

2003-05-30



Företagsekonomiska Institutionen  
FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng  
Organisation

Mats Alvesson

## ATT VARA ELLER INTE VARA

- en studie i hur kontroll påverkar projektledares situation och dagliga arbete i professionella tjänsteföretag

Daniel Kelly  
Henrik Lundgren  
Sandra Malmgren

<b>INLEDNING</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>TEORI</b>	<b>8</b>
<hr/>	
BEGREPPET PROJEKT	8
PROJEKTLEDNING	10
KONTROLL	11
<b>SCENEN</b>	<b>14</b>
<hr/>	
LAG NORD CONSULTING	16
LAG SYD CONSULTING	18
<b>PROJEKTLEDARENS SITUATION</b>	<b>19</b>
<hr/>	
ÖPPENHET	19
GEMENSKAP	20
TIDEN	22
PISKOR OCH MORÖTTER	26
REGI ELLER IMPROVISATION?	29
FLOCKEN - FRIHET I EN BUR	31
KONTROLL SOM SÄKERHETSÄLTA	34
<b>SLUTSATSER</b>	<b>37</b>
<hr/>	
ATT UNDVIKA BLI SITTANDE MED SVARTEPETTER	37
KONTROLL – LUKTAR ILLA MEN SMAKAR BRA?	39
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>42</b>
<hr/>	

## INLEDNING

Utvecklingen har gått från det industriella produktionssamhället mot en ny tid där information och kunskap är vägledande och påstås ofta vara avgörande för ett företags framgång eller misslyckande. Ny informationsteknologi driver denna evolution framåt i en stadig takt. För att kunna hänga med i spiralen och vara framgångsrika känner många företag ett behov av att ständigt förnya sig och anpassa sin verksamhet efter de aktuella förutsättningarna. Projektarbete har blivit en allt vanligare form för företag att implementera sådana förändringar i sin verksamhet. Utvecklingen mot ett ökat fokus på temporära organisationer avspeglas i förändringen av ledarskap och den roll ledare ställs inför. Varje projekt har sin unika karaktär och skapar därmed konstant nya situationer. Ledarskap i denna typ av organisationer måste därför anpassas till de situationsspecifika förutsättningar och krav som ställs.

I många fall finns inte den kunskap som krävs för ett lyckat förändringsarbete inom det egna företaget, varför extern hjälp måste anlitas. På grund av detta upplevda kunskapsgap har behovet av yttre hjälp banat väg för en blomstrande utveckling för managementkonsultfirmor. Att arbeta i projekt blir den vardagliga och naturliga arbetsformen för denna typ av professionella tjänsteföretag. Dessa ska under en bestämd tid leverera relativt komplicerade lösningar innehållande en viss kvalitet till en given kostnad. För att under dessa pressande krav lyckas vara framgångsrik krävs det att konsultfirman förmår att hantera och behärska en mängd osäkra variabler. Många av projektarbetets olika moment är beroende av varandra, vilket ställer höga krav på samordning och koordination. I navet av projektarbetets snurrande hjul sitter projektledaren med uppgift att med hjälp av sin helhetsöverblick samordna arbetet och se till att de olika delmomenten i projektet harmoniserar med varandra. En sits som inte är enkel och oundvikligen medför konstanta avväganden mellan olika parter intressen för att kunna skapa en gemensam grund som överensstämmer med projektets mål och syften.

Det är med utgångspunkt i denna osäkra och kravfyllda miljö vi har valt att studera projektledare och deras situation. För att kunna bemästra och hantera denna komplexa och osäkra sits finns det anledning att tro att kontroll spelar en betydande roll. Under våra studier i organisation och ledarskap stötte vi många gånger på olika skildringar av ledarskap där vi uppfattade kontroll som en underliggande men ofta utforskad eller outtalad kraft. Många nämner kontroll i förbifarten, dels kontroll över sin egen situation men även kontroll ur ett organisationsperspektiv, men väljer istället att diskutera kring begrepp som makt och gränsdragning. Varför kontroll många gånger får lämna plats för dessa mer accepterade termer, åtminstone inom företagsekonomi, för att diskutera relationer och kommunikation mellan människor i organisationer är oklart. Enligt vår mening har det kanske något att göra med ordets delvis negativa meningsladdning. Att kontrollera någon annan eller själv bli kontrollerad kan uppfattas, anser vi, som både bakåtsträvande och fult i sann Tayloristisk anda. Kontroll kan vara ett hinder i vägen för kreativitet och fria tankar. Men kontroll behöver inte bara vara negativt. Kontroll fungerar även som osäkerhetens motsats och för att fungera

på ett tillfredställande och effektivt sätt måste många människor känna ett visst mått av kontroll över sitt liv och sin situation. För mycket osäkerhet kan leda till kaos och handlingsförlamning. Många av de för vår studie intervjuade projektledarna bekräftade att behovet av kontroll i denna typ av yrke är stort. Ett uttalande av en av intervjupersonerna illustrerar detta väl: ”det handlar väldigt mycket om kontroll, den projektledare som säger att han under projektets gång aldrig är orolig antingen ljuger eller är väldigt korkad”. Kontroll är alltså dubbelsidigt och tillför individen ramar som ger trygghet samtidigt som det därmed begränsar friheten att agera på egen hand. Att finna balansen mellan de båda sidorna torde vara en nödvändighet.

Kontroll kan förekomma i många former, det kan vara inkorporerat i ett företags kultur och påverka människors sinnen genom normer, känslor, åsikter och värderingar. Denna så kallade socioideologiska kontroll påverkar individers beteende indirekt. Kontroll kan även finnas i en organisations struktur eller rent av utövas explicit. Resultatkontroll i form av nyckeltal och ”benchmarking” eller direkta beslut, order eller uppgifter går under benämningen teknokratisk kontroll och syftar till att direkt styra människors beteende. Den uttrycks genom att en styrgrupp i förväg formellt definierar vad och hur något skall uppnås. Med Shakespeares berömda monolog om varandets för- och nackdelar, förmedlat genom prins Hamlet, i minnet försöker vi belysa existensen av kontroll i organisationer och se vad det har för effekter på individers arbete och situation. Att vara eller inte vara kontrollerad. Vårt syfte för denna uppsats ligger i att skildra hur teknokratisk och socioideologisk kontroll påverkar projektledares situation och dagliga arbete i professionella tjänsteföretag. Detta gör vi genom att med kvalitativa intervjuer som grund försöka beskriva dels de faktorer som omger projektledaren och projektet som sådant, och dels genom att beskriva projektledarens inre dilemman kring dessa faktorer. Utifrån detta finner vi det relevant att ställa två frågor. Hur påverkar de i organisationen inbyggda strukturella samt kulturella kontrollmekanismerna projektledarens arbete? Vad kan olika grader av strukturell och kulturell kontroll ha för inverkan på individen i organisationen?

## METOD

Vår studie har genomförts på två företag i managementkonsultbranschen. Då vårt syfte är att beskriva hur teknokratisk och socioideologisk kontroll påverkar projektledares situation och dagliga arbete ansåg vi det intressant att göra en jämförande studie mellan två olika företag. Vid starten av uppsatsarbetet tog vi kontakt med flertalet olika managementkonsultbolag men beslutade efterhand att avgränsa oss enbart till två företag då vi inte ville riskera att förlora fokus med en alltför omfattande uppsats. Att valet föll på just dessa två beror på en mängd faktorer. Då båda företagen finns närvarande på flera olika platser runt om i världen tror vi att de representerar en vanlig form av denna typ av professionella tjänsteföretag. Efter grundlig research i de båda bolagens historia insåg vi att de representerar två mycket olika företagskulturer vilket gjorde det mycket intressant för oss att jämföra framförallt den socioideologiska kontrollen. Dessutom var det i förhållande till andra managementkonsultbolag relativt sett något enklare att få tillgång till företagets anställda för intervjuer, som vi skall se längre fram var det dock en långt ifrån problemfri process att få denna access. Båda företagen finns dessutom flitigt representerade i olika studentsammanhang, varför man bör vara medveten om deras förmodade önskan att profilera sig gentemot eventuella nya medarbetare nu och i framtiden. Detta innebär att det finns en överhängande risk att företagen vill ge sken av en arbetssituation som framstår som mer åtråvärd än vad den i själva verket kanske är. Då båda företagen är "jättar" inom sin bransch är de förmodligen både trendsättare och möjligen snabba följare av denna industris utveckling. Det kan vara lämpligt att vid fallstudier jämföra två organisationer, dels för att i själva jämförelsen mellan de båda bättre kunna identifiera de särskilda egenskaper som kännetecknar det studerade fenomenet och dels för att möjligheten till generaliseringar kring fenomenet ökar (Bryman, 2000). Vi vill även klargöra att vi med denna uppsats inte syftar till att ta fram några jämförbara slutsatser om denna bransch i stort, vi försöker enbart beskriva och jämföra intressanta fenomen som vi konfronterats med i just dessa två företag.

Då vi syftar till att förstå ett fenomen snarare än specifika företag har vi valt att beskriva de båda företagen och dess anställda anonymt. Genom anonymiteten har vi även hoppats få våra intervjupersoner att öppna sig mer än vid en studie där namn på anställda och företag publiceras. Hädanefter kommer de båda studerade företagen att benämnas "Lag Nord Consulting" och "Lag Syd Consulting". Totalt har nitton intervjuer genomförts med tio olika personer jämnt fördelat på de båda företagen. Eftersom vi enbart genomförde intervjuer med fem olika personer per företag blir det viktigt att hålla i minnet att dessa intervjuer endast representerar en ögonblicksbild av ett fåtal personer, dessutom ur vårt perspektiv, av dessa båda företag. Vårt resultat är alltså inte talande för hur det ser ut i samtliga kontor på båda bolagen. Därmed inte sagt att vårt resultat inte är relevant för managementkonsultindustrin och forskningen i denna bransch i stort.

Intervjuerna genomfördes nästan uteslutande på de båda företagens kontor bortsett från ett tillfälle då vi genomförde en intervju i universitetets egna lokaler på Ekonomihögskolan i

Lund. Majoriteten av intervjuobjekten jobbar som projektledare merparten av sin tid på företagen medan andra i första hand är projektmedarbetare. Arbetet på de båda företagen, i synnerhet hos Lag Syd Consulting, är dock upplagt på så vis att individerna i organisationen sällan enbart fungerar uteslutande som projektledare eller projektmedarbetare utan det förekommer en viss rotation av arbetsuppgifterna. Intervjuerna har varit uppdelade i olika steg där vi först genomfört personliga intervjuer med samtliga tio personer. I de fall vi vid genomgången av materialet i efterhand upptäckt att en del frågor behövt tillägg eller utvecklas har kompletterande intervjuer genomförts via såväl telefon som e-post.

Eftersom en stark image och ett gott renommé är de främsta konkurrensmedlen för managementkonsulter (Löwendahl, 1997) blir det i denna bransch extra tydligt att ingenting lämnas åt slumpen. Att utstråla professionalism och ge en positiv bild av företaget i varje möte med omvärlden blir därför av grundläggande betydelse och är tänkt att underlätta valet för kunden att välja just det egna företags tjänster. Managementkonsultbranschen kan med anledning av detta vara en svår bransch att få access till för vetenskapliga studier. I våra kontakter med såväl Lag Nord- som Lag Syd Consulting blev detta väldigt tydligt då vi undantagslöst tvingades att gå via, om inte den högsta, så någon av de högsta cheferna för att få intervjuer till stånd. Oavsett vilken ingång vi använde för att ta oss in i organisationen så ”bar alla vägar till Rom”. I vissa fall använde vi före detta studiekamrater som numera jobbar i ett av konsultföretagen för att få access, i andra fall gick vi via hemsidan eller ringde direkt till Lag Nord och Lag Syds kontor. Genom att applicera snöbollsmetoden (Svenning, 1997) på våra intervjuer och efter varje avslutad intervju fråga intervjuobjekten om de kunde förmedla kontakt med ytterligare projektledare gjordes i många fall detta – fast alltid med omvägen via den högsta chefen. Det skulle givetvis kunna tänkas att det ständiga hänvisandet till högsta chefen är ett praktiskt förfarande så till vida att det ligger i företags intresse att organisationsmedlemmarnas tid utnyttjas på det mest effektiva sättet. I sådana fall skulle det möjligen kunna vara högsta chefens uppgift att ha överblick över vilka projektledare som kan tänkas ha tid över för att ställa upp på intervjuer. Av vad som framkom i våra intervjuer fanns det dock ingenting som pekade på något sådant. Det framgick relativt tydligt att projektledarna hos de båda studerade konsultföretagen har en relativt stor grad av frihet att disponera sin tid på det sätt de själva anser vara bäst för projektet. På grund av den stora vikt som läggs vid ett gott renommé i denna bransch är vår tolkning av detta förfarande att företagen är oerhört måna om att i någon form övervaka, om ej direkt, så i någon form, indirekt de kontakter deras anställda har med omvärlden för att i möjligaste mån på så vis alltid ha en hand med i denna kontakt. Genom att företagen själva till viss del därigenom deltar i urvalsprocessen av intervjuobjekten kan det tänkas att dessa eftersträvar någon form av entydig förmedlad bild av hur det fungerar i respektive företag.

Genomgående har vi under intervjuerna noggrant observerat projektledarnas omgivning och miljö för att på så vis få en bättre förståelse för deras situation. Vi har även fått se en del av de stödfunktioner och dataprogram som våra studieföretag använder sig av för att underlätta det dagliga arbetet. Under våra interaktioner med företagen har vi genomgripande försökt notera

alla händelser och reaktioner hos de intervjuade för att vidare diskutera och reflektera över dessa signalers underliggande betydelse. För att underlätta denna procedur och inte gå miste om något av relevans har alla tre uppsatsskribenter varit närvarande vid de flesta personliga intervjuerna och vid samtliga telefonintervjuer. Detta skulle kunna uppfattas som något av en nackdel för oss då vi är så många som tre och genom vår mängd skulle kunna hämma intervjupersonerna. Men eftersom vi på ett tidigt stadium upptäckte hur vi lade märke till olika detaljer och aspekter av intervjuerna såg vi ändå att styrkorna av att vara tre övervägde svagheterna. Beroende på hur de intervjuade personerna uttryckte sig och det kroppsspråk de använde uppfattade eller tolkade vi inte alltid innebörden av det sagda likadant. Genom att spela in intervjuerna på band har vi kunnat koncentrera oss inte bara på vad personerna har sagt utan även på de omkringliggande faktorerna. Därefter diskuterade vi gemensamt igenom våra individuella tolkningar och intryck för att kunna formulera oss gemensamt i skrift.

Intervjuerna var till formen semistrukturerade, stödda av ett manuskript med diskussionsfrågor som intervjupersonerna fritt fick diskutera kring. Vi ställde inga direkta frågor kring kontroll då vi förmodade att detta skulle hämma eller alltför mycket styra intervjupersonernas fria tänkande. Istället diskuterade vi kring närliggande fenomen som exempelvis utvärderingssystem eller grupptillhörighet. Utifrån vårt material sökte vi sedan tolka den underliggande betydelsen av det sagda, det dolda under ytan. Tyngdpunkten i vår uppsats ligger på det tolkande (Alvesson & Sköldbberg, 1994). Som tidigare nämnts är de båda företagen starkt beroende av ett gott renommé och är dessutom ofta närvarande i olika studentsammanhang varför det i fall som dessa blir extra viktigt att uppmärksamma den överhängande risken för skönmålningar. I intervjuerna och i det språk de olika projektledarna brukar ligger möjligheten att framställa sig i en så önskvärd dager som möjligt. Ett återkommande mönster i våra intervjuer var att dessa ofta började lite stelare och spänt för att senare utveckla sig till att mer likna informella samtal där intervjupersonerna efter hand släppte ned garderna mer och mer och öppnade upp sig. Att med hjälp av intervjuer försöka kartlägga värderingar i en organisation är givetvis svårt eftersom man först och främst möter organisationens försvarade värderingar när man talar med eller frågar medlemmarna vad de värdesätter och prioriterar (Bang, 1994). Till exempel var det i ett av företagen kutym att svänga sig med engelska termer i stor utsträckning. Att detta enbart var en följd av engelska som förmodade affärsspråk är knappast troligt, det var troligtvis snarare ytterligare ett sätt att förmedla en viss företagskultur och status.

Efter att ha sammanställt samtliga intervjuer har vi med bakgrund av vår tillskansade teoretiska bas på området diskuterat igenom våra tolkningar. Utifrån vårt material fann vi det intressant att försöka beskriva de faktorer som omger och påverkar projektledare i dessa båda företag. På grund av vår fokus på kontrollaspekten som vi konfronterades med i intervjuerna valde vi att ställa oss frågan hur dessa strukturella och kulturella kontrollmekanismer påverkar projektledarens arbete. För att ytterligare fördjupa oss i projektledarens situation försöker vi även förstå hur denna kontroll påverkar projektledaren som individ, dennes inre tankar och känslor, dennes upplevelser till följd av den teknokratiska- och socioideologiska kontrollen.

Vi har letat efter mönster, både internt i och externt mellan de båda företagen, som vi jämfört med varandra och sedan sammanställt i olika huvudteman redovisade i empiri/analys delen ”projektledarens situation”.

## TEORI

### ***Begreppet projekt***

Vad som menas med ett projekt tas vanligen för självklart eller ges outtalat av sammanhanget. Vid närmare granskning av traditionella definitioner av begreppet projekt visar det sig att de döljer en mängd oklarheter som kan ha stora konsekvenser för en studie, så som vår, som baserar sig på projektet som analysenhet. Att ställa sig frågan vad ett projekt är blir därför en nödvändighet (Engwall, 1999).

Den traditionella definitionen av ett projekt brukar innehålla fyra variabler; det är målorienterat, kräver samordning av olika aktiviteter, det har en början och ett slut och är unikt. Projektet beskrivs som en från början begränsad arbetsuppgift med bestämd start och sluttidpunkt med ett tydligt syfte (Nickson & Siddons, 2000). Den traditionella bilden ser projektet som ett komplement till huvudorganisationen eftersom det hanterar undantagen. Projektet är en tillfällig modifiering av den existerande organisationen med tidsbegränsade, tillfälliga grupper av människor med olika specialiteter samlade för att lösa en specifik uppgift (Christensen & Kreiner, 1998). Olika definitioner kan skilja sig något beroende på vilken egenskap som betonas men uppfattningen om projektet som en given uppgift som ska genomföras inom en begränsad tid är allmänt vedertagen (Engwall, 1999).

Framväxten av projekt kan ses som nya namn på gamla företeelser, till exempel det traditionella grupparbetet, men projektfenomenet kan även ses som symptom på att organisationer existerar under nya förhållanden och villkor som tvingar dem att söka nya sätt att fungera på. I dagens post-industriella samhälle är undantagen mångdubblade, det är mer regel än undantag att omgivningen kännetecknas av ständig turbulens. Istället för att organisationerna präglas av stabilitet och förblir konstanta ser vi dem ändra karaktär. Organisationerna mister sin fasthet och antar formen av löst sammankopplade system kännetecknade av flyktighet i relationer, preferenser och uppmärksamhet (Christensen & Kreiner, 1998). I olika konsultbolag, vilka är fokus för vår studie, blir projektformen den vanliga arbetsformen och projektet som sådant blir inget komplement utan den huvudsakliga organisationsformen. Den traditionella definitionen av projekt blir därför alltför snäv för denna typ av verksamhet. Dessa nya förhållanden som företag omges av kännetecknas av en gemensam nämnare; osäkerhet. Företagen är idag alltmer öppna och mottagliga för de förändringar som sker i omvärlden. Detta får till följd att konsekvenserna av organisationernas planer blir alltmer oförutsägbara och projekt kan därför inte leva upp till byråkratins standard vad gäller pålitlighet, elegans och operationell effektivitet (Christensen & Kreiner, 1998).



Som ovanstående diskussion visar har begreppet projekt en mångfacetterad karaktär. Det medför att projektet kan användas och tolkas på olika sätt. Beroende på bakgrund, personliga erfarenheter och olika tradition finns det varierande sätt att uppfatta vad som hör hemma i ordet. Därför är projekt inte ett entydigt begrepp utan snarare en begreppsfamilj med flera medlemmar vilket gör det besvärligt att försöka fastställa en definitiv, entydig och allmängiltig definition. Istället för att drömma om det exakta språket är det mer fruktbart att acceptera att det i praktiken existerar olika definitioner av projekt (Engwall, 1999). Begreppets innehåll bestäms istället av dess användning, ett projekt kan således inte bestämmas utan att relateras till någon annan företeelse till exempel ett objekt, en organisation, en aktör eller ett kontrakt.

Hos de i denna uppsats studerade företagen används projektet som definition för olika verksamheter. Det kan exempelvis handla om allt från att en ensam person från konsultföretaget sitter som inhyrd chef hos ett kundföretag till att konsultföretaget arbetar i ett stort lag. Dock har vi valt att avgränsa bort de projekt i vårt arbete som löper över alltför lång tid som till exempel i fallen med uthyrda chefer då denna verksamhet enligt vår mening snarare faller under kategorin uthyrningsverksamhet än konsultverksamhet. Majoriteten av de projekt vi har diskuterat under våra intervjuer löper från ett par månader upp till över ett år och kännetecknas i de flesta fall av att projektansvaret ligger hos konsultbolaget då det i merparten av dessa projekt framförallt är konsulter som agerar projektledare. I de fall då kundföretagen delar projektledningen med konsultbolaget ligger ansvaret i större utsträckning på båda parter. Naturligtvis ligger mycket i ansvarstagandet för projektets genomförande och uppfyllande av mål och deadlines i själva planeringsfasen och därmed även ansvarsavgränsningen. För den typ av projekt som vi i vårt arbete har valt att avgränsa oss till är kostnaden för projektet vanligtvis bestämd i förväg genom budgetering. Men ett projekt kan dra över tiden och därmed kan även kostnadsbudgeten göra det. Den vanligaste lösningen verkar då vara att debitera löpande tills det att allt arbete är avklarat. De båda företagen vi intervjuade var dock noga med att påpeka att de i fall som dessa sällan debiterade kunden för det extra arbete man lagt ner för att fullfölja projektet, förutsatt att kunden ifråga inte ändrat i beställningen. Vi vill dock poängtera att i vårt arbete utgör projektet som fenomen den spelplan för osäkerheter och krav som projektledare utsätts för och är därmed inget fenomen i sig som vi kommer att fokusera närmare på. Vi vill härmed enbart ge vår bild av den enligt vår mening i många fall osäkra och turbulenta miljö som de studerade personerna befinner sig i och som i sin tur kan ligga till grund för de beteenden och ageranden som kommer att diskuteras längre fram.

Genom att relatera begreppet projekts betydelse till dess användare lösgör man sig från kravet att skapa en enda modell som är generellt applicerbar på alla verklighetens projekt och förklarar samtidigt varför projekt idag används på så många olika sätt i så skilda verksamheter och situationer (Engwall, 1999). Den traditionella bilden av ett projekt försöker hitta strukturen eller mönstret för fenomenet projekt. Att acceptera de olika innebörderna i begreppet innebär även ett accepterande av osäkerheten. Men all osäkerhet behöver inte leda

till frustration, det går även att betrakta osäkerhet som en öppen möjlighet till kreativitet och engagemang (Guillet de Monthoux, 1978).

## **Projektledning**

De flesta författare på området projektledning utgår från samma modell som den över hur projekt borde gå till. Utgångspunkten är att projektet är en uppgift och att projektledning är en systematisk och rationell metodik som en projektledare ska tillämpa för att dennes projekt ska kunna genomföras effektivt och störningsfritt. Projektledaren har huvudrollen och i centrum står uppgiften eller uppdraget. Ett projektuppdrag specificeras i tre dimensioner: kvalitet, tid och kostnad. Dessa tre dimensioner har sin motsvarighet i en kravspecifikation över slutresultatet, en tidsplan över när projektet ska vara klart samt en budget över hur mycket projektet får kosta (Engwall 1999). I arbetet måste denne ta hänsyn till fyra centrala områden; kunden, projektteamet, värdorganisationen och själva projektet. Projektledarens viktigaste roll blir att balansera dessa fyra variablers intressen under hela projektets livstid. Projektledaren har en central roll i projektet och för att lyckas krävs en stor mängd egenskaper och kvaliteter, bland de viktigaste brukar nämnas kommunikation, delegation, ledarskap och förhandling (Nickson & Siddons, 2000).

Situationen kring en ledare har i studier visat sig ha väsentlig betydelse för effektiviteten av ett gott ledarskap. Det är alltså inte självklart att en ledarstil som fungerar bra i en situation kan fungera lika bra i en annan (Cleland, 1994). Därur kommer den situationsanpassade ledarskapsteorin vilken lägger tyngdpunkten på kontextuella faktorer (Yukl, 1994). Detta innefattar bland annat typen av uppgift, den externa omgivningen samt medarbetarnas karaktäristiska. Ledarskap är alltså ett fenomen beroende av aspekter i en särskild situation och hur denna ledare hanterar krav och begränsningar givet den specifika omgivningen (Yukl, 1994). Föreskrifter och metoder säger därmed inte nödvändigtvis något om hur verkligheten utvecklar sig. Men bara för att verkligheten inte lever upp till dessa gör det inte föreskrifterna felaktiga. Däremot påvisar det att projekt, och processer i allmänhet, i praktiken är utsatta för annan påverkan än våra föreskrifter och att de är underkastade olika typer av villkor som gör uppfyllandet av föreskrifterna omöjliga eller meningslösa i en konkret situation. Med andra ord är projektet fullt med osäkerheter som gör det svårt för föreskrifterna och metoderna att täcka upp alla de problemsituationer som projektledaren kan tänkas befinna sig i (Christensen & Kreiner, 1998).

På grund av de förändringskrav som dagens samhälle ställer på organisationerna och de osäkerheter som kännetecknar ett projekt kan det hävdas vara lyckosamt att betrakta själva projektledningen som en kontinuerlig läroprocess. Eftersom livet utanför projektet faktiskt fortsätter och utvecklar sig är det viktigt att komma ihåg att den enkla lösningen, den formella framgången, inte är en garanti för att det man gör är meningsfullt i det långa loppet. Det är i skärningspunkten mellan projektledningslitteraturens föreskrifter och tanken på en löpande läroprocess som den faktiska projektledningen sker (Christensen & Kreiner, 1998). I denna

skärningspunkt måste man dessutom ta hänsyn till situationsspecifika faktorer eller osäkerheter och de normerande lösningar som projektledning är utsatt för. I samhället finns institutionaliserade, normerande föreställningar om hur man effektivt strukturerar ett projekt, bilder av hur ett projekt bör se ut och hur detta bör styras. Om dessa bilder kommer på kollisionkurs med verkligheten och visar sig inte stämma ställs krav på förändringar innan man vågar tro på projektledarens och projektets effektivitet. Hur ett projekt ska se ut och hur en projektledare ska agera kommuniceras både från teoretiskt och praktiskt håll. Men dessa ramar eller former fungerar inte bara som vägledning för projektledare utan agerar även hinder eller spärrar för hur man kan eller bör agera och blir därmed en form av formella lösningar. Det är i mötet mellan dessa fyra krafter; de normerande lösningarna, de situationsspecifika faktorerna, projektledningslitteraturens föreskrifter och bilden av projektledningen som en kontinuerlig läroprocess som den enskilde projektledaren måste hitta sin egen projektledarstil. Det hela utmynnar i att ärligt erkänna situationens ofullkomlighet och att handla utifrån ett sådant erkännande (Christensen & Kreiner, 1998).

I tidigare avsnitt avgränsades vår mening av projekt till den av en scen som utgör den miljö de studerade individerna befinner sig i. I led med detta utgör teorierna kring projektledning och projektledningen i sig den roll dessa individer ikläder sig på scenen. Liksom med projekt är denna roll varierande till sin karaktär och det verkar som om det praktiska beteendet mer styrs av lokal hänsyn och konkreta behov som visar sig vara nödvändiga för att uppnå en effektiv och ändamålsenlig funktion snarare än att leva upp till en konstruerad modell (Christensen & Kreiner, 1998).

## **Kontroll**

Projektledaren har till uppgift att i denna kontext av osäkerhet och motstridiga krav vara den som drar gränser och tidsramar för projektet. Frihet, osäkerhet och kontroll är oundvikligen tätt sammankopplade. Känslan av frihet kan dock bli för mycket och fylla människan med osäkerhet. Människan drabbas lätt av svindel, ångest eller sorg när hon inser sin frihet. Hon kan förfalla till att sjunka tillbaka ner i massan, längta efter att bli ett massivt ting. Vi flyr in i roller och dansar den dans som förväntas av oss, vi faller tillbaka på professionalismen och blir hundra procentiga experter, projektledare eller projektmedlemmar. Professionaliseringens funktion är att förväntningarna styr oss. Vi slipper fatta egna beslut. Hoppas människan ut, sträcker hon sig ifrån det ingenting hon är mot någonting. Genom att känna att man har kontroll, minska friheten, hämmas ångesten men genom denna begränsning hämmas oundvikligen även kreativiteten (Guillet de Monthoux, 1978).

För mycket frihet har alltså en tendens att göra människor osäkra. Genom att dels känna att man har kontroll över sin situation eller själv blir kontrollerad minskar valmöjligheterna men därmed även kreativiteten. Vi blir som följd till detta mer styrda, kontrollerade och hämmade i vårt tänkande. För att inte gå miste om den kreativitet som friheten kan ge krävs att människan är engagerad för att kontrollen inte ska få övertag. Det befriade projektet ska börja

i individens existentiella, individuella hållning men med bibehållen individualism och leda till en social relation. Detta är slutsatsen när organisationsteoretiker utropar: ”Vi lever ju i anarki!”, För att sedan konfunderat tillägga: ”Och ändå fungerar det.” Dessa urgamla idéer om frihet, osäkerhet och kontroll plockades fram av socialister som i det nya industrisamhället såg en chans att bli kvitt feodalismen och furstetyranniet (Guillet de Monthoux, 1978).

Det är alltså inom ramen för en organisation möjligt att finna dessa två distinkta och motsatta aspekter av kontrollens existens. Å ena sidan fungerar kontroll som basen för ordning och förutsägbarhet i organisationens verksamhet. För att företagets produkt eller tjänst konsekvent ska kunna levereras till kunden med en viss kvalitetsgaranti och prisgaranti så måste organisationens processer kunna kontrolleras. Den motsatta sidan av myntet är att kontroll är begränsande, manipulativt och hämmar flexibiliteten. Det ligger i sakens natur att kontroll inom en organisation begränsar individens frihet och därmed dess kreativitet (Martin, 2001).

Som framgår av diskussionen om projektledning i ovanstående avsnitt går mycket av projektledarens tid och ansträngningar åt till att i någon mån försöka kontrollera projektet så att det utvecklar sig i önskvärd riktning. På grund av den osäkerhet som så väl kännetecknar projekt som fenomen är projektledaren utsatt för motstridiga krav och önskemål som i någon mån måste uppfyllas för att projektet ska anses vara lyckat och meningsfullt. Projekt präglade av osäkerhet kräver stora mängder information för projektledare för att de ska kunna utföra det arbete som förväntas av dem. Ju större osäkerheten är, desto svårare är det att programmera och göra rutin av vardagliga aktiviteter genom att i förväg planera vilka reaktioner och insatser som kommer att behövas (Morgan, 1999). I och med osäkerheten, brukar organisationer utforma olika metoder för att hantera utflödet, exempelvis via mål och vision, i motvikt till att direkt kontrollera de anställdas beteende. Genom kontrollprocessen finns möjligheten att fastställa om organisationen kommer att uppnå, eller har uppnått, sina mål eller inte (Bruzelius & Skärvad, 1995).

På grund av forskningen inom området Management Accounting har ledarskaps- och organisationskontroll till stor del tolkats i teknokratiska termer, antingen genom resultatkontroll till exempel i form av nyckeltal och så kallad ”benchmarking” eller genom direkt beteendekontroll exempelvis direkta beslut, order eller uppgifter. Arbetsledning som försöker kontrollera beteende formger och övervakar vanligtvis arbetsprocesser. Detta görs oftast på ett sätt som försöker göra arbetsprocesserna så enkla och transparenta som möjligt för att undvika kunskapsgap. Kontrollprocessens utformning har därför en starkt beteendestyrande verkan (Bruzelius & Skärvad, 1995). Kontroll av arbetsprocesser representerar det traditionella typ byråkratiska perspektivet på organisationer. Denna typ av teknokratisk kontroll visar sig på det sättet att ledningen i förväg definierar formellt vad som skall ske och vad man skall uppnå. Genom att även kontrollera resurserna för uppgiftens genomförande och övervaka processen knyts den direkta kontrollen än mer till ledningen. (Martin, 2001) Arbetsledning, i detta fall projektledarens, har definierats på olika sätt men de flesta definitioner tycks vara överens om att ledarskapskontroll i allmänhet inkluderar

maktaspekter för att säkra tillräckliga resurser och mobilisera samt styra individuell och kollektiv handling mot vissa givna mål. Individens makt bestäms för det första av strukturen, framför allt genom det informationsinnehav och den kontroll över information som en viss befattning för med sig. Expertkunskap eller särskilda färdigheter, att veta mer än andra, är en maktfaktor som i sin tur kan bidra till att öka kontrollen. Men även genom den makt som den organisatoriska enheten har i vilken individen befinner sig avgör den direkta kontrollen av beteende. Formell hierarki och beslutsordning illustrerar kanske ändå den strukturella kontrollen allra tydligast. För det andra bestäms individens makt av personliga egenskaper liksom förmågan att utöva sin roll, förmågan att analysera, hantera maktspel, överordnades och kollegors omdömen om individens förmågor och den grad av insikt individen har i organisationens sätt att fatta beslut, det vill säga spelets regler (Pfeffer, 1981).

Arbetsledning som fokuserar på att påverka sinnet genom normer, känslor, åsikter och värderingar är tänkta att påverka beteende indirekt. Denna typ av kontroll går ofta under beteckningen normativ eller kulturideologisk kontroll (Alvesson & Kärreman, 2003). I organisatorisk kontext brukar kultur ses som en mängd gemensamma värderingar som styr kognitiva och känslomässiga aspekter av medlemskap i en organisation och är medlet genom vilket dessa formas och uttrycks. När människor arbetar tillsammans i en organisation bildas mål som de tillsammans försöker uppfylla. Den samverkan som uppstår mellan de anställda när de försöker uppfylla målen bildar en gemensam verklighetsuppfattning (Bang, 1994) och inom organisationen försvarade värderingar. Fokus brukar i litteraturen läggas på antaganden, mening och normer som styr arbetsrelaterat beteende och värderingar. Blicken riktas därmed mot de symboliska, textmässiga och berättande strukturer inom vilka dessa överförs (Kunda, 1992). Kulturen utgör alltså en egenskap hos organisationen, inte hos individerna, men den visas i och kan mätas utifrån individernas verbala och icke-verbala beteende (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Organisationskultur fungerar inte bara som modellgivare och integrerande kraft för organisationens medlemmar. Kulturen bidrar även till att minska människans ångest när hon möter osäkerhet, tvetydighet och för mycket information som hon inte klarar av att sortera ut, vilket kan vara fallet i projektarbete. Människor, när de som organisationsmedlemmar försöker hantera externa och interna problem, skapar system och strukturer som gör att de till stor del eliminerar den ångestskapande osäkerhet och tvetydighet som ofta förekommer i nya situationer. Det är först när människor har utvecklat kulturella lösningar på problem som de i viss mån kan agera mera avslappnat. En av anledningarna till att människor ofta motsätter sig kulturella förändringar är att det är ångestproducerande att överge de antaganden som bidrar till att stabilisera omvärlden, även om andra antaganden kanske är mer funktionella (Schein, 1985). Kulturen styr medlemmarnas beteende så till vida att den erbjuder modeller för handling, den verkar integrerande på medlemmarna inåt i organisationen och den kan fungera ångestreducerande genom att erbjuda struktur och system till en oförutsägbart och osäker omvärld (Schein, 1985). För många individer ersätter kulturen strukturen som en

organiserande princip och används både för att förklara och styra beteende (Van Maanen & Kunda, 1989).

Av ovanstående diskussion framgår det att kontroll liksom projekt är ett mångfacetterat begrepp. Att fokusera på enbart en typ av kontroll kan vara enkelt och ge djup till en viss teori men genom att acceptera kontrollens mångtydighet och de olika tolkningarnas inbördes beroendeförhållande kan en mer nyanserad bild tecknas. Olika kontrollformer kan vara ihopkopplade och stödja och bevara varandra istället för att förtryckas och marginaliseras av en dominerande kontrollform. Strukturella typer av kontroll kan även ha kulturella dimensioner och ur ett antropologiskt perspektiv kan man hävda att strukturella kontrollformer själva är kulturella fenomen med en särskild betydelse eller mening beroende på den kulturella kontexten (Alvesson & Kärreman, 2003).

För att förenkla den mångtydiga diskussionen om kontroll har vi valt att utgå från två olika typer av kontrolldefinitioner. Dessa båda typer kan sägas sammanfatta den ovanstående diskussionen om kontrollfenomenet så att vi trots förenklingen inte missar den breda betydelsen av fenomenet kontroll. De båda typerna avgränsar kontrollens betydelse till att å ena sidan vara inriktad på att direkt styra människors beteende och å andra sidan göra det rakt motsatta nämligen att indirekt kontrollera mänskligt beteende. Den teknokratiska kontrollen (Alvesson & Kärreman, 2003) försöker kontrollera och påverka individens beteende genom att planera och arrangera arbetssystem som fokuserar på att direkt styra mänskligt beteende. Socioideologisk kontroll (Alvesson & Kärreman, 2003) kan definieras som ett försök att övertyga individer att anamma vissa värderingar, normer om vad som är bra eller viktigt i förhållande till sitt arbete eller till en organisation. När överordnade tillämpar ideologisk kontroll försöker de applicera den på ett medvetet sätt för att de underordnade ska hålla fast vid värderingar och ideal som de tror gagnar företagets bästa. Att implementera ideologier kan ske på olika sätt och i vissa fall kan det så småningom få till följd att den ideologiska kontrollen reproducerar sig utan att någon reflekterar över den vilket följaktligen innebär att den som utövar kontrollen redan är kontrollerad. Vi kommer i denna uppsats att studera projektledarens situation i de två studerade företagen med framförallt den socioideologiska och den teknokratiska kontrollen, samt samspelet mellan dessa, som bakgrund.

## **SCENEN**

Vi har studerat två kunskapsintensiva konsultföretag, Lag Nord Consulting och Lag Syd Consulting. Företagen har gemensamt att de tillhör några av branschens största med verksamhet världen över och med mer än femtiotusen anställda globalt. Båda firmorna har valt att fokusera på management- och IT-lösningar för företag och återfinns på en mängd orter i Norden. De verkar inom samma bransch och inriktar sig till stor del på samma marknad. Vi har valt att studera företagens underkontor i Öresundsregionen där företagen finns representerade på ett flertal ställen i både Sverige och Danmark. Både Lag Nord Consulting och Lag Syd Consulting har de senaste åren genomfört stora organisatoriska förändringar.

Företagen har tidigare haft betydande framgångar men som en konsekvens av den senaste tidens turbulenta utveckling i konsultbranschen, bland annat till följd av den spruckna IT-bubblan, har de av ekonomiska skäl tvingats skära ned på personalstyrkan.

Branschen för managementkonsulting har det senaste decenniet varit en av de mer snabbväxande och dynamiska branscherna. En förklaring till detta kan vara att utvecklingen har gått från det industriella samhället till en ny tid där information och kunskap är vägledande och avgörande för ett företags framgång eller misslyckande. Framst genom utvecklingen av Internet kan information vidarebefordras och spridas snabbare, vilket givetvis ställer höga krav på organisationer och företag att hänga med i progressen. Denna utveckling brukar i litteratur och ekonomisk press benämnas kunskapssamhället, den nya ekonomin eller IT-åldern. Att behöva anpassa sig till ny teknologi och samhällsutveckling är i och för sig inget nytt fenomen. Organisationer har i alla tider varit tvungna att lämpa sig efter dessa förändringar. I dagens läge, då världen knyts samman allt tätare och förändringar påstås ske i en rasande fart blir känslan av nödvändigheten att förändra sin verksamhet allt mer påtaglig. En IT-chef som vi talade med i de inledande faserna av denna uppsats klädde utvecklingen i följande ord: ”allting går framåt i en sådan våldsamt fart att även om man i sitt företag beslutar sig för att installera det allra senaste och modernaste så är denna lösning snudd på obsolet när installationen väl är klar, så snabbt går det”. Företagen ser sig nödgade att själva förändra sina arbetsprocesser för att inte tappa mark till konkurrenter. Kunskapen om hur denna anpassning ska ske finns inte alltid inom den egna firman varför managementkonsultbolag som Lag Syd- och Lag Nord Consulting anlitas.

Ett av managementkonsultbranschens större dilemman är att det inte finns några externa krav eller restriktioner för att få kalla sig organisations- eller managementkonsult. Följaktligen finns heller inte något professionellt samfund med befogenhet att utfärda utövarlicenser eller se till att konsultfirmor följer uppställda branschnormer (Löwendahl, 1997). Den traditionella bilden av konsulter som professionella experter vars främsta uppgift är att hjälpa nödställda kunder har på sistone dessutom fått utstå alltmer kritik över vad konsultarbete faktiskt handlar om. Mycket av kritiken går ut på att ifrågasätta just den professionella aspekten av konsultarbete eftersom den strikta definitionen av ett yrke, en profession, är svår att applicera på managementkonsulter. Vissa kritiker föreslår istället en kombination av de båda extremerna där såväl kund som konsult kan se ett intresse i att ibland förstärka professionalismen och ibland tona ner densamma. De menar att konsultarbetet ofta innebär just att blanda professionalism och anti-professionalism vilket är något som managementkonsultbranschen skulle tjäna på att göra i större utsträckning (Alvesson & Johansson, 2000).

En annan problematik som tillhör konsultbranschens vardag är att en tjänsts kvalitet ofta kan vara svår att fastställa. Till skillnad från en produkt så är en tjänst ogripbar till sin natur och produceras ofta i interaktion med kunden. Det är därför svårt för konsultföretag att i förväg kunna garantera ett visst resultat av en producerad tjänst. Både Lag Syd- och Lag Nord Consulting försöker hantera detta genom tydliga projektspecifikationer med klara mål om vad

som ska uppnås med den sålda tjänsten. Projektspecifikationerna bygger på en mängd antagande som ligger till grund för det förväntade resultatet, vilket skulle kunna tolkas som en form av friskrivningsklausul och sätt att hantera det ovissa i en dynamisk omgivning. Efter avslutat projekt kan man sedan sätta sig ned med kunden och bocka av de uppsatta målen i projektspecifikationen om så önskas.

... man säljer in en viss nivå, men undermedvetet så tänker man leverera på en annan nivå... jag säljer in det här projektet, men för att överträffa kundens förväntningar så vet jag att jag måste göra det här... men det kanske man inte alltid kommunicerar. Det handlar väldigt mycket om att överträffa förväntningarna.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Även om det är möjligt att göra en mer korrekt bedömning av resultatet av en tjänst så är det desto svårare att bedöma själva tjänsten i dess utförande. Kunden konfronteras därför med en något problematisk situation då denne ställs inför att välja mellan alternativa konsultföretag. Konsulttjänster kräver som bekant interaktion med kunden för att utföras och det är därför vanskligt att i förväg jämföra olika konsultfirmor. Floran av konsultföretag förändras dessutom ständigt, företag köper upp varandra eller byter namn, och hela branschen blir därför turbulent och dynamisk. Givet detta kan det vara besvärligt för kunden att se någon större skillnad mellan företagen. Detta får till följd att profilering och image blir hörnstenar i konsultbranschens arbete. Fenomenet kan illustreras med en dramametafor (Clark, 1995) som belyser de teatrala egenskaperna i konsultarbetet och skiljer på så kallat "front stage"- och "back stage"-arbete beroende på kundens närvaro i arbetsprocessen. Kunden blir den medvetna teaterpubliken och konsulterna skådespelare som aktivt försöker kontrollera och manipulera publikens intryck och ständigt anstränger sig för att övertyga kunden om sitt värde genom att skapa en positiv bild av företaget och tjänsterna som erbjuds. Kunden väljer konsult framförallt efter renommé eller anseende, det vill säga efter kundens perception av konsultbolagets kvalitet. Pris och reglering är sämre kriterier att utgå ifrån vid valet av konsult. Både förstahands- och andrahandsuppgifter blir viktiga vid valet av företag och konsultbolaget måste därför vara noga med att vårda relationen och interaktionen med nuvarande och potentiella kunder för att övertyga dem om sitt fortsatta värde och kvalitet (Clark, 1995). Såväl Lag Nord- som Lag Syd Consulting har ett antal stabila kundföretag med vilka man har byggt upp långvariga relationer, vilka man givetvis är mycket måna om att vårda.

### ***Lag Nord Consulting***

Lag Nord Consulting har sina grunder på andra sidan Atlanten, i USA, och är det något större företaget av de båda. Företaget är partnerägt, vilket har resulterat i ett hierarkiskt system där de anställda avancerar uppåt i organisationen baserat på en kombination av anställningstid, ambition och kunskap. Angående denna modell för befordran uttrycker sig ett av våra intervjuobjekt på följande sätt: "Om man inte passerat normalsteget för befordran efter en viss



tid så känner man att det är någonting som är fel... då känner man kanske att 'jag borde nog prova något annat', så på så sätt är det ju 'up-or-out'." Även om det finns alternativa karriärvägar, exempelvis att bli expert inom något område, så genomsyrar möjligheten att klättra inom organisationen och chansen att bli partner mycket av individernas handlande i Lag Nord. Alla anställda utvärderas en gång i halvåret varpå det upprättas en rankinglista som sedan ligger till grund för såväl lön som befordran. Företaget har som policy att rekrytera lejonparten av sina anställda direkt efter att dessa har tagit sin examen från högskolan. Man vill således ha unga, hungriga medarbetare med bra betyg och ett brinnande engagemang. I sin kommunikation med de anställda uppmanar Lag Nord dessa att ständigt kompetensutveckla sig. Bland annat har företaget ett eget internt utbildningssäte i Nordamerika, till vilket anställda skickas för att få nya kunskaper inom en mängd olika områden.

Företaget jobbar uteslutande i team. Varje projekt och kundkontakt byggs upp kring ett specifikt team. Lag Nord har som målsättning att, som ett av intervjuobjekten uttrycker det, "ta ett helhetsgrepp på projekten". Varje anställd blir som en följd av detta en mer eller mindre utbytbar bricka i det stora spelet. Individens identitet förekommer därmed på två olika nivåer (Alvesson & Kärreman, 2003). På den ena nivån existerar varje organisationsmedlem som en högst synlig individ som utvärderas, belönas eller bestraffas på sina egna meriter. På den andra nivån är individen knappt synlig då denna, åtminstone på de lägre graderna i hierarkin, betraktas som en utbytbar resurs i projektets helhetsbild. Att hålla deadlines och alltid leverera på utsatt tid är något av en religiöst grundläggande värdering inom företaget som i ett tidigt skede kommuniceras till de nyanställda inom Lag Nord.

Lag Nord Consultings anställda jobbar till största delen av tiden ute hos kundföretagen. Därför har varje anställd inte något eget rum eller plats på Lag Nord's olika kontor, även om han eller hon organisatoriskt är knuten till något av dessa. Man använder sig istället av en mängd rum i olika storlekar eller större landskap där varje anställd kan koppla upp sin bärbara dator när denne behöver jobba på kontoret. Kontorens byggnader är luftiga och har en minimalistisk design. Varje anställd har en egen fyrkantig låda där denne kan förvara sina saker. Arkitekturen ger fyrkantiga och raka associationer – antalet blommor i byggnaden och pynt på väggarna är minimal. Kunder och utomstående måste vid besök hos Lag Nord's kontor registrera sig i receptionen genom att logga in sig på en dator, varpå besöksbrickor skrivs ut. Budskapet som tydligt sänds ut är att Lag Nord Consulting vill framstå som en firma som har läget under kontroll. Ingenting verkar lämnas åt slumpen, vare sig i kontakten med besökare eller i arbetet med kundföretag. Klädseln hos Lag Nord är uteslutande kostym och slips för de manliga organisationsmedlemmarna och dräkt eller kostym för de kvinnliga. Personalen förfogar även över ett penthouse på byggnadens översta våning med egen kock, rekreationsutrymmen och en fantastisk utsikt över staden.

## **Lag Syd Consulting**

Till skillnad från Lag Nord Consulting är Lag Syd Consulting Europabaserat. Företaget är ett aktiebolag, varför möjligheten att bli partner inte finns för de anställda inom organisationen. Karriärstänkandet är inte påfallande starkt hos Lag Syd. Man verkar snarare söka helhetslösningar för både yrkesliv och privatliv, som ett intervjuobjekt beskriver det: "... vårt klimat är mer att du ska må bra imorgon också [...] du ska inte bränna ut dig på ett projekt och sedan bort med dig", eller som en annan intervjuperson uttryckte det: "Vi har aldrig haft den där typiska tävnan enligt den amerikanska modellen...två personer från Handelshögskolan som får tävla om vem som sliter mest." Befordringsvägarna är inte lika klarlagda och tydliggjorda hos Lag Syd som hos Lag Nord och är enligt organisationsmedlemmarnas utsagor inte någonting som ägnas särskilt mycket tankeverksamhet åt.

Även om Lag Syd Consulting rekryterar människor från många olika stadier i livet så verkar gedigen arbetserfarenhet vara ett grundkrav. "Vi på Lag Syd Consulting tycker att det är viktigt att du har branschfarenhet sedan tidigare...det är viktigt att du varit ute i olika situationer tidigare och vet hur det fungerar i verkligheten", beskrev ett av intervjuobjekten. Man ser erfarenhet och vana som en viktig egenskap hos sina medarbetare. Kompetensutveckling betraktas även hos Lag Syd som en viktig bit i arbetet. Man har sitt egna interna utbildningssäte i Europa där organisationsmedlemmarna utvecklar sin kunskap och lär sig hur saker och ting görs på Lag Syd Consultings vis. Företaget jobbar på många olika sätt och de anställda får uppleva projektarbete ur en mängd olika situationer. Lag Syd arbetar både i outsoursade team, dels team där kunden är med och dels i team där kunden inte är med, och även som inhyrda chefer. Detta ställer givetvis en rad olika, och ibland motstridiga krav på de anställda konsulterna som jobbar i ett vidare spektra av projektarbete. Gränserna för vilka som är projektledare och vilka som är projektmedlemmar är inte lika tydliga som på Lag Nord Consulting, även om senioritet i firman tycks ge ett visst företräde.

Lag Syds anställda konsulter spenderar merparten av tiden ute i fält hos kundföretagen, vilket innebär att ingen har sitt eget rum på kontoret. Byggnaden består istället av större kontorslandskap där de anställda kan koppla upp sin bärbara dator för att jobba. "Vi hade tidigare var sitt rum, men i samband med omorganisationen så anställde vi en inredningskonsultfirma som tyckte att vi skulle jobba på det här sättet...det skulle gynna kreativiteten så de", berättade en av våra intervjupersoner. Atmosfären på Lag Syds kontor kan beskrivas som hemtrevlig och mysig. Väggarna pryds av tavlor och inramade fotografier från fester och andra firmaarrangemang. Blomgrupper och större växter är utplacerade i lokalerna. Bord och möbler har runda, mjuka former. Mitt i kontorslandskapet finns en puttinggreen där de anställda kan varva arbetet med att spela lite golf. Det finns även en mindre myshörna, med teve och video, samt biljardbord. Även hos Lag Syd Consulting ska besökare registrera sig vid ankomst, men detta är en mycket informell och till synes inte särskilt viktig process. Inga namnbrickor krävs för besökare och kontrollen är inget vidare noggrann. Efter ett av våra besök på Lag Syd Consulting kom vi på att vi rent av glömt att

skriva in oss på listan i receptionen. Klädseln för de anställda hos Lag Syd är informell och högst varierande mellan de olika organisationsmedlemmarna.

## PROJEKTLEDARENS SITUATION

### **Öppenhet**

Till följd av företagets medvetna rekryteringspolicy skiljer sig åldersstrukturen väsentligt mellan Lag Nord- och Lag Syd Consulting. Oundvikligen sätter saker som åldersstruktur och rekryteringspolicy sina avtryck i de båda företagens kontrollprocesser i det dagliga arbetet. En tydlig observation vi gjorde var att de intervjuer som genomfördes med yngre projektledare och projektdeltagare i regel var öppnare och för vår uppsats syfte fyllda med mer intressant information än vad som var fallet när vi intervjuade äldre personer på motsvarande positioner. Anledningarna till detta kan givetvis vara många. En tänkbar förklaring kan vara att lite äldre organisationsmedlemmar mer har funnit sin plats i tillvaron och därför i större utsträckning har accepterat sin situation. Möjligtvis har man i någon mening slagit rot och därmed tar det goda med det onda så till vida att man vet att man inte har för avsikt att lämna organisationen för något annat företag eller bransch utan är bekväm i sin roll. En annan potentiell tolkningsmöjlighet kan vara att äldre organisationsmedlemmar har varit så pass länge i företaget att de insocialiserats i firmans socioideologiska kontroll. Dessa individer kan till viss del ha trubbats av och utan något större mått av egen tankemässig process inkorporerat dessa försvarade värderingar med sina egna personliga värderingar.

Yngre individer som nyss trätt in i en organisation kan möjligtvis tänkas vara mer frispråkiga och kritiska. Vad som i denna studie till viss del talar emot en sådan tolkning är att många av de mer seniora konsulterna vi talade med i våra båda studieföretag i flertalet fall inte jobbat mycket längre inom konsultbranschen än vad de yngre intervjupersonerna hade gjort. De yngre organisationsmedlemmarna var särskilt öppenhjärtiga när de talade om sin relation till saker som kan sorteras in under socioideologiska kontrollfaktorer. Detta kan till viss del ha att göra med att de på grund av sin ålder har många karriärdörrar öppna och på så sätt inte är lika beroende av företaget som en äldre organisationsmedlem kan tänkas vara. Det går heller inte att utesluta tolkningen att öppenhjärtigheten och den till viss del kritiska hållningen kan bero på ett visst mått av intervjuareffekt. Vi författare av denna uppsats är själva relativt unga och i något fall till och med jämngamla med intervjuobjekten, vilket givetvis kan resultera i att han eller hon mer eller mindre omedvetet försöker sälja in en framgångssaga om sig själv i syfte att imponera på individer som befinner sig i samma position som denne själv befann sig i för inte så värst lång tid sedan. Måhända vill intervjupersonen leva upp till stereotypen av att vara en framgångsrik hårt arbetande konsult.

...det är en professionell firma och vi har ett jobb som ska göras. Man kan inte komma allt för ofta och säga att 'nu hinner jag inte med för nu ska jag hem och träffa en annan person'. På den punkten är vi rätt hårda, nu ska vi jobba hårt.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Detta kan leda till något ambivalenta intervjusvar då personer i vissa situationer vill sälja in en ”work hard-play hard”-mentalitet i form av att i väldigt hög grad anamma företagets försvarade värderingar samtidigt som man i andra situationer tydligt vill demonstrera sin självständighet och sitt personliga värde i förhållande till en stark managementkonsultkultur.

...det är svårt för det än en ’cut’ i september varje år där liksom ’där de här blev befordrade och de här blev det inte’, det kommer ut en lista och sen har vi en riktigt löjlig grej, vi har en fest, eller en sommarfest, en [...] dag när vi står med flaggor för alla som har blivit befordrade, ha, ha, ha! Det är lite fjantigt, så att det där finns men sen som sagt så tror jag att man ska skapa sig sin egen verklighet, sånt där tycker jag är lite löjligt.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Det är å andra sidan viktigt att inte glömma att samma typ av intervjuareffekt kan förekomma i motsatt riktning då äldre projektledare eller projektdeltagare kan vilja ge sken av att vara luttrade professionalister som genom sin stora rutin och starka psyke inte låter sig skrämmas av de komplicerade situationer som de i sin yrkesroll ställs inför.

...’risken för att bli avslöjad’ är nog ett problem som man som ny konsult kan uppleva, men det är övergående, he, he...alltså det är övergående på så sätt att man dels bli mer garvad och kan hålla masken om man känner sig osäker och dels att man får mer erfarenhet. Givetvis kan det hända att man kommer ut på ett företag och ska jobba inom ett område som man inte alls har kompetens inom...då får man komplettera detta genom sin erfarenhet...man vet att man ska ta hjälp bakåt.

Projektledare hos Lag Syd Consulting

## **Gemenskap**

Lag Nord- och Lag Syd Consultings olika företagskulturer bereder annorlunda arbetsklimat och förutsättningar för projektledares dagliga bestyr i de båda organisationerna. Lag Nord's relativt starka kultur som bygger på den amerikanska modellen med ett hierarkiskt system i botten underhålls genom att individer rekryteras in i organisationen i ett tidigt skede av deras karriär. Detta motiveras av att det på så sätt är lättare att få alla i organisationen att, som man uttrycker det, ”tala samma språk” eller ha ett visst sätt att tänka när man är inne i projektarbete. ”Motargumentationen kan självklart då vara att man blir hjärntvättad eller något, men den risken finns ju alltid”, skojar ett av våra intervjuobjekt i ett försök att visa distans till vad han i meningen innan sagt. Möjligheten att någonstans längre fram på vägen bli partner är för många ett hägrande mål. Organisationens anställda tycks inte ha några problem att rätta in sig i ledet för att få arbetet att fungera snabbt och smärtfritt.

Märkligt nog, och det kan man ju fundera mycket över, har vi en otroligt stark teamkänsla. Ibland så undrar man varför...hur kan det bli så här utan att vi har uttalat någonting eller knappt har gjort någon aktivitet tillsammans? Men jag tror att det i grund och botten så är folk som jobbar hos oss otroligt serviceinriktade, det finns liksom ingenting som är omöjligt.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Projektledaren uttrycker en förvåning över att lagkänslan är så stark hos organisationens medlemmar trots att man inte gjort några nämnvärda ansträngningar för att stärka eller förankra denna. Den starka socioideologiska kontrollen hos Lag Nord skulle kunna tolkas som ett resultat av projektarbetet som arbetssituation. Organisationsmedlemmarna arbetar intensivt tillsammans under stundtals förhållandevis pressade former. Att man har komplexa kollektiva problem och situationer att förhålla sig till kan givetvis vara en bra grogrund för sammanhållning men Lag Nord's starka företagskultur kan inte enbart förklaras på detta sätt. En stark företagskultur kan verka sammanfogande mellan individer men den kan även leda till känslor av utanförskap om den inte anammas av samtliga individer i tillräckligt hög grad. En hög arbetsmoral och effektivitet i arbetsprocesser betyder nödvändigtvis inte att lagkänslan sitter i även efter det att ett projekt har avslutats.

När man kommer in på Lag Nord Consultings kontor så kan man bli förvånad över hur få människor som säger 'hej' till en. Det kan dels bero på att man är väldigt koncentrerad, men det kan också bero på att det inte riktigt är de allra mest sociala människorna som jobbar här.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

I de fall då lagkänslan ger vika när kunden inte tittar, till exempel i situationer där konkurrensen är påtagligt närvarande och den gemensamma "fienden" är nedkämpad är det viktigt att medarbetarna är lojala mot företaget i stort. Att de inte låter inbördes stridigheter lägga problem i vägen för det gemensamma goda, det vill säga företagets framtida fortlevnad och utveckling.

Är det någonting jag har lärt mig så är det att man aldrig ska kasta skit på det egna företaget. För att, framförallt så framstår man själv som en idiot för att man stannar kvar. Så antingen så, man tänker igenom sin situation, kan jag stå för det här företaget eller inte, kan man det så ska man nog vara väldigt lojal, eller så ska man sluta. Jag tycker inte om människor som klagar.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Lag Syd som arbetar i samma kontext, med samma komplexa problemställningar och under liknande former har inte utvecklat samma djupa socioideologiska kontrollförankring. Naturligtvis finns även denna typ av kontroll i Lag Syd men förutsättningarna och förväntningarna på medarbetarna ser annorlunda ut. Att framstå som en "go getter" tycks inte premieras på samma sätt.

Det finns många olika typer av människor, vissa människor blir färdigt klara med nittio procent av arbetet, men sedan så kommer det aldrig längre. Ett sätt att hantera detta som jag brukar använda är att bryta ned saker och ting i små konkreta leveransobjekt, eller delresultat där varje del inte ska ta mycket längre tid än en vecka. Det som inte syns eller går att visa det finns inte... så att man inte hamnar i sitsen att man länge bara är nästan klar.

Projektledare hos Lag Syd Consulting

Eftersom dessa olika typer av människor har skilda bakgrunder och erfarenhet kan det bli besvärligt att få samtliga att arbeta i en gemensam riktning, mot samma mål. Detta fenomen kan beskrivas med metaforen "herding cats" (Löwendahl, 1997) som illustrerar det dilemma som ofta uppkommer i situationer då man arbetar med personer som är vana att göra saker och ting på ett visst sätt och som därmed inte gärna underkastar sig de normer och värderingar som gäller i den nya organisationen. För att dessa personer ska få utlopp för sin kreativitet och sin kunskap måste de erbjudas en hög grad av frihet. Lag Syd har ur ett socioideologiskt kontrollperspektiv därmed ett sämre utgångsläge för att hantera projektarbetets osäkerhetsmoment. Eftersom denna typ av kontroll är svagare hos Lag Syd är man i större grad beroende av organisationsmedlemmarnas engagemang för uppdragen. Detta kan enligt vissa teoretiker ses som en mer lyckosam lösning på osäkerhetsdilemmat i motsats till en ökad kontroll då man fortfarande behåller, och till viss grad, förstärker kreativiteten i projektet (Guillet de Monthoux, 1978). Ur kvalitetssäkringssynpunkt är det däremot vanskligt eftersom engagemang är högst individuellt och därmed ingenting som organisationen kan ta för givet.

I ett företag med välutbildat folk så finns det givetvis folk som kan ta för sig och argumentera för sin sak. Om man vill argumentera för sin sak så måste man ha bra argument. Men någonstans måste man som projektledare sätta ned foten och bryta diskussioner. Om jag säger att folk alltid köper detta med hjärtat så ljuger jag. Ibland så ger sig inte de andra och då får man köra igenom sina idéer ändå. Man kan diskutera i en viss omfattning men när det står mycket pengar och tid på spel så måste man vara effektiv. Allting som påverkar projektets resultat, kostnad eller tid så det syns direkt måste jag som projektledare rapportera uppåt i hierarkin direkt, men det är ju samtidigt min uppgift att se till att dessa situationer inte uppkommer.

Projektledare hos Lag Syd Consulting

Då socioideologisk och teknokratisk kontroll är nära sammankopplade och ömsesidigt bekräftande begrepp slår en svag socioideologisk kontroll i mångt och mycket undan benen för den teknokratiska kontrollen. En punkt där detta tydligt avspeglar sig är de olika förhållningssätten till tid och deadlines i de båda organisationerna.

### **Tiden**

Projektledaren måste i sin funktion som samordnare av de olika aktiviteter som pågår under projektet vara en skicklig politiker för att kunna hantera de problem som ligger såväl innanför som utanför dennes kontrollområde (Gilbreath, 1986). Arbetet i projektform handlar som

bekant om ständiga avvägningar mellan olika dimensioner som är sammanlänkade på varierande sätt.

I projektarbete blir medlemmarna beroende av varandra, vilket gör att varje individ i stor utsträckning måste anpassa sig till vissa givna regler för helhetens bästa. Ett exempel på detta är de olika delmomentens färdigtidpunkter. Begreppet tid är teknokratiskt till sin natur och kan ses som ett exempel på hur en sådan kontrollfaktor måste stödjas av socioideologiska värderingar för att fylla en funktion. I våra intervjuer såg vi hos våra respondenter tydliga mönster i svaren beroende på huruvida de var anställda hos Lag Nord- eller Lag Syd Consulting. När intervjuobjekten ombads beskriva vad de i sitt dagliga arbete ansåg vara mest krävande ledde medlemmar ur Lag Syds organisation ofta in detta på tidsaspekten.

...när man sedan tidrapporterar så har man alla de här aktiviteterna att tidrapportera på. Och då ser jag att jag har 40 timmar och redan förbrukat 35 timmar. Då är det viktigt att jag i så god tid som möjligt berättar för projektledaren att det här kommer inte att hålla. Det är ju trots allt någon annan som har gjort tidsuppskattningen, inte jag [...] det är väldigt ovanligt att folk ser till att säga till i god tid.

Projektmedlem hos Lag Syd Consulting

I Lag Syd framstår tiden som den främsta fienden man har att kämpa mot. Att hålla tidsbudgeten och leverera i tid förefaller vara den största utmaningen. Kan man inte hålla tiden är det viktigt att flagga i ett tidigt skede av projektet.

...det är ju väldigt viktigt att man som utvecklare säger till direkt när man ser tidsplanen att 'det här tror jag inte på. Och ska jag ställa upp i det här projektet så är det med villkoret att det är ok att jag överskrider den här tidplanen'. Så brukar jag säga.

Projektmedlem hos Lag Syd Consulting

Men vid mer standardiserade projektuppdrag finns det samtidigt goda möjligheter att uppskatta den förväntade arbetstiden mer exakt. Allt är en fråga om hur många osäkerhetsmoment som finns i uppdraget.

Vi har ibland fått dåligt rykte, men vi är inte sämre på att estimeras än någon annan. Ibland jämförs vi med byggbranschen men det är inte rättvist. Om man bygger så har man byggt så många hus att man efter ett tag vet exakt hur lång tid det kommer att ta. Vissa projekt har till exempel vi gjort så många gånger att vi ned på halvtimmen vet hur lång tid det kommer att ta.

Projektledare hos Lag Syd Consulting

Att vara herre över tiden och ur denna aspekt bemästra ett projekt är någonting som tar upp en ansevärd del av tanke- och balanseringsarbetet bland projektledare hos Lag Syd Consulting. Dålig efterlevnad av tidsplaneringen får dominoeffekter i organisationen så till vida att fler projekt än det egna kan drabbas eftersom många av de involverade medlemmarna i det försenade projektet är uppbokade till nya projekt. Mycket resurser får i sådana fall ägnas åt att

lägga pussel för att få företagets stora helhet med alla dess olika projekt att passa på bästa sätt. Den stundtals bristfälliga efterlevnaden av tidsplanerna kan till viss del ha strukturella förklaringar. Som några av våra intervjuobjekt förklarade så har Lag Syd delat upp projektarbetet i en säljorganisation och en leveransorganisation. ”Det normala är att medlemmar från leveransorganisationen finns med när ett projekt säljs in till en kund, men det är inte alltid så det går till”, berättar en respondent. Mellan raderna kan vi hos många intervjupersoner läsa att det finns en inneboende konflikt mellan säljsidan och leveranssidan. Säljsidan av organisationen utvärderas efter hur väl de lyckas sälja, medan leveranssidan bedöms efter sin förmåga att leverera projekten. I en del fall kompliceras projektledarnas arbete av att projekt sålts in på glädjekalkyler, vilket gör det svårt att vid leverans kunna överträffa kundens förväntningar. De intervjuade projektledarna är noga med att understryka att om man märker att ett projekt bygger på glädjekalkyler så är det bäst att via högsta chef föra tillbaka bollen till säljsidan igen. Man är noga att inte ta ansvar för någon annans röra och ser i sådana fall till att rapportera bort ansvaret från ens eget område.

Jag försöker att inte hamna i fällan...om det inte fungerar så får man försöka föra tillbaka det till säljtillfället...något gick fel där...man får gå tillbaka till en gemensam punkt. Sedan får man säga: 'vi kan inte leverera det riktigt som det var tänkt, vi får göra på något annat sätt'. Sedan får man tillföra mer resurser, mer pengar, eller ändra projektbeskrivningen.

Projektledare hos Lag Syd Consulting

När vi bad intervjuobjekten hos Lag Nord Consulting att spontant beskriva vad de såg som problem i projektarbetets vardag fick tidsaspekten generellt väldigt låg prioritet på dagordningen. Vi fick intrycket av att hållande av tidsplaner inte är någonting som det reflekteras särskilt mycket kring. Inställningen att efterlevandet av fastslagna tidsplaner är nästintill religion verkar nötas in hos färskas organisationsmedlemmar redan på ett tidigt stadium tills det sitter i ryggmärgen, varefter det sedan tycks vara en starkt rotad verklighetsuppfattning hos samtliga projektdeltagare. Vid samtalen med en del av våra intervjuobjekt på Lag Nord var situationen till och med sådan att vi själva i slutet av intervjuerna fick be dessa att problematisera kring tidsbegreppet för att ämnet över huvud taget skulle komma upp.

...det finns tusen orsaker att inte hålla en deadline, och får man in det i ryggmärgen att vi måste hålla deadlines så jobbar man efter det [...] för om man har ett projekt som sträcker sig flera år och börjar nagga redan i början så ackumulerar det och kan bli väldigt fel.

Projektledare hos Lag Nord Consulting



...det märker man ju hos kunden [att tidsramarna inte hålls som vi gör på Lag Nord Consulting]. Det är ju inte alltid det fungerar så liksom, utan att folk tar på sig saker på ett möte och säger 'det fixar jag' och sedan händer det inte och det går till nästa möte också...'eh...jag har inte hunnit med det'...alltså...det existerar inte [...] det är nog en kulturell grej hos oss på Lag Nord Consulting...att känna ett extremt stort ägandeskap i det som ska göras.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Till skillnad från organisationsstrukturen hos Lag Syd Consulting så har Lag Nord gått över till en arbetsform där projektledaren själv ansvarar för ett helhetsgrepp på projekten. Detta innebär att det förutom den mer renodlade projektledningen även ligger säljaruppgifter på dennes ansvar. En del projektledare anser säljarrollen vara ovan och ibland rent av obekvämt och krävande, samtidigt som många uttrycker spänning över att få bredda sin kompetens inom ramen för sin befintliga befattning. Huvudsyftet med den nya arbetsformen är att spara pengar, men har fått till följd att Lag Nord's projektledare fått ännu bättre helhetsöverblick över projekten. Den annars inneboende konflikten mellan säljsida och leveranssida elimineras på detta sätt.

Lag Nord har genom sin starka företagskultur till sina organisationsmedlemmar lyckats förmedla budskapet att det inte finns några ursäkter för att inte hålla deadlines. Nya organisationsmedlemmar insocialiseras snabbt i detta tänkande och gör det till en del av sin verklighetsuppfattning. Att många av de nya medlemmarna i företaget kommer direkt från högskolan underlättar denna process. Lag Syd Consultings rekryteringspolicy innebär i praktiken att deras medarbetare kommer till organisationen delvis redan färgade av kulturer från andra företag. Det är som bekant problematiskt att "lära gamla hundar sitta" och risken för att de nyanställda individernas förståelse ska ligga till last för utvecklandet av en för Lag Syd enhetlig arbetsprocess är överhängande. Åldersstrukturen i de båda företagen spelar in på den skilda synen på tid mellan företagen även ur en annan aspekt. På grund av projektarbetets osäkra natur kan det hållas troligt att tidsuppskattningen av projektmoment är ett vågstycke såväl hos Lag Nord- som Lag Syd Consulting. Det är rimligt att anta att felberäkningar med stor tidsbrist och övertidsarbete som följd förekommer i ungefär samma utsträckning hos de båda firmorna. Den hos Lag Nord rådande uppfattningen att deadlines undantagslöst ska hållas kan därför resultera i att företagets åldersstruktur påverkas. Då man i regel rekryterar färskare studenter är medelåldern i projekten förhållandevis låg. En rimlig tolkning är att en stor del av projektmedlemmarna hos Lag Nord därför befinner sig i en ålder där karriären har en hög prioritet i livet. Man har medvetet valt att satsa på sitt jobb och är beredd på att lägga en ansevärd del av sin fria tid på att avsluta åtaganden inom den beordrade tidsfristen. Hos Lag Syd befinner sig å andra sidan många projektmedlemmar i en fas av livet där familj och fritid spelar en stor roll och andra saker än enbart karriärrelaterade mål värderas högt. Företagets "balans i livet" värderingar kan även de bidra till att tidsplaner inte följs slaviskt.

De båda företagens olika försvarade värderingar gällande begreppet tid hängs praktiskt upp kring teknokratiska kontrollfaktorer. Ett exempel på detta är huruvida de anställda får betalt för sin arbetade övertid eller inte. Lag Nord Consulting har en mycket tydlig policy på denna punkt: ingen övertidsersättning utbetalas till organisationsmedlemmarna. Intervjuobjekten hos Lag Syd Consulting redogjorde däremot för att de anställda i regel får betalt för sin övertid i deras organisation men att det på sistone börjat växa fram olika varianter på detta. ”Lag Syd Consulting har börjat röra sig i en riktning där övertidsersättningen i allt fler fall övertalas bort, särskilt hos högre chefer”, berättade en intervjuperson. En annan förklarade att man numera har möjligheten att välja mellan att få betald övertid eller avtala bort denna mot längre semester. Den vanligaste modellen tycks än så länge vara att de anställda får betalt för sin övertid hos Lag Syd.

### ***Piskor och Morötter***

Ledarskap handlar i mångt och mycket om att motivera medarbetare till att göra ett bra jobb. Att hålla moralen uppe, även i tider då arbetet känns motigt, är viktigt för att inte skapa grogrund för problem. Medgång föder medgång medan motgång föder motgång. Projektledaren sitter som bekant i en sits där han eller hon i mycket hög grad är beroende av sina medarbetare så till vida att vissa delmoment av projektarbetet bygger på varandra och hela processen till sist blir lidande om någon projektmedlem skulle tappa motivationen och inte göra ett jobb med hög kvalitet. Givetvis är det även av största betydelse att projektledarens egen motivationsgrad är högsta möjliga.

Vi som kommer från konsultbranschen måste göra ett bra jobb, varje kund är ju en referens. Det får man ju förutsätta att våra representanter inser.

Projektledare hos Lag Syd Consulting

Att det måste vara något speciellt att jobba för en managementkonsultfirma med stundtals väldigt hård arbetsbelastning, stor press och många sena timmar har vi kommit till insikt med efter att ha pratat med projektledare i samband med denna uppsats. Projektledararbetet är ett jobb som man bär med sig tjugofyra timmar om dygnet och många av våra intervjuobjekt betonade att det just var denna del av arbetet, att aldrig vara riktigt ledig, som de ibland upplevde som negativ och frustrerande. Intervjupersonerna berättade att det finns projekt som sliter oerhört hårt på personalen och att det finns människor som går in i väggen till följd av för stora krav och hög press. Att denna del inte vägs upp av monetära incitament var ett tema som flera av projektledarna i framförallt Lag Nord berörde. Många beskrev hur de, i motsats till den allmänna uppfattningen, inte tjänade särskilt mycket pengar i relation till den arbetsinsats och lojalitet som de gav till sitt företag. ”Självklart finns det något av en konflikt när vi sitter ute och jobbar tillsammans med kundföretaget. Vi kostar ju mycket mer än vad personen som sitter bredvid gör, kanske fem gånger mer... sedan är det ju en annan sak att vi inte får ut mer i lön än vad personen [från kundföretaget] som sitter bredvid gör” berättade en yngre projektledare på Lag Nord Consulting. Så gott som alla intervjuade projektledare hos de

båda företagen bekräftade att det ofta händer att de utsätts för värvningsförsök från de kundföretag för vars räkning de utför konsultuppdrag. Ofta är dessa erbjudanden ur många aspekter mycket lukrativa, i synnerhet är de lönemässigt mycket fördelaktiga. Ibland så bra att man inte kan undgå att fundera över vad det är som får dessa individer att stanna i konsultbranschen.

Jag tror man kan koppla det till kulturen här på Lag Nord Consulting där vi har det lite hierarkiskt på sätt och vis med olika steg som man går igenom sin karriär och det kan vara motiv för att göra ett gott arbete om man har den moroten.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Vid en komparativ analys mellan Lag Nord och Lag Syd ser vi tendensen att det förstnämnda företaget genom sitt hierarkiska och bland organisationens medlemmar vitt förankrade belönings- och befordringssystem har skapat bättre förutsättningar och stöd för teknokratisk kontroll. Genom sin tydliga hierarki med olika befodringsnivåer samt normaltid för genomgående av dessa olika nivåer kommunicerar man en tydlig bild till sina organisationsmedlemmar. Även om det finns mindre alternativa vägar att gå inom organisationen, exempelvis att bli specialist inom något område, så är det underförstått att det hos de flesta av företagets medlemmar finns en strävan efter att någonstans längs vägen uppnå status som partner. Att ha en tydlig befodringsordning blir en sporre för organisationens medlemmar och ett sätt att konkretisera den socioideologiska kontrollen. Ju högre en person lyckas klättra i hierarkin, desto större respekt åtnjuter denne inom organisationen. Detta blir för Lag Nord på så sätt ytterligare en variabel i skapandet av en egen verklighet för sina anställda, en verklighet där organisationsmedlemmarna lägger stor stolthet i att försöka nå så högt man kan inom företaget. Genom befodringshierarkin konkretiseras företagets socioideologiska ideal och försvarade värderingar. Den hierarkiska stegen blir på så sätt en synlig måttstock för hur väl en individ har lyckats uppfylla de förväntningar som organisationen ställer på denne. Den ”up-or-out” princip som råder hos Lag Nord blir ett sätt att gallra agnarna från vetet och får till följd att de individer som bäst passar för företaget är de som stannar inom detsamma.

Även hos Lag Syd Consulting finns det en ordning med överordnade och underordnade. Denna är dock inte i närheten lika tydlig som hos Lag Nord. I våra intervjuer hos Lag Syd gjorde vi tydliga observationer över hur förvånansvärt olika uppfattningar som rådde kring denna hos våra intervjupersoner på företaget. Lag Syds socioideologiska kontroll verkar stå på en relativt vinglig teknokratisk grund just på denna punkt. En del av våra intervjuobjekt sa sig inte reflektera över befodran utan ville bara göra ett så gott arbete som möjligt. På andra verkade det närmast kunna liknas vid en slump att vissa individer blev projektledare och ville gärna betona att det egentligen inte finns någon tydlig hierarkisk nivåskillnad mellan projektledare och projektmedlemmar då många organisationsmedlemmar verkar i båda rollerna.

Som deltagare i ett projekt så representerar du Lag Syd Consulting och vill ju vara ett bra ansikte utåt. De flesta vill ju att det som införs ska vara till nytta för kunden, man vill göra ett bra jobb.

Projektledare hos Lag Syd Consulting

Generellt sett så var den rådande uppfattningen hos de projektledare och projektdeltagare som vi intervjuat hos såväl Lag Nord som Lag Syd att tillfredsställelsen att göra ett bra jobb är moroten som håller moralen uppe bland de anställda i tider när projektarbetet går lite motigt. En projektledare hos Lag Nord berättade att om något projektteam arbetat särskilt hårt och därmed under en tidsperiod tvingats förpassa sitt sociala liv till periferin så kan detta belönas med någon mindre materiell gåva eller en ledig dag. En projektledare i Lag Syd menade att det i vissa fall kan vara befogat med någon form av bonusupplägg där projektmedlemmarna får en extra lönegratifikation om de blir klara med ett projekt på utsatt tid. I stora drag märker vi att identifieringen med sitt respektive företag är stor i såväl Lag Nord och Lag Syd och den stolthet som organisationens individer lägger i sina yrkesroller är ansenlig. De monetära utfästelserna eller extra fringisar som då och då delas ut av projektledaren verkar inte spela någon större roll.

Många människor generellt blir väldigt glada för en klapp på axeln och det behöver inte kosta så mycket just den där biten.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Att få erkännande i form av bekräftelse av att man är duktig i sin yrkesroll tycks spela en stor roll hos de båda konsultföretagens anställda. Ur socioideologisk ståndpunkt är detta givetvis av fundamental betydelse för såväl Lag Nord- som Lag Syd Consultings kontroll av organisationen. Hos företag som arbetar i en bransch där renommé och anseende är avgörande framgångskomponenter kan denna stolthet betyda skillnaden mellan succé eller fiasko. Ur ett helhetsperspektiv betyder det att det ligger i företagets bästa intresse att göra denna stolthet till en essentiell del av de anställdas verklighet.

Om jag ser till mig själv så tror jag nog att det finns ett litet bekräftelsebehov. Sedan var det kommer ifrån vet jag inte...jag kanske hade en svår barndom ha,ha,ha,ha.....

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Vi gör tolkningen att vikten av att ha gjort ett bra jobb som kunden är nöjd med är extra tydlig hos medlemmar i managementkonsultfirmor vilket till en del kan bero på att de tjänster som dessa företag erbjuder är relativt abstrakta. Som tidigare belysts så är det inte alltid helt uppenbart hos projektmedlemmarna hur vissa problem ska hanteras och lösas. Hur väl lösningen faller ut består i stor utsträckning på hur kunden uppfattar denna. Vi anser att denna situation kan tolkas mot bakgrund av att konsultbranschen fått utstå ett stort mått kritik för sin ur vissa aspekter brist på professionalism (Alvesson & Johansson, 2000). Som vi ser det så kan man tolka en strimma av hävdelsebehov i många projektledares svar. Man är medveten

om att det inte finns någon branschorganisation eller gemensamma krav för konsultföretag vilket ger spelutrymme för ett visst godtycke i utvecklandet av lösningar. Att försäkra sig om att man levererar en lösning som är till stor nytta för kunden fungerar som en form av bekräftelse av betydelsen av ens egen roll och får funktionen av en legitimerande faktor.

Den största moroten är att man får en kund som blir nöjd och belåten. Det är projektledarens sak att se till att alla får 'credit' för detta i gruppen.

Projektledare hos Lag Syd Consulting

Möjligheten till personlig utveckling och att få erfarenhet från ett brett spektra av olika arbetsfält och branscher tycks fungera som en sporre och dessutom form av bekräftelse för såväl projektledare som projektmedlemmar hos de båda företagen. Att känna att man besitter särskild kunskap om någonting som kunden efterfrågar, och som därmed hamnar i beroendeförhållande till en, tycks vara en sats som projektledarna trivs i. Den ögonblickskänsla av att känna att den stora grad av osäkerhet som funnits kring projektet kunnat bemästras tycks vara en drivande kraft som får medlemmarna i ett projekt att kämpa vidare. Måhända kan dessa stimulanser vara en förklaring till att organisationsmedlemmarna stannar hos konsultföretagen och inte nappar på lukrativa erbjudanden från kundföretag.

### ***Regi eller improvisation?***

Som projektteorin betonar är projektuppgifterna till sin natur vanligtvis komplexa och kräver i många fall kompetens från olika specialistområden för att lösas. Detta ställer således höga krav på projektledaren, som innehar den övergripande informationen kring projektet. Det blir därför dennes uppgift att skapa en så tydlig och gemensam bild av projektet som möjligt och styra sina medlemmar till dess gemensamma mål. Givet dessa förutsättningar ska projektmedlemmarna helst också ges utrymme att på ett kreativt sätt lösa olika problem som kan dyka upp inom det givna arbetsområdet.

Det är viktigt på Lag Nord Consulting och den här typen av företag att man styr. Folk är mycket självgående. Så är det bara. Man kastar till dem en uppgift, skickar iväg ett mail... ”kan du göra detta?” och det bara börjar hända grejor...bang-bang-bang-bang-bang...och det är roligt att det funkar på detta sättet [...] Därmed inte sagt att de kan styra sig själva utan man måste sätta spelplanen, man måste styra lite.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Den typ av styrning som Lag Nord's projektledare hänvisar till tycks ligga inom ramen för hur man bör bistå sina projektmedlemmar med rätt information. I detta fall kan man tolka att problematiken främst ligger i att ”sätta spelplanen” där information är ett viktigt inslag. Det förefaller inte som oron hos projektledaren ligger i att någon av projektdeltagarna inte skall bidra med sin andel utan snarare att medlemmarna tar på sig för mycket. Detta kan ha sin förklaring i den socioideologiska kontrollen där en medveten känsla av tillit ligger nära

medlemmarna. Dessa vet att ens kollegor med största sannolikhet drivs av samma incitament som de själva, exempelvis att avancera inom firman, och att de därför kommer att göra ett gott jobb. En viss förklaring kan även ligga i den mer explicita teknokratiska kontrollen, i det här fallet illustrerat av arbetssystemet, där man inom Lag Nord utvecklat datasystem för att i största möjliga grad standardisera arbetsprocesserna. På grund av den relativt noggranna styrningen från särskilt utvecklade dataprogram blir spelrummet för den individuella organisationsmedlemmen mer snävt. Databaserna blir den styrmekanism som gör att projektledaren i större grad kan ägna sig åt finjusteringar.

Det är ibland så att man känner att strukturen...det är så otroligt mycket struktur att det på sätt och vis kan vara negativt för kreativiteten. Det är inte så att man är orolig för att någonting slinker igenom direkt.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Lag Nord är nog ett relativt lätt företag att vara projektledare på. Fast jag tror att det viktiga är att man inte glömmer bort styrningen...det måste styras ändå för att det ska vara effektivt och det ska bli bra.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Projektledarna hos Lag Syd Consulting målar upp en mer komplex och svårhanterad bild av projektvardagen. Det framgår att arbetet med att "sätta spelplanen" i och för sig är en fundamentalt viktig del i deras arbete, men att mycket av tiden måste användas till att följa upp projektmedlemmarnas arbete och försäkra sig om att verksamheten verkligen fortskrider på det sätt man bestämt. Mellan raderna går det i projektledarnas utsagor att utläsa en rädsla, dels för att de olika delprojekten på grund av projektmedlemmarnas olika viljor ska få egna liv och utvecklas till något som sträcker sig bortom deras kontroll, och dels för att alla projektmedlemmar inte har samma agenda eller prioriteringar i arbetet. "Herding cats"-metaforen tar sig här ett klart uttryck. Vi får intryck av att projektledaren inte i tillräcklig utsträckning har teknokratiska hjälpmedel att ta till i utövandet av kontroll av projektmedlemmarna. De intervjuade projektledarna hos Lag Syd är dock noga med att poängtera att de sätter ned foten och ryter till för att snabbt få ordning i leden i fall de märker att det barkar åt något av dessa håll.

Det är ganska ofta att det blir piska, det ofta jättesvårt att motivera folk genom att vara snäll och trevlig, 'men snälla ni kan väl göra det här...' det är skitsvårt för det är väldigt olika från vad människor vill ha för projektledare. Det är ofta så att killar och tjejer vill ha olika upplägg, killar vill kanske mer ha 'raka rör' medan tjejer vill att man ska be snällt, och det har jag fått lära mig och där föredrar jag själv att folk säger vad de tycker och tänker och så.

Projektledare hos Lag Syd Consulting

Samtalen med projektmedlemmar ger däremot en något annorlunda bild som pekar på att projektledarnas självuppmålade bild av att vara givna auktoriteter vars ord väger tyngst när meningsskiljaktigheter uppstår är långt ifrån obestridd.

Det är lite inbyggda motsatsförhållanden i det här, men för det mesta försöker man lösa saker gemensamt. Jag har aldrig varit med om att saker och ting bestäms ovanför mitt huvud, så funkar det inte i vår organisation.

Projektmedlem hos Lag Syd Consulting

Att Lag Syd, i jämförelse med Lag Nord, har en mindre hierarkisk organisationsstruktur kan till viss del bidra till att underminera projektledarens legitimitet. En tydlig hierarkisk struktur kan ur ett teknokratiskt perspektiv ge tydlig vägledning och underlätta vid beslutsfattande. I Lag Syd verkar detta dock inte vara lika tydligt.

Jag som anställd har en teamledare som är min närmaste personalchef och har personal och utvecklingsansvar för mig. Sedan så fort jag börjar i ett projekt så tillhör jag det projektet och rent arbetsmässigt så rapporterar jag till projektledaren.

Projektmedlem hos Lag Syd Consulting

Att ansvaret, eller åtminstone uppfattningen om ansvaret, för en projektmedlem är uppdelat mellan projektledaren och en personalchef utgör onekligen en risk för att projektledarens makt och därmed legitimitet begränsas. Ur karriär- och utvärderingssynpunkt är det inte orimligt att misstänka att personalchefens uppfattning om den enskilde projektmedlemmen väger tungt då det är denne som har ansvaret under en längre period. Även om projektledarens utvärdering ur karriärsynpunkt förmodligen också spelar in så blir dennes makt över projektmedlemmen något urvattnad.

Bristen på tydlig hierarki leder onekligen till en större grad av spelrum för de olika projektmedlemmarna i Lag Syds Projekt. Den relativt sett mindre graden av såväl teknokratiskt som socioideologiskt stöd för projektkontrollen leder till att projektledarens roll hos Lag Syd tenderar att snarare präglas av att regissera än att endast "sätta spelplanen" och lämna utrymme för improvisation.

### ***Flocken - frihet i en bur***

Projektledaren är från sin position som spindeln i nätet den person som har mest information om projektet och vars uppgift är att ha en övergripande helhetsblick på arbetet. Olika delmoment står i beroende till varandra på varierande sätt och projektledaren fungerar som en ledningscentral med uppgift att se till att de olika delmomenten harmoniserar med varandra. Det är i denna situation lätt att, som en projektledare i Lag Syd uttryckte det, "skaffa sig ett superkontrollbehov" för att i största möjliga grad reducera osäkerheten åtminstone inom den egna organisationen.

Vid en reflektion över kontrollaspekten är det förmodligen få personer som skulle säga sig vilja bli kontrollerade. Eftersom begreppet kontroll är mångtydigt innebär det givetvis olika saker för olika människor, men att bli kontrollerad av någon eller något kan uppfattas som att ge upp en del av sig själv. Man blir en del av fårflocken, lätt styrd och därmed även lätt vilseledd. Att ingen vill framstå som dum och lättmanipulerad är ju naturligt. Trots denna motvilja till att erkänna sig kontrollerad är det något som de facto sker dagligen i nästan alla former av mänsklig kontakt, någons vilja övertygar eller styr någon annans. Lagar, trafikförordningar, gruppträck och normer är alla exempel på detta. Båda typerna av viljeövertygande kan härledas till den socioideologiska och teknokratiska kontrollen som inte bara ger sig till känna i företag eller organisationer utan även i vårt samhälle som stort.

I hårt socioideologiskt och teknokratiskt kontrollerade kontexter kan det hos individer finnas ett särskilt stort behov av att deklarerat sitt oberoende, att befästa sin individualitet. Att radikalt uttrycka sitt meningsmotstånd kan vara ett uttryck för denna identitetsbefästelse. Detta kan i mångt och mycket ses som en balansgång då det för individen samtidigt är viktigt att inte överträda vad som ur socioideologisk synpunkt är acceptabelt i organisationen. Risken att utsättas för negativa konsekvenser manifesterade i teknokratiskt orienterade påföljder är vid sådana överträdelser stor. Hos Lag Nord Consulting blir detta tydligt då organisationsmedlemmar som inte lever upp till det förväntade beteendet inte heller avancerar i företagets hierarki. Individen blir på detta sätt upplyst om sin status som "persona non grata" inom organisationen vilket banar väg för en naturlig exit – utträde ur organisationen. Samtidigt är det viktigt att skilja på viljemotstånd orsakade av faktiska meningsskiljaktigheter och sådana som mer har till syfte att provocera. Frågan är dock huruvida denna distinktion är möjlig för någon annan än personen som yttrar detta meningsmotstånd. Tydligt är dock att man i intervjuarsituationer måste ha detta i åtanke vid tolkandet av respondenternas utsagor.

Jag har varit med i projekt där man tänker; jisses den här personen borde man sparka! Det är ju rätt sällan, men visst händer det ... det är jättejobbigt för projektledaren, man säger att du ska göra så här och så här och så gör de helt annorlunda för att de tycker att det är bättre [...] Man blir bara förbannad, man vet inte riktigt vad man ska göra som projektledare. Visst man kan ju ringa upp personens chef och beklaga sig, men det känns lite hårt att göra det. Så man är kanske lite ställd där, man har ingen att vända sig till.

Projektledare hos Lag Syd Consulting

Men är kontroll verkligen så negativt som det framstår? Många människor upplever att för att känna sig nöjda och lyckliga med sin livssituation så måste de känna att de har kontroll över situationen (Guillet de Monthoux, 1978). Att kunna överblicka sina alternativ och möjligheter och utifrån denna förståelse agera är av fundamental betydelse för dessa individer. Världen kommer alltid att vara komplex men genom någon form av kontroll över sitt liv blir situationen meningsfull och hållbar. För såväl projektledare som projektmedlemmar kan eftersökande av kontroll underlätta komplexa situationer som annars riskerar flyta ut till ingenting – eller kanske mycket mer än vad det egentligen var tänkt och i projektspecifikationen avtalat.



För mig personligen är det väldigt viktigt att projektledaren får bestämma ganska mycket, för att särskilt utvecklare har väldigt många åsikter [...] och sedan är det tio viljor och alla har sitt sätt. Ofta är det inte ett sätt som är bättre än det andra utan oftast är det ett beslut som måste fattas och då är det ganska viktigt att det finns en projektledare som styr och ställer som säger att nu fattar vi det här beslutet och då har jag märkt i alla de projekt som jag deltagit i där projektledaren varit bestämd har det gått bättre, annars finns det en risk att det flyter ut.

Projektmedlem hos Lag Syd Consulting

Kontroll innebär inte bara att låta sig styras av någon annans vilja. I kontrollen ligger även bekräftelse från andra i gruppen, man bekräftar sitt eget och andras beteende, det vi gör är rätt. Många individer söker den här typen av kontroll, det ger vägledning, trygghet, identitetsbekräftelse och förbättringspotential.

...något som brukar vara väldigt betydelsefullt hos oss är ju den formella utvärderingen, det gäller att se till att denna blir av för det uppskattar folk...utvärderingarna är viktiga för när man går vidare [...] så där brukar jag vara stenhård på att...de formella utvärderingarna ska skötas...vad fungerar bra och vad fungerar sämre. Det uppskattas väldigt mycket för folk är otroligt hungriga på att få återkoppling, även om det inte bara är solsken hela tiden så är det viktigt för utvecklingen.

Projektledare Lag Nord Consulting

Alltså behöver kontroll och kreativitet inte uteslutande vara motsatsbegrepp. Genom att få ett visst avgränsat område att fritt agera inom kan kreativiteten få utlopp utan att situationen för den sakens skull ska kännas ogreppbar eller spretig. Var denna gräns kan tänkas dras varierar i stor utsträckning från individ till individ och hänger givetvis tätt samman med personens läggning.

...det är också lite olika vad man motiveras av, [...] en person där är lite mer tekniskt lagd och vill gärna att jag berättar exakt vad som ska göras och han gör det extremt bra, medan den andra kan motiveras lite mer av, och det känner han trygghet av den första personen, den andra personen känner mycket större motivation av att jag bara säger; gör det där det ska vara klart till den tidpunkten och han, man bara ser att det lyser i ögonen och han får springa omkring och fixa och dona.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Det rådde bland våra intervjuade projektledare såväl Lag Nord- som Lag Syd Consulting stor konsensus om att ett av de största misstagen en projektledare kan göra är att gå ned på projektmedlemsnivå och peta i detaljer. Projektledaren står således inför en avvägning. Denne måste känna tryggheten att saker och ting i projektets delmoment blir gjorda, och detta på ett sätt som stöder helheten, samtidigt som han eller hon inte får dra ned tempot på arbetet genom att detaljstyra. Det är i sådana situationer som en i organisationen allmänt etablerad socioideologisk kontroll stödd på en relativt detaljerad teknokratisk kontroll kan ses som en stor fördel. Den socioideologiska kontrollen minskar risken för att medlemmarna inom organisationen ska prata förbi varandra och ha olika uppfattningar om hur de olika momenten

i projektarbetet ska utföras. Ju starkare den socioideologiska styrningen är desto mer liktänkande får organisationens individer anses vara – en fördel ur effektivitetssynpunkt, men samtidigt en potentiell nackdel ur kreativitets och innovationssynpunkt. En stark teknokratisk kontroll skapar förutsättningar för ett mer effektivt arbete där tempostörande inslag kan hållas på en minimal nivå. Genom en stark teknokratisk kontroll kan projektledarens uppföljnings- och uppdateringsarbete fungera mer väloljat så till vida att denne vet var all information som han eller hon behöver för att bedriva detta arbete går att hitta i systemen. Till följd av sin höga grad av standardisering tycks Lag Nord Consulting ur en effektivitetssynpunkt ha en komparativ fördel gentemot Lag Syd Consulting. Projektledaren har i Lag Nords organisation mer kontrollstöd ur såväl teknokratiska som socioideologiska aspekter. Personer i projektledarfunktion slipper därför i många fall göra djupdykningar ned på detaljnivå vilket skulle få negativa konsekvenser för projektets tidplan. Å andra sidan är det viktigt att inte glömma att en hög grad av standardisering ibland riskerar att gränsa till stelbenthet.

### **Kontroll som säkerhetsbälte**

Att många projekt kännetecknas av ett stort mått av osäkerhet har vi tidigare konstaterat. Många av de intervjuade projektledarna upplevde denna osäkerhet i synnerhet i inledningsfaserna ett nytt projekt.

... kaos, jag tycker nog nästan att det är så att varje gång jag kommer in i ett nytt projekt så fattar jag ingenting, man försöker spela lite kort, poker, man sitter med klienten och ja, ja det ska vi nog få löst, ha, ha...och så bara 'oh shit', så får man gå hem på kammaren och läsa på och göra så mycket research som möjligt.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

I komplexa situationer med många osäkerhetsmoment som projektarbete kan det underlätta att bli styrd och kontrollerad. Projektmedlemmen eller projektledaren kan inte hantera ovissheten och låter sig därmed kontrolleras för att göra beslutsfattandet eller valen enklare. Genom att lämna över kontrollen till någon annan kan man avsäga sig ansvaret för konsekvenserna av sitt handlande. Ett klassiskt exempel är det socialpsykologiska experiment där "experter" i vita rockar talade om för utfrågare att de skulle ställa frågor till olika "patienter". I själva verket var det utfrågarna som var de verkliga objekten för undersökningen. Både experterna och patienterna var skådespelare och varje gång "patienten" svarade fel på en fråga skulle utfrågaren ge honom eller henne en elchock. För varje felsvar höjdes elchockens styrka och "patientens" smärta blev allt intensivare. En stor majoritet av undersökningsobjekten höjde intensiteten på elchockerna till nivåer som på riktigt skulle vara dödliga. När undersökningsobjekten konfronterades med sanningen sågs den främsta orsaken till de dödligt höga nivåerna på elchockerna vara att de bara såg sig själva som agenter utförandes "experternas" vilja. De var själva kontrollerade av de vita rockarna och tog därmed inget ansvar för det inträffade (Huczynski & Buchanan, 2001). Att slippa ansvar och därmed undgå

en eventuell sanktionsrisk som en följd av detta ansvar kan vara en orsak till en önskan att låta sig styras och kontrolleras. Man slipper helt enkelt riskera sitt skinn.

Vad vi också gör är att vi har ett set av förutsättningar, 'assumptions' för att det här ska funka; att vi får tid med den här personen, att... men självklart är det ett sätt att friskriva sig, men det är ju ett måste för man kan ju inte veta allt i förväg.

Projektledare hos Lag Nord Consulting

Genom att låta sig bli kontrollerad undviker man ansvaret och får därmed möjlighet att skylla på någon eller något annat för att det inte går som planerat.

Det är det klassiska dilemmat att projektledaren sitter med mycket information och det är lätt att tro att alla andra sitter inne med denna information också, men det gör de inte. Man får så mycket information som projektledare och jag tror att detta är det vanligaste misstaget. Hur välvilligt inställd man än är så blir det att projektledaren håller på information [---]då får man naturligtvis gnälla, det måste vara en öppen kanal, man måste som projektdeltagare säga, 'hallå, hur ska vi kunna räkna ut detta om vi inte fått reda på det här?'.  
Projektdeltagare hos Lag Syd Consulting

Projektdeltagare hos Lag Syd Consulting

Mycket av den moderna organisationsteoretiska litteraturen betonar vikten av att organisationer bygger in lärande i sin struktur. Genom att stimulera organisationsmedlemmarnas förståelse (Sandberg & Targama, 1998) och endast ge de anställda ramar att hålla sig inom istället för preciserade detaljuppgifter menar man att ett bättre resultat uppnås. Med våra intervjuer med organisationsmedlemmar hos Lag Nord och Lag Syd Consulting som bakgrund har vi fått stor insikt i att en starkt påverkande faktor även i detta sammanhang måste sägas vara individens läggning. Genom att medvetet söka en viss typ av personlighet till organisationen kan företag även påverka denna dimension av utveckling. En stark företagskultur, som hos Lag Nord, kan även bidra till att forma individers beteende i önskvärd riktning genom uppmuntran eller belöning i form av till exempel karriärutveckling för att personen på så vis i högre grad utvecklas till just den typen av individ som företaget eftersträvar. Rikard Larsson vid Företagsekonomiska institutionen i Lund har bedrivit forskning på olika karriärstilar och karriärmönster (Larsson, 2003). Enligt denna forskning kan människor delas in som linjära, utvidgande, experter och episodiska i sin karriärrelaterade natur och läggning. De linjära individerna lägger stor vikt vid att klättra på den hierarkiska stegen inom sitt företag, samtidigt som nyckelord som makt, pondus och ökat ansvar tilltalar dem. De utvidgande karriärsterna lägger istället stor vikt vid kreativitet och personlig utveckling. Expertkarriärister tycker om trygghet och fördjupning och föredrar därför att bli kvar i samma yrke som specialist. Slutligen, de episodiska individerna värdesätter saker som omväxling, oberoende och varierande arbetsuppgifter.

Grundat på Rikard Larssons forskning kan det, vid en analys av Lag Nord- och Lag Syd Consultings organisationer, dras slutsatser som pekar i tydlig riktning mot att företagen har en tendens att attrahera olika typer av individer. Som tidigare diskuterats rekryterar företagen nya anställda efter en mall med vissa kriterier. Lag Nord's organisationsbygge, med stora

möjligheter till avancemang på karriärstegen och därmed ökad makt och förtroende som effekt, kan främst sägas locka linjära individer. Lag Syd tycks å andra sidan kunna erbjuda ett koncept som huvudsakligen attraherar episodiska karriärister och till viss del även utvidgande individer. Som en gemensam strimma genom de båda organisationerna går även arbetsuppgifter som är tilldragande för expertkarriärister. Så gott som alla projekt kräver i någon mån involvering av experter på sakkunskapens område. Att som projektmedlem verka i en standardiserad kontext av Lag Nords typ skulle förmodligen fungera dåligt för en individ med expertens karriärstil. På samma sätt skulle en linjär karriärist med största sannolikhet inte komma väl till sin rätt i en organisation med mer begränsade möjligheter till klättrande på karriärstegen. För att återknyta till resonemanget om förståelse och organisationers ramar för denna kan misstänkas att Lag Nords rekryteringspolicy attraherar individer som är tillfreds med ett mindre mått av förståelse och kreativitet. Dessa individer kan tänkas nöja sig med ett begränsat spelrum för kreativitet i utbyte mot att de kan försäkra sig om att göra ett gott jobb som i ett lite längre perspektiv är tänkt att resultera i befordran. Lag Syd Consultings organisationsmodell med mindre hårt hållna kontrollfaktorer anspelar på personers kreativitet och attraherar följaktligen i huvudsak individer med expertläggning. Det är alltså viktigt att inte förglömma att de olika organisationerna var och en för sig utgör en utmärkt miljö för den målgrupp av karriärister som organisationsstrukturen stödjer. I intervjuer med projektmedlemmar hos Lag Nord Consulting utkristalliserades ett tydligt mönster gällande utvärderingar och feedback på utfört arbete. Som tidigare belysts i utvalda citat var medlemmarna av Lag Nords organisation mycket angelägna om att bli utvärderade efter olika utförda arbeten och moment. Vi ser detta som ett bekräftande av företagets täthet av linjära karriärister. Något förenklat skulle man kunna säga att organisationens anställda arbetar med möjligheten till befordran som främsta bevekelsegrund. Utvärderingar från chefer som befinner sig på en högre nivå i hierarkin är av stor betydelse för individens möjlighet att bedöma hur han eller hon lyckats i sitt arbete, det vill säga att inom sitt avgränsade område utföra ålagda arbetsuppgifter med ett så gott resultat som möjligt. Det går dock inte att blunda för att själva processen påverkas av ett relativt stort mått av godtycke. Flertalet respondenter medgav att saker som vad överordnad chef tyckte om en som person spelade in i en inte obetydlig grad. Trots dessa aspekter blev vi varse om att denna typ av utvärderingar är organisationsmedlemmarnas främsta sätt att få en värdemätare på hur de ligger till, och kanske rent av rankas, i organisationen. Indikationer av detta slag kan tolkas som tecken på hur Lag Nord Consulting på ett effektivt sätt lyckats fläta samman teknokratiska och socioideologiska faktorer och på så sätt lyckas styra organisationens individer till ett beteende som stödjer företagets mål.

## SLUTSATSER

### *Att undvika bli sittande med svartepetter*

Våra studier hos Lag Nord- och Lag Syd Consulting indikerar att projektarbete kan bedrivas på olika sätt beroende på vilka förutsättningar de socioideologiska respektive teknokratiska faktorerna banar väg för. Givetvis faller det sig naturligt för en organisation att arbeta efter de förutsättningar som dess inbyggda kontrollfaktorer ger stöd för. Det finns i projektarbete en mängd osäkerhetsfaktorer och kritiska moment, vilket medför en överhängande risk för att någonting ska gå fel, stoppa upp projektet och spräcka tids-, kvalitets- eller kostnadsbudget. I Lag Nord tar de långt utvecklade och ömsesidigt stödjande kontrollfaktorerna hand om många av de käppar som riskerar att fastna i projekthjulet. Eventuella fel och tillkortakommanden i arbetsprocessen kan med hjälp av den detaljerade teknokratiska kontrollen enkelt härledas till de moment där problemet ligger. I kombination med ett solitt stöd från den socioideologiska kontrollen har ett finmaskigt system för kvalitetssäkring skapats, om än på bekostnad av individernas kreativitet (Guillet de Monthoux, 1978). Det finmaskiga systemet innebär att individerna i organisationen inte behöver lägga så mycket av sin tid på att oroa sig för dessa saker och på så sätt få projektarbetet att flyta på mer smidigt.

Även Lag Syd lägger ned en hel del jobb på att söka kvalitetssäkra sina tjänster genom teknokratiska kontrollsystem. Organisationens många olika sätt att bedriva projektarbete tycks dock ha en negativ effekt då dess legitimitet och självklara rutiner i det dagliga arbetet inte verkar vara i närheten av samma nivå som hos Lag Nord. Som tidigare konstaterats tycks det socioideologiska stödet för den teknokratiska kontrollen i denna komparativa analys vara svagt.

Med anledning av de varierande, och till synes spretiga, formerna att driva projekt hos Lag Syd Consulting uppstår i de olika projekten någonting som vi väljer att kalla en neutral zon. Denna neutrala zon består av områden som vare sig täcks in av organisationens socioideologiska- eller teknokratiska kontroll. Dessa zoner blir med andra ord områden för vilka det inte råder klara riktlinjer från organisationens sida och som därför lämnas upp till det enskilda projektets medlemmar att reda ut vilka villkor som ska gälla. Beroende på hur väl projektmedlemmarna lyckas reda ut dessa informella villkor som ska råda under projektets gång kan denna zon ses som en oerhörd tillgång eller också en stor belastning. Lyckas projektmedlemmarna arbeta fram en fungerande ordning kan detta område utgöras av spirande kreativitet. Misslyckas däremot projektdeltagarna att hitta en hållbar lösning kan det resultera i att den neutrala zonen domineras av kaos, konflikt och oordning.

Inställningen till denna neutrala zon tycks variera beroende på organisationens grundläggande försvarade värderingar. En organisation som Lag Syd Consulting med dess värderingar och företagspolicy ger organisationsmedlemmarna utrymme för en relativt stor neutral zon och tycks se många fördelar i detta. Att man inte ska slita ut sig i förtid och bli utbränd är

honnörsord som är väl spridda i organisationen. Individerna i företaget har relativt stort utrymme att använda sitt kollektiva sunda förnuft för att lösa problem och samtidigt få jobbet att gå ihop med familjelivet vid sidan av arbetet. Lag Nord Consulting verkar å andra sidan arbeta utifrån ambitionen att i möjligaste mån minimera den neutrala zonen. På så sätt standardiserar man verksamheten i största möjliga utsträckning och lämnar föga utrymme för ”fria roller på mittfältet” hos vare sig projektledare eller projektmedlemmar.

Intervjuerna med projektledare och projektmedlemmar hos Lag Syd Consulting skvallrar om att även om kreativiteten i många fall frodas i organisationens neutrala zon så är det också inom detta område som det uppstår i särklass mest problem och slitningar. Frustrationen lyste i många fall igenom den uppställda fasaden av försvarade värderingar hos respondenterna. Även de ibland fundamentalt olika uppfattningarna om gällande praxis i projektarbetet tydde på att förhandlandet inom denna neutrala zon kan innebära stora påfrestningar. Denna lösare form av teknokratiskt kontrollsystem innebär att det i många fall är svårt att i Lag Syds organisation härleda ansvar. Det tycks inte finnas något naturligt och allmängiltigt ansvarssystem. Att intervjuobjekten var mycket medvetna om denna situation kan vi utläsa av deras vilja att genast rapportera problem uppåt i organisationen för att på så sätt skaffa sig en form av friskrivningsklausul. Reaktionen på den mindre strikta styrningen blir att individerna tvingas lägga mycket tid och kraft på att se till att skuld för eventuella misslyckanden inte kan härledas till dem. Paralleller kan dras till det resonemang som Robert Jackall på ett aptitligt sätt utvecklar i sin bok ”Moral Mazes” (1988). Jackall beskriver i detta verk hur mycket tid och möda individer i stora amerikanska företag lägger på att se till att man inte är den som står med skulden när det är dags för ”blame-time”. Vi anser att denna tolkning i högsta grad är applicerbar på Lag Syd Consulting där såväl projektledare som projektmedlemmar ser till att rapportera minsta motgång uppåt i hierarkin gällande variabler som de inte fullt ut kan påverka. Man vill inte hamna i fällan och bli den person som ”sitter med svartepetter” när det är dags för ”blame-time”.

Att som projektledare behöva lägga mycket tid och kraft på att på egen hand utöva kontroll är givetvis i längden krävande och påfrestande. Det gör dessutom anspråk på värdefull tid som skulle kunna läggas på andra viktiga saker i arbetet. Att som Lag Nord målmedvetet arbeta för att minska den neutrala zonen genom ett delikat inbyggande av teknokratiska och socioideologiska kontrollfaktorer i verksamheten minimerar onekligen detta problem. Till syvende och sist är det risk för effektivitetsförluster hos Lag Syd Consulting som i förlängningen kan ge återverkningar på projektets framgång och siffror. Denna form av regisserad styrning tar upp mycket av projektledarens uppmärksamhet och tvingar honom eller henne att göra avkall på det strategiska jobbet. Den tid och energi som samtliga projektdeltagare måste lägga ned på att klargöra gällande regler inom den neutrala zonen och se till att man har ryggen fri när det är ”blame-time” är heller ingenting som man kan debitera kunden för.

Lag Syd Consulting har som uttalad företagspolicy baserat på ”balans i livet” och ett humant arbetstempo som ska kunna kombineras med ett rikt familjeliv. Denna personalpolitik har en tendens att attrahera personer som ligger i linje med företagets preferenser. Dessa individer kan grovt kategoriseras in i facket experter gällande de olika karriärstyperna. Det rika måttet av neutral zon tilltalar med största sannolikhet denna form av karriärstyper så till vida att varje projekt ur många aspekter kan betraktas som ett oskrivet blad – som någonting mer eller mera unikt och som ger nya utmaningar. Den uppenbara konflikten inom denna form av expert-tät organisation är att någon måste leda arbetet (Löwendahl, 1997). Organisationens kontrollfaktorer är i stor utsträckning anpassade till personalstyrkans gemensamma nämnare vad gäller generell profil. Lag Syds medarbetare uppskattar en hög grad av professionell frihet vilket har resulterat i en relativt stor neutral zon. Projektledaren hamnar som konstaterats i en svår sits i denna typ av organisation då denne förväntas styra projektskutan samtidigt som denne kanske inte har försetts med alla de kontrollverktyg som krävs för att göra detta. Vi ser i och med detta en stor psykologisk påfrestning för Lag Syd Consultings projektledare som i det dagliga arbetet utsätts för ett rikligt mått av psykisk stress. I slutändan kan en målkonflikt spåras i organisationen på så sätt att den stressfaktor som företagets ”balans i livet” värderingar har som mål att eliminera egentligen ökar som ett resultat av dessa försvarade värderingar. Projektledaren kan därmed sägas vara en kritisk passage i verksamhetens processer. Mot denna bakgrund ter det sig naturligt att projektmedlemmar i syfte att göra sin situation mer hanterbar gärna vill se till att få till stånd friskrivningsklausuler så att de har ryggen fri när det är dags för ”blame-time”.

### ***Kontroll – luktar illa men smakar bra?***

Kontroll skulle i viss mening kunna beskrivas med metaforen gorgonzola, detta så till vida att den smakar gott och i det dagliga arbetet är någonting som är eftertraktat och eftersträvansvärt, men samtidigt luktar illa. Den som befinner sig i en maktsituation och därmed via olika kanaler utnyttjar kontroll vill ofta inte ge sken av att vara spindeln i nätet som styr skeendet och därmed utövar sin makt över andra människor. I de bilder som våra intervjuobjekt i projektledarposition, medvetet eller omedvetet, försökt sälja in till oss under studiens gång tycker vi oss se två relativt tydliga linjer. Projektledarna hos Lag Syd Consulting visade tendenser till att vilja ge sken av en verklighetsskildring där de i egenskap av projektledare är personer som i organisationen besitter ett stort mått av auktoritet och legitimitet. Vi upplevde dem angelägna att förmedla bilden av att de är ”kaptenerna på skeppet” som tar de avgörande besluten och som avgör riktningen på skutan. Projektmedlemmarna beskrevs följa dessa beslut utan några större protester, vare sig dessa vilar på konsensus eller inte. Vi upplevde denna beskrivning på vissa områden stå i strid med den uppfattning vi själva fick av projektarbetet på Lag Syd. Vi tyckte oss se en situation där projektarbetet präglades av ett betydande mått av kaos och otydliga beslutsbefogenheter hos de olika inblandade parterna. En relativt svag kontroll på såväl det teknokratiska- som det socioideologiska planet lägger grunden för en luddig bild av spelreglerna. Projektledarna försöker få ett stadigt grepp om situationen, men avsaknaden av inbyggda starka

kontrollerande verktyg gör detta problematiskt. Det verkar som att projektledarna inte har den kontroll på verksamheten som de vill ge sken av och tolkar deras utsagor om motsatsen som en form av försvarsmekanism. Liknande tendenser, fast i motsatt skepnad, kan spåras hos Lag Nord Consulting. Allting tyder på att organisationen kontrollerar individerna väldigt hårt och att den enskilda projektledarens spelutrymme inte är så stort. Även de intervjuade projektledarna och projektmedlemmarna beskriver detta som något av ett notoriskt faktum. Vad vi finner mycket intressant är att varje individuell projektmedlem var noga med att beskriva sig själv som regelns undantag och som en person som har ovanligt stor distans till både den utövade socioideologiska och teknokratiska kontrollen. Detta visade sig framförallt i den ironiska hållning som de intervjuade många gånger hade gentemot många av delar av företaget kultur. Faktum är att projektledare och projektmedlemmar hos Lag Nord nästan tävlade i att överträffa varandra i att verka oberoende i förhållande till företagskultur och kontrollfaktorer. I litteraturen på området får starka organisationskulturer kritik just på den punkt att de i vissa avseenden kan befinna sig i gränsområdet för hjärntvätt. Våra intervjuobjekt hos Lag Nord Consulting verkar väl medvetna om detta och menar att så säkert är fallet för många medarbetare i deras organisation, men att just de själva är så pass medvetna om situationen att organisationens sociokulturella faktorer inte sätter ett så djupt avtryck i dem.

Av ovanstående resonemang tycker vi oss se en slutsats utkristallisera sig. Brist på kontroll och ett ansenligt mått av osäkerhet, i detta fall exemplifierat av situationen hos Lag Syd, har en tendens att göra individer osäkra. Detta verkar stimulera ett behov hos dessa att skapa en egen upplevd, och till viss del artificiell, verklighet där de intalar sig själva att de har situationen under full kontroll. Att som projektledare i intervjuer diskutera sitt arbete i termer som att "man sätter ned foten" och "har det avgörande ordet" verkar vara ett sätt att för sin egen del hantera osäkerheten och markera ett "ägande" av projektsituationen. Å andra sidan verkar en starkt kontrollerad kontext, exemplifierad av situationen hos Lag Nord, resultera i att individerna i organisationen blir "stora fiskar i en liten damm". Projektledarnas känsla av att området inom vilket de har möjlighet att spela fritt är så snävt avgränsat att man gärna vill töja gränserna och blicka utanför detta område är påfallande. Den socioideologiska och teknokratiska kontrollen skulle på så sätt kunna uttryckas som ett skyddsnät, vilket ger individerna modet att bli aningen våghalsiga. Med tydligt avgränsade befogenheter och med såväl en stark företagskultur som en utvecklat teknokratiskt stödsystem som bas tenderar varje individ att söka efter möjligheter att utveckla sin kreativitet och utvidga sina befogenheter inom ramen för dessa. Vi anser att Abraham Maslows berömda behovstrappa mycket väl skulle kunna tolkas analogt på denna situation. Enligt Maslow måste grundläggande behov såsom mat, sömn och trygghet säkras innan individer ger utlopp för sinnen som ligger på de högre trappstegen, exempelvis sin kreativa förmåga. I det här fallet tar Lag Nord socioideologiska och teknokratiska kontrollsystem hand om behovet av grundläggande trygghet. Dessa båda kontrollfaktorer drar upp avgränsningar för arbetet och gör detta mer överblickbart. Kontrollfaktorerna sköter på så sätt uppgiften att göra en komplicerad projektverklighet hanterbar och konkret. Som tidigare diskuterats är begreppet kontroll



känsligt till sin natur, främst på grund av sin potentiellt manipulativa art (Martin, 2001). Som tidigare diskuterat skulle förmodligen ingen individ självmant vilja beskriva sin verklighet på jobbet som hårt styrd och ens egen möjlighet till påverkan tämligen liten. Med detta som bakgrund är det rimligt att tolka Lag Nords intervjuade projektledares vilja att framhäva sin distans till kontrollfaktorerna som en vilja att demonstrera sin egen mänskliga självständighet i ett extremt standardiserat företag.

## KÄLLFÖRTECKNING

- Alvesson, M. - Due Billing, Y., 1999: *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. - Johansson, A. W., 2000/1: Professionalism and Politics in Management Consultancy Work, I: Institute of Economic Research Working Paper Series, Lund & Jönköping.
- Alvesson, M - Kärreman, D., 2003: Interfaces of control. Technocratic and socioideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organization & Society* (forthcoming).
- Alvesson, M. – Sköldbberg, K., 1994: *Tolkning och Reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Bang, H., 1994: *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomberg, J., 1995: *Ordning & Kaos i Projektsamarbete*. Stockholm: Ekonomiska Institutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Bruzelius, L. – Skärvad, P H., 1995: *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., 2000: *Research Methods and Organization Studies*. London: Ruthledge.
- Christensen, S. - Kreiner, K., 1998: *Projektledning - att leda och lära i en ofullkomlig värld*. 1:2 upplagan. Lund: Academia Adacta AB.
- Clark, T., 1995: *Managing consultants*. Leicester: Open University Press.
- Cleland, D (1994): *Project Management: Strategic design and Implementation*, 2 rd Edition, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Daudi, P., 1986: *Power in the Organization*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Eklund, L., 1984: *Makt i organisation och nätverk*. Research Paper 6276. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Engwall, M., 1999: *Jakten på det effektiva projektet*. 2:a upplagan. Stockholm: Nerenius och Santérus Förlag.
- Gilbreath, R.D., 1986: *Winning at Projects Management*. New York: John Wiley & Son Inc.
- Guillet de Monthoux, P., 1978: *Handling och Existens - anarkoexistensiell analys av projekt, företag och organisation*. Stockholm: Liber Förlag.
- Hagman, U., 2002: *Projektarbete i lärande organisationer*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Huczyniski, A. – Buchanan, D., 2001: *Organizational Behavior*. London: Prentice Hall.
- Jackall, R., 1988: *Moral Mazes*. Oxford: Oxford University Press.
- Johansen, R. – Swigart, R., 1994: *Upsizing the Individual in the Downsized Organization*. London: Random House.
- Klein, N., 2000: *No Logo- märkena, marknaden, motståndet*. Stockholm: Ordfront förlag.
- Kunda, G., 1992: *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kärreman, D. - Sveningsson, S. - Alvesson, M., 2003: *The return of the machine bureaucracy?- Management control and knowledge work*. *International Studies of Management and Organizations*, 32, 2 (forthcoming).
- Lagercrantz, A, 1996: *Högre lön till den som gillar förändring*. I: Svenska

- Dagbladet, 2 april.
- Larsson et al, 2003: *Academy of Management Executive*, nr 1, vol 17.
- Löwendahl, B., 1997: *Strategic management of professional Service Firms*. 2:a upplagan.  
Köpenhamn: Handelshöjskolens Förlag.
- Martin, J., 2001: *Organizational Behaviour*. 2 nd edition. London: Thomson Learning.
- Mintzberg, H., 1981: Organization Design: Fashion or Fit? I: *Harvard Business Review*, januari-februari.
- Morgan, G., 1999: *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Napier, R.W. – Gershenfeld, M.K., 1993: *Groups – Theory and experience*.  
5 th edition. Geneve: Houghton Mifflin Company.
- Nickson, D. - Siddons, S., 2000: *Managing Projects*. 3:e upplagan. Oxford: Made Simple Books.
- Pfeffer, J., 1981: *Power in Organizations*. Marschfield: Pitman
- Sandberg, J. - Targama, A., 1998: *Ledning och Förståelse, ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Robbins, S. P., 1997: *Essentials of Organizational Behavior*. 5 th edition.  
Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.
- Schein, E. H., 1985: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sims, D. – Fineman, S. & Yannis, Gabriel, 1993: *Organizing & Organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Sturdy, A., 1997: The Consultancy Process – an insecure business, I: *Journal of Management Studies* 34:3, Maj.
- Svenning, C., 1997: *Metodboken*. 2:a upplagan. Eslöv: Lorentz Förlag.
- Wilson, F., 1999: *Organisation, arbete och ledning – en kritik introduktion*.  
Malmö: Liber AB.
- Yukl, G. (1994): *Leadership in Organisations*, 3 rd Edition, Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.