



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Kandidatuppsats
FEKK01, VT 2009

Styrning 2.0?

Företagswiki och interaktiva styrsystem

Handledare
Hans Knutsson

Författare
Olof Bachman
Jimmy Lundström
Jacob Lönroth

Sammanfattning

| | |
|-------------------------------|--|
| Examensarbetets titel: | Styrning 2.0? Företagswiki och interaktiva styrsystem |
| Seminariedatum: | 2009-06-04 |
| Ämne/kurs: | FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng |
| Författare: | Olof Bachman, Jimmy Lundström, Jacob Lönroth |
| Handledare: | Hans Knutsson |
| Nyckelord: | Företagswiki, Wiki, Web 2.0, Interaktiva Styrsystem, Styrning |
| Syfte: | Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka styreffekter som uppstår på grund av fallföretagens användande av Wiki samt om det är möjligt att göra eventuella styreffekter interaktiva enligt Simons teorier om interaktiva styrsystem |
| Metod: | Vårt vetenskapliga perspektiv är hermeneutik, forskningsansatsen deduktiv och undersökningsmetoden kvalitativ. Semistrukturerade intervjuer samt sekundärdata har använts för att ta fram empirin |
| Teoretiska perspektiv: | Simons teorier om de fyra styrspakarna är huvudsaklig teori. Ytterligare teori är Merchant & Van der Stedes teorier om styrsystem |
| Empiri: | Huvudsakligt studieobjekt är användandet av företagswiki. Fallstudier genomförs på Alpha och Accenture |
| Resultat: | Genom användande av Wiki på företag går det att uppnå styrning. Denna styrning kan även göras interaktiv. |

Abstract

| | |
|----------------------------------|---|
| Title: | Management control systems 2.0? Enterprise Wiki and interactive control systems |
| Seminar date: | 2009-06-04 |
| Course: | FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UPC) or ECTS-cr |
| Authors: | Olof Bachman, Jimmy Lundström, Jacob Lönroth |
| Advisor: | Hans Knutsson |
| Key words: | Enterprise Wiki, Wiki, Web 2.0, Interactive Control Systems, Control |
| Purpose: | The purpose of this thesis is to examine the control effects arising from the case companies usage of Wiki, and if it is possible to make any control effects interactive through Simons theories of interactive control systems. |
| Methodology: | Our scientific perspective is hermeneutic, the research approach is deductive and qualitative. Semi-structured interviews and secondary data have been used for empiricism |
| Theoretical perspectives: | Simons theories and his four levers of control are the main theory. Additional theory is Merchant & Van Der Stede's control theories |
| Empirical foundation: | The main study is the use of an enterprise Wiki. Case studies was carried out at Alpha and Accenture |
| Conclusions: | Through the use of wikis management control is possible. This management control can also be made interactive. |

Förord

Vi vill tacka våra två fallföretag för att de har ställt upp med sin tid och besvarat våra frågor. Utan respondenternas svar hade inte denna studie varit möjlig. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Hans Knutsson för all vägledning och alla insiktsfulla synpunkter som han lämnat, dels fysiskt, och dels genom vår egen Wiki, under uppsatsens gång.

Lund 2009-06-01

Olof Bachman, Jimmy Lundström, Jacob Lönroth

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING..... | 9 |
| 1.1 BAKGRUND..... | 9 |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION | 11 |
| 1.3 PROBLEMFÖRMULERING..... | 13 |
| 1.4 SYFTE..... | 14 |
| 1.5 AVGRÄNSNINGAR | 14 |
| 1.6 MÅLGRUPP..... | 14 |
| 1.7 TIDIGARE FORSKNING | 14 |
| 2. METOD | 16 |
| 2.1 VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV | 16 |
| 2.2 METODVAL..... | 17 |
| 2.2.1 Forskningsansats..... | 17 |
| 2.2.2 Undersökningsmetod..... | 18 |
| 2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 19 |
| 2.3.1 Intervju | 20 |
| 2.4 DATAINSAMLING | 21 |
| 2.5 KRITISK GRANSKNING AV METODEN | 22 |
| 3. TEORI..... | 24 |
| 3.1 STYRSYSTEM..... | 24 |
| 3.2 SIMONS..... | 25 |
| 3.2.1 Diagnostiksystem | 27 |
| 3.2.2 Värdegrund..... | 28 |
| 3.2.3 Gränser | 28 |
| 3.2.4 Interaktivitet..... | 30 |
| 3.3 MERCHANT & VAN DER STEDES TEORIER FÖR STYRSYSTEM..... | 31 |
| 3.3.1 Resultatstyrning | 32 |
| 3.3.2 Handlingsstyrning | 33 |
| 3.3.3 Personal- och kulturstyrning | 35 |
| 3.3.4 Kulturstyrning | 36 |
| 3.4 HUR SYSTEMEN INTERAGERAR MED VARANDRA..... | 38 |
| 4. EMPIRI..... | 40 |
| 4.1 BAKGRUND WIKI | 40 |
| 4.1.1 Definition av Wiki som teknologi..... | 40 |
| 4.1.2 Kärnfunktioner Wiki..... | 41 |
| 4.1.3 Wiki i företagskontext..... | 42 |
| 4.1.4 Kritik riktad mot Wiki..... | 46 |
| 4.2 EMPIRI FRÅN DE TVÅ FALLFÖRETAGEN | 46 |
| 4.2.1 Bakgrund till Accentures användande av Wiki | 46 |
| 4.2.2 Bakgrund till Alphas användande av Wiki | 46 |
| 4.2.3 Säkerhetsnivåer | 47 |
| 4.2.4 Planering och målsättningar..... | 47 |
| 4.2.5 Överblick av arbetsbelastningen..... | 48 |
| 4.2.6 Global kunskapsdelning | 48 |
| 4.2.7 Motivation | 49 |
| 4.2.8 Styrning från ledning..... | 50 |
| 4.2.9 Gruppkontroll | 50 |
| 4.2.10 Problemlösning..... | 50 |
| 4.2.11 Kravställning | 51 |
| 4.2.12 Feedback..... | 51 |
| 4.2.13 Utbildning | 52 |
| 4.2.14 Belöningar | 52 |
| 4.2.15 Innovation..... | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 5. ANALYS | 54 |
| 5.1 FÖREKOMSTEN AV STYRNING PÅ WIKI..... | 54 |
| 5.1.1 <i>Diagnostiska system</i> | 54 |
| 5.1.2 <i>Värdegrund</i> | 56 |
| 5.1.3 <i>Gränser</i> | 57 |
| 5.2 WIKI OCH INTERAKTIVA SYSTEM..... | 60 |
| 5.3 FÖREKOMSTEN AV STYRNING OCH DESS MÖJLIGHET TILL INTERAKTIV STYRNING | 63 |
| 5.3.1 <i>Diagnostiska system</i> | 63 |
| 5.3.2 <i>Värdegrund</i> | 64 |
| 5.3.3 <i>Gränser</i> | 65 |
| 6. SLUTDISKUSSION | 67 |
| 6.1 RESULTAT OCH SLUTDISKUSSION | 67 |
| 6.2 FRAMTIDA FORSKNING..... | 69 |
| 7. KÄLLFÖRTECKNING | 70 |
| 7.1 PUBLICERADE KÄLLOR | 70 |
| 7.2 MUNTliga KÄLLOR..... | 72 |
| 7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR..... | 72 |
| 8. BILAGOR | 73 |
| 8.1 FRÅGEFORMULÄR ALPHA | 73 |
| 8.2 FRÅGEFORMULÄR ACCENTURE..... | 75 |

Figurförteckning

Figur I: Simons fyra styrspakar

Figur II: De olika styrsystemen enligt Merchant & Van der Stede

Tabellförteckning

Tabell I: Merchant & Van der Stedes styrsystem

Tabell II: Integrationen av de två teorierna

Tabell III: Förekomsten av styrning på Wikin

Tabell IV: Analys av primärdata och interaktivitet

Tabell V: Analys av primärdata och interaktiva styrsystem

Bilagor

Bilaga I: Intervjufrågor till Alpha

Bilaga II: Intervjufrågor till Accenture

Begreppslista

Web-2.0 - Andra generationen av webbtjänster där användare har stora möjligheter till interaktivitet och samarbete

Wiki - En sökbar webbplats där sidorna enkelt och snabbt kan redigeras av besökarna själva

Företagswiki - En Wiki som är anpassad mot företagsanvändning

Spaces - Ett huvudområde på en Wiki med olika rubriker riktat för olika projekt, team, produkter, tjänster med mera

Versionshantering - Innebär att tidigare versioner av en sida, dokument eller liknande kan återskapas, och att ändringar gjorda i tidigare versioner kan spåras

Intranät - Internt kommunikationssystem

MSN - En vanligt förekommande chatt-klient

Blogg - En webbplats som innehåller periodiskt publicerade inlägg och/eller dagboksanteckningar på en webbsida

Knowledge Management - Syftar till hur en organisation tillhandahåller och förvaltar sin inneboende kunskap

1. Inledning

Uppsatsens inledande kapitel kommer att ge läsaren en bakgrund till ämnet. Därefter förs det en problemdiskussion som kommer att leda fram till problemformuleringen och syftet med uppsatsen. Slutligen förklaras vilka avgränsningar som gjorts samt vilken målgrupp uppsatsen riktar sig till.

1.1 Bakgrund

När Marc Brownstein, president för Brownstein Group, ett litet familjeskött marknadsförings- och publikt serviceföretag i Philadelphia, bestämde sig för att få rådgivning från sin ledningsgrupp för att hantera problemet kring den höga personalomsättningen och de anställdas låga arbetsmoral, var han förvånad när han fick veta vad hans anställda efterfrågade. De var inte direkt bekymrade över sin löne- och bonusnivå. Istället ville de bli mer involverade i företagets affärer, som att kunna påverka vilka nya redovisningsrapporter företaget ska använda. De anställda efterfrågade även bättre kommunikation från ledningsgruppen. De kände att Mr. Brownstein inte var en god lyssnare och att han erbjöd undermålig prestationsrelaterad feedback. Med andra ord, de viktigaste kraven handlade mer om kommunikation och involvering i beslutsfattandet än om pengar.¹

Mr. Brownstein är inte ensam att stå inför sådana problem. För att företag ska lyckas med att utnyttja och involvera sina resurser (*läs anställda*) på ett mer effektivt sätt har vikten av ett välfungerande kommunikationssystem blivit centralt. Kommunikationen är viktig dels inom företaget mellan olika avdelningar, medarbetare och chefer och dels externt gentemot företagets kunder och partners. För att nå ökad produktivitet och kvalitet har samarbete och ökat kunskapsutbyte mellan medarbetare identifierats som viktiga faktorer². Detta lyckades Brownstein Group uppnå då de lyssnade på sina anställda,

¹ Merchant & Van der Stede, 2007, s. 221

² Aitken, 2007

genomförde förändringar och slutligen vann marknadsföringsvärldens "Oscar" för bästa företag.

Kommunikation av visioner och målsättningar är alltså en viktig del i processen att kunna styra de anställda och få dem att engagera sig i företagets utveckling. En undersökning visar att ett problem i många företag är när anställda spenderar för mycket tid på problem med lite inflytande över företagets målsättningar. På grund av detta läggs det istället för lite tid på de faktorer som verkligen betyder något för företagets utveckling. Oftast sker detta när de anställda engagerar sig i beteende som uppfyller individuella målsättningar och individuell motivation men som underminerar de övergripande målsättningar som finns i företaget.³

För att få de anställda att arbeta mot de mål och visioner företaget har, istället för den enskilda individens, krävs det att ledningsgruppen kan motivera och kommunicera vad som förväntas och krävs av dem. Ledningsgruppens uppgift är att välja vad man ska mäta för att kontrollera och styra de anställda att arbeta mot företagets uttalade mål och visioner⁴. För att sedan uppmuntra till bra prestationer är det kritiskt och viktigt i alla organisationer att de anställda vet vad som mäts. Detta är viktigt eftersom "what you measure is what you get", vilket innebär att personalen kommer att fokusera uteslutande på uppsatta mål och därför missa andra gynnsamma möjligheter⁵. Om ledningen använder resultat som mätparameter, tenderar de anställda att fokusera på att producera resultat. Om ledningen istället använder tillväxt som mätparameter, fokuserar de anställda på tillväxt.

De prestationer som ska mätas måste samtidigt gå att kontrollera, för om det inte går att kontrollera mätningen ger det ingen användbar information kring om de anställda presterar bra och därmed skapas ingen motivationseffekt för personalen. De anställda måste även löpande få bra feedback och

³ Merchant, 1990

⁴ Merchant, 2007b

⁵ Ibid.

prestationsbaserade belöningar kopplade till de prestationer företaget vill uppmuntra. Kommunikationskanaler för att få feedback är av stor vikt för de anställda. Merchants artikel beskriver också vikten av att mätparametrarna måste vara enkla så att personalen förstår måtten som företaget vill styra de anställda med. Är inte detta uppfyllt så skapas det heller inga motivationseffekter. Om företaget misslyckas med att tillgodose ovan nämnda saker menar Merchant att det kommer att uppstå problem i form av dålig feedback, svag eller missled motivation och fel fokus kring prestationsmålen.

En studie har visat vikten av att involvera personalen i processen för att utveckla mätparametrar i företag då de är länken mellan mätparametrar för prestation och företagets visioner och strategiska målsättningar⁶. Om företaget lyckas involvera personalen kan ledningsgruppen även säkerställa att rätt kunskap finns hos medarbetare och att de utför arbete inom rätt kompetensområde. Många konsultbyråer med forskningsfokus på företag anser att kunskapshanteringen och kommunikationen i företag är kritiskt för att driva företag framåt i utvecklingen och skapa produktivitetsfördelar och signifikanta kostnadsfördelar⁷.

David Crandon och Kenneth Merchant visar i en artikel vikten av att utveckla ett gemensamt språk i företag för att uttala de krav som relaterar till verksamhetens prestationer och individuella ansvarsområden med företagets uttalade mål⁸. De menar att det är essentiellt för att skapa ett välorganiserat företag och för att uppnå mer effektivt och sammanhängande beslutsfattande.

1.2 Problemdiskussion

Trots att det idag är vanligt med multinationella och globala företag så har ytterst få företag lyckats skapa ett gemensamt språk samt välfungerande broar mellan avdelningar och länder. Crandon och Merchant menar att det finns brister i många typer av situationer inom företag där olika avdelningar strävar efter mål

⁶ Karlsson, 2008

⁷ Aitken, 2007

⁸ Crandon & Merchant, 2006

som skapar konflikter. Om företag inte lyckas förebygga sådana brister kommer beslutsfattandet lida och det skapas tumult i organisationen med en följd av splittrat handlande av personalen. Problemet blir ytterligare komplext när företagets avdelningar ligger spridda runt om i världen och då antalet fysiska möten mellan medarbetare är begränsat.

För att ledningen ska lyckas styra och kontrollera personalen krävs involvering av personalen då de kommer att påverka företagets visioner, målsättningar och framtida utveckling. Även om ledningsgruppen är medvetna om detta så är det få som vet att det största hindret för att utveckla kommunikationen och använda den mer effektivt inte är dess höga kostnader och långa tidsram även om båda är betydande. Istället är det största hindret de komplexa bedömningar som chefer måste ta för att skapa det vokabulär och de processer som krävs för att styra och leda organisationen till att uppnå prestationer. Att göra rätt bedömningar och skapa rätt vokabulär är skillnaden mellan en organisation som strävar efter överlägsenhet med välorganiserat och sammanhängande handlande mot en organisation med mer fragmenterat beslutsfattande som begränsar framgångar. Ett gemensamt vokabulär som är tillgängligt och förståeligt för all personal krävs för att de målsättningar och krav ledningen vill uttala skall kunna spridas inom företaget. Ledningen måste därför hitta rätt kommunikationskanaler och skapa en plattform som underlättar för detta.

Många företag använder sig av interna kommunikationssystem för att skapa kommunikationskanaler att nå ut till sina anställda. Problemet är att många system hindrar innovation inom företag då dessa normaliserar informationen i en alltför stor grad⁹. Effekten av detta blir att störningar i verksamheten blir svårare att upptäcka och därmed förlorar företaget förmågan att agera. Ytterligare kritik riktas mot att informationssystem och kommunikationssystem idag är ineffektiva, svåradministrerade och därmed inte attraktiva för dess användare¹⁰.

⁹ Davila, Foster, & Li, 2008

¹⁰ Engard & RayAna, 2006

Utvecklingen av ny internetbaserad informationsteknologi har dock öppnat möjligheter för företag att skapa rätt kommunikationskanaler. Lösningar som vuxit sig starkare under de senaste åren är web-2.0 lösningar och social media som skapat ett paradigmskifte för kommunikation och informationshantering. En företagswiki är ett verktyg som är baserat på dessa nya lösningar för kommunikation och informationshantering. Fördelen med lösningarna är att personalen får ett forum att göra sin röst hörd i motsats till att bara ledningsgruppen ska få det, vilket leder till en transparens och öppenhet inom organisationen något som också möjliggör för en tvåvägskommunikation.¹¹

Att de nya teknikerna dessutom inte normaliserar data i samma utsträckning utan möjliggör interaktiv kommunikation och informationshantering gör det enklare för företag att både upptäcka problem samt möjligheter och agera vid förändringar. Ett interaktivt system har möjlighet att anpassa företagets befintliga strategi men kan även leda till nya strategier. Dessutom skapar en företagswiki en struktur för lärande över flera nivåer inom organisationen då man kan granska både utförda och kommande handlingar. Möjligheten att genom ett interaktivt system såsom en företagswiki löpande utvärdera, problematisera och förändra verksamheten utifrån dess potentiella osäkerheter kan skapa helt nya förutsättningar för organisationen.

Forskning visar även att en företagswiki skapar signifikanta kostnadsbesparingar jämfört med traditionella interna system då det skapas möjligheter för samarbete mellan och inom företag.¹² Den interaktiva aspekten kan alltså vara avgörande för hur väl ett företag kan utöva styrning över dessa nya Internetbaserade informationsteknologier, något som i sin tur vara avgörande för ett företags långsiktiga lönsamhet och överlevnad.

1.3 Problemformulering

Vi har valt att undersöka följande problem:

1. Förekommer styrning över företagswiki?

¹¹ Scarff, 2006

¹² Hagel & Brown, 2001

2. Om det förekommer styrning, kan den då användas interaktivt?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka styreffekter som uppstår på grund av fallföretagens användande av Wiki samt om det är möjligt att göra eventuella styreffekter interaktiva enligt Simons teorier om interaktiva styrsystem.

1.5 Avgränsningar

Tidigare forskning kring Wiki handlar om hur den fungerar som ett knowledge management system. Vår avsikt är inte att undersöka hur Wikin fungerar som ett knowledge management-system, vilket istället är vår uppsats positioneringsområde.

Då vi kommer att använda styrteorier för att analysera empirin är en av våra avgränsningar att endast beakta styrningsaspekten över en företagswiki. Fokus är inte heller att analysera hur styrsystemen fungerar i enskilda företag eller hur de kan förbättras. Detta ligger utanför uppsatsens syfte och kontext. Istället avgränsar vi oss till att undersöka hur Wikin möjliggör användningen av interaktiva styrsystem definierat utifrån vår teoretiska referensram.

1.6 Målgrupp

Vår målgrupp för uppsatsen är studenter som studerat företagsekonomi samt forskare inom ämnesområdena ledarskap, organisation samt strategi och styrsystem. Dessa personer kan tänkas ha ett intresse att förstå hur en företagswiki fungerar utifrån ett styrperspektiv. Organisationer som idag använder sig av eller har planer på att introducera en företagswiki kan också tänkas ha ett intresse för Wiki som ett verktyg för styrning. Vilka förutsättningar detta skapar för interaktiva styrsystem, definierat utifrån vår teoretiska referensram, kan också tänkas vara intressant för denna målgrupp.

1.7 Tidigare forskning

Majoriteten av tidigare forskning inom området Wiki handlar om Wiki som ett knowledge management system. Det finns en ytterst begränsad forskning angående styrning över en Wiki. Såvida författarna vet så har heller ingen

tidigare forskning undersökt om Wikin kan fungera som ett verktyg för att underlätta för interaktiva styrsystem definierat utifrån vår teoretiska referensram.

2. Metod

I avsnittet nedan beskrivs den metod som kommer att användas för att bearbeta problemställningen, ta fram empirin och leda fram till en slutsats. Först redogörs det vetenskapliga perspektiv som valts, sedan kommer vi in på forskningsansatsen, val av undersökningsmetod, tillvägagångssätt och datainsamling. Slutligen följer en kritisk granskning över vald metod samt en diskussion angående uppsatsens validitet och reliabilitet.

Då vår frågeställning handlar om styrning över företagswiki¹³ valde vi att samla in data från företag som idag själva använder sig av ett Wikisystem. På grund av det relativt begränsade antalet bolag i Sverige som använder sig av en företagswiki valde vi att genomföra telefonintervjuer med Alphas och Accentures kontor utanför Sverige. En av författarna deltog dessutom i en direktsänd videokonferens med Accenture i Holland, där företaget redogjorde för hur deras företagswiki används. Vi kompletterade insamlad primärdata med sekundärdata för att undersöka om en företagswiki hade de förutsättningar som krävs för interaktiva styrsystem definierat utifrån vår teoretiska referensram. Sekundärdata som använts är en undersökning angående användandet av företagswikis, litteratur av författaren Simons angående interaktiva styrsystem samt Merchant & Van Der Stedes litteratur om styrsystem.

2.1 Vetenskapligt perspektiv

Positivism och hermeneutik är de två huvudsakliga inriktningarna för hur vetenskaplig forskning kan bedrivas. Det är svårt att strikt hålla sig till endast en av utgångspunkterna men det är viktigt att förstå skillnaderna och dess implikationer på forskningens tillvägagångssätt.

Hermeneutik betonar forskarens förståelse av ett fenomen där kontexten är av största vikt för att förstå de enskilda delarna. Förklaringen och ett absolut rätt svar kommer här i andra hand och det är istället förståelsen som anses vara

¹³ I uppsatsen kommer såväl *wiki* som *företagswiki* genomgående användas åsyftande samma sak, nämligen användandet av wiki-teknologi i en företagsmässig kontext.

viktigast. Bryman och Bell menar att tonvikten inom hermeneutiken ligger på behovet av att uppfatta saker och ting ur den sociala aktörens synvinkel.¹⁴ Motsatsen är det positivistiska synsättet som istället sätter den absoluta kunskapen och sanningen i fokus. Positivismen använder av denna anledning ofta kvantitativa metoder före de kvalitativa tillvägagångssätten.

Vi har valt det hermeneutiska perspektivet som utgångspunkt. Detta då vi anser att det är förståelsen av styrning över en företagswiki som är viktig snarare än att utreda vilka styrsystem som är optimala.

2.2 Metodval

2.2.1 Forskningsansats

Det finns två metodansatser att utgå ifrån, den deduktiva respektive den induktiva ansatsen. De skiljer sig åt i tillvägagångssättet beträffande relationen mellan teorin och forskningspraxis.

Med en deduktiv ansats utgår man ifrån teorin för att sedan testa denne mot observationer och upptäckter. Man genomför här forskningen utifrån hypoteser och idéer som härleds från olika teorier. Syftet är att använda dessa teorier till att begränsa området för att få svar på sina frågor. Med den deduktiva ansatsen har forskaren redan vid studiens start förväntningar med utgångspunkt i vald teori. Rienecker och Jørgensen skriver "Att arbeta *deduktivt* vill säga att man har en teori som man vill pröva, bekräfta eller avvisa på vissa data. Man går från det generella till det speciella."¹⁵

Den induktiva ansatsen är istället ett synsätt på relationen mellan teori och forskningspraxis där teorin genereras genom observationer och upptäckter.¹⁶ Teorin utgår och genereras således utifrån empirin som skapas. Den induktiva ansatsen betonar att information bör samlas in innan man genomför ett teoretiskt ställningstagande. Målet med detta är att datainsamlingen skall ske

¹⁴ Bryman & Bell, 2005

¹⁵ Rienecker & Jørgensen, 2004

¹⁶ Bryman & Bell, 2005

helt förutsättningslöst samt att forskarens insamlade data inte skall begränsas. Reinecker och Jørgensen menar att utgångspunkten är att man har data som man vill behandla med begrepp, teori och modeller och att man går från det speciella till det generella.¹⁷

Vi har valt det deduktiva angreppssättet då vår problemställning kommer att undersökas utifrån Simons och Merchant Van Der Stedes teorier angående styrsystem. Vi begränsar på så sätt vårt datainsamlande och det finns en risk att vi på grund av detta missar relevant data som vi hade upptäckt genom en induktiv ansats. Men med anledning av arbetets tidsramar ansåg vi dock att denna begränsning var nödvändig.

2.2.2 Undersökningsmetod

Enligt Jacobsen finns det två avgörande metodiska angreppssätt; den kvantitativa samt den kvalitativa undersökningsmetoden.¹⁸

Den kvantitativa metoden lägger tyngd på kvantifiering vid insamling och analys av data. Fokus ligger på siffror, mätningar och statistiska test. Kvantitativ forskning är deduktiv och baseras på den naturvetenskapliga modellen som har influerats av positivismen.¹⁹

Till skillnad från den kvantitativa forskningen lägger den kvalitativa tyngden på ord och inte på siffror vid insamling och analys av data. Förståelse av mönster och sammanhang ligger i fokus och forskaren går in på djupet för att inte missa dessa mer komplexa variabler. Den kvalitativa metoden rekommenderar därför en närhet till valt studieobjekt.²⁰ Bryman och Bell menar att den kvalitativa undersökningsmetoden kan förklaras som tolkande och induktiv där det sociala sammanhanget spelar en väsentlig roll.²¹

¹⁷ Reinecker & Jørgensen, 2004

¹⁸ Jacobsen, 2002

¹⁹ Bryman & Bell, 2005

²⁰ Magne Holme & Krohn Solvang, 1997

²¹ Bryman & Bell, 2005

Vi valde en kvalitativ forskningsmetod då vi avser till att bidra med ytterligare förståelse om hur en Wiki kan skapa förutsättningar för interaktiva styrsystem. Författarna har hermeneutik som vetenskaplig inriktning och då målet är att undersöka om det förekommer styrning över en företagswiki snarare än att komma fram till den bästa kombinationen så passar en kvalitativ forskningsmetod oss väl. Fördelen med den kvalitativa metoden är att vi som forskare kan få en djupare insikt i det som undersöks medans en nackdel är att den insamlade informationen kan uttryckas och tolkas på olika sätt.²² Detta subjektivitetsproblem undviks till viss del då vi är tre personer som tillsammans tolkar det insamlade materialet. Författarna är dock medvetna om att deras subjektivitet trots detta inte helt kan uteslutas. Dock anser författarna att fördelarna med en kvalitativ metod ändå överväger nackdelarna.

2.3 Tillvägagångssätt

I enighet med den kvalitativa undersökningsmetoden valde författarna att genomföra telefonintervjuer med de multinationella och globala företagen Alpha samt Accenture som båda använder sig av en företagswiki. Alpha är ett fiktivt företagsnamn, då företaget vill framhålla anonymitet.

Anledningen till att endast två intervjuer genomfördes berodde på den begränsade användningen av Wiki inom företag. Intervjuerna genomfördes över telefon då vi intervjuade personer på Alphas och Accentures kontor utanför Sverige. Företagens svenska kontor använde inte en företagswiki i samma utsträckning och detta var anledningen till att utländska kontor valdes.

Författarna genomförde intervjuer istället för observationer på grund av det betydande avståndet till studieobjekten, tidsperspektivet samt eftersom intervjuer inte är lika påträngande som observationer.²³

Respondenterna på de två företagen valdes eftersom de båda hade gedigen erfarenhet från användandet av en företagswiki, arbetade på företagets tekniska

²² Jacobsen, 2002

²³ Bryman & Bell, 2005

avdelningar och var välinsatta inom området Wiki. Intervjupersonen på Accenture, Nicolas Peeters, är verksam i Amsterdam, Holland, och är manager för ett tekniskt team över vilka han uppmuntrar att använda wikin. Intervjupersonen på företag Alpha är teknisk chef för sitt team på den tekniska avdelningen.

2.3.1 Intervju

Författarna valde att använda sig av en semi-strukturerad intervju då de inte önskade begränsa eller styra de intervjuade allt för mycket, men då de ändå behövde täcka in vissa specifika områden. Den semi-strukturerade intervjun innebär att intervjuaren ställer ett antal frågor utifrån en generellt hållen intervjuguide. Det finns även en möjlighet att förändra ordningsföljden under intervjuens gång. Forskaren brukar formulera frågorna mer allmänt jämfört med utformningen av en strukturerad intervju och det finns även möjlighet att ställa ytterligare frågor utifrån respondentens svar.²⁴ Författarna av denna uppsats lade ner betydande arbete för att formulera frågorna i intervjuguiden så att de inte var ledande samt så att alla viktiga områden för empirin behandlades.

Ett alternativ är den ostrukturerade intervjun där intervjuaren endast har en lista över teman eller övergripande frågeställningar. Anledningen till att den ostrukturerade intervjun valdes bort berodde på att den saknar ramar och därför skulle kunna leda till att intervjun tappade fokus från det som faktiskt behövdes undersökas.²⁵

Strukturerad intervju användes inte i denna uppsats på grund av författarnas hermeneutiska perspektiv där förståelsen är viktigast. Vid en strukturerad intervju får alla respondenter samma frågor som är formulerade på exakt samma sätt och frågorna skall även besvaras enligt en sedan tidigare utsatt ordningsföljd.²⁶ Hade man använt sig av en strukturerad intervju hade möjligheten funnits att man hade begränsat sig i för stor omfattning och

²⁴ Bryman & Bell, 2005

²⁵ Bryman & Bell, 2005

²⁶ Bryman & Bell, 2005

omedvetet styrt de intervjuade mot ett önskat utfall. Det fanns även en risk att man hade missat övrig relevant data.

Intervjuer med Alpha och Accenture hölls över telefon via mjukvaran Skype. Genom att alla tre författarna var på plats och genom att vi spelade in intervjuerna minimerade vi missförstånd. Trots detta är vi medvetna om att missförstånd kan ha skett vid intervjun med teknikchefen på Alpha i Norge. Detta då intervjun hölls på engelska och då varken författarna eller den intervjuade hade engelska som modersmål. Vid översättning av frågorna och svaren finns också en mindre risk att svaren i efterhand kan tolkas på ett annat sätt än det som teknikchefen syftade på.

En fördel med en telefonintervju är att man jämfört med en vanlig intervju inte påverkas i lika stor grad av intervjuareffekten. Den så kallade intervjuareffekten inträffar när den som intervjuar påverkar respondenten direkt eller indirekt genom t.ex. kläder, utseende eller kroppsspråk. Dock kan det även vara en begränsning att den som intervjuar genom en telefonintervju inte ser respondentens kroppsspråk utan endast hör rösten.

2.4 Datainsamling

Primärdata samlades in genom intervjuerna med Alpha och Accenture, två bolag som båda använder sig av en företagswiki. De semi-strukturerade telefonintervjuerna transkriberades med hjälp av inspelningen och översattes därefter från engelska till svenska.

Initialt samlade författarna in sekundärdata i form av litteratur, undersökningar, artiklar och inspelade konferenser som berörde området Wiki samt området styrsystem och interaktivitet. Denna sekundärdata användes sedan för att ge en bakgrund till läsaren och för att skapa den ram för teorin som empirin utgår ifrån.

En fördel med flera sekundära källor är att författarna får en bredare grund att stå på. Detta leder även till ytterligare data att presentera under uppsatsens empiri, någon som i sin tur kan tänkas leda till ett resultat med högre reliabilitet.

2.5 Kritisk granskning av metoden

Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning en studie eller undersökning är tillförlitlig, dvs. om resultatet från en undersökning skulle bli desamma om den skulle genomföras på nytt.²⁷

Då vi använde oss av semi-strukturerade intervjuer och då samtliga frågor spelades in borde utfallet bli snarlikt om det genomfördes igen. Vi anser alltså att intervjuerna har en relativt hög reliabilitet. För att kunna bedöma hur pass reliabelt ett mått är måste processen som lett fram till resultatet dokumenteras väl. Det händer att forskare önskar replikera en undersökning för att bedöma reliabiliteten av studien. För att förbättra replikerbarheten av vårt resultat har vi kort redogjort för hur vi genomförde intervjuerna, vem vi intervjuade, samt bifogat frågeformulären som bilagor i uppsatsen.

Ett annat viktigt kriterium för bedömning av forskning är validitet. Här handlar det om huruvida de slutsatser som genererats utifrån en studie hänger ihop eller inte. Begreppet validitet kan delas in i intern samt extern validitet.

Den externa validiteten handlar om huruvida slutsatsen går att generalisera till andra situationer. Här är det därför viktigt med ett representativt urval för att öka validiteten. Författarna är medvetna om att det begränsade antalet företag som intervjuats kommer att påverka uppsatsens externa validitet.

Intern validitet handlar om i vilken utsträckning de slutsatser man dragit i den specifika situationen är trovärdig eller inte. Intern validitet är därför kopplad till det tillfälle då studien genomfördes.²⁸

²⁷ Bryman & Bell, 2005

²⁸ Bryman & Bell, 2005

Vi är medvetna om att trovärdigheten i uppsatsen kan ha påverkats då en av författarna är återförsäljare av en företagswiki. Dock anser vi att de övriga två författarnas involvering leder till ett mer objektiva resultat. Hög variation av olika källor, att samtliga författare varit närvarande vid intervjutillfällena samt att en transkribering av intervjuerna genomförts minimerar detta problem.

När sekundärdata från de två videokonferenserna behandlats har författarna även här ställt sig kritiskt mot vissa uttalanden. Detta då vi är medvetna om att Atlassian som varit en av arrangörerna till konferenserna själv utvecklar och säljer en företagswiki.

3. Teori

Nedan kommer en redogörelse för uppsatsens teoribas. Teorierna består av två grenar, de som är författade av Robert Simons och de som är utav Kenneth Merchant och Wim Van der Stede. Med Simons kan vi definiera och behandla empirin utifrån ett interaktivitetsperspektiv. Merchant & Van der Stede ger oss möjlighet att sortera empirin inom Simons ramverk. Således avslutas kapitlet med en redogörelse över hur de två teorierna är sammankopplade vilket ligger till grund för vår analysmodell.

3.1 Styrssystem

Resonemanget kring formella system för att styra personal uppkom för ca 100 år sedan av Henry Fayol. Grundtanken i de teorier som skapades då, för cirka 100 år sedan, var att kartlägga metoder för att säkerställa att arbete utfördes effektivt och i linje med vad företaget önskade. Fayols tankar och principer har visat sig vara hållbara än idag.²⁹

Idag definierar flertalet management-böcker och management-control-böcker styrssystem på likartade sätt, om än med vissa skillnader.

Anthony & Govindarajan säger exempelvis:

“Management control systems are tools to aid management for steering an organization toward its strategic objectives.”³⁰

Merchants syn på styrning är:

“Designed properly, MCSs influence employees’ behaviors in desirable ways and, consequently, increase the probability that the organization will achieve its goals”³¹

²⁹ www.ne.se

³⁰ Anthony & Govindarajan, 2007, s. 6

³¹ Merchant & Van der Stede, 2007, s. 5

Slutligen definierar Simons det på följande vis:

“Management Control Systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities”³²

De tre definitionerna ovan visar på att styrsystem kan vara verktyg, att det kan handla om att påverka beteende och att det kan innebära förändring av organisationens beteendemönster. Alla tre syftar dock till att man medvetet och genom system skall kunna förändra eller påverka *någon eller någonting*. Formella styrsystem har ofta ansetts hämma en organisations förmåga att vara innovativ. Davila et al anser dock att bland annat Simons teorier är ett nytt sätt att använda styrsystem för det motsatta, nämligen som en katalysator för just innovation och strategisk förändring.³³

3.2 Simons

Simons teorier handlar om att se organisationen och dess medlemmars aktioner utifrån ett perspektiv med styrspakar. Han har identifierat 4 olika spakar med vars hjälp en chef kan påverka medarbetarnas handlingar i linje med organisationens strategi. Simons menar att styrning är beroende av att en chef hela tiden drar olika mycket i spakarna, det vill säga justerar styrningen personal utsätts för.

De fyra spakarna kan användas för att påverka företagets kärnvärden (beliefs and values), risker som skall undvikas (risks to be avoided), kritiska prestationsfaktorer (key successful indicators) och strategiska osäkerheter (strategic uncertainties). Kärnvärden för ett företag är till stor del det som abstrakt kallas för kulturen. Kärnvärdena ska förmedla optimism och inspiration och finnas där för att uppmuntra medarbetare att leta efter innovativa möjligheter till förändring. Risker som skall undvikas är sådant beteende som kan vara

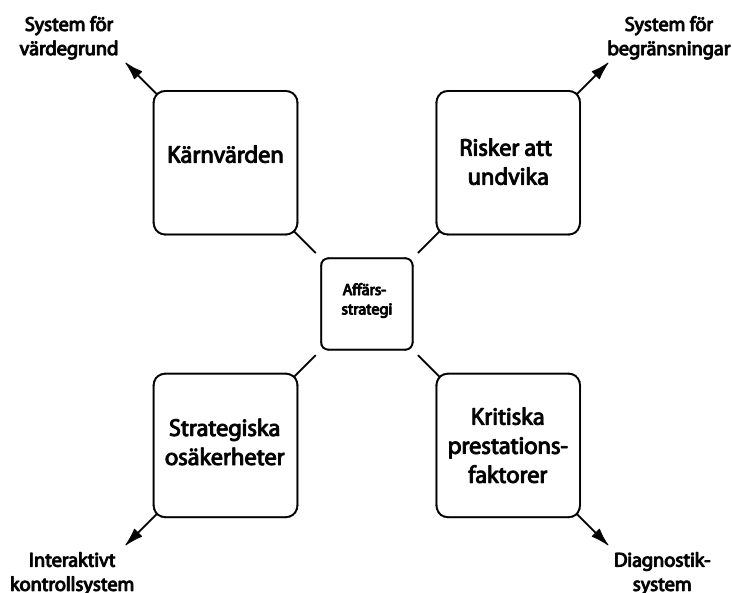
³² Simons, 1995

³³ Davila, Foster, & Li, 2008

skadligt för företaget och därför behöver skärmas av. Således står hela tiden risken i relation till kärnvärdena.³⁴

Ett företag väljer sina kritiska prestationsfaktorer utifrån vilket område de vill prestera väl inom. Prestationsfaktorer kan exempelvis vara ett mått på antal felproducerade produkter om företaget avser att differentiera sig inom området kvalitet. Det är viktigt att de kritiska prestationsfaktorerna är väl utvalda och visar den information som är relevant, då företaget ska kunna korrigera sin strategi i rätt riktning baserat på dessa mätningar.

De strategiska osäkerheterna är alla oförutsedda händelser och alla svårigheter som ett företag kan stå inför. Alla dessa händelser kan bidra till att den tänkta strategin inte kan uppnås till fullo, något interaktiva system strävar efter att motverka.



Figur 1. Simons fyra styrspakar

Det är egalt att framhålla att de fyra styrsystemen inte är isolerade från varandra. Ett företag använder alltså alla fyra systemen samtidigt, men i olika stor grad.

³⁴ Simons, 1995

3.2.1 Diagnostiksystem

Simons har definierat ett diagnostiskt kontrollsystem som något som mäter utfallet av redan skedda handlingar. För att ett system ska fungera ställs tre krav: 1) Möjlighet att mäta utkomsten av en process, 2) en förekomst av förutbestämda standarder att jämföra med och 3) en möjlighet att korrigera avvikelser från standarden.³⁵

Vanligt förekommande diagnostiska system är exempelvis budget, olika kostnadscenter, vinstkrav, omsättningskrav. Ett av de mer sentida sätten att mäta resultat är det balanserade styrkortet. I det mäter man inte endast finansiella framgångar och mått utan även sådant som innovation eller kundperspektiv.³⁶ Pejghan fann exempelvis att företaget Trimo utvecklade sin resultatmätning med hjälp av ett balanserat styrkort. En stor omställning för dem var att mätningarna var betydligt tätare än tidigare. Genom att göra detta kunde de se avvikelser snabbare än tidigare och korrigera dessa.³⁷

Vid införande av ett diagnostiskt system är det centralt att det man mäter står i korrelation till vad som betecknas som framgångar i strategin, det vill säga de kritiska framgångsfaktorerna.³⁸ Sådana kan exempelvis vara olika vinstkrav, tillväxtkrav, omsättning eller kundnöjdhet.

Det finns flera nackdelar och fördelar med dylika system. Management-litteratur har ofta hänvisat till resultatmätning av olika slag som det främsta sättet att styra personal, då det tydligt framställer vilka resultat företaget vill uppnå. Så länge önskade resultat uppnås har medarbetare en stor frihet att själva avgöra hur arbetet skall utföras. Men, den sortens frihet väcker även problem. Eftersom resultatmätning endast värderar resultat är det således inbjudande för personal att kringgå andra regler och lagar för att nå målet, exempelvis manipulering av resultat eller kriminella handlingar. Ett annat vanligt förekommande problem är ”what you measure is what you get”. Det innebär att personalen fokuserar uteslutande på uppsatta mål och därför

³⁵ Simons, 1995, s. 59

³⁶ Pejghan, 2007

³⁷ Ibid.

³⁸ Simons, 1995, s. 63

missar andra gynnsamma möjligheter.³⁹ För att undvika problem likt dessa skall ledare alltid se till att, vid användande av resultatmätande system, inte bara korrigera avvikelser utan också noggrant analysera *vilka* kritiska framgångsfaktorer man mäter.⁴⁰

3.2.2 Värdegrund

Nystartade företag är ofta små och med få aktörer inom organisationen. För dessa företagen är det mycket lättare att behålla en kultur. Men, i takt med att företag växer och kontaktytorna internt och externt ökar måste företagets värderingar systematiskt och medvetet underhållas då det blir allt svårare för medlemmar att förstå organisationens mål och strategi. Simons system för att skapa en värdegrund baserar sig på budskap om kärnvärden, företagets syfte och vilken riktning företag skall ha, det vill säga visioner och målsättningar.⁴¹

Budskapen görs explicita genom användandet av exempelvis credon, riktlinjer och andra nedskrivna dokument beskrivande företagets värderingar som ges till nyanställda, anslås i fikarum eller används i nyhetsbrev. Det är dock endast i de fall som budskapen är formella, informationsbaserade och har för avsikt att påverka beteende som de kan anses vara en del av ett värdegrundssystem.

Syftet med att formalisera värdegrundsbyggande handlingar är att inspirera och uppmuntra de anställda till att vara kreativa och leta efter nya möjligheter att lösa problem. I svåra tider gör det att anställda kan definiera problemen lättare och förstå vilka lösningar som behövs. I problemlösa tider kan anställda istället ägna sig åt att utnyttja befintliga resurser maximalt.⁴²

3.2.3 Gränser

Parallellt med ett system som främjar värdegrunden och viljan att söka nya lösningar måste det också finnas en motpart. Simons gör en liknelse mellan en bil och dess bromssystem. Finns bromsarna för att sakta ner bilen eller för att

³⁹ Simons, 1995, s. 71, Merchant & Van der Stede, 2007

⁴⁰ Simons, 1995, s. 70f

⁴¹ Simons, 1995, s. 34

⁴² Simons, 1995, s. 36

kunna köra fort? På samma sätt behöver en organisation gränser för att kunna hålla en hög utvecklingstakt.⁴³

Till vilken grad ett företag använder sig av dessa begränsningar varierar enligt ett flertal olika faktorer. Behoven avgörs främst av hur stabil och säker framtiden och omgivningen för företaget är. I de situationer där oväntade vägval ofta uppstår existerar en ökad risk för oönskat beteende. Behovet av att systematiskt begränsa anställda kan också öka när företaget av olika anledningar har en splittrad kultur (exempelvis vid mergers) eller när bra jämförelsemål saknas.⁴⁴

Anledningarna för personal att manipulera resultat kan också genereras inifrån företaget. I samband med ständiga mätningar mot finansiella resultat kommer det vara av stor betydelse hur tydliga regler för beteende i allmänhet företaget har satt upp eftersom det i sådana situationer finns ett tydligt begär för att manipulera resultat.⁴⁵

Begränsande system ligger väldigt nära de värdegrundsbildande systemen. Skillnaden är att de inte uppmuntrar några handlingar utan snarare ämnar förhindra oönskade sådana. Gränser är ofta explicita regelverk, exempelvis McDonalds arbetsrutiner, som konstrueras och framförs av ledningen. Förknippat med gränser är också straff vid överträdelser som måste vara tydliga och konsekventa.

Systemen för begränsningar är oftast negativa, det vill säga förebyggande förbud. Men, i vissa fall kan de också vara av positiv innebörd. För många anställda kan avsaknaden av regler innebära en slags försåtlig frihet där de snabbt blir varse att de kan lastas av chefer för olika misstag och fel. Sådant kan medföra osäkerhet och en ovilja att agera.⁴⁶

⁴³ Simons, 1995

⁴⁴ Simons, 1995, s. 36

⁴⁵ Simons, 1995, s. 82f, Merchant & Van der Stede, 2007, s. 184f

⁴⁶ Simons, 1995, s. 53

3.2.4 Interaktivitet

Viss kritik har riktats mot att styrsystem i mångt och mycket hindrar innovation inom företag och dessutom normaliserar information i alltför stor grad.⁴⁷ Effekten av detta är då att störningar i verksamheten blir svårare att upptäcka och därmed förlorar företaget förmågan att agera. Simons lyfter därför fram vikten av att ledare måste ha ett interaktivt system. En av de tyngsta fördelarna är att man på så sätt hela tiden anpassar och optimerar företagets strategi eller rent av skapar nya strategier som tidigare inte var påtänkta. Det skapar dessutom en struktur för lärande på flera nivåer inom organisationen då man hela tiden granskar utförda och potentiellt kommande handlingar.

Interaktivitet innebär att ledare konstant måste utvärdera, fundera och problematisera över verksamheten och dess potentiella strategiska osäkerheter. Osäkerheter är, ännu ej upptäckta, händelser som kommer att göra nuvarande strategier obsoleta eller dåligt anpassade.

Ett interaktivt system är dock inget system i sig självt, snarare är det utformningen av andra kontrollsystem som gör dessa till interaktiva. Simons definierar interaktiva system som något som utformas i linje med nuvarande strategi. Vidare måste den information som skapas i systemet regelbundet uppmärksammas av chefer på olika nivåer som möts och diskuterar detta. Kärnan med systemet är att det ska användas som en katalysator för att utmana den etablerade strategin.

För att ett redan befintligt system skall kunna användas interaktivt måste det uppfylla vissa kriterier.

3.2.4.1 Prognoser

De mätningar som görs med hjälp av systemet måste kunna användas som en grund för prognoser.

⁴⁷ Mintzberg, 1994, s. 110

3.2.4.2 Enkelhet

För att alla individer i organisationen skall kunna relatera till den information som genereras måste den vara enkel att förstå.

3.2.4.3 Flera nivåer

Systemet måste vara användbart för människor på olika nivåer inom organisationen. Strategiska planer är exempelvis inte användbara för chefer på lägre nivåer, för deras del behöver systemet behandla mer konkreta detaljer.

3.2.4.4 Handlingsplaner

När informationen från systemet har diskuterats och inblandade parter förstått vad som har hänt och varför, så måste en plan utarbetas för hur dessa förändrade förutsättningar skall hanteras.

3.2.4.5 Strategiska osäkerheter

Det sista kriteriet för interaktiva system är att det måste vara utformat för att hantera just den branschen företaget befinner sig i. Varje bransch har olika unika strategier och därmed är även de strategiska utmaningarna unika.⁴⁸

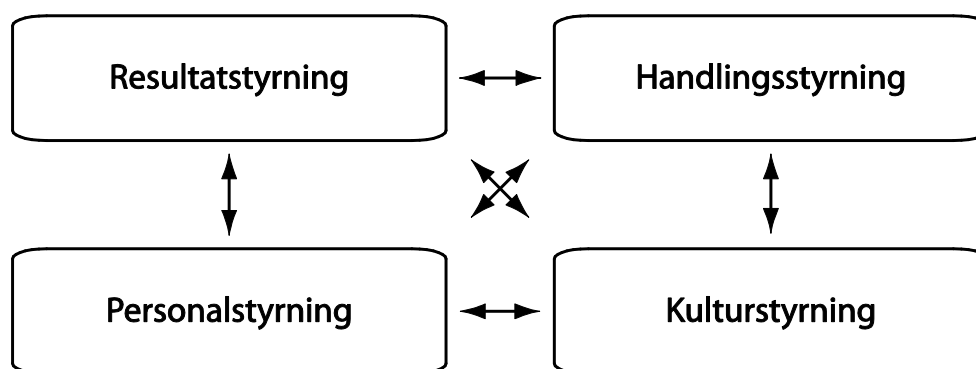
Det är viktigt att ledare visar på engagemang och uppmuntrar andra till det utbyte av information som krävs för att systemet skall fungera. Informationen måste delas med andra, dels på samma nivå inom organisationen men även uppåt och nedåt.

3.3 Merchant & Van der Stedes teorier för styrsystem

Merchant & Van der Stede har för sina teorier utgått från tre grundläggande problem för all styrning. Dessa tre problem är otydlig riktning, avsaknad av motivation och personliga begränsningar. För att råda bot på dessa tre problem finns det således ett flertal olika verktyg att styra de anställda med. Dessa verktyg är i sin tur kategoriserade utifrån deras egenskaper. Den första gruppen verktyg hör till resultatstyrning med vars hjälp man kontrollerar redan utförda

⁴⁸ Simons, 1995, s. 108f

handlingar. Den andra gruppen är handlingsstyrning som syftar till att få folk att begå rätt handlingar. De två sista, som ofta avhandlas tillsammans, är personalstyrning och kulturstyrning. Detta syftar till att få anställda att kontrollera sig själva respektive kontrollera varandra. Det handlar också om att med små och enkla medel se till att rätt personer är på rätt plats och att det finns en gemensam syn på företaget och dess kultur.



Figur 2. De olika styrsystemen enligt Merchant & Van der Stede

3.3.1 Resultatstyrning

Resultatstyrning utgår från att göra medarbetare medvetna om vad som önskas och att få dem att ta ansvar för detta. Enligt Franceschini et al. kan ledningen genom ett sådant system få kvantifierade mått på exempelvis vinstkrav, omsättning, kundnöjdhet, eller kvalitet.⁴⁹

Enligt Merchant & Van der Stede krävs det fyra olika steg för att kunna implementera och använda sig av resultatstyrning: (1) definiera tydligt vilka resultat som är önskvärda, (2) mäta prestation, (3) sätta prestationsmål för anställda och (4) belöna utfallet.

Genom att använda system som mäter prestationer får företaget en tydlig bild över huruvida vissa projekt eller ej är värda sin kostnad.

⁴⁹ Franceschini, Galetto, & Maisano, 2007, s. 110

Belöningen av prestationer är en central del i resultatstyrningen. Eftersom anställda har en möjlighet att öka sin individuella belöning kommer de oundvikligen att sträva efter att uppfylla det som krävs. Detta kan även leda till att attraktiv personal lockas till företag och dessutom stannar längre.

Dock finns det också viss problematik med belöningar, framför allt de belöningar som innebär befodringar eller monetära bonusar, så kallade yttre belöningar.⁵⁰ Anställda på samtliga nivåer tenderar att fokusera mer på kortsiktiga vinster (personliga som företagsmässiga) vilket eventuellt kan skada ett företags långsiktiga utveckling.⁵¹ I värsta fall kommer de även medvetet manipulera resultaten som mäts för att lättare uppnå kravgränserna. Därför är det av vikt att använda sig av flera styrsystem för att undvika sådana problem.

3.3.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning innefattar alla de styrformer som direkt ämnar påverka anställdas handlingar. Det är en enkel form att styra med men ställer krav på ledningen att vara medvetna om vad som önskas och kommunicera detta till organisationen. Vidare är det viktigt att ledningen inte till fullo förlitar sig på dylika system då det i sig självt inte till fullo förhindrar oönskat beteende.

3.3.2.1 Beteendebegränsning

Principen för beteendebegränsning är att förhindra människor, ofta fysiskt, att göra sådana handlingar som inte är önskvärda. Det kan innebära att exempelvis tillåta anställda på en viss nivå att bara ta beslut som berör upp till en viss summa pengar, så kallad administrativ begränsning. Det kan också vara så kallade interna begränsningar, exempelvis att kassaskåp endast kan låsas upp av två individer.

3.3.2.2 Förhandsgranskning

Förhandsgranskning innebär att alltid granska olika planer och projekt innan de verkställs. Vanligen utförs granskningen av någon med högre beslutsmakt än den

⁵⁰ Merchant & Van der Stede, 2007, s. 31

⁵¹ Franceschini, Galetto, & Maisano, 2007, s. 88

som har utformat planen. En nackdel är att systemet i för stor omfattning blir väldigt dyrt och dessutom tidsödande. Det har dock den fördelen att samtliga inblandade har god kunskap om mål och hur arbetet ska genomföras. Budgeteringsprocessen brukar förknippas tätt med förhandsgranskning då planeringen av budget ofta innebär reflektioner kring nuvarande och framtida position

3.3.2.3 Handlingsansvar

Handlingsansvar innebär att säkerställa att anställda vet vilka ansvar de har för olika uppgifter. Ansvarsfördelningen kan kommuniceras på olika sätt, antingen administrativt eller socialt. Administrativ kommunikation kan innebära formellt uttryckta rutiner, policys eller andra regelverk. Den formen används ofta i exempelvis snabbmatsbranschen eller på supermarkets när man vill styra många människor till att agera likadant i alla situationer.

Den andra formen, socialisering, är vanligare i organisationer med en högre grad av professionalitet eller där förutsättningarna inte är kända i stor utsträckning då dessa organisationer normalt sätt förlitar sig på mer informell kommunikation.⁵² Kommunikeringen av ansvar sker inte genom formella dokument utan upplevs utifrån kultur och andra, mer informella, kommunikationsformer. Det kan exempelvis ske genom att ledningen uttrycker sin syn på hur anställda ska samarbeta med varandra. Gruppen skall sedan själv utifrån detta påverka varandra så att felaktiga handlingar inte görs.

För att ansvarsfördelning skall vara framgångsrikt är det viktigt att gränserna för vad som är godtagbart eller ej är tydligt definierat. Vidare måste detta också kommuniceras tydligt. Efter iakttagelser måste också handlingar belönas eller bestraffas. Vanligast förknippat med ansvarsfördelning är bestraffningar.

3.3.2.4 Övertalighet

Innebär att tilldela flera personer samma arbetsuppgift trots att färre hade kunnat verkställa den. Detta för att säkerställa att om en fallerar lyckas en annan. Det är vanligt att använda övertalighet i projekt där arbetet absolut inte får

⁵² Alvesson & Sveningsson, 2007, s. 26

misslyckas, exempelvis vid arbetsuppgifter som ställer höga krav på säkerhet. Styrförmen är dock dyr och leder ofta till konflikter, frustration och irritation.

3.3.3 Personal- och kulturstyrning

Personalkontroll baseras på att människor har en vilja att kontrollera sig själva till viss grad. Målet med personalkontroll är att anställda antingen ska lära känna organisationen och förstå vad den önskar, försäkra att anställda har möjlighet att utföra sitt arbete väl och att uppmuntra dem till självkontroll.

3.3.3.1 Urval och placering

Genom att hitta rätt person för rätt jobb kan ett företag förvänta sig en högre grad av målinfrielse. Detta sker ofta genom intensiva tester innan anställning eller genom olika samtal. Ofta innebär dessa tester höga kostnader men visar sig ofta vara billigare än en korrigerande av en dålig anställning. Grundligheten i kontrollen ökar ofta i förhållande till hur stora potentiella skador fel person på posten kan åstadkomma.

3.3.3.2 Utbildning

Allt eftersom tiden fortlöper kan anställdas kunskap bli obsolet eller så förändras kanske förutsättningar för deras position. I sådana fall kan man genom formell utbildning av sin personal förbättra deras förutsättningar. Med formell utbildning avses exempelvis kurser på universitet eller andra sammansatta utbildningar.

Utbildning kan också ske löpande på en arbetsplats där anställda på olika sätt lär varandra av erfarenheter och annan kunskap, antingen under formaliserade former eller spontant.⁵³

3.3.3.3 Utformning av arbetsuppgifter

En grundläggande princip för att anställda ska vara tillräckligt beskaffad för att kunna hantera sina uppgifter är att utformningen av deras jobb är genomtänkt.

⁵³ Day, 1998

Det innebär att såväl fysiska resurser som kommunikationssystem och annat som kan påverka den anställdes möjligheter kan tas i beaktning.

3.3.4 Kulturstyrning

Kulturell kontroll syftar till att få en grupp att utöva kontroll över varandra. Genom att skapa en enhet med personliga band till varandra där traditioner, värderingar och sätt att uppföra sig på delas skapas också en vilja att leva upp till gruppens förväntningar.

Kultur kan vara väldigt tongivande på arbetsplatser och måste i många fall förstås för att kunna förändra andra saker. Att medvetet arbeta med att förändra kultur på ett företag ses ofta som komplicerat då kultur är väldigt abstrakt.⁵⁴ Merchant & Van der Stede menar att exempelvis gruppbelöningar eller officiella uppförandekodex kan vara sätt att skapa kultur. Båda dessa kontrollsätt är effektiva och billiga att styra medlemmar med. Andra sätt för företag att underhålla eller forma en positiv kultur kan vara genom att arbeta med rekrytering. Genom att få personer med rätt "tänk" befästs kulturen.⁵⁵

3.3.4.1 Beteendekodex

Genom formella dokument som statuerar organisationens värderingar och liknande ges anställda en ram för hur de ska hantera problem som inte är reglerade av någon regel.

3.3.4.2 Gruppbelöningar

Belöningar till individer kan motivera dem att uppnå särskilda mål eftersom effekten för dem är känd, det vill säga de är medvetna om eventuella monetära belöningar eller liknande. Effekten av detta blir effektivitet och prestation. Ett företag kan också välja att belöna en grupp för en gemensam prestation. Detta kan till exempel göras genom att ha olika delägarplaner för medarbetare. Eftersom alla drar nytta av en väl presterande grupp kommer kulturella effekter uppstå där man motiverar och pressar varandra.

⁵⁴ Alvesson & Sveningsson, 2007, s. 188

⁵⁵ Merchant & Van der Stede, 2007

3.3.4.3 Interna förflyttningar

Genom att flytta personal inom organisationen kan man med hjälp av det sprida positiva värderingar till andra delar.

3.3.4.4 Fysiska arrangemang

Ett företag kan påverka kulturen med hjälp av formgivningen av arbetsplatsen. Ett företag kan exempelvis demonstrera sin platta organisation och öppenhet gentemot alla genom att ha en öppen kontorslösning där även chefen sitter. Dessa manifestationer blir tydliga artefakter för personalen.⁵⁶

3.3.4.5 Tonen hos ledningen

Ledningen skall se till att alla kommunicéer från dem alltid är i linje med den kultur de vill skapa eller bibehålla. Vidare måste de även se till att alltid uppföra sig i linje med dessa yttranden.

| | |
|-------------------|------------------------|
| Resultatstyrning | Resultatstyrning |
| Handlingsstyrning | Beteendebegränsningar |
| | Förhandsgranskning |
| | Ansvarsfördelning |
| | Övertalighet |
| Personalkontroll | Urval/placering |
| | Utbildning |
| | Resurser |
| Kulturstyrning | Beteendekodex |
| | Gruppbelöningar |
| | Fysiska arrangemang |
| | Tonen hos ledningen |
| | Interna förflyttningar |

Tabell I: Merchants styrsystem

⁵⁶ Schein, 2004

3.4 Hur systemen interagerar med varandra

Anledningen till att vi använder oss av två, ganska närliggande, teorier är för att Simons har fokus på huvudsakligen informationsbaserade system och *hur* managers kan använda system. Simons tillhandahåller även interaktivitetsaspekten till vår studie, något som vi upplevde var centralt då tidigare forskning har fokuserat på just interaktiviteten i Wiki-lösningar. Interaktivitetssystemet är en möjlighet att undvika den hämmande inverkan styrsystem har påstått ha på en organisation, vilket Merchant & Van der Stede inte har tagit i beaktning på samma, formaliserade, sätt. Deras teorier ger dock en bas av flera verktyg som involverar såväl mätsystem som olika kulturella verktyg. Genom att använda deras system som en modell för identifiering av förekomsten av styrformer kan vi sedan tydligt applicera interaktivitetsaspekten på dessa, det vill säga att teorin operationaliseras.⁵⁷

Resultatstyrning är till exempel i stort översättbart till diagnostiksystem då såväl Simons som Merchant & Van der Stedes beskrivningar av hur systemen fungerar är liknande.

Det är dock något svårare att placera handlingsstyrning i endast ett fack. Till stor del ämnar handlingsstyrning vara preventiv, precis som gränssystem. Om man ser till Simons beskrivning av gränser innefattar den till stor del kulturella verktyg för att upprätta gränser. Handlingsstyrning är således stundtals något för fysiskt och konkret. Dessutom kan ansvarsfördelning också användas i annat än preventiva syften, något som Simons gränssystem inte ger utrymme för.

Ungefär samma problematik uppstår med delar av kulturstyrning och personalstyrning. Värdegrunden är även den till stor del baserad på kulturella verktyg och sådant som fysiska arrangemang på kontoret etc. är därmed svårt att placera in i Simons teorier.

⁵⁷ Sandelin, 2008, s. 326

I tabell II nedan visas en sammanställning av hur, enligt de två teoriernas beskrivning, Merchant & Van der Stedes styrformer kopplas till Simons kategorier.

| Simons | Merchant | Interaktivitet | | | | |
|---------------------|------------------------|-----------------------|--|--|--|--|
| Diagnostiska system | Resultatkontroll | | | | | |
| | Förhandsgranskning | | | | | |
| Värdegrund | Interna förflyttningar | | | | | |
| | Fysiska arrangemang | | | | | |
| | Tonen hos ledningen | | | | | |
| | Utbildning | | | | | |
| | Urval och placering | | | | | |
| Gränser | Handlingsansvar | | | | | |
| | Beteendekodex | | | | | |
| | Gruppbelöningar | | | | | |
| | Övertalighet | | | | | |
| | Beteenderegleringar | | | | | |
| | Utformning/resurser | | | | | |

Tabell II: Integration av de två teorierna

4. Empiri

I denna del ges en inledande bakgrund av begreppet Wiki för att sedan genom framställning av sekundärdata visa användandet av en Wiki i företagskontext. Därefter presenteras resultatet av de semistrukturerade intervjuer som genomförts med våra två fallföretag, Accenture och Alpha.

4.1 Bakgrund Wiki

Världens första Wiki hette Wiki Portland Patterns Repository och startades 1995 av Ward Cunningham som även utvecklade den första Wiki-mjukvaran WikiWikiWeb. Ward förklarade initialt WikiWikiWeb som "den enklaste databasen som hade kunnat fungera på Internet". Ordet Wiki betyder snabb på hawaiianska. Ward valde namnet då han kom ihåg att han vid Honolulu International Airport hade kommit i kontakt med skytteltrafiken "Wiki Wiki" som gick mellan flygplatsens terminaler. Wiki förklaras även ibland som en förkortning av "What I Know Is" vilket dock inte beaktades av Ward när han valde namnet. De flesta vet idag vad en Wiki är tack vare Wikipedia, ett stort Internetbaserat uppslagsverk där alla är välkomna att förändra och påverka innehållet. Wikipedia grundades 2001 av Jimmy Wales och Larry Sanger och har idag över 2,8 miljoner artiklar i den engelska versionen⁵⁸.

4.1.1 Definition av Wiki som teknologi

Wiki är en teknisk plattform och kan ses som en samling webbsidor med möjlighet för alla tillåtna användare av Wikin att bidra med och modifiera innehållet. Om en användare ser ett fel på en sida eller vill skriva in mer information kan den göra det genom att trycka på en redigeringsknapp och därefter spara ändringen. Kärnan i en Wiki är att skapa och bidra till ökat samarbete mellan dess användare som skapar, ändrar och delar kunskaper mellan varandra.^{59, 60, 61}

⁵⁸ Wikimedia.org

⁵⁹ Dearstyne, 2007

⁶⁰ Tetard, Patokorpi, & Packalen, 2009

⁶¹ Parker, 2007

4.1.2 Kärnfunktioner Wiki

Wiki kan ses som en virtuell förlängning av den fysiska arbetsplatsen och har många olika användningsområden, det finns inget rätt eller fel användande utan det kan modifieras utifrån företagets behov⁶². Följande punkter beskriver kärnfunktionerna i Wiki teknologin:

- **Grundstrukturen** utgörs av en enkel design vilket möjliggör för snabbt och enkelt skapande av nya webbsidor⁶³. Från början har Wikin inget innehåll vilket tillåter användare att skapa en gemensam struktur anpassad för just sin organisation⁶⁴.
- **Webbaserat system** som utgörs av ett obegränsat antal sidor och spaces. Ett space är ett huvudområde på Wikin med olika rubriker riktat för olika projekt, team, produkter, tjänster med mera. Under varje space kan man skapa sidor med innehåll riktat till just det huvudområdet.^{65 66}
- **Versionshantering** som gör att all historik med datum, tid och vem som skrivit vad finns kvar i Wikin. Alla dokument som skapas, ändras och förbättras läggs ovanpå varandra i nya versioner. Det gör att man hela tiden utgår från senast ändrade dokument samtidigt som man kan återskapa tidigare versioner.⁶⁷
- **Sökfunktion och nyckelord** är två komponenter där sökfunktionen gör allting sökbart på Wikin och där nyckelorden används för att hitta rätt dokument och sidor när Wikin växer på företag.⁶⁸

⁶² Mader, 2009

⁶³ Andersen, 2005

⁶⁴ Mader, 2009

⁶⁵ Andersen, 2005

⁶⁶ Mader, 2007

⁶⁷ Wood, 2005

⁶⁸ Mader, 2007

- **Behörighetsnivåer** kan ställas in så att ledningen kan ha en behörighetsnivå och övriga anställda en annan. På så vis kan material avsett för ledningen endast ses av dessa.

4.1.3 Wiki i företagskontext

På senare år har web-2.0 och social media skapat ett paradigmskifte för kommunikation och informationshantering. Verktyg som bloggar, Wiki och andra kunskapsbaserade system uppmuntrar samarbete och användarna uppmuntras att vara delaktiga och forma innehållet på företagets intranät själva. Fördelen med dessa verktyg är att personalen får ett forum att göra sin röst hörd. Detta leder till en transparens och öppenhet inom organisationen, något som också möjliggör en tvåvägskommunikation.⁶⁹

De nya teknologierna låter personal på alla nivåer i ett företag att bygga och upprätthålla relationer med fler människor än vad som var möjligt tidigare⁷⁰. Experter och chefer spår att web-2.0 teknologier kommer att omstrukturera den traditionellt hierarkiska organisationen genom att ta styrelserummet och "e-post-rummet" närmre varandra. Företag som inte använder sig av den nya teknologin och dess öppna informationsflöde kommer att förlora kampen mot de konkurrenter som genom web-2.0-teknologin lyckas utnyttja företagets resurser och kunskaper mer effektivt.⁷¹

Det mest uppenbara med att använda Wikin jämfört med traditionella intranät är hur mycket det underlättar för personalen. De behöver inte längre skicka e-post till administratörerna med sina ändringar, istället kan de själva redigera sidor och innehåll på Wikin.⁷²

"The Wiki has helped me to work much more efficiently. Before, I wanted to make a change to one of the pages or reorganize something. I'd have to write a

⁶⁹ Scarff, 2006

⁷⁰ www.ddmcd.com

⁷¹ Lopresti, 2008

⁷² Engard & RayAna, 2006

detailed explanation and submit it to the Web Team. This explanation took longer to write than for me to make the changes myself.”⁷³

En undersökning gjord 2005 av Ann Majchrzak, Christian Wagner och Dave Yeates ämnade undersöka 168 erfarna användare av Wikisystem på olika företag⁷⁴. Med erfarna användare menas att de i genomsnitt använt sin företagswiki aktivt i 15 månader. De vanligaste arbetsområdena som en Wiki används till, enligt användarna i undersökningen, är följande:

- **Utveckling av mjukvara** vilket inkluderar teknisk dokumentation, identifiering och kontroll över upptäckta problem, interna arbetsflöden i projekt, kvalitets- och processledning, design av mjukvara, referensinformation, leveransinformation, konfigurations- och specifikationsdokumentation, instruktioner för att installera mjukvara, dokumentering av olika mjukvaruversioner som används inom företaget och till sist underhållsdokumentation för mjukvara och drift.
- **E-inläring** vilket inkluderar anvisning för utbildning, kravspecifikationer för olika jobb och uppdrag inom företaget och tester på vad personalen kan.
- **Projektledning** vilket inkluderar skapande av målsättningar, mötesagendor, statusrapporter, innovativa idéer, arbetsstandarder och hur krav på hur projektet ska genomföras.
- **Generell informationshantering och Knowledge Management** vilket inkluderar företagsinformation, företagspolicy, företagsprocesser, Human Resource information, företagets riktlinjer, best practices, personalbloggar, semesterscheman, gemensamma sidor med resurser kopplade till olika affärsområden som ett komplement till intranätet,

⁷³ Garner

⁷⁴ Majchrzak, Wagner, & Yates, 2006

innovativa metoder och processer, försäkringsinformation och tidscheman.

- **Forum med best practice för olika projektgrupper**
- **Ad-Hoc-samarbete** vilket inkluderar kreativa produktutkast, innovativa idéer, samarbete mellan olika avdelningar och företag och även brainstorming inom nya affärsområden.
- **Teknisk support** vilket inkluderar best practices, gemensam informationssupport för kunder, lokal information och hjälp genom dokumenterade guider över bästa använda metoder, systemkrav för ny hårdvara, instruktionshjälp för e-post-konton och till sist nedladdning av mjukvara.
- **Ledningsarbete för marknad och kundrelationer** vilket inkluderar identifiering och dokumentering av nya marknadstrender, insamlande av data, dokumentation av dagliga kundavslut, information om partners och kunder, ledning av marknadsföringskampanjer, informera medarbetare kring nya affärsområden samt lägga in marknadsföringsmaterial.
- **Resursledning** vilket inkluderar forum för att lättare söka och hitta rätt resurser i företaget och möjliggöra kravsättning på hur man ska använda gemensamma resurser som maskiner och datorer inom företaget.
- **Forsknings- och utvecklingsavdelningen** vilket inkluderar kravsättning för produkter, produktinformation och rapportering av processer för framtagandet av nya produkter.

Resultat från undersökningen visar att en Wiki kan hjälpa företag genom att förbättra arbetsprocesser, samarbeten och återanvändning av kunskap. En majoritet av respondenterna svarade i undersökningen att Wikin är ett verktyg som underlättar deras jobb. Vissa respondenter, företrädesvis de som upplever

att de kan bidra med sin expertis, tyckte att Wikin dessutom ökar deras rykte på företaget och att de fick mer respekt.

Undersökningen visar även att ju fler kommunikationskanaler som används genom Wikin desto större fördelar skapas för respondenternas dagliga arbete. Wikin kan fungera som en bro över gapet mellan kunskapsutvecklingen och diskussionen kring vad som verkligen utvecklats.

På BearingPoint används Wikin globalt av över 16 000 management- och teknologkonsulter. Det finns inga restriktioner för vem av dessa anställda som kan få ett användarkonto och börja redigera innehåll på Wikin. Nate Nash, chef inom Emerging Markets, berättar att Wikin ger ett värde av socialt nätverkande och en mer transparent organisation.

På BearingPoint har avdelningen Emerging Markets en global diskussionssida som ungefär 600 konsulter använder. På diskussionssidan finns tre olika områden: ställ en fråga, starta en diskussion och skapa ett förslag. Det har blivit ett forum där man kan få feedback och svar från konsulter runt om i hela världen.⁷⁵

Nyhetsbrev skickas inte längre ut över e-post till de anställda på Emerging Market, istället läggs alla nyheter upp på Wikin. Mervärdet blir att de anställda nu kan starta en diskussion, skapa ett förslag eller ställa en fråga direkt utifrån nyheterna.

Nash har en egen personlig sida på Wikin där han listar upp nuvarande arbetsområden och länkar samman dem med olika målsättningar. Varje avklarad del inom ett arbetsområde skriver Nash in som en egen sida i Wikin. Detta hjälper honom att enkelt se att det arbete han gör hänger ihop med målsättningarna. På så sätt blir hans prestationer synliga för alla på företaget. Han kan då genom detta upplägg i slutet av året bedömas för sina insatser i helhet och chefer kan säga om han är eller inte är värd högre lön.

⁷⁵ blogs.atlassian.com

4.1.4 Kritik riktad mot Wiki

Kritik har riktats mot att implementeringen av en Wiki kräver en kulturförändring på företaget. Man menar även att Wikin kräver en samarbetskultur med konstant delaktighet och tydliga målsättningar till vad och varför användarna ska använda Wikin. Det är därför viktigt att personalen känner att teknologin ger ett mervärde i det dagliga arbetet.⁷⁶

En annan kritik är riktad mot att alla dokument och processer på Wikin är synliga och kan redigeras av alla. Det finns en rädsla för vandalism och förstörelse av viktiga dokument. Problemet kan lösas genom att ge alla användare en personlig inloggning till Wikin vilket gör alla inlägg och ändringar i dokument personifierade och sökbara. Vidare kan ledningen även referera till rådande policy i företaget.⁷⁷

Vissa företag har övergett implementeringen av Wiki eftersom de inte var beredda att investera den nödvändiga tid det tar att lära sig ett nytt system. Oftast är det faktiskt ledningen som är det största hindret för en lyckad implementering.⁷⁸

4.2 Empiri från de två fallföretagen

4.2.1 Bakgrund till Accentures användande av Wiki

År 2005 identifierades behovet av en plats att samarbeta, utbyta idéer och påskynda utvecklingen av programmeringsspråket Java genom en gemensam plattform. Valet föll på en företagswiki som började användas av små team som efterfrågade tre saker: enkel installation och konfiguration, kostnadseffektivitet och skalbarhet. I dagsläget används företagswikin av ungefär 100 000 medarbetare på Accenture.

4.2.2 Bakgrund till Alphas användande av Wiki

⁷⁶ Andersen, 2005

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Jesdanun, 2004

Alpha har använt sin företagswiki i två år och den används aktivt av cirka 100 personer på den tekniska avdelningen. Övriga medarbetare har tillgång till Wikin, men i dagsläget använder de den knappt.

4.2.3 Säkerhetsnivåer

På Accenture är tanken att Wikin ska vara så öppen som möjligt, precis som Wikipedia där man bara registrerar sig för en profil och kan redigera innehållet direkt. Nicolas Peeters nämner att det finns ett antal sidor i Wikin med enbart policyrelaterad information begränsad till en mindre grupp användare. I övrigt undviker man säkerhetsnivåer i Wikin och förespråkar att alla medarbetare ska få se, ändra och lägga till ny information.

På Alpha har man tre olika säkerhetsnivåer och det framhålls att inte alla har behörighet till samma saker på Wikin. Användare i nivå två och tre fungerar som administratörer med högre behörighetsnivåer. Intervjupersonen menar att av ungefär 100 användare har tio till tolv personer titeln administratörer, en titel vårt intervjuobjekt själv innehar.

4.2.4 Planering och målsättningar

På Alpha är det vanligt, på Wikin, att medarbetarna tillsammans med produktchefer sätter upp målsättningar och tidsramar gällande nya releaser av mjukvarusystem. På Wikin schemaläggs därefter tidsåtgången för projektet och de anställda får göra egna planeringar för sin tidsåtgång i olika projekt sex månader framåt i tiden. Intervjupersonen berättar att varje gång en ny process inom projektet dyker upp så dokumenteras det på Wikin och blir tillgängligt för alla medarbetare, vilket är en fördel då alla kan följa varandras arbetsbelastning löpande.

Nya processer och nya projekt som dyker upp för den tekniska avdelningen på Alpha dokumenteras, vilket gör att alla kan planera sin tid utefter vad som händer nästkommande månad. Vår intervjuperson menar att personalen får bättre överblick över sitt och sina medarbetares arbetsbelastning på detta sätt. Vid nya processer och projekt kan man se vilka obligatoriska arbetsuppgifter man själv har och hur länge arbetet med dessa kommer att fortlöpa. På Wikin

finns även ett schema som visar ens processer såsom att nuvarande arbetsuppgifter är klara om 20-25 dagar. Genom Wikin kan t.ex. alla medarbetare gå in och se när en ny produkt förväntas vara klar. Intervjupersonen berättar att målsättningar, kommunicerade via Wikin, tydligt kan relateras till ens dagliga arbete. Den intervjuade menar att en svårighet ibland är att estimerar tiden för att uppnå de uppsatta målen.

På Accenture började Wikin användas för att små intressegrupper på företaget ville ha en plattform att samarbeta och dokumentera olika projekt på. Peeters berättar att Wikin kan användas för att samla grundläggande information kring olika projekt, exempelvis milstolpar, målsättningar och tidslängd på genomförda möten. Peeters nämner även att han försöker få sitt team att använda Wikin för att publicera funktionella kravspecifikationer eller dokument som är bra för övriga teamet.

Peeters berättar även att Accenture för tillfället inte vill använda Wikin för att förhandsgranska och godkänna projektplaner. Accenture menar att problemet är att företaget nästan har 200 000 medarbetare och om samtliga team vill starta och få godkännanden av nya projekt skulle det därför krävas alltför mycket administration.

4.2.5 Överblick av arbetsbelastningen

På Alphas tekniska avdelning har alla medarbetare sina egna scheman på Wikin. Tidschema för när en produkt anses vara klar beror dels på om produkten har skapats vid tidigare tillfällen och dels på vilken arbetsbelastning de involverade medarbetarna har. Medarbetare får själva uppskatta sina tidsscheman och därefter får projektledaren berätta om arbetsbelastningen verkar rimlig samt också om det passar ihop med andra medarbetares arbetsbelastning.

4.2.6 Global kunskapsdelning

På Alpha finns de tekniska kontoren i London, Manchester, San Francisco, Miami, Berlin, Hong Kong, Sydney och Oslo. Wikin används för att underlätta för samarbeten mellan dessa avdelningar. Kommunikation och best practice sker via Wikin då allting dokumenteras när man genomför ett projekt. Det innebär att

även om man blir sjuk eller avgår så kan någon annan ta fram rätt information och arbeta med det, som exempelvis att uppdatera servrar. Om en server går ner måste alla medarbetare veta hur man får igång den igen och då är det bara att gå in på Wikin och söka efter informationen. Med hjälp av Wikin kan man alltså få igång servern direkt oavsett vilket kontor man befinner sig på.

På Accenture finns en mängd olika internationella projekt där Wikin kan hjälpa olika team i exempelvis Indien eller på Filipinerna att samarbeta. Peeters nämner att det är en av huvudorsakerna till att han introducerade olika team i tidigare projekt, eftersom delning av dokument och samarbete kring idéer är perfekta i en Wiki. Peeters berättar att han tycker att alla företag borde använda Wikin för global kunskapsdelning och att det är ett nytt sätt att dela information.

Han nämner även att fördelen med Wikin är att alla kan redigera och skapa egna sidor. Att man inte behöver vara chef för att få göra detta leder till en form av meritokrati där kunskapen höjs inom företaget.

4.2.7 Motivation

Intervjupersonen på Alpha motiveras av fler olika saker, i huvudsak av att via Wikin kunna få hjälp eller hjälpa medarbetare och därmed få bekräftelse via Wikin. Intervjupersonen påstår att samma saker även motiverar övriga medarbetare på den tekniska avdelningen. En stor motivationsfaktor är att varje gång man skapar något nytt eller ser något fel i Wikin så vill man att alla medarbetare ska se det. Ingen ska behöva göra om samma misstag mer än en gång, så det är bara att rätta till felet och lägga upp på Wikin, vilket besparar tid för medarbetare. Intervjupersonen framhåller att motivationen är skapad av ens egen vilja då man inte vill att ens medarbetare ska spendera tid på att leta efter lösningarna när det inte behövs.

På Accenture förekommer det olika globala tävlingar, via Wikin, i kodning där bästa kodning och lösning på olika problem vinner. Medarbetarna får därmed motivation att använda och få bekräftelse via Wikin.

4.2.8 Styrning från ledning

Sedan januari 2009 har en ny chef för teknikavdelningen på Alpha tillträtt som ställt krav på att använda Wikin mer och dokumentera allting inom företaget. När det gäller projektarbete styr dock inte ledningen personalen på Alpha i så hög utsträckning. Chefen tilldelar sina medarbetare nya projekt och har kravet att löpande få uppdateringar, vilka görs via Wikin.

Intervjupersonen berättar att om en anställd på Alpha är mitt i ett projekt och måste köpa in något till företaget, exempelvis en ny server, krävs godkännande av ens chef.

På Accenture styr ledningen de anställda att använda Wikin genom att utbilda de anställda via den samt genom att olika företagsevenemang läggs upp där. Peeters berättar även att ledningen kommunicerar ut långsiktiga strategier, för tillfället är det visioner om hur Accenture ska sköta sina affärer fram till år 2012. Visionen är skriven i detalj och återfinns på Wikin.

4.2.9 Gruppkontroll

Peeters berättar att den sociala kontrollen är väldigt stark i en Wiki eftersom de anställda inte är anonyma. Alla användares namn syns tydligt på allting man gör i Wikin och om man gör något dumt syns det för alla andra användare. Intervjupersonen menar att de anställda är smarta människor där ingen vill förödmjuka sig själv, genom att lägga upp sidor av dålig kvalitet, inför sina kollegor.

4.2.10 Problemlösning

Om man fastnar i ett projektarbete på Alpha kan man delegera eller söka hjälp efter det man behöver. Intervjupersonen menar att Wikin används för att söka och delegera resurser och projekt kan då genomföras snabbare. Intervjupersonen menar att mindre projekt har man själv ansvar för och där kan man personligen påverka utgången. Vid större projekt, ingår mellan 5-10 personer och då måste man vänta tills någon gjort klart sin del av projektet innan man själv kan ta över och göra sin del. Intervjupersonen menar att

diskussioner förs genom att man på Wikin kan se varandras beräknade arbetsbelastning och projektplaneringar.

På Accenture kan man söka efter information upplagd av de anställda i form av best practice. Peeters berättar att om man har en fråga inom ett område, exempelvis Java, kan man på Wikin söka efter artiklar inom området och sedan kontakta de anställda som har kompetens inom området. Wikin möjliggör ett nytt sätt att bygga nätverk mellan människor, menar Peeters.

4.2.11 Kravställning

Enligt intervjupersonen är kraven från chefer på Alpha utmanande. Intervjupersonen menar att utmaningar är bra och att dessa krävs för att prestera så bra som möjligt och för att leva upp till sina förväntningar. Om man inte vet till med säkerhet vad man ska göra utifrån chefernas ställda krav finns det alltid någon som kan hjälpa till. Det finns alltid någon som gjort något liknande förut. Intervjupersonen menar att man bara ställer en fråga en gång, därefter dokumenterar man svaret och lägger upp det på Wikin så att ingen skall behöva ställa samma fråga igen.

Nicolas Peeters berättar att Wikin är ett enkelt verktyg för att skapa dokument med tekniska processbeskrivningar, kravställningar och installationsguider. Vidare berättar han att ledningsgruppen via "the skills website" på Wikin beskriver de olika kravnivåer och skicklighetsnivåer som ställs för olika arbetsnivåer på Accenture.

4.2.12 Feedback

På Alpha kan alla gå in och uppdatera nya saker och dokument på Wikin. Intervjupersonen framhåller att feedback på all ny information som läggs upp kan ges i form av kommentarer på Wikin. Normalt sett ges dock feedback fortfarande mellan medarbetare via telefon, mail eller MSN.

Peeters berättar att feedback ges på Accentures Wiki och att användare ibland även ger kommentarer på kvalitén av upplagda dokument eller föreslår förändringar. Mestadels berör kommentarerna på Wikin frågor kring dokument

vilket resulterar i ett interaktivt system mellan användarna. Peeters berättar att han inte är helt nöjd då han förväntade sig mer kommentarer i Wikin, men framhåller samtidigt att det finns otroligt mycket innehåll på Wikin och att inte alla kan ge feedback på allting.

4.2.13 Utbildning

När nya personer anställs på Alpha vet de oftast inte sina arbetsuppgifter till hundra procent, Wikin kan då användas för att söka efter rätt material och kunskap.

Intervjupersonen nämner att försäljningspersonal som inte kan svara på kunders frågor behöver hans hjälp var dag. Han genomför en slags löpande utbildning varje dag där försäljningspersonal ringer eller skickar mejl med frågor. Problemet är att det inte är så många på försäljningsavdelningen som har tillgång till Wikin och därför finns det inte så mycket information, förutom en FAQ (Frequently Asked Questions) som är skapad för försäljningspersonalen. Intervjupersonen nämner att han tyckte att de borde ge försäljningspersonalen tillgång till frågorna på Wikin. Intervjupersonen menar att en framtida lösning är att få in försäljningspersonalen på Wikin och låta dem skapa och uppdatera informationen själv.

På Accenture utbildas de anställda via Wikin genom vad de kallar Master Technology Architect Program, en fyranivås träning för tekniker på Accenture med videoinstruktioner och efterföljande tester. Peeters berättar att det finns tydliga beskrivningar på Wikin av de olika nivåerna inom utbildningen. I framtiden är tanken att lägga upp intressanta och lärorika filmer av inspirerande talare på Wikin.

4.2.14 Belöningar

Interna belöningar förekommer på Alpha genom att man skickar e-post till alla i företaget, exempelvis om någon fått ett nytt jobb eller om någon blivit befördrad. Intervjupersonen menar att detta lika gärna skulle kunna göras via Wikin.

På Accenture belönas de anställda utifrån uppmätt aktivitetsnivå på Wikin. Stjärnor delas ut beroende på hur frekvent och hur mycket innehåll en användare producerat. Innehåll kan vara allt ifrån inlägg, kommentarer, skapande av nya sidor, ändringar av befintliga sidor och även antalet ord man skriver. De användare med högst aktivitetsnivå hamnar högst upp på en lista som är synlig för alla användare i Wikin.

Peeters nämner att det inte finns någon formell process över hur ens bidrag på Wikin kan kopplas till lönen. Accenture är ett stort företag och det går inte att introducera Wikin som ett verktyg som verkligen ökar ens chanser för befordran och ökad lön och bonusar. Peeters menar att detta skulle vara en stor förändring jämfört med hur Accenture arbetar med Wikin idag. Han menar dock att det skulle vara en bra idé att på ett mindre företag använda Wikin för att belöna personal.

4.2.15 Innovation

På Accenture har de anställda ett område på Wikin där alla kan lägga till sidor och olika rubriker på innehåll som de själva tycker är intressanta. På företaget finns också ett innovationscenter på Wikin där best practices finns från alla säljare inom företaget. Denna information är värdefull för alla partners till företaget då de kan se hur de bäst kan använda sina produkter. Accenture Technology Vision är en plats på Wikin där alla medarbetare kan se vad som händer med innovationen på Accenture.

På Accenture finns även ett ställe som uppmuntrar till kollektiv intelligens gällande nya innovationer kallat Innovation Grapevine. Här kan alla ställa en fråga om ett speciellt ämne och alla användare på Wikin bidrar sedan med sin kunskap och sina svar. De bästa inläggen och diskussionerna hamnar sedan högst upp på en lista i Wikin. Likaså hamnar de användare som är ansvariga för de bästa inläggen högst upp. De bästa idéerna kan sedan utforskas och följas upp från ledningen. Systemet handlar om att skapa nya innovationer på Accenture.

5. Analys

I detta avsnitt kommer vi analysera både den primär- och sekundärdata vi samlat in i empirin i förhållande till vår teoretiska referensram. Vi börjar med att analysera vår primärdata och sekundärdata utifrån Merchant & Van Der Stedes definitioner av styrning, vilka samtidigt kopplas till Simons Diagnostiska system, Värdegrund och Gränser. Därefter analyserar vi, med hjälp av sekundärdata, vilka förutsättningar en företagswiki har för att möjliggöra interaktiva styrsystem definierat enligt Simons. Till sist analyserar vi, med hjälp av primärdata, om den styrning vi identifierat hos Accenture och Alpha kan användas interaktivt på en företagswiki även här definierat utifrån Simons teorier.

5.1 Förekomsten av styrning på Wiki

5.1.1 Diagnostiska system

De olika tendenser som kan anses tillhöra diagnostiska system har kategoriserats enligt resultatstyrning och förhandsgranskning. Dessa bidrar båda två med möjligheter att mäta prestationer, att utvärdera dessa mot förutbestämda mål och utifrån detta korrigera arbetsprocessen.

5.1.1.1 Resultatstyrning

Accenture ger sina medarbetare en tydlig riktning att arbeta mot, då de premierar Wikirelaterade prestationer. Peeters berättar att alla medarbetare håller hög kompetensnivå och att det inte är innehållet i sig som premieras utan det viktiga är att material produceras. Detta gör också att man slipper problematiken med oönskat beteende. Bidrag till Wikin kan inte leda till att organisationens långsiktiga mål påverkas negativt. Möjligen skulle negativa effekter kunna utfalla om någons bidrag till Wikin lär andra medlemmar i organisationen felaktigt beteende. Det finns inte heller någon risk för manipulering av data då allt kan granskas av alla.

Wikin används enligt empirin även till projektledning, framför allt på Alpha. Projektledning på Wikin medför att såväl önskade mål som önskade och utförda

prestationer framgår tydligt. Accenture använder inte Wikin lika formellt för projektledning men många grundläggande moment återfinns där.

Undersökningen gjord av Majchrzak et al visar att anställda som upplever att de kan bidra med sin expertis tycker att Wikin ökar deras rykte på företaget och att de även i samband med detta får mer respekt, en form av inre belöning.

Denna upplevelse styrks av intervjupersonen på Alpha som menar att man får respekt och erkännande av att skapa dokument som utgör best practice för övriga medarbetare. De inre belöningarna får intervjupersonen att prestera väl, även om det inte finns någon koppling mellan monetära belöningar och ens bidrag över Wikin.

Intervjupersonen på Accenture menar att de utmärkelser som fås genom systemet med stjärnor inte har någon formell koppling till monetär belöning. Han påpekar dock att innehållet i ens bidrag på Wikin kan leda till positiva effekter i den allmänna utvärderingen av ens medarbetare vilket i förlängningen kan leda till monetära belöningar och nya karriärmöjligheter.

5.1.1.2 Förhandsgranskning

På Alpha, likt övrig empiri, förekommer förhandsgranskning främst i samband med planering och arbete kring målsättningar i olika projekt som genomförs på Wikin. Det görs genom nära samarbete mellan medarbetare och produktchefer. Styrformens största problem, enligt Merchant & Van der Stede, är kostnaden. Den kan dock undvikas genom att granskningen sker på Wikin där det kan göras enklare och snabbare eftersom det sker virtuellt.

Ett annat problem är att styrformen är tidsineffektiv, något som styrks av intervjupersonen på Accenture. För deras del är det en medveten inriktning att inte förhandsgranska saker över Wikin då deras organisation är för stor för det. Identifiering av att det förekommer på Accenture finns dock när intervjupersonen berättar att målsättningar och milstolpar läggs upp på Wikin.

Peeters berättar även att han själv vill styra sitt team att publicera kravspecifikationer som är viktiga för diverse projekt.

5.1.2 Värdegrund

Av de system som verkar för att påverka ett företags värdegrund har vi inte identifierat någon förekomst av interna förflyttningar eller fysiska arrangemang.

5.1.2.1 Tonen hos ledningen

Accenture använder Wikin för att lägga ut företagets policy och riktlinjer. Detta är inte något som i någon större mening skiljer sig från andra sätt att förmedla den här informationen förutom möjligheten till diskussion och gemensamt skapande. En helt fri Wiki skall alltså ge alla medarbetare möjlighet att direkt kommentera och kritisera vad som postas. På så sätt befästs inte bara tonen hos ledningen utan i viss mån också tonen hos medarbetarna. Man skulle kunna säga att processen med utformning av dessa dokument inte bara sker hos VD:n utan även hos medarbetare på lägre nivåer.

Både Alpha och Accenture har fått nya chefer för de tekniska avdelningarna vilka uppmuntrar medarbetarna att använda Wikin som en central kommunikationskanal. Genom att cheferna själva använder Wikin förstärks denna uppmuntran.

5.1.2.2 Utbildning

Accenture använder Wikin för att utbilda sina medarbetare genom sitt "Master Technology Architect Program". Till utbildningsprogrammet finns tydliga instruktioner om vilka olika kravnivåer och tester som skall uppnås och genomföras. Med hjälp av dessa kravnivåer blir det lättare att avgöra vilka utbildningsbehov som finns inom organisationen.

Alpha använder inte sin Wiki för formell utbildning. Intervjupersonen menar dock att man tack vare den grundliga dokumentationen lätt kan studera andras

sätt att lösa problem för att hålla sig à jour. På så vis sker alltså löpande utbildning av varandra, om än under eget ansvar.

Intervjupersonen på Alpha berättar att en stor del av hans tid går åt till teknisk support åt säljavdelningen. Han anser att detta borde vara möjligt att lösa över Wikin för att på så sätt löpande utbilda personalen, även på andra avdelningar.

Majchrzak et al påvisar även möjligheten att använda Wikin till att utbilda kunder och tillhandahålla instruktioner och support.

5.1.2.3 Urval & placering

Då Alpha och Accenture påvisar att Wikin används för att hitta personer med rätt kompetens vid uppkomna problem kan Wikin användas som en grund vid internrekryteringar där man efterfrågar särskilda kompetenser vilket bidrar till att skapa en hög grad av målinfrielse.

5.1.3 Gränser

Av dem fem system som bedömdes påverka ett företags gränser förekommer inte gruppbelöningar eller övertalighet i empirin.

5.1.3.1 Handlingsansvar & beteendekodex

Framför allt Accenture utnyttjar möjligheterna att tydliggöra ansvarsfördelningen över Wikin. Intervjupersonen framhöll att det formellt tydliggjordes för alla vilka ramar de förväntades hålla sig inom genom olika dokument, regelverk och policys. Dessutom blir dessa dokument en bra plattform för diskussioner om just ansvarsfördelningen, företagets riktlinjer och visioner och målsättningar. På så vis blir distribueringen inte bara formell utan även social.

Intervjun med Alpha klargör att de inte använder Wikin för varken formell eller social ansvarsfördelning. Detta beror troligtvis på att det endast är tekniska avdelningen som använder Wikin.

Accenture var det enda företag som vi har upptäckt även anslog sin vision och strategi för ett längre perspektiv. De har publicerat sin vision och strategi för 2012 i detalj på Wikin, enligt intervjupersonen med det syftet att medarbetare ständigt ska kunna ha dem i åtanke för att diskutera och utveckla dem.

5.1.3.2 Beteenderegleringar

Hos båda fallföretagen sker beteendereglering om än i olika stor utsträckning. Den tydligaste formen är användandet av säkerhetsnivåer. Accenture har en klar policy med att så få nivåer som möjligt är positivt då alla ges insikt. Då alla användare är kända genom användarnamn knutna till ens konto blir systemet i förhållandevis hög grad självreglerande. Det enda material som undanhålls andra är hemligstämplad information för ledningen.

Alpha använder sig också av olika säkerhetsnivåer, där cirka 10 % av användarna är administratörer. Dessa administratörer har större åtkomstmöjligheter än övriga men det är rimligt att anta att det i huvudsak är på grund av ett utökat tekniskt ansvar. Intervjupersonen uttryckte ingen oro för att vandalism ska förekomma.

5.1.3.3 Utformning av arbete & resurser

Intervjupersonen på Alpha berättade att man med hjälp av projektledning över Wikin kunde se var det behov av olika resurser uppstod. Ofta handlar det om utvecklare som inte klarar av att hålla sitt tidsschema varpå många ofta på eget initiativ stärker upp.

| Simons | Merchant | Förekomst |
|---------------------|------------------------|---|
| Diagnostiska system | Resultatstyrning | <ul style="list-style-type: none"> • Projektledning • Best practices • Planering och målsättningar • Belöningar |
| | Förhandsgranskning | <ul style="list-style-type: none"> • Planering och målsättningar • Styrning från ledning • Resursledning |
| Värdegrund | Interna förflyttningar | Ingen förekomst |
| | Fysiska arrangemang | Ingen förekomst |
| | Tonen hos ledningen | <ul style="list-style-type: none"> • Ny chef motiverar |
| | Utbildning | <ul style="list-style-type: none"> • Instruktioner • Dokumentering • E-inläring • Teknisk support |
| | Urval och placering | <ul style="list-style-type: none"> • Hitta kompetens |
| Gränser | Handlingsansvar | <ul style="list-style-type: none"> • Företagets riktlinjer • Projektledning |
| | Beteendekodex | <ul style="list-style-type: none"> • Företagsinfo • Företagspolicy • Företagets riktlinjer • Säkerhetsnivåer |
| | Gruppbelöningar | Ingen förekomst |
| | Övertalighet | Ingen förekomst |
| | Beteenderegleringar | <ul style="list-style-type: none"> • Säkerhetsnivåer |
| | Utformning/resurser | <ul style="list-style-type: none"> • Resursledning |

Tabell III: Förekomsten av styrning på Wikin

Tabell III redogör för förekomsten av styrning på Wiki. Kategoriseringen är gjord enligt tabell II i teorin, med undantag för de styrformer som inte påträffades i empirin.

5.2 Wiki och interaktiva system

Som vi nämnt under teoriavsnittet finns det vissa kriterier som ett befintligt styrsystem måste uppfylla för att kunna användas interaktivt. Simons menar att (1) Det måste gå att prognostisera utifrån mätningar, (2) informationen måste vara enkel att förstå, (3) det ska inte användas av endast ledning utan även av fler nivåer inom organisationen, (4) det måste utlösa omarbetade handlingsplaner och (5) det måste insamla information som står i relation till de eventuella effekter strategiska osäkerheter kan ha.

5.2.1 Prognostisering utifrån mätningar

Det första kriteriet för att ett styrsystem skall kunna användas interaktivt handlar om möjligheten att genomföra prognoser utifrån mätningar. Tittar man närmare på Wikins egenskaper finns det stora möjligheter att överblicka flera olika projekt vars status både kan uppdateras och följas direkt över Wikin. På så sätt kan man prognostisera projektets utfall utifrån dessa mätningar. En annan möjlighet är att genomföra e-inläring över Wikin och på så sätt utbilda personalen. Då kan man få en uppfattning om det övergripande kunskapsläget och genom stickprov prognostisera vilka insatser som kommer att behövas för att uppnå en viss kunskapsnivå. Man kan även prognostisera vilken tid- och resursåtgång detta kan tänkas kräva. De ovan nämnda prognosmetoderna är endast exempel över hur man genom en Wiki kan underlätta styrsystemens prognostiseringar. Då det varken inte finns rätt eller fel användande över en Wiki kan den modifieras utifrån företagets behov. Sammanfattningsvis kan man säga att Wikin har de egenskaper som behövs för att styrsystem skall kunna uppnå prognoser utifrån mätningar.

5.2.2 Informationen måste vara enkel att förstå

Det andra kriteriet som måste vara uppfyllt för att ett styrsystem skall anses vara interaktivt är att den tillgängliga informationen måste vara enkel att förstå. Wikin underlättar detta genom att grundstrukturen av en Wiki utgörs av en enkel design med olika huvudområden och underrubriker för t.ex. olika projekt, team, produkter, tjänster med mera. Wikin fungerar även som ett forum för att

lättare söka och hitta rätt resurser i företaget, där nyckelord kan användas för att hitta rätt dokument. Det är även enkelt att förstå hur informationen inom Wikin utvecklats då versionshantering med möjlighet att titta tillbaka på tidigare händelser finns. Sökfunktioner, versionshantering och enkel design är några av de egenskaperna som gör att en Wiki skapar rätt förutsättningar för styrsystem att uppfylla kriteriet beträffande att den tillgängliga informationen måste vara lättförståelig.

5.2.3 Det ska inte användas av endast ledningen utan även av fler nivåer inom organisationen

En av de viktigaste funktionerna med en Wiki är just att det möjliggör för medarbetare att vara med och bidra och modifiera innehållet. Detta liknar det krav Simons ställer på ett styrsystem som kan anses vara av interaktiv karaktär. Wikin underlättar detta genom att de flesta Wikis har olika behörighetsnivåer som kan ställas in så att ledningen kan ha en behörighetsnivå och övriga anställda en annan. På så vis kan material avsett för ledningen endast ses av dessa, något som möjliggör en kommunikation över flera nivåer inom organisationen. Experter och chefer spår just att web 2.0 teknologier kommer att förändra den traditionella hierarkiska organisationen. Man menar att detta kommer att ske då Wikin tar styrelserummet och "e-post rummet" närmre varandra, något som skapar goda förutsättningar för befintliga styrsystem att bli interaktiva.

5.2.4 Det måste utlösa omarbetade handlingsplaner

Det fjärde kriteriet för att ett styrsystem skall kunna användas interaktivt är att det kan generera omarbetade handlingsplaner. Wikin möjliggör ett ökat samarbete mellan olika användare som kan skapa, ändra och dela kunskaper med varandra. Det finns också möjlighet att genom forum diskutera rådande "best practice" och ta upp tänkbara förändringar. Ytterligare vanligt förekommande funktioner på en Wiki inkluderar identifiering och dokumentering av marknadstrender, insamlande av data samt att informera medarbetare kring nya affärsområden. En Wiki kan alltså tänkas hjälpa till med

att generera nya handlingsplaner och göra så att styrsystem kan uppnå detta kriterium.

5.2.5 Det måste insamla information som står i relation till eventuella effekter strategiska osäkerheter

Det sista omtalade kriteriet är att insamlad information skall stå i relation till eventuella strategiska osäkerheter. En Wiki går som tidigare nämnt att anpassa enligt företagets önskemål och om en användare vill skriva in eller förändra information kan användaren göra det genom att trycka på en editeringsknapp och efteråt spara ändringen. På så sätt möjliggör Wikin ett Ad Hoc samarbete vilket inom de undersökta företagen inkluderade kreativa produktutkast, innovativa idéer och samarbeten mellan olika avdelning och företag. Wikin kan även användas till brainstorming inom nya affärsområden. Alla dessa möjligheter att använda informationen på Wikin i relation till eventuella strategiska osäkerheter påverkar styrsystems möjlighet att bli interaktiva.

| Simons | Merchant | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|------------------------|---|---|---|---|---|
| Diagnostiska system | Resultatkontroll | | | | | |
| | Förhandsgranskning | | | | | |
| Värdegrund | Tonen hos ledningen | | | | | |
| | Utbildning | | | | | |
| | Urval och placering | | | | | |
| | Interna förflyttningar | | | | | |
| | Fysiska arrangemang | | | | | |
| Gränser | Handlingsansvar | | | | | |
| | Beteendekodex | | | | | |
| | Gruppbelöningar | | | | | |
| | Övertalighet | | | | | |
| | Beteenderegleringar | | | | | |
| | Utformning/resurser | | | | | |

Tabell IV: Sammanfattning av interaktiv styrning och Wiki (1-5 motsvarar Simons fem kriterier för interaktiva styrsystem)

Tabell IV representerar analysen av Wikins egenskaper och dess förutsättningar att användas för ett interaktivt styrsystem. Analysen har visat att det är möjligt enligt alla kriterier, vilket representeras av gula rutor.

5.3 Förekomsten av styrning och dess möjlighet till interaktiv styrning

Enligt den generella analysen av Wiki och interaktiva system går det att använda Wikin till samtliga moment i Simons teori. Det möjliggör för interaktiva styrsystem, definierade utifrån Simons, att förekomma på Wikin.

De system som har tydliggjorts i tabell III kommer att granskas utifrån Simons fem kriterier.

5.3.1 Diagnostiska system

1. Kan företagen ställa prognoser utifrån sitt sätt att använda Wikin?
Av de förekomster vi enligt Merchant kunde se i empirin är det främst projektledning, målsättning och planering som lämpar sig för att använda i en interaktiv kontext. På grund av dessa sätt att arbeta blir det enkelt att ställa prognoser inför framtiden, det vill säga hur projekt kommer att fortlöpa.
2. Är informationen fallföretagen får från sina system enkel att förstå?
Av de redovisade arbetssätten vi funnit kan samtliga användas för att generera information. Främst är detta en designteknisk fråga; användarna måste avgöra vilka parametrar som skall utläsas av systemen.
3. Är det flera nivåer inom fallföretagen som använder systemen?
Båda fallföretagen vittnar om ett användande av Wikin som spänner över flera hierarkiska nivåer. Det kan vara i form av direkt styrning av ledningen men också i planeringsskede eller utvärderingsprocessen.

4. Formulerar de nya arbetsplaner?

Alpha använde den informationen som gick att utläsa från projekt och liknande på Wikin till att hela tiden omarbета och förändra planeringen. Genom detta ökar möjligheten att ha en hög målkongruens.

5. Tar de hänsyn till strategiska osäkerheter?

Då inget av fallföretagen har använt Wiki med hänsyn till styrning har de inte heller utformat sitt användande att ta särskild hänsyn till strategiska osäkerheter.

5.3.2 Värdegrund

1. Kan företagen ställa prognoser utifrån sitt sätt att använda Wikin?

De sätten Accenture väljer att använda Wikin för att utbilda personal är främst det som ger möjlighet att ställa prognoser. Genom att ha utbildningsprogram på Wikin kan man följa personalens utveckling och hur många som har deltagit i utbildning. Således kan man också se framtida behov av utbildning.

Det är tänkbart att ett företag skulle kunna mäta och ställa prognoser utifrån hur ofta viss teknisk support och instruktioner har använts men empirin ger inte några uppgifter om den sortens användande.

2. Är informationen fallföretagen får från sina system enkel att förstå?

För att identifiera relevant information kan användarna dels titta på utbildningssystemet, dels på efterfrågan av särskild kompetens. Detta ger tydlig information om vilka områden som kräver ökad kunskap, vad företaget är kunniga inom och vad som behöver förbättras.

3. Är det flera nivåer inom fallföretagen som använder systemen?

På Alpha hade den nya chefen inspirerat ökat användande av Wikin. Även på Accenture användes den av flera nivåer, exempelvis i ett utbildningsmässigt syfte.

4. Formulerar de nya arbetsplaner?

Ökad utbildning hos personalen leder inte automatiskt till att handlingsplaner omarbetas. En interaktiv kontakt mellan individer inom organisationen där man söker upp de med rätt kompetens för att lösa vissa uppgifter kan möjligen rendera omarbetade handlingsplaner.

5. Tar de hänsyn till strategiska osäkerheter?

Se punkt 5 för diagnostiska system.

5.3.3 Gränser

1. Kan företagen ställa prognoser utifrån sitt sätt att använda Wikin?

Av de sätten att arbeta med gränser som fallföretagen uppvisar går det inte att ställa prognoser. Då samtliga dessa handlar om kommunikation och diskussion (riktlinjer, företagspolicy, etc.) är det inget som utsätts för mätning. Bland gränssystemen återfinns förvisso projektledning men då projektledning i denna kontext används som regelmarkörer och inte för det interaktiva arbetet de används till som redovisat under diagnostiska system.

2. Är informationen fallföretagen får från sina system enkel att förstå?

Av fallföretagen använda framför allt Accenture Wikin som en kanal för att kommunicera riktlinjer, policys och liknande. Genom att den information finns tillgänglig för alla blir det enkelt att också hämta essentiell fakta. En potentiell nackdel med alltför långa diskussioner kring exempelvis strategin kan vara ett överflöde av information och helheten blir oöverblickbar.

3. Är det flera nivåer inom fallföretagen som använder systemen?

Framför allt hos Accenture går det att skönja att en ständig diskussion kring regler och strategier sker över Wikin. Att bara anslå sådan information hade inte skiljt sig från annan envägskommunikation men tack vare möjligheten att kommentera, diskutera och utvärdera släpps flera nivåer in i dessa diskussioner.

4. Formulerar de nya arbetsplaner?

Eftersom riktlinjer och liknande diskuterades öppet (enligt ovan) används troligen denna feedback till omarbetning av dessa dokument. Empirin visar dock inte huruvida detta faktiskt sker. Resursledning är däremot ett sätt att förändra handlingsplanen kontinuerligt då det förändrar personalens förutsättning att uppnå målen.

5. Tar de hänsyn till strategiska osäkerheter?

Se punkt 5 för diagnostiska system

| Simons | Merchant | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---------------------|-------|--------|-------|--------|--------|
| Diagnostiska system | Resultatkontroll | Green | Yellow | Green | Green | Yellow |
| | Förhandsgranskning | Green | Yellow | Green | Green | Yellow |
| Värdegrund | Tonen hos ledningen | Green | Green | Green | Yellow | Yellow |
| | Utbildning | Green | Green | Green | Yellow | Yellow |
| | Urval och placering | Green | Green | Green | Yellow | Yellow |
| Gränser | Handlingsansvar | Red | Green | Green | Yellow | Yellow |
| | Beteendekodex | Red | Green | Green | Yellow | Yellow |
| | Beteenderegleringar | Red | Green | Green | Yellow | Yellow |
| | Utformning/resurser | Red | Green | Green | Yellow | Yellow |

Tabell IV: Analys av primärdata och interaktivitet (1-5 representerar Simons fem kriterier för interaktiva styrsystem)

Tabell IV redogör för hur förekomsten av styrsystem vi fann tidigare i analysen kan tolkas enligt Simons teori om interaktiva styrsystem.

I de fall företagen har använt sin Wiki på ett sätt som uppfyller de kriterier Simons ställer upp för interaktiva styrsystem har detta markerats med en grön ruta.

När endast Wikin som system går att använda interaktivt men empirin ej uppvisar förekomst av interaktivitet markeras det med en gul ruta.

När empirin påvisar att det inte är möjligt att använda styrsystemen interaktivt markeras detta med en röd ruta.

6. Slutdiskussion

I detta avslutande avsnitt kommer vi att återge våra resultat av studien tillsammans med en diskussion där vi motiverar varför vi dragit de slutsatser vi gjort. Till sist kommer vi att ge några förslag på framtida forskning som kan göras utifrån våra resultat.

6.1 Resultat och slutdiskussion

Vi har funnit att styrning förekommer både på Accenture och på Alpha vid användandet av deras företagswiki.

Våra resultat visar att de olika arbetsformerna på företagen som för med sig mest styreffekter framför allt är arbete relaterat till projektledning och planering. Eftersom sådant arbete innebär en kontinuerlig övervakning men samtidigt ständig utvärdering av projektets status involveras medarbetarna konstant.

Vidare har vi klarlagt att Wikin kan användas i samband med Simons interaktiva system. Att detta är möjligt beror på att interaktiv styrning är förhållandevis flexibel, möjligheterna att använda det är stora då de i mångt och mycket avgörs av utformningen av systemet.

Slutligen undersökte vi möjligheterna att använda de styrsystem vi fann interaktivt.

Det första kriteriet för interaktivitet var huruvida det var möjligt att ställa prognoser utifrån systemet. Enligt den empirin vi har som berör gränssystem var det inte möjligt att överhuvudtaget ställa prognoser. Eftersom vi har bevisat att Wiki i sig inte hindrar utfärdandet av prognoser hindras detta av de former av gränssystem vi har funnit i företagens användande. Till viss del kan resultatet

också hänföras till att Merchant & Van der Stedes teorier möjligen inte till fullo går att applicera på Simons styrspakar.

Att information skall vara enkel är inte egalt för själva undersökningen av Wiki då det är i stort är en fråga om att välja vilken information som skall tas ut från systemet. Att vi uppfattar att informationen inte är enkel i samband med diagnostiska system är för att intervjupersonerna inte tydliggjorde *hur* information togs från systemet. Det var således inte heller något i primärdatan som påvisade problem kring detta.

Eftersom kommunikation framhålls av flera källor som en central möjlighet med en Wiki var det väntat att vi skulle finna att flera nivåer inom företagen använde den. Framför allt Accenture har tagit vara på möjligheten att få personal på olika nivåer att närma sig varandra och hantera mer kortsiktiga diskussioner som projektledning såväl som strategiska diskussioner. På Alpha påvisades det hur viktigt det är att användningen av Wiki stöds av chefen. På grund av detta drivs personalen till att lägga upp information trots att inga tydliga incitament finns. Därmed tydliggörs också hur betydelsefullt interna belöningar är för användarna. Möjligheten att bidra till problemlösning och bli uppmärksammad för detta påtalas av båda intervjupersonerna som en drivkraft.

Att nya handlingsplaner utarbetas av användandet av Wiki är tvetydigt. Det skedde förvisso i samband med diagnostiska system men inte i samband med värdegrundssystem. Att det sker i projektarbeten beror förmodligen på att systemet används för fortlöpande verksamhet.

Det sista kriteriet som Simons framhåller som absolut nödvändigt för att ett system skall vara interaktivt är huruvida användandet av systemet står i relation till företagets strategiska osäkerheter. Att inget av fallföretagen idag gör detta förklaras med att deras användande av Wikin inte är tänkt att fungera som styrande.

Sammanfattningsvis är resultatet av studien att det förekommer styrning över Wikin men att de styrformer vi har funnit inte används interaktivt. För att ett system ska vara interaktivt behöver alla fem kriterierna uppfyllas, vilket inte sker. Däremot visar studien att det går att konstruera interaktiva system och använda dessa över Wikin.

Vi anser dessutom att Wikin kan förbättra möjligheterna till diskussion och engagerande av personal på flera nivåer, detta med hänsyn till den generella uppfattningen att Wikin inte skall vara hierarkisk.

Mr. Brownstein hade mycket väl kunnat förekomma sina problem om han hade designat ett styrsystem för Wikin på rätt vis. Han hade löst gamla problem på ett nytt sätt, tack vare styrsystem 2.0.

6.2 Framtida forskning

Genom att studera ett företag som använder en Wiki som ett styrmedel skulle det vara möjligt att i detalj analysera hur styrsystem skall utformas för att fungera optimalt på en Wiki.

Det är även vår uppfattning att de teorier vi har använt för analysen inte heller har fångat upp hur stark gruppkontrollen kan bli med hjälp av en Wiki. Därför skulle en studie med inriktning på kulturpåverkan och social kontroll kunna klarlägga dess betydelse för kulturen på ett företag.

Framtida forskning kan undersöka hur Wiki som ett verktyg kan möjliggöra för och hjälpa andra styrsystem, som idag inte är interaktiva, att uppfylla kriterierna för Simons interaktivitet.

7. Källförteckning

7.1 Publicerade källor

Aitken, A. M. (2007). Managing Unstructured and Semi-Structured Information in Organisations. *6th IEEE/ACIS International Conference on Computer and Information Science (ICIS 2007)* , 712-717.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, Ledning och Processer*. Polen: Studentlitteratur.

Andersen, E. (2005). Using Wikis in a Corporate Context. In *Handbuch E-Learning* .

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska metoder*. Malmö: Liber AB.

Crandon, D. S., & Merchant, K. A. (2006, Februari). Principles to Guide the Development and Use of Effective Performance Measures. *Performance Improvement* , pp. 17-22.

Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2008). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society* , 322-347.

Day, N. (1998). Informal learning gets results. *Workplace* , 30-36.

Dearstyne, B. W. (2007). Blogs, Mashups, & Wikis: Oh, My! *Information Management Journal* , 25-28, 30, 32-33.

Engard, N. C., & Rayana, P. M. (2006). Intranet 2.0: Fostering Collaboration. *Online* , 16-18, 20-23.

Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Leipzig: Springer Berlin Heidelberg New York.

Garner, N. (n.d.). Head of Information & Research Services. Philadelphia: Jenkins Law Library.

Hagel, J. I., & Brown, J. S. (2001). Your next IT strategy. *Harvard Business Review* , 105-113.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.

- Jesdanun, A. (2004, September 27). What's a Wiki? It's all about sharing. *The Seattle Times*.
- Karlsson, A. R. (2008). *Managing Performance Measurement: a study of how to select and implement performance measures on strategic, tactical and operational level*. Gävle: Höskolan i Gävle/Institutionen för teknik och byggd miljö.
- Lopresti, M. (2008). Smarter, Better, Stronger, Together: A Closer Look at How Collaboration is Transforming the Enterprise. *EContent*, 38-42.
- Mader, S. (2007). *Wikipatterns*. Indianapolis: Wiley Publishing.
- Mader, S. (2009). Your Wiki Isn't Wikipedia: 6 Ways to Use it at Work. *Atlassian Partner Forum: Webinar Conference*.
- Magne Holme, I., & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Majchrzak, A., Wagner, C., & Yates, D. (2006). Corporate Wiki Users: Results of a survey. *International Symposium on Wikis*, (pp. 99-104). Odense.
- Merchant, K. A. (2007b). Evaluating General Managers' Performances. *Strategic Finance*, 12-14, 59-61.
- Merchant, K. A. (1990). The effects of financial controls and data manipulation and management myopia. *Accounting, Organizations and Society*, 299-313.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Boston: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107-114.
- Parker, J. A. (2007). Blogs, Wikis, podcasts, and other powerful tools for the classrooms. *The Internet and Higher Education*, 289-291.
- Peijhan, D. (2007). The role of management control systems in strategy implementation: The case of a slovenian company. *Economic and business review*, 257-280.
- Rienecker, L., & Jörgensen, P. S. (2004). *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Wallin & Dalholm Boktryckeri AB.
- Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package - A case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research*, 324-343.

Scarff, A. (2006). Advancing Knowledge Sharing with Intranet 2.0. *Knowledge Management Review* , 24-27.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons.

Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Tetard, F., Patokorpi, E., & Packalen, K. (2009). Using Wikis to Support Constructivist Learning: A Case Study in University Education Settings. *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences* , 1-10.

Wood, L. (2005). Blogs & Wikis: Technologies for enterprise applications? *The Glibane Report* , 2-8.

7.2 Muntliga källor

Intervju, Alpha, 2009-05-04

Intervju, Accenture, 2009-05-26

7.3 Elektroniska källor

http://meta.wikimedia.org/wiki/List_of_Wikipedias, 2009-05-16

<http://www.ddmcd.com/managing-technology/associations-management-control-and-the-role-of-social-media.html> - 2009-05-20

http://blogs.atlassian.com/news/2008/11/going_global_wi.html - 2009-05-16

8. Bilagor

8.1 Frågeformulär Alpha

Quick questions

- Does Alpha use a Wiki and in case of yes – for how long?
- For what purpose do Alpha use a Wiki?
- Who is using it?
- How often is it used?
- Is it used throughout the entire organisation?
- If not, is it intended to be in the future?
- Are there different levels of access within the organisation to the Wiki?
- Is there something specific you believe have been accomplished by using a Wiki?
- Is the Wiki still being used for the original purpose or has this changed?

Setting goals

- Does your department have set goals? Short / Long term?
- Who has worked out these set goals?
- How are the goals shared/communicated? (managers / employees)
- Do you see a link between objectives and the daily work?
- Does it happen that there is uncertainty about what you should work with?
- Do you experience that working towards these goals overlooks other important work?
- Do you experience that the staff are discussing goals and strategies together?
- In which forum does this happen?
- Is it communicated over the Wiki?
- Do you see advantages to communicate across the Wiki? Disadvantages?

Motivation

- At work, what is motivation for you?
- What is motivating the personnel at Alpha?
- Do you have great freedom managing your own projects?
- Is a manager usually involved?

- Do you need the boss's permission to implement, start or change the direction of a project?
- Can the staff affect the set goals?
- Do you believe that the goals are challenging enough for the staff?
- Do you get continuous feedback?
- What kind of feedback is usually given?
- How is the feedback given?
- Could the feedback been communicated through the Wiki?
- Can staff manipulate data to appear to have reached the goals?
- Do you have rules or other systems preventing such actions?
- Do you experience a culture at Alpha preventing staff from wrongdoing?

Rewards

- What kind of rewards do you use? Monetary or non monetary (recognition / public praise)?
- Why do you use this form of rewards?
- Do you have any examples of this?
- Advantages of non-monetary reward?
- What do you reward?
- How is performance measured?
- What is measured?
- Can the staff affect the outcome measured in the reward system?
- Does the personnel communicate this frequently over the Wiki?

Educational aspects

- If you are facing a problem, where do you get the knowledge you need?
- Wiki / Coworkers / Managers / Documentation?
- When you have solved a problem, do you document this in any way?
- Where is the information stored for future use?
- Is the communication documented using the Wiki?
- Is education common at Alpha?
- Are you encouraged by Alpha to further educate yourself?
- Do you share your knowledge among your co-workers?

- Are you using the Wiki to educate your co-workers?
- Is it normal to change jobs within the organization?
- Are you encouraged changing jobs within Alpha?
- Do you experience that you as an individual sometimes have a heavy workload?
- At such times, it is common that you help each other to achieve the tasks?

8.2 Frågeformulär Accenture

In the presentation you said Accenture avoids different security levels in confluence except management information.

1. Why does Accenture not use different levels of security, except management, in the Wiki and what are the benefits from that?
2. Do u feel that employees at different levels (managers, staff, etc.) discuss, define and communicate goals over the Wiki: Short term (projects and such)
Long term (vision/mission/strategy statements)

In the presentation you talked about Accenture technology vision, where all workers wants to see what happens with innovation at Accenture.

- 2.1. Are there other goals or visions, except Accenture Technology Vision, that are communicated over the Wiki?
- 2.2. What's the effect of communicating this across the Wiki?
3. When a new project starts does a manager need to approve the projectplan before it can start?
4. Is it common that the Wiki is used internationally among Accenture co-workers? If yes, what's the experiences from that?

In the presentation you talked about the contribution macro.

5. How do co-workers measure and reward good posts from bad posts in Confluence?
6. Is the Wiki used to get feedback for projects, ideas and pages that co-workers has made? Can you give credit to a co-worker who has done something good?

7. When a user get high credit in Confluence does that lead to rewards outside the system, i.e. bonuses, higher salaries or promotion?

8. Is Confluence used for finding and contacting people who knows what to do when you have a problem?

In the presentation you talked about Accentures Master Technology Architect Program.

9. Is Confluence used in other ways to provide training and education among Accentures co-workers?