det. CC rekryterar individer med särskilda önskvärda egenskaper, men företaget anstränger sig också för att underhålla, utveckla och skapa dessa attraktiva egenskaper. På det sättet kan vi säga att CC medvetet kommer åt styrningen av kunskapsresurserna genom att låta medarbetarna utvecklas mot vissa givna mål. Innan medarbetarna kommer in i organisationen bär de med sig erfarenheter och kunskap utifrån. Detta kan tänkas störa den kultur som ledningen på CC vill implementera. Där kommer en klinisk miljö CC till gagn.

För att kulturstyrningen ska genomföras effektivt är det viktigt att den sker både på artefaktnivå och grundläggande omedveten nivå. En alltför utbredd medvetenhet om kulturstyrningen skulle kunna framkalla ett drag av cynism hos medarbetarna och alltså ett motstånd mot den identitetskonstruktion CC vill åstadkomma.

Precis som en maskin kan ställas om, kan en person även ”ställas in” via identitetsstyrning. Då det i kunskapsföretag rör sig om strategier för human resources får resurshanteringen ett annorlunda uttryck genom de spelregler som råder i detta avseende. Ett företag kan inte äga människor, även om det skulle vara lockande, och det kan finnas moraliska gränser för att styra dessa människor som bär på kunskapsresurserna.

*“Byrån står för kvalité och även jag själv då.”*

*(Konsult 9)*

Såsom citatet menar ser konsulterna sig som kvalitetssymboler för CC. medarbetarna är extremt medvetna om att de är företagets ansikte utåt och är måna om att förmedla CC:s varumärke enligt CC-standard. Företaget kan inte gärna stämpla sin logotyp i pannan på

medarbetarna utan det är upp till var och en att klä och uppföra sig som en utmärkt CC-konsult enligt denna standard. Detta skulle kunna ses som ytterliggare en bidragande faktor till medarbetarnas homogenitet och att de trivs med att vara en CC-konsult i mängden.

*”Nu är det ju bara sju dagar i veckan.”* (Konsult 6)

På CC förväntas konsulterna arbeta övertid när situationen kräver det, vilket är ofta. I genomsnitt arbetar de 10-20 timmars övertid i veckan. Under bokslutsmånaderna, det vill säga januari-februari, är det som värst. Dessutom får kunskapsarbetarna inte betalt för den övertid de arbetar. Konsulten förväntas klara sitt uppdrag inom ordinarie utsatt tid och lönesättningen är individuell och hänger nära samman med måluppfyllelse. Partners får lön efter kontorets resultat och har alltså ingen fast grundlön.

*”Det behöver inte bli extremt mycket övertid om man inte själv är intresserad, men sen handlar det ju om en karriär inom CC. Det skall man inte sticka under stol med. Man måste visa att man vill klättra inom företaget.”* (Konsult 3)

*”Detta är inget 8- till 5-jobb.”* (Konsult 4)

Arbetsbelastningen kan pressa en medarbetare att behöva lägga ner mycket tid på vissa revisioner och denne behöver oftast arbeta övertid för att bli färdig. På ett sätt kan vi säga att det är frivilligt att arbeta övertid men då övertiden snarare är regel än undantag blir det till en norm att arbeta övertid. För att kunna konkurrera internt, bli tilldelad de attraktiva uppdragen och utföra uppgiften med perfektion, räcker inte åtta timmar om dagen till. Normen att arbeta övertid leder dessutom till en snöbollseffekt på beteendet hos de konkurrerande kunskapsarbetarna. Ju mer kollegan arbetar övertid, desto mer hinner personen i fråga uträtta jämfört med en själv. Och för att ligga på samma nivå som varandra och gärna över, skapas en situation där alla jobbar övertid men där statistiken bara visar att konsulterna är tidseffektiva enligt timrapporteringen. Det finns incitament att inte rapportera in alla timmar som medarbetaren lägger ner, men hur utbredd denna praxis är kan vi inte med säkerhet veta. Eftersom konkurrensen på arbetsplatsen är hög har det bildats en kultur där de anställda mer eller mindre har accepterat övertidsarbetandet. Jobbet ska bli gjort, kunden ska bli nöjd och själv ska medarbetaren bli befordrad.

*”I januari och februari kan man inte ha familj. Då krävs det uppbackning hemifrån för annars blir det för jobbigt.”* (Konsult 10)

Alla medarbetare på CC har inte samma privatsituation och är därmed inte lika flexibla. Att spontant acceptera en beordrad övertidskväll är inte något som alla har möjlighet till. Eftersom lojalitet och att lägga manken till och jobba övertid är direkt kopplat till prestige och befordran kan dessa slå lite orättvist beroende på hur tillgången på fritid ter sig.

På grund av en homogen rekryteringsbas bildar CC-medarbetarna en homogen grupp glada konsulter som identifierar sig med varandra. Vi lägger märke till att homosocialiteten är stark och att de arbetar väldigt hårt samtidigt som de har väldigt kul. I och med detta skapas även ett gruppsyck i samspel med pyramiden där man delar dess värderingar och normer inom gruppen utan att de ifrågasätts öppet. Alla har ett och samma mål, och det är att klättra i hierarkin – och gärna helst umgås med andra som med stor sannolikhet kommer att bli befordrade. Dessutom verkar det för oss som att kärleken till CC stark och det finns en brinnande romantisk inställning till varumärket vilket inspirerar till hårt arbete ute hos kunden, även om det innebär en hel del övertid eftersom detta snarare är regel än undantag på företaget. Ovanstående resonemang pekar på att medarbetarna upplever stora fördelar med att ställa upp på pyramidens spelregler.

### **Karriär – möjlighet såväl som skyldighet**

*”Jag ser inga problem, jag ser bara möjligheter” (Konsult 10)*

Värderingarna på CC går ut på att tänka uppåt och framåt. Det ska helt enkelt inte finnas i deras medvetande att det skulle kunna existera något så konstigt som en ovilja att klättra uppåt. Vi tolkar det som att om medarbetaren skulle tänka i sådana banor skulle det innebära att h\*n missköter sitt jobb. Det är bara att köra på och fortsätta uppåt och framåt med kunden i fokus. Detta menar vi vara CC-kulturens djupaste grundantagande. Medarbetaren lever och handlar efter upp-eller-ut-filosofin men problematiserar den inte i grunden till vardags. CC-medarbetarna går inte runt och funderar över hur det egentligen är att vara CC-konsult. Det är något man är och som man tycker om att identifiera sig med.

*”Passar man inte in så åker man... måste viga hela sitt liv åt jobbet. Detta är skitstressande.” (Konsult 5)*

Den medvetna identitetskonstruktionen och strömlinjeformningen av kunskapsarbetarens professionella karaktär utgör en aspekt av det dualistiska förhållandet mellan den fantastiska möjligheten för individen att göra en karriär och den påtvingade skyldigheten att ständigt avancera i företaget enligt en i förväg bestämd takt. De medarbetare som konkurreras ut förväntas sluta av sig själva eller manas till att lämna pyramiden till förmån för andra piggare konsulter med större potential. En elitistisk inställning till sig själv som professionell kunskapsarbetare med hänsyn tagen till företagets ackumulerade prestation blir en nödvändighet i en organisation som har bestämt sig för att bara innefatta de bästa medarbetarna.

*”Det är liksom inte accepterat att man inte lever för att göra karriär.” (Konsult 2)*

Om kunskapsmedarbetaren bryter normen och väljer att inte göra karriär, utan stannar på den nivå i hierarkin som denne befinner sig på, motarbetar kunskapsmedarbetaren det identitetskonstruerande som företaget försöker skapa. Karriär kan därför ses som en

skyldighet för medarbetaren gentemot företaget för att pyramiden ska behålla sin form. CC vill inte ha kunskapsarbetare i organisationen som inte är villiga att göra karriär eftersom det vill ha de bästa medarbetarna som är beredda att arbeta hårt för att komma upp i hierarkin. På CC väljer man dock att kommunicera ut pyramidens struktur som en positiv möjlighet för individen. Vi upplever att kunskapsmedarbetaren egentligen inte har något val. Kunskapsarbetaren förväntas klättra inom organisationen eller stiga åt sidan och söka jobb på ett annat företag.

Vi har uppmärksammat att medarbetarna enligt normen som råder på CC ska göra karriär enligt planen och ständigt är påhejade av sin mentor. Att bryta mot karriärnormen kan medföra att man i kollegornas ögon får en låg social status. Enligt vår tolkning måste medarbetaren vilja klättra uppåt i hierarkin och då krävs en positiv inställning till arbetet och ett j\*vlar anamma.

## Upp

*”Dom som stannar kvar i företaget vill utvecklas, gillar utmaningar.” (Konsult 4)*

*”Det är lika viktigt att skapa sig ett kontaktnät och att sälja in sig själv både internt och externt som att vara teknisk duktig.” (Konsult 5)*

Det är viktigt för personalen på CC att tänka på sitt nätverk både inom och utanför organisationen. Ett bra nätverk inom organisationen förbättrar möjligheterna att göra karriär och få bra uppdrag. Vi har uppmärksammat att det kan vara smart att tänka på nätverket utanför CC. Detta eftersom en medarbetare en vacker dag kanske blir tvungen att lämna CC och då finns det flertalet företag som kan ses som attraktiva för denna.

Ingen på CC uppger att det finns konflikter mellan medarbetarna inom företaget. Alla uppger att arbetet är roligt, omväxlande och givande. Den generella uppfattningen är att det alltid är roligt att komma ut till en ny kund, träffa nya människor och lära sig mer. Detta anser vi peka på att CC:s medvetna identitetskonstruktion har satt sin prägel på medarbetarna.

*”I utvecklingssamtalen får man reda på om man har möjlighet att bli befördrad inom en snar framtid eller inte.” (Konsult 4)*

CC använder sig av flera olika upp-metoder. För att behålla de bästa medarbetarna är det viktigt att dessa känner att företaget satsar på dem och att de själva blir stimulerade och känner att deras karriär håller styrfarten uppe. Lönen som hela tiden blir avsevärt högre för varje nivå motiverar medarbetaren att göra karriär i rask takt. Medarbetaren känner sig också betydelsefull och får ytterligare stöd för sin uppfattning av att vara företagets viktigaste resurs och att därigenom vara föremål för stora satsningar. Detta anser vi skulle kunna tyda på att medarbetaren blir mer lojal mot företaget och att man upplever en ömsesidighet i givande och tagande. För att medarbetaren ska vara medveten om sin

chans till befordring och lockas till att "walk an extra mile" spurras de under bland annat utvecklingssamtalen. Mentor finns även till för att medarbetaren ska veta ungefär hur h\*n ligger till jämfört med de andra i den interna konkurrensen. Det är också denna mentor som ser till att karriärplanen följs. De mål som kunskapsarbetarna förväntas uppfylla för att klättra uppåt i hierarkin är aldrig konstanta över tid. I stället är de är relativa, i och med att det hela tiden handlar om att prestera bättre än sin kollega som hemskt gärna också vill bli befordrad. När vi studerar CC lägger vi märke till att det skulle kunna vara så att varken kunskapsarbetaren eller mentorn kan, på grund av målens relativa natur, någonsin veta på förhand vilken insats som är god nog. Därför kan ingenting utlovas säkert och kunskapsarbetaren lever ständigt på hoppet av att ta nästa steg uppåt i hierarkin. Med sin mentor har medarbetaren också utvärderingar varje halvår där medarbetaren får reda på hur h\*n ligger till jämfört med sina interna konkurrenter. Denna baseras på att kollegor både från nivåerna uppåt och nedåt i hierarkin har fått bedöma personen i fråga enligt en nöjdhetsskala. Utvärderingarna sammanställs av mentorn och man tar upp resultatet på det två årliga samtalen med medarbetaren.

Mentorn fungerar även som en symbol för utveckling, det vill säga upp-effekten. Personer som kommit upp sig i hierarkin fungerar som attraktionsmedel och som symboler för framgång för de yngre medarbetarna. De yngre medarbetarna följer deras exempel och lyssnar på deras råd och försöker följa detta så noga de kan för att öka sina egna chanser i konkurrensen på vägen uppåt. Själva fenomenet att de yngre följer de överordnades exempel som en del av sin karriärstrategi ger effekten att de andra på samma nivå gör likadant. Detta ger legitimitet åt beteendet och gör att det framstår som rationellt och rätt både värderingsmässigt och i enlighet med normen. Normen återskapas hela tiden genom interaktionen mellan individer, trots detta har den ett sken av självklarhet över sig.

## Ut

*"Personalomsättningshastigheten är relativt hög" (Konsult 1)*

*"Det slutar folk här hela, hela tiden. Det är helt sjukt." (Konsult 2)*

Sedan 2002 är det 300 medarbetare som tillkommit och 450 som lämnat CC om man ser till alla 1000 medarbetare som finns på kontoren i Sverige. Som Konsult 1 uppger, är personalomsättningshastigheten hög och denna personalomsättningshastighet är specifik för revisionsbranschen men däremot ovanlig inom kunskapsbranschen. Ett företag med hög personalomsättningshastighet kan inte sägas, utifrån den statistiken, vara särskilt måna om att behålla kunskapsarbetarna i företaget. Detta strider mot det resursbaserade synsättets och kunskapssynsättets antagande om att personalen är företagets viktigaste resurs. Ett företag som ser personalen som en kritisk resurs borde rimligtvis inte anstränga sig för att bli av med sina kunskapsarbetare. Det är dessa som besitter den avancerade explicita och den ej reproducerbara tysta kunskapen.



*”Det är ingen som varit viktig och betydelsefull som lämnat företaget.” (Konsult 1)*

För CC innebär tyst kunskap att kunskapsmedarbetaren kan sälja in sig själv och uppdrag till kund och detta är en ytterst viktig faktor eftersom företaget arbetar med klienter i form av andra företag. Tyst kunskap innebär också den personlighet och de erfarenheter en medarbetare besitter. De bästa medarbetarna är de som besitter kunskapen i att utföra en revision på bäst snabbast sätt och som kan sälja sig själv och CC gentemot kund. Detta medför även att endast vissa medarbetare utgör företagets kritiska resurser, det vill säga de bästa medarbetarna.

För att kunskapsmedarbetarna skall kunna ses som en kritisk resurs ska denna resurs kunna leda till att företaget får en varaktig konkurrensfördel. Dessa kunskapsarbetare som besitter kunskapen måste då uppfylla Barneys kriterier för kritiska resurser. Det vill säga att de måste vara värdefulla och unika för CC samtidigt som medarbetarna måste vara svårimiterbara och svårsubstituerbara. Om kunskapsmedarbetaren på CC uppfyller dessa kriterier kan de sägas vara kritiska och leda till varaktig konkurrensfördel. Detta är dock inte fallet för CC eftersom dessa konsulter inte kan ses som unika utan lättvindigt kan bytas ut. Det finns många ekonomer som besitter den kunskap som konsulterna på CC gör och härmed är det inte svårt att imitera kunskapen. Det finns dock kunskapsmedarbetare inom CC som är värdefulla för företaget eftersom dessa har den huvudsakliga kontakt med kunden. Vi kan enligt ovan resonemang dra slutsatsen att kunskapsmedarbetarna på CC inte är kritiska resurser för företaget.

*”Vi hade ett samtal och denna person slutade.”  
(Konsult 4)*

På grund av de juridiska hinder för ut-strategi som presenterades i inledningen är CC hänvisade till mer eller mindre subtila metoder för att förmå en mindre lämpad medarbetare att söka sig vidare. Bland mjukare sätt att hjälpa medarbetare vidare finns även strategier som har som mål att få vissa medarbetare som inte står sig i konkurrensen att trivas mindre bra jämfört med de medarbetare man vill behålla. Dels medverkar grupptricket till att en medarbetare som inte passar in i organisationen inte känner sig hemma socialt. Dels ingår det i mentorns arbetsuppgifter att informera en sådan medarbetare om att framtiden inom organisationen inte ser ljus ut med mer eller mindre hård retorik.

*”Om jag hade sökt ett annat jobb hade jag säkert fått det.” (Konsult 5)*

Arbetsmarknaden för dessa kunskapsarbetare är mycket god. Självklart kan detta bero på konjunkturen, men överlag kan attraktiviteten hos CC-konsulter vara en bidragande faktor till den höga personalomsättningen. På CC finns en kontinuerlig dialog med sin mentor och andra överordnade. På så sätt kommer medarbetaren själv underfund med hur h\*n skall fortsätta bygga sin karriär eller om det är bäst att söka sig vidare.

*”Blir man inte befördrad kanske man börjar se sig om efter nya arbeten.” (Konsult 6)*

CC försöker skapa en marknadsliknande konkurrenssituation, liknande den externa på branschnivå, mellan medarbetarna internt inom företaget. Alla är och bör vara medvetna om att platserna blir betydligt färre på nästa nivå uppåt i hierarkin. Eftersom det finns många duktiga medarbetare inom CC måste de överordnade ge de få platser för befordran som finns till de allra bästa. Medarbetarna jämförs med varandra för att se vem som lämpar sig bäst för att klättra uppåt i hierarkin. Om medarbetaren inte blir befördrad finns möjlighet att h\*n börjar se sig om efter andra arbeten. En utebliven befordran visar att man inte håller i den interna konkurrensen, då kollegan kanske blivit befördrad.

*” – Kan man driva ut folk som inte är lönsamma?  
– (Paus) Folk slutar ju oftast på grund av att de hittar nya jobb...”*

Vid första anblicken kan det tyckas hårt att arbeta på ett företag där kunskapsmedarbetaren när som helst kan bli utkonkurrerad av andra högkvalificerade kunskapsarbetare som gärna tar över din plats och dina uppdrag. Men på CC behöver det inte nödvändigtvis uppfattas som tragiskt att inte stå sig i konkurrensen och få hitta ett annat jobb. CC har ofta bra kontakter med andra företag och det är en merit att ha varit konsult på CC. Revisionsbolag ses rent generellt som en bra rekryteringsbas för andra företag. Det är populärt att rekrytera från revisionsbyråer eftersom medarbetarna har en mycket bred kompetens och får genomgå många interna utbildningar. Klienten lockar gärna till sig CC:s anställda och detta är CC högst medvetna om. Att vissa lämnar företaget och stiger ut ur pyramiden, medan andra fortsätter uppåt, är mer som ett naturligt inslag i pyramidens flöde.

*”Blir man inte befördrad så kan man lätt upptäcka att gräset är grönare på andra sidan.”  
(Konsult 5)*

*”Man kan ju inte stanna på samma nivå. Om man inte blir manager så kanske man ska söka sig utåt inom 3-4 år.” (Konsult 5)*

På grund av LAS kan det vara problematiskt att bli av med mindre effektiva anställda om man så skulle vilja. I ett upp-eller-ut-företag med pyramidstruktur där platserna uppåt i hierarkin blir allt färre är LAS ett uppenbart hinder. CC kan inte avskeda sina anställda för att de inte gör karriär tillräckligt snabbt enligt företagets önskemål. Den enda möjligheten är att den anställda själv vill söka sig vidare. LAS står alltså i vägen för själva ut-delen av upp-eller-ut-strategin.

*”Det är liksom inte accepterat att man inte lever för att göra karriär.” (Konsult 2)*

Normer fungerar som oskrivna regler och dessa är lättast att synliggöra om man bryter mot dem. Att inte uttalat vara nöjd med sin hierarkiska nivå och bara göra sitt jobb är ett tydligt normbryt och möts med oförstående och ett visst mått av förakt för denna "oambitiösa" inställning av andra medarbetare.

Det gäller att få en anställd att själv inse att det är dags att söka andra anställningar. Externt underlättar en god arbetsmarknadsstruktur att en attraktiv kunskapsarbetare kan fortsätta sin karriär utanför organisationen. Konsulterna får ständigt nya erbjudanden och skulle medarbetaren själv upptäcka att CC inte kändes som rätt företag är det ingen fara på färde eftersom det alltid är en bra merit i CV:n att ha jobbat på CC. Internt underlättar det utgallringsprocessen att ha en kultur där det inte anses accepterat att låta bli att göra karriär.

## 5 Slutsats

*Vi har belyst hur CC går till väga för att endast behålla de bästa medarbetarna och pekat på några strategier som företaget använder sig av för att gallra ut de medarbetarna som inte håller måttet. Vi har även presenterat olika möjliga anledningar till varför medarbetarna kan tänkas ställa upp på pyramidsystemet. I detta kapitel redogör vi för vad vi kommit fram till i vår uppsats och svarar på vårt syfte. Vi fortsätter med att framföra våra önskemål om framtida forskning.*

Den opersonlighet som manifesteras på CC visar på att företaget inte är beredda att behålla några andra än de bästa medarbetarna. CC rekryterar unga och formbara nyexaminerade ekonomer vilket underlättar för företaget att konstruera dessa som CC-konsulter. Dessa nyutexaminerade har inte någon arbetslivserfarenhet att jämföra med. Då företaget skapar en opersonlig miljö för medarbetarna inser vi att medarbetarna lättare kan gallras ut ur organisationen och ge plats åt en ny, och ur företagets synvinkel bättre, medarbetare. Denna kultur och struktur underlättar för medarbetaren om h\*n vill ta sig ett nytt arbete samtidigt som det är lättare för företaget att få medarbetaren att förstå att h\*n inte passar in i företaget. Härmed är det även smidigare att introducera nya medarbetare in i organisationen. Vilket kan anses viktigt sett till företagets höga personalomsättning. En enhetlig miljö och ett pågående återskapande av homogenisering underlättar för medarbetarna att fokusera på sin uppgift och företagets bästa; att göra kunden nöjd och att klättra uppåt. Ju mindre krimskrams på skrivbordet och identitetsartefakter från världen utanför, desto lättare är det att implementera CC:s kultur. Detta gör dem också mindre benägna att ifrågasätta kulturen och mer benägna att ställa upp på pyramidsystemet.

CC använder sig av olika strategier för att motivera medarbetarna och på så sätt få dem att ställa upp på upp-eller-ut-konceptet. Ju högre upp i CC:s hierarki medarbetaren klättrar desto bättre arbetsuppgifter bli h\*n tilldelad och kan även disponera sin arbetstid på ett friare sätt. Lönen är även den en morot i sig och blir allt fetare ju högre upp i hierarkin medarbetaren klättrar. Eftersom det råder enormt stora löneskillnader mellan de olika nivåerna gäller det att avancera och helst skall detta gå snabbt och enligt karriärplanen. Arbetet som CC-konsult innebär också att medarbetarna ständigt ställs inför nya utmaningar och detta motiverar arbetaren att göra sitt yttersta i konkurrensen med de andra medarbetarna. Att få utlopp för sin tävlingsinstinkt tillfredställer även CC-medarbetarens ego.

CC-konsulterna nås hela tiden med budskapet att de är oundgängliga för företaget vilket motiverar dem att ge sitt yttersta för företaget. Den uppfattade oundgängligheten leder till att medarbetarna lever under antagandet att en utgallring kommer att drabba andra men inte de själva. En ytterligare del i CC:s strategi är det outtalade förbudet mot att tänka i negativa banor kring sin karriär. Dessutom har vi har uppmärksammat att CC eftersträvar att endast rekrytera in medarbetare med "vinnarinstinkt". Detta pekar på anledningar till varför medarbetarna accepterar och väljer att ställa upp på de hårda kraven som livet som konsult innebär.

Pyramidens upp-eller-ut-grundantagande har blivit ett naturligt tillstånd genom en skicklig kulturstyrning som går ut på att marknadsföra ett lotteri där alla tror att just de har chans att vinna eftersom det inte är accepterat att fundera över att *inte* vinna i längden. På ett sätt kan vi ändå hävda att alla ändå vinner om än olika mycket, med tanke på att det inte finns något att förlora. I värsta fall har den utgallrade medarbetaren en bra CC-merit på sitt CV. Möjligen är medvetandenivån kring pyramidsystemet låg eftersom man inte anser det vara ett akut problem utan just en möjlighet.

### *5.1 Framtida forskning*

Som vi har belyst finns det ett flertal teorier som visar på hur ett företag kan gå tillväga för att behålla medarbetarna inom organisationen och slussa upp dem i hierarkin. Det ses som ett naturligt inslag i de flesta organisationer att medarbetaren skall avancera inom företaget eftersom denna besitter mycket kunskap om företaget, både tyst och explicit. För att ett arbetsteam skall trivas ihop kan man exempelvis anordna teambuildningsaktiviteter, personalfester med mera. Men det finns andra sätt att få medarbetarna att trivas tillsammans inom en organisation. Detta kan ske genom stark kulturstyrning och identitetskonstruktion, vilket är fallet på CC. Genom denna styrning kan man även få ut medarbetare som företaget inte anser lämpar sig inom organisationen. Detta till trots trivs medarbetarna inom företaget och den struktur som råder. Vi ser här också att det saknas en etablerad teori om fenomenet att bli av med medarbetare. Detta anser vi peka på att teorier inom kunskap och kunskapsföretag och även teorier om resurser behöver kompletteras.

## Referenser

### Publicerade källor

Alvesson, Mats, 2004: *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber

Alvesson, Mats, 2002: "Up-or-out" versus "fun-and-profit": a study of personnel concepts and HR teams in two IT/management consulting firms. Lund

Löwendahl, Bente R, 2000: *Strategic Management of professional service firms*, second edition. Danmark: Handelshögskolans förlag

Anthony, Robert N, Vijay Govindarajan, 2003: *Management control systems*. Singapore: McGraw-Hill Education.

Jacobsen, Dag Ingvar, 2002: *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur.

Alan Bryman, Emma Bell, 2005: *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi

Hatch, Mary Jo, 2002: *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*; svenska utgåvan. Lund: Studentlitteratur

Schein, Edgar H, 1985: *Organizational Culture and Leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass

Tajfel, Henri, Turner J, 1982: *Identitetsteori och självkategorisering*. Cambridge. Cambridge University press

Grant, Robert M, 2005: *Contemporary strategy analysis*. Fifth edition. United Kingdom: Blackwell Publishing

Göransson, Håkan, 2002: *Arbetsrätten, en introduktion*. Stockholm: Elanders Gotab

Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars, 2002: *Strategizing – en kontextuell organisatonsteori*. Lund: Studentlitteratur

### Muntliga källor

Sörgärde, Nadja: Strategi utifrån ett resursbaserat synsätt (RBV). 19 september 2005

Alla tio konsulter är slumpvis numrerade

Gästföreläsning av fallföretaget (datumet väljer vi att hemlighålla av sekretesskäl)

# Intervjuguide

## Dessa teman låg till grund för våra intervjudiskussioner

- Om intervjupersonen (ålder, utbildning, arbetslivserfarenhet, position)
- Fördelar/nackdelar med CC
- Kännetecken för en lyckad CC-medarbetare, krav för befordran mm
- Frågor om stämning, värderingar etc.
- Identifikation med företaget, arbetsrollen
- Motivation
- Personalomsättningshastigheten
- Konflikter
- Formell/informell organisationsstruktur
- Artefakter
- Mångfald
- Samarbete
- Kommunikation