



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90
Företagsekonomi -
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2013

Meningsskapande i professionella serviceföretag

Författare:

Julia Casén Nylander

Caroline Sjöberg

Handledare:

Jens Rennstam

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	4
Abstract	5
Författarna vill tacka... ..	6
1.1 Bakgrund	7
1.2 Syfte och frågeställning.....	9
1.3 Studiens avgränsningar.....	9
1.4 Studiens målgrupp.....	10
1.5 Begrepp och definitioner	10
1.6 Disposition.....	11
2. Metod	13
2.1 Kunskaps- och världssyn.....	13
2.2 Forskningsdesign.....	14
2.2.1 Kvalitativ metod	15
2.2.2 Deltagande och miljö.....	17
2.2.3 Forskningens ramverk	17
2.3 Urvalsprocess av fallföretag och intervjupersoner	17
2.4 Förberedelser av intervjuer.....	18
2.4.1 Intervjuguide	19
2.5 Intervjuernas genomförande.....	20
2.6 Transkribering och citathantering.....	20
2.7 Analysmetod och tolkning.....	21
2.8 Metodkritik.....	21
2.9 Etikdiskussion	22
3. Litteraturgenomgång	24
3.1 Professionella serviceföretag.....	24
3.2 Human Resource Management.....	25
3.2.1 Styrning i PSF:s.....	26
3.3 Kritiskt perspektiv på HRM	27
3.3.1 Människan och mening i HRM	28
3.3.2 Problematik med styrning.....	29
3.4 Meningsskapande i PSF:s.....	30
3.4.1 Tävling som källa till mening.....	30
3.4.2 Tillhörighet som källa till mening	31
3.4.3 Identitet som en källa till mening	32
3.5 Meaningful work	34

3.6 Management of meaning	35
4.1 Företagsbeskrivning: Big Audit	36
4.2.1 Team som arbetssätt på Big Auditng	39
4.3 Fyra källor till meningsskapande.....	39
4.3.1 Tävling som meningsskapare	40
4.3.2 Individuell utveckling som meningsskapare	41
4.3.3 Identitet som meningsskapare	42
4.3.4 Gemenskap som meningsskapare.....	43
5. Diskussion	45
5.1 Individualistiskt orienterat meningsskapande	46
5.1.1 Den formella strukturens inverkan på meningsskapande	46
5.1.2 Tävling som meningsskapare	47
5.2 Kollektivistiskt orienterat meningsskapande.....	49
5.2.1 Den informella strukturens inverkan på meningsskapande	51
5.2.2 Gemenskap som meningsskapare.....	52
5.2.3 Identitet som meningsskapare	52
5.3 Organisationen som otillräcklig tillfredställare av mänskliga behov	53
6.1 Studiens bidrag.....	57
6.2 Implikationer för vidare forskning	57
Referenser.....	58
Tryckta referenser.....	58
Elektroniska referenser.....	62
Appendix 1: Intervjuguide.....	63
Appendix 2: Artikel.....	64

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Meningsskapande i professionella serviceföretag - en fallstudie i ett konsultbolag.

Seminariedatum: 2013-05-27

Ämne/kurs: Magisteruppsats i företagsekonomi, 30 HP. Inriktning: Organization and Change Management

Författare: Julia Casén Nylander & Caroline Sjöberg

Handledare: Jens Rennstam

Fem nyckelbegrepp: Professionella serviceföretag, konsultbyrå, mening, human resource management, kritik mot HRM.

Syfte: Studiens syfte är att ge en ökad förståelse för individers meningsskapande i professionella serviceföretag.

Metod: Forskningen bygger på en kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer med 12 konsulter inom ett revisionsföretag vars berättelser var fokuserade kring ett antal teman, så som team, samarbete, motivation, gemenskap och arbetsförhållande. En genomgång av relevant litteratur görs med syfte att på ett bättre sätt få insikt i hur intervjupersonerna tänker, resonerar och känner avseende meningsskapande i organisationen.

Teoretiska perspektiv: Teoretiska ansatser som främst används är teorier gällande identitet, meningsskapande samt teorier som kritiserar HRM.

Empiri: Det empiriska materialet består av 12 intervjuer med revisionskonsulter på ett stort revisionsbolag på deras kontor i Malmö och Stockholm.

Slutsatser: I motsats till managementteorin så menar vi att människor är skapare av sin egen mening och använder organisationen främst som en arena för detta meningsskapande. De speciella förhållanden som råder på företaget tvingar individerna att skapa mening på företaget trots att organisationens strukturer och HR-funktioner motverkar detta, vilket indikerar att individer tillfredsställer sin strävan efter mening oberoende av organisationen.

Abstract

Title: Creating meaning in Professional Service Firms - a case study in a consultancy firm.

Seminar date: 2013-05-27

Course: Master thesis in Business Administration, 30 University Credit Points (30 ECTS).

Major: Organization and Change Management

Authors: Julia Casén Nylander & Caroline Sjöberg

Advisor: Jens Rennstam

Five key words: Professional service firms, consultancy firms, meaning, human resource management, critics HRM.

Purpose: Studiens syfte är att ge en ökad förståelse för individers meningsskapande i professionella serviceföretag.

Methodology: The thesis are based on a qualitative method and semi-structured interviews with 12 consultants who works in an audit firm, whose narratives focused on a number of themes, such as team, cooperation, motivation, community and working conditions. A review of the conducted literature is made with the purpose to gain insight into how the interviewees reason, think and feel regarding their meaning making in the organization.

Empirical foundation: The empirical material consists of 12 interviews with consultants in auditing who works in an auditing firm. The interviews were conducted in the firm's offices in Malmö and Stockholm.

Conclusions: In contrast to the management theory, we mean that the people creates their own meaning and are mainly using the organization as an arena to fulfill their purpose of meaning making. The specific circumstances in the firm are forcing the employees to create meaning in the firm despite that the organizational structures and HR-functions are counteracting it, indicating that individuals are satisfying their strife for meaning regardless of the organization.

Författarna vill tacka...

... vår handledare Jens Rennstam som har guidat oss genom denna process.

... alla intervjupersoner och kontaktpersoner på vårt fallföretag som har samarbetat med oss och varit öppna och hjälpsamma.

... samt till vänner och familj som förmodligen är lika glada som vi är över att denna uppsats nu är färdigställd.

Lund, 2013-05-22

Julia Casén Nylander

Caroline Sjöberg

1. Introduktion

Att känna att livet är meningsfullt är en drivkraft som alla individer har och strävar efter (Legge, 2007; Norman, 1998; Sayer, 2007). Detta gäller även i arbetslivet, och eftersom arbetet gör anspråk på en stor del av individers vakna tid, har vi funnit det intressant att undersöka meningsskapande i organisationer. Vi har valt att undersöka meningsskapande i ett stort revisionsbolag som karaktäriseras som ett professionellt serviceföretag (Alvesson, 2004). De speciella omständigheterna som råder på revisionsbolager avseende prestationskrav, tidspress och den tydliga organisatoriska hierarkin som baseras på en up-or-out-struktur bidrar till att de anställda begränsas till den organisatoriska arenan för att söka mening. Mening är något som måste skapas av individerna själva, för om mening blir påtvingat utifrån kommer det inte längre att vara meningsfullt för individen (Kekes, 1986). Om organisationer medvetet försöker styra individer att finna sin mening i arbetet så kan detta upplevas som en form av normativ kontroll (Kekes, 1986; Lips-Wiersma & Morris, 2009).

Vår studie visar bland annat att de anställda i företaget är förmögna att tillgodose sin strävan efter mening, trots att de av organisationen har blivit begränsade till att endast kunna skapa mening på företaget som arena på grund av en kombination av den tid och arbetsbelastning som företaget innebär. Andra arenor där individer hade kunnat skapa mening, genom till exempel familjen eller fritidsaktivitet, får endast begränsad plats i de anställdas liv på grund av organisationens begränsningar. Vi ser även indikationer på ett utomorganisatoriskt fenomen där en stark gemenskap växt fram utan grund i de formella HRM-strukturerna som finns i Big Audit. Då vi inte fann någon tillräckligt förklarande koppling mellan organisationen och detta föreslår vi att det tillskrivs som något mänskligt där det sociala sammanhanget mellan kollegorna är en källa till meningsskapande. Individerna är själva delaktiga att skapa detta snarare, trots än på grund av organisationen.

1.1 Bakgrund

Att människor har ett behov av att känna att de lever ett meningsfullt liv har formulerats i olika ordalag från filosofen Aristoteles till den mer nutida forskaren Maslow (1943). Detta meningssökande är en grundläggande del i vad det innebär att vara människa (Lips-Wiersma & Morris, 2009). I dag pekar forskning på att vi i en allt större utsträckning är beroende av

vårt arbete för att skapa denna mening (Bartlett & Ghoshal, 1994). En stor del av vår tid spenderas på arbetsplatsen och därför blir organisationer en naturlig arena för individers meningsskapande.

I managementlitteraturen behandlas mening som något som organisationen kan tillhandahålla den anställde. Forskningen har främst fokuserats på att undersöka olika sätt att skapa och hantera meningsskapande för den anställde som kan betecknas som ”manage meaning” (Lips-Wiersma & Morris, 2009) vilket ofta ses ur företagets och inte ur de anställdas perspektiv. Genom att göra detta kan man motivera de anställda och stärka engagemanget och det känslomässiga bandet till arbetet (May, Gilson & Harter, 2004). Att de anställda har starka band och identifierar sig med organisationen är av speciellt stor vikt i professionella serviceföretag (PSF) där personalen är företagets främsta resurs (Alvesson, 2000). Om en anställd skulle bestämma sig för att sluta förlorar företaget viktig kompetens.

En bransch där detta är högaktuellt är konsultbranschen, då deras enda resurs som de erbjuder sina kunder är den kunskap som de anställda innehar (Alvesson, 2004). Brist på kompetent personal har uppgetts som det största hotet mot tillväxt inom konsultbranschen de senaste åren (Karström, 2012), varför det är av största vikt att företag försöker få sina anställda att stanna kvar i organisationen.

På grund av att arbetsgivaren är beroende av sin personal (Alvesson, 2004; Legge, 2007) består en stor del av HR-arbetet i PSF:s att motivera och behålla personal (Alvesson, 2004; Schuler & MacMillan, 1984). Detta arbete går hand i hand med den föreställning som ledarskapsteoretiker har angående att organisationer i sig kan vara källan till individers mening och att denna mening sedan kan ges till individen (Smircich & Morgan, 1982; Lips-Weiersma & Morris, 2009). May et al. (2004) har genom sin studie visat att mening är en viktig individuell och organisatorisk fråga men de har inte studerat de grundläggande källorna till meningsskapandet.

Detta resonemang indikerar att HRM-avdelningen och deras arbete handlar om hur de kan göra arbetet mer meningsfullt för de anställda. Från Taylorismens syn på anställda vars handlingar behöver kontrolleras in i minsta detalj (Nationalencyklopedin, 2013a), har synen på de anställda förändrats med åren. Från att organisationer ska administrera sin personal har man gått över till att förvalta det mänskliga kapitalet vilket inte minst visar sig genom hur

man benämner denna funktion i organisationer. Utvecklingen har gått från personaladministration till HRM, Strategisk HRM, High Commitment Management och till Management of Human Capital (Bolton & Houlihan, 2007). Från att ha sett på den anställda som ett verktyg ser man nu denne som en människa med egna känslor, tankar och önskemål. Målet för organisationerna är fortfarande det samma om tidigare: att på bästa sätt ta vara på personers färdigheter för att gagna organisationen och dess syfte. De HR-strukturer som finns i organisationer är, när allt kommer omkring, ett sätt att kontrollera de anställda (Alvesson, 2004).

1.2 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att ge en ökad förståelse hur individers meningsskapande i professionella serviceföretag tar sig i uttryck och vi har därför formulerat två frågor som uppsatsen avser besvara.

- 1) Hur kommer anställdas behov av mening till uttryck i professionella serviceföretag?
- 2) Vilken roll har organisationen i individernas skapande av mening?

1.3 Studiens avgränsningar

Uppsatsen är avgränsad till de berättelser som de 12 delaktiga intervjupersonerna som Big Audit har tillhandahållit oss. Av intresse för oss var deras berättelser, reflektioner och tankar som berörde bland annat sammanhang, gemenskap, individualism och konkurrens. Anledningen till att vi valde att intervjua 12 personer var att vi ville ha ett underlag som skulle täcka vårt ämnesområde samt att vi ville ha ett större material att arbeta med så att vi fick möjlighet att gå in på djupet i specifika frågeställningar. Det sistnämnda är även en förklaring till varför vi valde att utföra intervjuerna på ett och samma företag. Anledningen till att hälften av intervjuerna utfördes i Stockholm och hälften i Malmö var av praktiska skäl då inget av de enskilda kontoren inte kunde avvara totalt 12 personer för en intervju på en timmes per person.

1.4 Studiens målgrupp

Denna uppsats riktar sig främst till en läsargrupp som har förkunskap inom området företagsekonomi och organisationsteori, men även till personer som arbetar inom konsultbranschen.

Vidare ser vi att anställda på företag som har en tydlig organisationskultur och strategier inom HRM kan komma att finna detta arbete intressant tillsammans med de som har ett intresse för organisationer, styrning, HRM och managementfrågor. Vi kommer därför att anpassa språkbruk i uppsatsen efter dessa grupper.

1.5 Begrepp och definitioner

Det finns olika återkommande begrepp som kommer att vara centrala i denna uppsats som kommer presenteras här nedan. Användning av begrepp på engelska förekommer i uppsatsen då engelska är originalspråket för uttrycket och bedömningen har gjorts att alla nyanser av uttrycket inte finns i den svenska motsvarigheten.

Human Resource Management (HRM) betecknar de strategier som företaget har avseende bland annat att motivera och behålla personal (Alvesson, 2004; Schuler & MacMillan, 1984). Human resource management och human resources (HR) kommer i denna uppsats att användas synonymt med varandra.

Identitet kommer i denna uppsats referera till individers personliga identitet som enligt Gioia, Schultz, och Corley (2000) är i ständig förändring, och att det därför inte är relevant att tala om en stabil och entydig identitet, utan varje individ skapar och omskapar olika identiteter. Alvesson (2004) beskriver identitet som något som kan svara på frågan "Vem är jag?", vilket innebär hur man formulerar och definierar sig själv.

Management kommer att användas i olika konstellationer och syftar på företagsledningen och bland annat på den litteratur och forskning som finns, beslut som fattas och den påverkan som företagsledningen kan göra.

Management of meaning är ett koncept inom managementlitteraturen som innebär att anställdas källa till mening kan påverkas och uppfyllas av organisationen genom olika lednings- och styrningsåtgärder (Smircich & Morgan, 1982).

Professionella serviceföretag, PSF:s, är en typ av kunskapsintensiva företag, exempelvis managementkonsulter, advokater och revisionskonsulter. Produkterna som säljs är ofta sofistikerade och företagens kärnverksamhet bygger på de anställdas intellektuella kunskaper och de anställda har ofta en akademisk bakgrund. Arbetet i professionella serviceföretag är anpassad efter klienten eller kundens önskemål och behov. Att arbeta inom ett kunskapsintensivt företag har ofta hög status och ger en hög lön (Alvesson, 2004).

1.6 Disposition

Kapitel 1 Det inledande kapitlet redogör för vilka ämnesområden, syfte och vilken frågeställning som uppsatsen ämnar besvara. Inledningen presenterar också en kortare beskrivning om varför författarna valt att skriva om ämnet och den befintliga forskningen som redan finns på området.

Kapitel 2 I det andra kapitlet tar en litteraturgenomgång vid, med syfte att redogöra för den befintliga forskningen inom de områden som är relevanta för denna studie. Litteraturen som presenteras kan betraktas som bakgrundsinformation till den förhoppning om bidrag som vi har för avsikt att göra med denna studie.

Kapitel 3 I det tredje kapitlet presenteras den forskningsmetod som uppsatsen grundar sig på, vilka val forskarna gjort och vilken kunskapssyn, insamling av empiriskt material, analysmetod samt författarnas förhållningssätt till materialet.

Kapitel 4 En genomgång av det empiriska materialet följer i det fjärde kapitlet. Allt empiriskt material kommer inte att presenteras, utan endast det som av författarna ansetts vara relevant information för studiens syfte.

Kapitel 5 I kapitel fem följer en diskussion där resultaten från intervjuerna kommer att diskuteras i ljuset av den befintliga teorin.

Kapitel 6 I det sjätte och avslutande kapitlet kommer en kortare slutsats att presenteras tillsammans med studiens bidrag och implikationer för vidare forskning.

2. Metod

Studien avser inte att redogöra för några absoluta sanningar då det empiriska materialet som presenteras är bundet till den tid och den kontext då det samlades in. För att begripliggöra och sätta berättelserna från intervjuerna i ett större sammanhang har vidtagit oss friheten att tolka och kategorisera materialet och därmed satt sin prägel på resultatet. Att vara objektiv som författare är en omöjlighet då valet och bearbetningen av material sker av författarna och påverkas bland annat av deras tankar (Alvesson & Björkman, 1992).

2.1 Kunskaps- och världssyn

Hur man ser på kunskap och hur man ser på världen man lever i har implikationer för forskningsdesignen. Genom att föra en diskussion om sina epistemologiska och ontologiska ställningstagande kan detta förtydligas. Epistemologin berör ”vad som är eller kan betraktas som godtagbar kunskap inom ett ämnesområde” (Bryman & Bell, 2003:27). Centralt är här frågan om naturvetenskapliga forskningsmetoder är applicerbara på studier som berör den sociala verkligheten. Vi antar ett tolkande perspektiv och tar i och med detta avstånd från den naturvetenskapliga kunskapssynen. Vi ämnar försöka förstå ett mänskligt beteende i kontrast till att förklara dess beteende, vilket är fallet i naturvetenskaplig forskning (Bryman & Bell, 2003). Därmed behöver vi ta del av personers subjektiva uppfattningar. Med inspiration av den fenomenologiska kunskapssynen är denna studie utförd. Bryman och Bell (2003) beskriver att fenomenologin baseras på två olika antagande. Den sociala verkligheten anses rymma mening för människor och att deras handlingar utgår från den betydelse de tillskriver sina handlingar. Det är forskarens uppgift att skaffa sig tillgång till människors sociala verklighet och tolka deras handlingar.

På vilket sätt världen och de som lever i den agerar i förhållande till varandra behandlas av ontologin (Bryman & Bell, 2003). Här skiljer man på om sociala företeelser är något som finns och inte är något som man kan påverka vilket benämns objektivism, och på om sociala företeelser hela tiden skapas och omkonstrueras av de som lever i världen vilket benämns konstruktionism. Samtidigt som vi anser att den sociala verkligheten är under ständig förändring genom det samspel som finns mellan människor ser vi även i likhet med Becker med flera, vilket diskuteras i Bryman och Bell (2003), att det finns en verklighet som i viss mån är bestående och som fungerar som en referensram för alla människor. Detta

ställningstagande görs avseende individers behov av mening, då vi menar att mening är något som alla människor, om än i olika utsträckning, har ett behov av.

2.2 Forskningsdesign

För att på bästa sätt kunna besvara uppsatsens frågeställningar finns det många val att ta ställning till. Ahrne och Svensson (2011) förklarar att en forskningsdesign är formgivningen av själva uppsatsprojektet för att på bästa sätt kunna tjäna ändamålet. Det som utgör denna uppsats ramverk baseras på några grundläggande ställningstaganden som presenteras och motiveras nedan.

En lämplig metod för att besvara frågeställningen har valts med stöd från den befintliga litteraturen inom forskningsmetodiken. Detta har tillsammans med överväganden och diskussioner mynnat ut i valet av en fallstudie. I en fallstudie medverkar mindre grupper eller enskilda individer i syftet att undersöka ett specifikt fenomen (Nationalencyklopedin, 2013b) för att belysa unika karaktärsdrag i fallet (Bryman & Bell, 2003). Det är en vanligt förekommande forskningsdesign inom företagsekonomi och förknippas ofta med kvalitativa metoder (ibid). Då vi kommer att utföra undersökningen på två olika kontor på samma företag skulle man kunna hävda att studien har inslag av komparativ design, en flerfallstudie. Vanligast är att man jämför två eller fler organisationer men det förekommer även på individnivå (Bryman & Bell, 2003). Syftet med denna uppsats är inte att peka på skillnader mellan de olika kontoren utan vi ser de båda kontoren som del av samma organisation. Svagheten med en fallstudie som design är att generaliserbarheten är begränsad (ibid).

Uppsatsen har för avsikt att bidra med grundläggande forskning (Quinn, 1990) då studien är utformad för att undersöka, bringa klarhet och öka en förståelse för ett fenomen, och inte att lösa ett specifikt problem. Detta görs genom användningen av en kvalitativ forskningsmetod där det empiriska materialet utgörs av intervjuer.

Det finns olika sätt att betrakta forskarens roll i skrivandet och vid hantering av det empiriska materialet. Två olika metaforer som används är *insamling av data* eller *produktion av data* (Ahrne & Svensson, 2011). Vid *insamling av data* betraktas materialet som ett objekt som väntar på att forskaren ska komma och upptäcka och samla in informationen. Här är en av forskarens uppgift att minimera sin påverkan genom att vara så objektiv som möjligt för att

inte påverka och sätta sin prägel på materialet. Om man istället ser på forskarrollen som en producent av data tydliggörs de val man som forskare aktivt gör för att besvara frågeställningarna. Genom de val man gör får man fram olika data som inte hade framkommit om man inte valt att påbörja och vara delaktig i undersökningen. Forskaren tar här en aktiv roll i forskningsprocessen. Hur vi ser på vår roll som forskare i denna uppsats är mer inspirerad av den senare, då vi anser att det är i det närmaste en omöjlig uppgift att som forskare anta en objektiv och distanserad roll i processen. Fenomenet och den som undersöker detta är inte två skilda ting utan det sker ständigt ett utbyte mellan de två i form av de val som görs och den information forskaren väljer att uppmärksamma och belysa. Detta är även genomgående i den tolkande kunskapssynen samt den ontologiska världssynen som vi i denna uppsats har antagit. Vi återskapar det som intervjupersonerna sagt och adderar därför vår syn till forskningsmaterialet. Vi ämnar inte arbeta med några objektiva och definitiva sanningar eller verkligheter, utan vi försöker skapa oss en förståelse för hur individerna i organisationen uppfattar och upplever sin verklighet och genom detta drar vi slutsatser och för en diskussion om olika företeelser i organisationen.

2.2.1 Kvalitativ metod

För att på bästa sätt kunna besvara frågeställningen har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod då den lämpar sig bäst med tanke på frågeställningens subjektiva och tolkande natur. Fördelen med kvalitativa metoder är att man får en djupare förståelse av ett fenomen än om man använder sig av en kvantitativ metod (Quinn, 1990). Däremot förlorar man den bredd som en kvantitativ metod bidrar med då man där kan använda sig av fler respondenter och därmed få ett statistiskt säkerställt underlag (ibid).

Den kvalitativa forskningen fokuserar och fördjupar sig i de berättelser och ord som intervjupersonerna använder för att sedan skapa ett material som ligger till grund för den vidare analysen (Bryman & Bell, 2003; Kvale, 1997). Genom att anta en kvalitativ analysmetod har vi möjlighet att besvara frågeställningen då vi kommer att få djupare svar än om vi hade använt oss av en kvantitativ metod som till exempel en enkätundersökning. Kvale (1997) menar att det är genom samtal som man lär känna varandra och att det är en grundläggande form av mänskligt samspel. En intervju är en typ av samtal vars syfte och struktur baseras på att öka kunskapen om personen som blir intervjuad vilket är ett sätt att få en nyanserad inblick i en annan persons värld (Kvale, 1997).

Intervjuerna valde vi att göra semistrukturerade, vilket är en mer flexibel form av intervju än vid en strukturerad intervju (Bryman & Bell, 2003). Intervjun begränsas inte av på förhand bestämda frågor utan man kan avvika från sin intervjuguide och ställa frågorna i vilken ordning man vill samtidigt som frågor som inte ingår i intervjuguiden kan ställas. Vi valde den form av intervju då det skulle ge oss möjlighet att följa upp intressanta ämnen som den intervjuobjektet tog upp. Vi skulle också ha möjlighet att ställa följdfrågor som vi tidigare inte övervägt. Detta skulle för oss underlätta att få tillgång till intervjupersonernas upplevda verklighet och därmed deras upplevelse av meningsskapande på arbetsplatsen.

Intervjun som metod har sina begränsningar. Som forskningsmetod skapar en kvalitativ metod inte den neutralitet, förhållandet mellan forskare och intervjuperson, som en enkät skapar (Kvale, 1997). Fördelen med intervjuer, att man får ta del av personers uppfattningar, är även dess nackdel. Personers uppfattningar är subjektiva påverkas av till exempel vilket sammanhang de för stunden befinner sig i, om ämnet uppfattas som känsligt, förväntningar från omgivningen, individens humör och eventuell brist på medvetenhet om ämnet som intervjun berör (Quinn, 1990). Intervjuresultatet kan därför ge upphov och avspegla en av flera aktuella verkligheter.

Det resultat som presenteras måste vara trovärdigt och vetenskap bygger enligt Ahrne och Svensson (2011) på tro och förtroende. Speciellt viktigt är det för kvalitativ forskning då de metoder som skapats för den kvantitativa forskningen som reliabilitet, replikation och validitet inte direkt går att översätta till ett kvalitativt forskningsmaterial. I kvalitativ forskning diskuterar man istället transparens, triangulering och återkoppling till fältet (ibid). Transperens berör möjligheten att kritisera och diskutera resultatet som forskningen resulterat i. Genom att tydligt redogöra för forskningsprocessen så att läsaren får ta del av de resonemang som ligger till grund för författarnas val ökar det möjligheten för att bilden som förmedlas är ärlig. Vid triangulering använder man olika tillvägagångssätt för att försöka fånga samma fenomen. Det kan vara att man använder sig av olika metoder, källor av data eller teoretiska perspektiv. På detta sätt ökar trovärdigheten i resultatet. Genom återkoppling till fältet låter man deltagarna i studien, efter delgivning av resultatet, kommentera och reflektera över vad man kommit fram till. Här får man en indikation på om de kan relatera till det som forskarna upptäckt. Studiens trovärdighet kommer att diskuteras under rubriken "Metodkritik" nedan.

2.2.2 Deltagande och miljö

Olika miljöer är olika lämpade för insamlingen av empiriskt material för att kunna besvara frågeställningen. Den sociala miljö man vill undersöka kan väljas efter olika kriterier beroende på vad man är intresserad av (Ahrne & Svensson, 2011). Utifrån vår frågeställning valde vi att inrikta oss på ett företag som baseras på kunskapsarbete. Individerna som medverkar i undersökningen är 12 stycken anställda. De jobbar på två olika kontor, varav det ena ligger i Malmö och det andra ligger i Stockholm.

2.2.3 Forskningens ramverk

Uppsatsens ramverk bestod av olika komponenter och resurser. Två författare hade 20 veckor till sitt förfogande att färdigställa en rapport på maximalt 25 000 ord. Till författarnas hjälp fanns det tillgång till en handledare som var forskare inom ämnesområdet, som författarna hade möjlighet att träffa sju gånger.

2.3 Urvalsprocess av fallföretag och intervjupersoner

För att finna en lämplig organisation som skulle medverka i studien och bidra med empiriskt material i form av intervjuer, sattes initialt tre kriterier upp. Organisationen skulle uttryckligen arbeta i team, befinna sig i den privata sektorn samt att de anställda skulle vara en viktig del i verksamheten genom att tillhandahålla specifik kunskap eller att arbetet skulle vara icke standardierat och kunskapsintensivt. Anledningen till att kriterierna satts upp var att urvalet av organisation såväl som individer skulle vara ändamålsenligt för studiens syfte (Quinn, 1990). Sedan sökprocessen efter samarbetspartners började har studiens syfte förändrats. Från att från början inriktat sig på team och den gemenskap som där skapas flyttades fokus till de anställdas meningsskapande i organisationen. Det företag där studien slutligen kom att utföras lämpade sig väl även för vårt ändrade syfte. Nedan kommer den initiala processen beskrivas.

Vi använde oss av vårt kontaktnät, internetsökningar samt av företagsrepresentanter som varit närvarande under studiernas gång, för att komma i kontakt med organisationer. Organisationerna som kontaktades var alla baserade i Skåne, vilket utgjorde en avgränsning som baserades på önskan om geografis tillgänglighet. Tillvägagångssättet för att komma i kontakt med organisationer var uteslutande via mail, där förfrågningar om en medverkan i ett examensarbete vid Lunds universitet där team och gruppdynamik utgjorde det aktuella ämnesområdet. Totalt kontaktades 22 företag, varav åtta avstod från medverkan med

förklaring att de saknade tid samt inte trodde att de stämde in på önskemålen. 11 företag svarade inte på förfrågan och tre var positivt inställda och kunde tänka sig att medverka på intervjuer. De tre positiva svaren kom från företag i skilda branscher: konsultbranschen, förpackningsbranschen och industribranschen. Efter överväganden av för- och nackdelar valdes konsultbolaget ut som samarbetspartner då vi funnit denna bransch och företag intressant och som överensstämde med de initiala tankarna och kraven på en samarbetsorganisation. Därefter skedde korrespondensen med företaget via mail. Kontoret, som var beläget i Malmö, kunde endast ställa upp med sex intervjuer, och eftersom vi önskade att få 10-12 intervjuer vidarebefordrades vår förfrågan om ytterligare intervjuer till kontoret i Stockholm, som kunde tillhandahålla sex intervjupersoner.

De individer som medverkade som intervjupersoner i studien hade fått förfrågan från en person på företaget utan insyn eller påverkan från oss. Under intervjuerna framkom det att individerna medverkade i mån av tid. Variationen av individer i form av år av erfarenhet i företaget, befattningsgrad, kompetens, ålder och kön var från vår syn representativt för företaget, vilket var positivt då detta annars kunde varit faktorer som påverkat empirin. Om t.ex. alla respondenter hade varit män skulle bilden vi fått blivit skev. Intervjupersonerna i Malmö tillhörde alla ett och samma team, medan de i Stockholm arbetade i olika team. Det var inget kriterium att individerna skulle arbeta i ett och samma team eftersom det var upplevelsen av att vara medlem i ett team och inte själva relationerna mellan medlemmar i ett specifikt team som skulle initialt studeras.

2.4 Förberedelser av intervjuer

Frågorna till intervjuerna utformades i förväg och berörde olika ämnesområden och aspekter som kunde komma att bli intressanta för fortsatt analys. Frågorna baserades på den litteratur och tidigare forskning som fanns inom de ämnesområden som studerades som var utformade på ett sätt som fick intervjuobjektet att reflektera och resonera kring sina erfarenheter, tankar och åsikter angående bland annat arbetsplatsen, strukturer och olika krav. Frågorna sammanställdes i en intervjuguide som författarna hade tillhanda på intervjuerna, men intervjuobjekten hade inte fått några frågor skickade till sig i förväg. Att inte skicka intervjufrågorna till personerna i förväg var ett medvetet val då intervjuobjekten annars skulle haft möjlighet att förbereda svar som eventuellt hade blivit tillrättalagda och mindre spontana, vilket inte var önskvärt.

De initiala frågorna berörde områden som anledningen till att intervjuobjekten valt att arbeta på företaget och vad de gjorde innan de fick en anställning. Anledningen till att inleda med frågor som upplevs som mindre känsliga och är lättare att besvara är en önskan om att intervjupersonerna blir mer avslappnade och sedan är mer villiga att besvara frågorna på ett öppet och ärligt sätt.

Vårt främsta mål med intervjuerna var att ta del av intervjupersonernas upplevelser. Som forskare är det viktigt att skapa en tillåtande miljö där intervjupersonen känner sig bekväm med att uttrycka sina känslor och berätta om sina egna upplevelser (Kvale, 1997). För att öka förtroendet mellan oss och intervjupersonerna berättade vi i början av intervjun på ett övergripande sätt vad det var vi var intresserade av samt att eventuella citat som används kommer att vara anonyma i den mån att endast respondentens position i företaget kommer att användas vid tillfällen då det är relevant. Detta har i efterhand justerats då vi valt att anonymisera intervjumaterialet ytterligare. Därför använder vi nu oss av fiktiva namn på både företaget och intervjupersonerna.

Vi hade även i förväg tagit reda på vilken klädkod som gällde på företaget. Vi kan inte svara för hur de intervjuade reagerade på detta men för vår del gjorde det att vi kände oss bekväma i situationen. Det är viktigt för den som observerar en situation att lära sig hur man ska bete sig (Quinn, 1990) och samtidigt bör man vara medveten om att det finns en maktasymmetri mellan forskaren och intervjupersonen där forskaren har den ledande rollen i och med att man på förväg har bestämt vad samtalet ska handla om (Kvale, 1997). Några överväganden och saker man bör ha i åtanke i en intervjusituation är hur personerna som blir intervjuade ser på intervjupersonen, vilka värden han eller hon förknippar med den som intervjuar, vilka sociala kategorier man tillhör så som kön, ålder och klass samt hur grupptillhörighet påverkar hur den som intervjuar bemöts och vilken information som den intervjuade delar med sig av (Silverman, 2011). Detta är alla faktorer som påverkar individer.

2.4.1 Intervjuguide

Vi skapade en intervjuguide innan vi började utföra intervjuerna. En intervjuguide är en lista av frågor eller ämnen som intervjuaren vill fråga om eller beröra under intervjun och fördelen är att forskaren på förhand har bestämt hur man ska utnyttja den tid man har tillsammans med intervjupersonen (Quinn, 1990). För oss blev intervjuguiden ett stöd under intervjuerna och

hjälpte oss att fokusera på de ämnen som vi skulle undersöka när intressant men för forskningsfrågan inte relevant information togs upp av intervjupersonerna. Innehållet i intervjuguiden förändrades över tid då vi justerat frågeställningen och vissa frågor ströks helt och medan andra tillkom. Den intervjuguide som finns i bilaga 1 är vår slutgiltiga version. Vid formulerandet av frågor försökte vi undvika ord med negativ klang för att inte påverka svaren. Ytterligare frågor ställdes som inte finns med i intervjuguiden, varav de i stor grad bestod av följdfrågor på intervjuobjektens svar och resonemang.

2.5 Intervjuernas genomförande

Insamlingen av det empiriska materialet gjordes under 10 dagar. Intervjuerna utfördes på respektive kontor i konferensrum som företaget bokat till oss. En intervju per person genomfördes och de var 42-57 minuter långa och alla intervjuer spelades in. Valet av att spela in intervjuerna gjordes då det i efterhand skulle underlätta arbetet med att få en uppfattning om intervjuens helhet, de olika nyanserna som intervjupersonerna använde sig av i form av tonfall och pauser (Kvale, 1997) samt att återskapa det intervjupersonerna sagt på ett rättvisande sätt. Inspelningen underlättade även arbetet med att finna relevanta citat och minskar risken att tolkningar av intervjuerna görs på ett felaktigt sätt då intervjuerna i sin helhet fanns att tillgå under hela arbetsprocessen.

I intervjusituationen började vi att presentera oss som studenter vid civilekonomprogrammet i Lund som läser vår sista termin med inriktningen organisation. Därefter berättade vi väldigt övergripande varför vi var där och vad vi var intresserade av att undersöka. Vi bad sedan respondenterna att berätta lite om sig själva, hur länge de arbetat på företaget, vad de gör som revisionskonsulter och vad deras roll i ett team är.

2.6 Transkribering och citathantering

Transkriberingen betraktas som “det enda pålitliga empiriska datamaterialet i intervjuprojektet” (Kvale, 1997:149) men analysen som bygger på transkriberingarna är en konstruktion av vad som sagts och är därför resultatet av många val och bedömningar som gjorts av forskaren (Kvale, 1997). För att vara tids- och resurseffektiva delade vi upp transkriberingen så att vi ansvarade för att transkribera sex intervjuer var. I förväg hade vi diskuterat och kommit överens om specifika ämnesområden som var av intresse för oss i vår

fortsatta analys och fokuserade transkriberingen på dessa ämnesområden. Detta gjordes löpande under en fyraveckorsperiod efter det att den första intervjun var genomförd. Avsikten med att transkribera materialet strax efter att intervjun var genomförd är att intervjusituationen fortfarande är aktuellt i vårt minne. Den största delen av intervjumaterialet transkriberades då vi ansåg att det skulle underlätta det fortsatta arbetet om hela intervjun fanns i nedtecknad form. Det var även i denna arbetsfas som teman och citat markerades i texten från alla intervjuer.

2.7 Analyismetod och tolkning

Vi har i denna uppsats använda oss av en abduktiv metod (Alvesson & Skoldberg, 2008) där man använder sig av teori och empiri om vartannat för att kunna analysera och dra slutsatser av det empiriska materialet. Detta innebär att vi kan använda oss av den befintliga teorin på området samtidigt som vi analyserar det empiriska material intervjuerna gett oss för att sedan kunna återgå till teorin och eventuellt justera och kritisera de teoretiska ramverken vi använt oss av.

2.8 Metodkritik

Vårt val av metod har vi upplevt varit lämplig för studiens syfte. Genom den kvalitativa metoden samt de semistrukturerade intervjuerna har vi fått en inblick i våra respondenters verklighet.

Alla intervjuer genomfördes som planerat och i stort har kvalitén på intervjuerna varit god. Vår påverkan på intervjuernas kvalitet har varit betydande då vi är de som utfört alla intervjuerna. Kvale (1997) beskriver en god intervjuare som en person som “är expert både på ämnet för intervjun och på mänskligt samspel” (Kvale, 1997: 136). Vi påstår oss inte vara något av detta. Vi sökte på förhand hjälp och råd i litteraturen för att förbereda oss och höll även en testintervju, som vi inkluderat i vår empiri, men vi håller med Kvale (1997) om att man lär sig att intervjua genom att utföra intervjuer. De tidiga intervjuerna höll därmed inte samma kvalitet som de senare. Hade vi varit erfarna så är det möjligt att vi hade fått fram annan information än den vi fick.

I efterhand har vi reflekterat över att det empiriska material hade främjats av att vi hade intervjuat någon som slutat på företaget, vilket hade adderat en extra dimension till analysen.

Då vi även sen vi börjat utföra intervjuer ändrade riktning på vår studie var inte våra intervjufrågor alltid aktuella. Tack vare den semistrukturerade intervjuformen vi valde hade vi möjlighet att anpassa de ämnen vi berörde efter hand som vår förståelse för vad vi ville åstadkomma klarnade.

Vid transkriberingen av materialet ser vi att det hade varit fördelaktigt om transkriberingen hade skett i direkt anslutning till varje intervju då materialet hade funnits ännu färskare i minnet, men på grund av omprioriteringar så transkriberades materialet några dagar efter intervjuernas genomförande.

Den ekologiska validiteten (Bryman & Bell, 2003), vilket innebär att forskarna ämnar ge en rättvisande och rimlig bild av intervjuerna, har vi tagit hänsyn till då varje intervju har transkriberats och att citat plockats ut som är direkta citeringar från intervjumaterialet. Vi utförde intervjuerna på respektive intervjupersons arbetsplats för att intervjupersonerna och materialet inte skulle isoleras från sin naturliga kontext utan befinna sig i sitt verkliga sammanhang.

Angående studiens trovärdighet anser vi att transparensen är relativt hög då vi tydligt redovisar för forskningsprocessen. Data materialet som vi har utgått från bygger endast på intervjuer. Vår triangulering i det avseendet kan därför anses vara svag. Om vi hade tagit del av officiella dokument angående t.ex. utvärdering och karriärssteg hade det kunnat utöka vårt underlag. Då en del av syftet med studien var att förstå hur individerna upplever meningskapandet i organisationen fann vi det mer intressant att ta del av respondenternas upplevelser av organisationen än att ta del av de faktiska dokumenten. Någon återkoppling till fältet har inte gjorts under studien.

2.9 Etikdiskussion

Olika aspekter gällande etik rör till exempel att erhålla ett samtycke för att utföra intervjuerna, hur man ställer sig till intervjupersonernas konfidentialitet och vilka konsekvenser som undersökningen får för deltagarna (Kvale, 1997). I grund och botten handlar det om “vad det innebär att handla moraliskt rätt och gott” (Ahrne & Svensson, 2011:30). Vad som är moraliskt eller ej beror på vilken etisk position man tar, olika handlingar bedöms olika beroende på vilket perspektiv man har. I Sverige har Vetenskapsrådet antagit några forskningsetiska principer vilka brukar hänvisas till. Där säga bland annat:

”Grundläggande är att forskning bara får godkännas om den kan utföras med respekt för människovärdet och att mänskliga rättigheter och grundläggande friheter alltid ska beaktas vid etikprövningen. Människors välfärd skall ges företräde framför samhällets och vetenskapens behov.” (Ahrne & Svensson, 2011:31).

Vi har genom olika ställningstagande försökt ta hänsyn till detta. Enligt principen om informerat samtycke ska respondenterna bli informerade om vad studien innebär och utifrån detta bedöma om de vill delta eller ej (Ahrne & Svensson, 2011). Då vi skickade ut vår förfrågan till företagen var vi inte så långt i vår process att vi kunde erbjuda dem en definitiv beskrivning om studiens syfte. Respondenterna hade därför lite eller i vissa fall ingen aning om vad studien skulle handla om och hur informationen skulle hanteras. Trots detta tackade alla ja då de tillfrågades att delta. En påverkande faktor, ser vi så här i efterhand, kan ha varit att de blev tillfrågade av sin chef och därmed inte kände sig fria att tacka nej. Som tidigare beskrivs gav vi en mer detaljerad beskrivning vid intervjutillfället där de fick mer information. Vi spelade även in intervjuerna vilket respondenterna fick ta ställning till om de vill eller ej vid intervjutillfället.

En annan princip berör konfidentialitet vilket innebär att information om individer måste bevaras och redovisas så att identifikation av utomstående inte är möjlig (Ahrne & Svensson, 2011). Det empiriska material var endast tillgängligt för författarna och i de fall då exempel från tidigare intervjuer användes vid andra intervjutillfällen nämndes inte personen vid namn då det gällde känsliga frågor. I studien är företagets namn fiktivt samt vid citat kommer inga riktiga namn eller annan information att förekomma som kan leda till att identifiera informationslämnaren. För att skydda företagets och individers anonymitet är detta vanligt i studier av organisationer (Bryman & Bell, 2003). Det skrevs inget formellt kontrakt men en muntlig överenskommelse gjordes om anonymiseringen. Då vi utförde intervjuer på två olika kontor ökade även detta anonymiteten för deltagarna då man inte kommer att veta från vilket kontor svaren kom.

3. Litteraturgenomgång

3.1 Professionella serviceföretag

Professionella serviceföretag, PSF:s, baserar sin verksamhet på de anställdas expertis och kunskaper. De arbetar i stor grad i direkt kontakt med klienterna på klienternas arbetsplatser för att lösa specifika och komplexa uppgifter (Alvesson, 2004). Løwendahl (2005) menar att professionella serviceföretag utmärker sig för att de har kvalificerade anställda, behandlar en känslig klientrelation och att kvalitetsbedömningen av arbetet är subjektivt, och Maister (1982) menar att professionella serviceföretag karaktäriseras av deras speciella karriär- och befordringsmöjligheter. Alvesson (2004) diskuterar två kännetecken inom de professionella serviceföretagen där det ena handlar om de företag som har en tydlig professionell identitet där auktoriseringen av de anställda är standardiserad och det andra avser företag som är baserade på partnerskap. Organisationer som brukar arbeta efter det förnämnda där den professionella identiteten är signifikant och de anställda blir ska vara auktoriserade, är främst revisionsfirmor och advokatbyråer. Det andra kännetecknet för professionella serviceföretag återfinns i de företag som bygger på partnerskap, vilket innebär att de anställda i företaget kan bli partners, vilket betyder att de blir delägare i firman genom att avancera och göra en karriär inom företaget. Företag som använder sig av denna organisationsform anses ofta vara prestigefyllda vars anställda i hög grad motiveras av att avancera och göra karriär. De individer som inte blir befordrade och inte kan avancera i den organisatoriska hierarkin förväntas att frivilligt lämna företaget (Alvesson, 2004). Denna struktur benämns *up-or-out*-struktur. Den anställdas lojalitet till företaget, vilken är önskvärd från organisationens sida, kan också skapa problem för företaget då *up-or-out*-strukturen också bygger på att anställda självmant ska söka sig bort från organisationen om befordringar uteblir (ibid).

Ett centralt problem som kan uppstå i PSF:s är lojalitetskonflikter, vilket innebär att den anställda kan komma att känna större samhörighet och grad av identifikation med klientföretaget än med sin arbetsgivare, vilket gör att den anställdas lojalitet kan brista (Wallace, 1995). Denna problematik kommer att beskrivas mer utförligt nedan.

Eftersom personalen är PSF:s viktigaste resurs är det centralt att arbeta med processer i företag som avser de anställda. Detta arbete faller på organisationernas HR- eller personalavdelning.

3.2 Human Resource Management

Human resource management, HRM, är ett personalkoncept som bland annat behandlar strategier för att attrahera, behålla och motivera personal. HRM berör också frågor gällande personalens kompensationer, bedömningar och utveckling (Alvesson, 2004; Schuler & MacMillan, 1984). Konceptet HRM är ofta fokuserat kring en föreställning om en ideal anställd, vilken företaget vill att de anställda också ska eftersträva. Detta är ett sätt för företaget att implicit styra och kontrollera de anställda (Alvesson, 2004), genom en projicerad bild av ett ideal.

Personalens kunskaper, kvaliteter och deras motivation är egenskaper som kunskapsintensiva företag investerar mycket energi och pengar i, vilket ingår i HRM-arbetet. Anledningen till detta är att det är företagets anställda som utför tjänsterna och måste inneha de kunskaper och personliga egenskaper som organisationen representerar. De anställda fungerar också som en föregasrepresentant som ska arbeta för att skapa en långsiktig och god relation med klienter för att på lång sikt kunna sälja fler tjänster. De anställda är ofta den enda resursen som professionella serviceföretag har och därför är det viktigt att se till personalens kunskaper och vad som motiverar dem. Det är inte ovanligt att en grupp individer i ett företag bryter sig ur och startar en egen firma och tar med sina klienter från moderföretaget till det nystartade bolaget (Alvesson, 2004). De professionella serviceföretagen befinner sig i en beroendeställning av sina anställda då de är beroende av personalen och deras specifika kunskap, vilket förbättrar de anställdas förhandlingsposition (Alvesson, 2004; Legge, 2007). Detta utgör några anledningar för varför HRM och de strategier som kunskapsintensiva företag har avseende sin personal är av betydelse för organisationens verksamhet.

En central aspekt i HRM är även hur organisationer väljer att styra sina anställda. PSF:s väljer ofta att påverka anställdas beteende, tankar och deras personliga resurser för att på så sätt styra de anställda till att göra som organisationen vill och bli en ideal anställd (Alvesson, 2004). Alvesson (2004) delar upp HRM i två beståndsdelar vilka är humankapital och styrda humanprocesser. De ger en förståelse för hur HRM kan användas och utnyttjas i företag.

Humankapitalet innefattar individers begåvning och hur den ska utnyttjas, och de styrda humanprocesserna syftar på de processer i företag som avser de anställda vilka ska vara svåra att imitera och vara utmärkande för företaget. Företag behöver båda dessa beståndsdelar, men på grund av begränsade resurser kommer en av dem oundvikligen att prioriteras och dominera på företaget. Om företag fokuserar på humankapitalet, kommer personer att anställas som anses vara de mest begåvade och bäst lämpade för arbetet. Om företag väljer att fokusera på humanprocesserna behöver de inte attrahera de absolut bästa individerna, utan de kan anställa personer som är samarbetsvilliga och har lätt att anpassar sig till sin omgivning samt kan svara på styrincitament från företagsledningen (ibid). Om företaget ska maximera fördelarna av sina humanprocesser, menar Alvesson (2004) att fokus bör ligga på att skapa ett bra arbetsklimat och en arbetskultur som uppmuntrar till samarbete. Han menar också att den kultur som har växt fram och skapats av de anställda på företaget är en konsekvens av en interaktiv utveckling som ledningen inte kan kontrollera.

Det finns fler sätt att styra de anställda på i företag som inte är lika sammankopplade med HRM, varav några presenteras nedan.

3.2.1 Styrning i PSF:s

I professionella serviceföretag har personalen ofta mer spetskompetens i förhållande till sina överordnade chefer, vilket komplicerar styrningen av de anställda (Alvesson, 2004; Clark, 1995; Løwendahl, 2005). Detta innebär att organisationen är beroende av de anställdas kompetenser vilket i sin tur innebär att de anställda befinner sig i en god förhandlingsposition (Alvesson, 2004; Legge, 2007) vilket nämnts tidigare. Den form av styrning som kan användas vid dessa tillfällen är normativ styrning som är lämplig då arbetsuppgifterna är komplexa och cheferna inte kan övervaka och mäta arbetsprocessen och resultatet. Normativ styrning är en form av beteendestyrning då man fokuserar på individers uppfattningar och tankar (Alvesson & Sveningsson, 2007). Det innebär att styrningen kontrollerar de anställdas handlingar för att de anställda ska agera på ett visst sätt i enlighet med organisationens kultur och värden. Normativ styrning leder till att de anställda identifierar sig med företaget (Costas, 2012). Ett sätt att använda sig av normativ styrning på en arbetsplats är att arbeta i team, då ansvaret flyttas ned till alla individer för att de ska engagera sig och vilja uppnå resultaten som företaget önskar att de ska nå (Alvesson & Sveningsson, 2007). Genom att använda sig av och förmedla en positiv företagsidentitet är det lättare för individer att identifiera sig med och vara lojala mot ett företag (Alvesson, 2004). Att styra de anställdas tankar och känslor,

och därmed deras lojalitet, är centralt från företagets sida i professionella serviceföretag (ibid). Om de anställda inte känner någon lojalitet till organisationen kan de komma att lämna företaget och potentiellt ta med sig både klienter och kollegor, vilket kan komma att orsaka stor skada för ett företag (ibid).

Alvesson (2000) gör en distinktion mellan två typer av lojalitet vilka han benämner instrumentell lojalitet och identifikationsbaserad lojalitet. Den instrumentella lojaliteten har i tidigare forskning benämnts med delvis andra ord, men avser ett formellt system som främst uttrycks genom kompensationer genom till exempel makt och pengar (ibid). Exempel på detta är att då framtida löften om belöningar finns så skapas en viss lojalitet då individer vill erhålla förmåner vilket innebär att ett visst beteende uppmuntras och följs därför av de anställda (Alvesson, 2004). I den identifikationsbaserade lojaliteten är gemensamma och personliga innebörder av stor vikt. Lojaliteten baseras på att människor ska vara delaktiga och känna mening (Alvesson, 2000) och centrala aspekter av den identifikationsbaserade lojaliteten är de sociala banden och deras positiva känslor mellan människor (Alvesson, 2004). Den identifikationsbaserade lojaliteten innebär ofta att man definierar sig genom olika sociala grupper, så som kön, yrke eller arbetsavdelning. Känslorna kan vara organiserade runt en positiv företagsidentitet där man känner stolthet för företaget, eller så kan känslorna vara organiserade runt den sociala sammanhållningen på företaget (ibid).

Om en organisations verksamhet karaktäriseras som kunskapsintensiv, vilket är en av de grundläggande förutsättningarna i definitionen av PSF:s, är det av begränsad relevans att tala om en traditionell managementmodell och kontroll. Dock menar Alvesson (2004) att graden av kunskapsintensitet i PSF:s varierar, vilket innebär att ledningen i viss utsträckning har möjlighet att sätta sin prägel på arbetet och de anställda i organisationen.

3.3 Kritiskt perspektiv på HRM

Det finns forskare som inte sympatiserar med förespråkarna för HRM och som har problematiserat konceptet och därför utvecklat ett kritiskt perspektiv på HRM (Fleming & Sturdy, 2011; Legge, 2007; Sayer, 2007; Thompson, 2011). Det kritiska perspektivet på HRM innebär bland annat att undersöka relationen mellan individers personliga egenskaper, det vill säga vad som gör oss till just människor, och organisationens egenskaper (Sayer, 2007). Sayer (2007) uppmärksammar en motsättning i konceptet om HRM, där han menar att det finns en

konflikt mellan organisationers instrumentella mål, så som de finansiellt mätbara resultaten, och olika mänskliga behov, intressen och problem som anställda i organisationen kan komma att uppleva. Enligt Sayer (2007) tenderar organisationer, med hjälp av sina HRM-strategier att behandla individer på ett instrumentellt sätt. För att istället behandla anställda som människor behöver företag sluta betrakta individerna som enbart resurser vars enda syfte är att styras i rätt riktning för att uppfylla organisationens mål. Att människor betraktas som blanka papper som kan fyllas och formas med det som bäst passar arbetsgivaren, är enligt Sayer (2007) en inhuman människosyn.

En kontrasterande utgångspunkt till traditionell managementteori som organisationer kan ha är att utgå från en moralisk ekonomi. Sayer (2005) diskuterar HRM med hjälp av konceptet om den moraliska ekonomin som baseras på normer som berör människors rättigheter och skyldigheter, och hur de är beroende av och påverkar personer och deras motivation och potentiellt även deras etiska och moraliska ställningstaganden. Eftersom alla ekonomier är influerade av moraliska ställningstaganden beträffande vad som är rätt och riktigt, och vilka normer som avgör och formar rättigheter och ansvarsområden, så argumenterar Sayer (2005) att alla ekonomier är moraliska ekonomier. Den moraliska ekonomin behandlar områden som bland annat arbetsförhållanden och belöningar. Poängen med konceptet kring den moraliska ekonomin är att det är normer som är baserade på subjektiva moraliska ställningstaganden om vad som betraktas som rättvist och riktigt, och detta ska enligt den moraliska ekonomin styra företag i deras beslutsfattningsprocesser och i deras dagliga arbete. Istället för att fokusera på den instrumentella rationaliteten och effektiviteten (Cooper & Burrell, 1988) så borde företag enligt Burrell (1988) koncentrera sig på sin verksamhet och relationen med intressenter och samhället i stort, vilka ska bygga på etiska och moraliska överväganden som gjorts med allas välmående i åtanke.

3.3.1 Människan och mening i HRM

Vad innebär det mänskliga i konceptet HRM och vad är det som gör individer till just människor? Flertalet filosofer och forskare har bidragit och delat med sig av sina förhållningssätt i denna fråga. Forskarna är inte ense angående vad som är målet med det mänskliga livet och hur vi ska kunna uppnå detta mål, men Legge (2007) påpekar att det dock finns det en viss enighet bland några teoretiker (se Legge, 2007, om Bauman och Hume i Legge, 2007:117). Det som några teoretiker har enats om är att känslan av sympati minskar då det finns ett fysiskt och psykiskt avstånd mellan individer. För att applicera detta i en

arbetsituation så menar forskarna att ju längre fysisk och psykisk distans det är mellan beslutsfattare och de som är mottagare och blir berörda av besluten, desto mindre sympati och medkänsla har beslutsfattaren (ibid). Detta kan bland annat innebära att anställda i stora företag upplever att de är marginaliserade och att beslutsfattarna inte ser till deras behov när de fattar sina beslut.

Etiska teoretiker säger att meningen ("reason", Legge, 2007:116) är det främsta kännetecknet för mänsklighet och därför borde det också fungera som en grund i diskussioner och beslutsfattningsprocesser även på arbetsplatsen (Legge, 2007) då människor söker mening med sin tillvaro. Även Norman (1998) beskriver och diskuterar Aristoteles argument att det yttersta målet med det mänskliga handlandet är lycka, eller blomstrande ("flourishing", Legge, 2007:116; Norman, 1998:27; Sayer, 2007).

Vad identifierar och beskriver forskare som ett givande och meningsfullt liv? Legge (2007) beskriver olika filosofer och forskares tankar, där bland annat Maslow (1943) presenteras, vars tankar om att ett meningsfullt liv bör innehålla möjligheter att få personlig utveckling tillfredsställelse. Legge (2007) diskuterar också Aristoteles syn på saken om att människor har ett behov av att utveckla sina liv så att det blir meningsfullt för individen, för samhället runt omkring och i jobbsituationen, vilket i sin tur beror på hur människor förhåller sig till varandra. Det är många forskare som har synpunkter och åsikter avseende frågan om vad som karakteriserar ett meningsfullt liv, men Legge (2007) sammanfattar det i två huvudsakliga punkter. Den första är att jobbet ska vara bra och tillfredställande, vilket Legge (2007) har baserat på Hackman och Oldhams (1976) tolkning av Maslows forskning. Ett bra jobb innebär att arbetet ska vara varierande, meningsfullt och tydligt definierat för individen samt att det ska ges utrymme för individuell självständighet och feedback. Detta är faktorer som påverkar att de anställda ska kunna utvecklas och vara tillfredställda med arbetet. Ett vänskapligt förhållande kollegor emellan är också en parameter som bidrar positivt till den mänskliga faktorn i HRM. För det andra så krävs det bra relation till arbetsgivaren, vilket innebär en rättvis relation mellan de anställdas investeringar, i form av kunskap och tid, och med den materiella ersättningen som utgår från företaget (ibid).

3.3.2 Problematik med styrning

Det finns ytterligare en motsägelse i det grundläggande konceptet om HRM, som kritikerna uppmärksammat där problemet består i att företag genom sina HRM-strategier ska kontrollera

de anställda samtidigt som de ska ge sitt medgivande och samtyckande till de anställda ("control" och "consent", Legge, 2007:117). Legge (2007) redogör för några av de orsaker till varför ett medgivande eller godkännande av de anställda är viktigt från företagets sida, som baseras på Baldamus publikation från 1961. En anledning till detta är att arbetskraften teoretiskt sett är fri, vilket innebär att de anställda kan välja att sälja sin tid till en annan arbetsgivare om de inte är nöjda med hur den nuvarande arbetsgivaren behandlar dem. Ackroyd och Thompson (1999) menar också att människor kan börja göra motstånd mot organisationen om de uppfattar att de instrumentella ersättningarna är felaktiga eller otillräckliga. Som konsekvens av detta är det av stor vikt att organisationer ger sitt medgivande och samtycke till sina anställda och behandlar dem som människor istället för handelsvaror eller verktyg, då det kommer vara fördelaktigt för organisationen (Legge, 2007).

3.4 Meningsskapande i PSF:s

Alvesson (2004) beskriver i vad han kallar för identifikationsbaserad lojalitet att det från både organisationens och från de anställdas sida finns en angelägenhet att skapa mening för de anställda. Detta är ett sätt att utöva styrning och utgör en del i den normativa styrningen. Den identifikationsbaserade lojaliteten innebär bland annat att individer känner en lojalitet till andra som baseras på uppfattade likheter och sociala band (ibid).

Ett behov av att skapa mening för den anställda från organisationens sida belyses i den identifikationsbaserade lojaliteten av Alvesson (2004) som ett sätt att utöva styrning, även kallad normativ styrning. Samtidigt kan man tolka lojalitet som en reaktion på att individer skapar mening. Olika sätt som organisationen agerar för att hjälpa individen att skapa mening är då de instrumentella sätt som tidigare nämnts: pengar, karriär, avtal och diverse förmåner. De identifikationsbaserade är bland annat uppfattade likheter och sociala band (ibid).

3.4.1 Tävling som källa till mening

Tävling grundar sig i ett behov eller en vilja att jämföra sig med andra då målet är att vara bättre än andra (Levi, 2011). Två motiv som individer kan ha för att skapa en tävlingssituation är girighet och rädsla (Insko, Schopler, Hoyle, Dardis & Graetz, 1990). Girighet innebär ett att individen känner ett begär efter något, och rädslan finns för att man riskerar att förlora något. För att få en positiv självbild (Jones & Berglas, 1978) försöker individen att vara och prestera

bättre än de som tillhör samma grupp vilket motiverar individen att öka sin prestation och skapar en tävlingssituation. *Social comparison theory* (Suls, Martin & Wheeler, 2002) förklarar att om man vill jämföra sig med andra så letar man främst i de grupper som man själv tillhör. Det är troligare att man i de egna grupperna hittar liknande individer än i grupper som man inte är medlem i och för att en jämförelse ska kännas relevant för individen krävs det att man är relativt lika. Ett exempel är att en längdhoppare inte finner någon mening i att jämföra sig med en individ som springer 100 meter, utan jämför sig med andra längdhoppare. Hur tävlingsbenägen man är som individ påverkas av flera olika saker. Levi (2011) framhåller att det beror på vilken personlighet man har, om man lever i ett land med individualistisk eller kollektivistisk kultur och om hur belöningsystemet ser ut i den organisation man befinner och är verksam i. Dessa tre kategorier bestämmer tillsammans hur tävlingsbenägen man är, det vill säga hur benägen man är att tolka en situation som tävling. Människors personlighet och kultur är förutbestämda och från en organisations perspektiv finns det störst möjlighet att påverka individer genom organisationens belöningsystem. I de flesta organisationer är belöningar idag baserade på individuella prestationer och vid utvärdering sker den relativt mot hur de andra anställda presterar. Detta skapar ett motsägande meddelande till de anställda, speciellt om arbetssättet är baserat på att man arbetar i team, då belöningsystem och arbetssätt inte förmedlar att samma saker ska prioriteras (ibid).

Tävling mellan anställda i ett företag kan leda till konflikter och fientlighet (Levi, 2011), sabotage, ogrundad kritik mot sina kollegor och undanhållande av information och resurser (Tjosvold, 2008). När man är beroende av andra för att kunna utföra sitt arbete, till exempel då arbetet är teambaserat, har detta en negativ effekt på arbetet jämfört med om man inte är beroende av andra, då en viss grad av tävling kan ge en positiv effekt genom att höja individers prestation (Levi, 2011).

3.4.2 Tillhörighet som källa till mening

Olika individer känner olika stor tillhörighet till olika grupper och beroende på hur stor tillhörighetskänslan är så påverkas individernas beteende. När gruppstillhörigheten är stor upplevs det att de olika individer som finns i gruppen man identifierar sig med har mer gemensamt och liknar varandra mer än om gruppstillhörighetskänslan varit mindre. Individer som känner stor gruppstillhörighet kan lättare identifiera det som en grupps medlemmar har gemensamt med varandra. Detta resulterar även i att gruppmedlemmar är mindre benägna att överväga att lämna gruppen under kritiska förhållanden (Capozza & Brown, 2000).

En anledning till att individer har ett behov av att tillhöra en grupp kan förklaras genom socialpsykologiska teorier som behandlar hur personers tankar och föreställningar påverkas av närvaron av andra individer (Brewer, 1991). Brewer (1991) presenterar en teori som han benämner *optimal distinctiveness theory* som förklarar hur individer vill urskilja sig från en grupp samtidigt som det finns en stark vilja att förknippas och tillhöra gruppen. Individer har ett behov av att differentiera sig från andra samtidigt som man vill vara en del av ett större sammanhang. Teorin förespråkar att individer hela tiden försöker balansera dessa två, då de är varandras motsatser. Upplever en individ att man skiljer sig för mycket från gruppen söker den upp en grupp där man känner större gemenskap. Om individen däremot finner sig i en grupp så stor att man upplever sig försvinna i mängden, kommer individer att sträva efter att urskilja sig från gruppen. Brewers undersökning (1991) gjordes genom försök på olika gruppstorlekar, vilket innebär att andra aspekter av gemenskap och grupper isolerats och inte funnits med i beräkningen. Teorin pekar på att individer är i behov av en grupp tillhörighet, men att det samtidigt finns ett behov att utmärka sig inom denna grupp. Ju större känslan av grupp tillhörighet är desto större är behovet av att differentiera sig från gruppen.

Att en grupp är en del av en individs sociala identitet och ett sätt att skapa sig en personlig identitet kan också vara en orsak till att individer söker sig till grupper. Att identifiera sig med en grupp kan även tillgodose andra personliga behov (Capozza & Brown, 2000). Man skiljer på en individs sociala och personliga identitet. I den sociala identiteten delar individer in världen i olika kategorier och placerar sig själv en eller i flera av dessa. På detta vis väljer individen vilka kategorier man ska tillhöra och vilka man inte ska tillhöra. Den personliga identiteten består av individuella drag hos personen och dennas erfarenheter, personliga ambitioner och färdigheter (ibid).

3.4.3 Identitet som en källa till mening

Begreppet identitet kan användas i många olika sammanhang och kan därför ha flera betydelser och syfta på olika saker (Albert & Whetten, 1985). För att kunna göra ett förtydligande av denna oklarhet så kan man se till hur individers identiteter bidrar till att forma personer och organisationer. Gioia et al. (2000) hävdar att man inte har en och samma identitet genom hela livet utan att individers identiteter är i ständig förändring som en konsekvens av dagens dynamiska och föränderliga värld, vilket även är applicerbart på arbetslivet. Det är därför inte relevant att tala om några stabila självbilder, utan om tillfälliga självbilder som ständigt omdefinieras och omkonstrueras (Alvesson, 2004; Gioia et al. 2000).

Identitetsarbete är någonting som ständigt pågår och syftet är att skapa en självbild som överensstämmer med den självbild som krävs för arbetet och den sociala interaktionen på arbetsplatsen (Alvesson & Willmott, 2002). Enligt Foucault (1982) sker en ständig förhandling om personers identitet i alla sociala interaktioner där identiteten reproduceras, hotas och utvecklas, bland annat via det maktspel som utspelar sig mellan individer i sociala interaktioner och sammanhang. Beroende på om en individ identifierar sig mer med en organisation eller med en profession så påverkar det individernas vilja att svara på och i olika grad följa ledningens beslut och direktiv (Alvesson, 2004).

Teorier kring identitet svarar bland annat på frågan "Vem är jag?" som grundar sig i personliga och därmed subjektiva uppfattningar och erfarenheter om jaget. Denna fråga kan besvaras genom att personer jämför sig med andra individer och grupper och därigenom konstruerar och definierar sin identitet (Alvesson, 2004). Identiteten baseras således på subjektivitet och påverkar individers värderingar och känslor (ibid). Alvesson uttrycker sin definition på identitet på detta vis: "Identitet handlar om hur individer eller grupper av människor uppfattar och definierar sig själva" (Alvesson, 2004:179).

Identitet i PSF:s är av stor betydelse för organisationer eftersom det ofta knyts samman med individers lojalitet och en styrning av deras image. Identitet är därför relevant ur ett lednings- och styrningsperspektiv. Image är i denna uppsats den engelska beteckningen på det företagsvarumärke som företagsledningen vill att organisationen ska kommunicera internt och till externa parter (Alvesson, 2004). Eftersom man i professionella serviceföretag inte tillhandahåller produkter utan bygger verksamheten utifrån den kunskap som varje anställd har, innebär det att arbetsgivaren är angelägen om att de anställda agerar på ett sätt som överensstämmer med hur organisationen vill att de ska agera. Detta innebär att möjligheterna för teknisk och hierarkisk styrning minskar, och det är därför viktigt ur företagets synpunkt att de anställda identifierar sig med en grupp på företaget (ibid) då styrningen, som nämnts tidigare, i PSF:s ofta är normativ.

I en organisatorisk kontext är det främst den sociala identiteten som är av störst relevans. Den sociala identiteten avser den grupp som en individ identifierar sig med. Detta kan bland annat vara företaget, könet eller yrket (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Enligt Alvesson (2004) så är den sociala identiteten en grupptillhörighet som man själv delar in sig i, vilket är en förutsättning för att människor ska skapa relationer till varandra.

Teorin om social identitet är ursprungligen myntad av Tajfel och Turner (Tajfel, 1982) som beskriver det som den process då individer skapar sig en social identitet vilket gör att de kan identifiera sig med vissa grupper. Individer identifierar sig med en grupp genom att definiera de sociala gränser som omger grupper för att sedan kategorisera sig själva genom att antingen tillhöra eller inte tillhöra en specifik grupp. Orsaken till att denna identifikationsprocess sker tros vara behovet av att definiera sig själv och för att skapa mening i sitt liv (ibid). Faktorer som påverkar om en individ identifierar sig med en grupp eller ej, är bland annat de uppfattade likheterna mellan sig själv och gruppen, om man fattar tycke för individer i gruppen, hur frekvent interaktionen mellan människorna är samt den upplevda närheten mellan individerna (Gundlach, Zivnuska & Stoner, 2006).

Forskare som har gjort experiment har kunna påvisa att individers sociala identiteter inte är beroende av några specifika idéer eller känslor utan att individer är förmögna att identifiera sig med en grupp oberoende av om individerna i gruppen är likatänkande eller inte (Turner, 1984). Dock ökar en gemensam social identitet möjligheterna att normer och värderingar som är förknippade med en specifik grupp införlivas och efterlevs. Om en organisation eller grupps normer och värderingar anses vara attraktiva så kommer också individer att vilja identifiera sig med gruppen (Alvesson, 2004).

3.5 Meaningful work

Inom det teoretiska området humaniora talar förespråkare om att det inte finns ett behov av att tillhandahålla mening eftersom något som utmärker människor är att var och en har en inneboende vilja och strävan att känna mening (Lips-Wiersma & Morris, 2009). Detta grundläggande behov av att känna mening har tidigare nämnts inom det kritiska perspektivet av HRM. Denna typ av forskning har dock baserats på att organisationskulturen och ledare inom företag både kan och bör förse anställda med mening. Faktorer som bidrar till ett meningsfullt arbete, som till exempel en känsla av tillhörighet och stark organisationskultur kan uppmuntra, har studeras isolerat utan att hänseende har tagits av andra påverkandefaktorer så som makt. Eftersom det är ett socialt och subjektivt fenomen som studerats så kan denna separation inte göras (ibid).

Mening är något högst subjektivt och måste skapas och ha sitt ursprung ur varje enskild individ. ”... meaning is made, not received or found.” (Kekes, 1986:75). Om en person får en mening definierad och tillskriven sig av någon annan så kommer meningen inte längre vara

meningsfull i en existentiell bemärkelse (Lips-Wiersma och Morris, 2009). Detta förhållningssätt ifrågasätter organisationers möjlighet att på ett genomtänkt sätt förmedla och ge sina anställda en känsla av mening. Alvesson (2004), vilket har nämnts tidigare, menar också att kulturer, som enligt Lips-Wiersma och Morris (2009) är en källa till mening, är skapade av de anställda i en organisation genom en interaktiv process vilken ledningen inte kan styra eller kontrollera. Lips-Wiersma och Morris (2009) drar bland annat slutsatserna från sin forskning att individer kan ha flera källor till mening.

3.6 Management of meaning

Lips-Wiersma och Morris (2009) gör i sin studie en distinktion mellan begreppet management of meaning och meaningful work. Anledningen till att mening diskuteras i förhållande till arbetet är att sökandet efter mening är något som karakteriserar alla människor (Legge, 2007; Lips-Wiersma och Morris, 2009; Maslow, 1943), och mening anses också vara en metod att utveckla en anställds motivation och lojalitet till arbetet och organisationen (May et al., 2004). Detta är däremot två olika synsätt på vem som tillhandager mening till individen och en meningsskiljaktighet om detta finns mellan managementlitteraturen och humanioralitteraturen. Management of meaning är ett koncept inom managementlitteraturen som berör ledarskap och hur olika ledarskapstekniker ska kunna styra och leda individer. Konceptet fokuserar på hur mening i organisationer uppkommer, skapas och kan förändras, vilket leder till en djupare förståelse för hur ledarskap som en social process fungerar i arbetslivet (Smircich & Morgan, 1982). En organisation som använder sig av management of meaning försöker forma och guida de anställda till att tolka verkligheten på samma sätt.

En av de största utmaningarna med detta koncept är enligt Smircich och Morgan (1982) att organisationen ska försöka leda de anställdas mening på ett sätt så att de önskvärda organisatoriska målen kan nås. För att kunna styra individers meningsskapande på ett sådant sätt använder sig organisationer av olika metoder, så som språk, ritualer och andra symboliska konstruktioner (Smircich & Morgan, 1982).

Individerna betraktas som tomma kärl som organisationen behöver fylla med innehåll i form av mening. För detta så kräver organisationen en motprestation av den anställda vilken ska motsvara och vara likvärdig med den mening som organisationen gett till individen (Lips-Wiersma och Morris, 2009). Mening ses som något man kan tillhandahålla, något man måste tillhandahålla för individen.

Då man i konceptet om management of meaning använder sig av olika ledarskapsstrategier för att kunna forma, påverka och styra de anställda så kan sorteras under paraplybegreppet HRM. Kritiker har dock ifrågasatt om det finns någon möjlighet att fördelaktiga resultat kan genereras om individers mening styrs och därmed blir en form av normativ kontroll (Ashforth & Vaidyanath, 2002).

I den traditionella managementlitteraturen betraktar man individers meningsskapande som något som organisationen kan och ska tillhandahålla de anställda och på så sätt försöker man få individer att agera på ett sätt som främjar organisationens mål. Till detta synsätt kan man bland annat räkna HRM-litteraturen, den normativa styrningen, identitetsstyrning och konceptet management of meaning. Kekes (1986) och Lips-Wiersma och Morris (2009) erbjuder en kontrast till detta synsätt, som innebär att organisationer inte medvetet kan styra sina anställdas meningsskapande, utan mening måste skapas av individerna själva.

4. Resultat av intervjumaterial

Här nedan presenteras resultaten av de 12 utförda intervjuerna på revisionsbolaget Big Audit. Big Audit heter egentligen någonting annat, men då vi tar hänsyn till företagets önskemål om att vara anonyma så används det fiktiva företagsnamnet Big Audit. Alla intervjupersoner har också fått andra namn för att anonymisera individerna bakom citaten ytterligare.

4.1 Företagsbeskrivning: Big Audit

Inom ekonomi och revision finns det fyra globala aktörer som ofta benämns som "The Big Four". De fyra företagen är KPMG, Ernst & Young, Deloitte och PwC. Det är på ett av dessa företag som det empiriska materialet till denna studie har insamlats, och enligt företagets önskemål kommer vi inte skriva vilket företag det är, utan använda det fiktiva namnet Big Audit.

Företaget är ett revisions- och konsultbolag som verkar som en global aktör. Företaget tillhandahåller en mängd tjänster till organisationer av olika storlek inom alla olika sektorer. Tjänsterna de erbjuder är bland annat inom ekonomisk rådgivning, skatt och revision. På

företaget lägger man stor vikt vid medarbetarnas utveckling. Då de i huvudsak rekryterar direkt från universitet och högskolor (Källa: företagets hemsida) finns det ett behov av att utbilda och utveckla de anställda så att företaget kan försäkra klienterna om att de tillhandahåller tjänster med en hög kvalitet. Interna utbildningar pågår löpande under medarbetarnas karriär (Källa: företaget hemsida).

Organisationen är uppbyggd runt en pyramidstruktur som har en stark hierarki där varje hierarkisk nivå har sina bestämda uppgifter och ansvarsområden. Medarbetarna klättrar i hierarki efter att ha jobbat ett visst antal år och sedan bli befördrad. Organisationen har en up-or-out struktur vilket gör att det finns ett begränsat antal platser vid varje hierarkisk nivå, vilket bidrar till att ett stort antal anställda måste sluta när det är dags för befordringar till de lite högre nivåerna. Det är inte möjligt att stanna kvar på sin nivå för länge då trycket underifrån från andra medarbetare är stort och att det finns starka förväntningar på utveckling och ett karriärmässigt avancemang bland alla anställda. Detta är en bidragande faktor till att det är en hög omsättning på personalen, vilken uppgår till ca 15 % (Intervju, Alex).

Inom företagets revisionsavdelning sker allt arbete i team. Teamet består av personer från olika nivåer som tillsammans är tilldelade en klient. Klientbolagets storlek spelar en avgörande roll för antalet revisorer som medverkar i teamet. I ett team är man mellan 2-40 revisorer och varje revisor är i snitt medlem i 10-30 olika team parallellt, beroende på vilken hierarkisk nivå man befinner sig på.

Arbetsbelastningen är ofta väldigt hög på företaget och i perioder är 40 timmars arbetsveckor inte normalfallet, då de anställda är tvungna att arbeta mycket övertid för att hinna färdigställa sina arbetsuppgifter. Under lågsäsong, då arbetet med årsredovisningar är över, återgår arbetsbelastningen till en mer normal nivå och tempot på arbetet blir lägre.

4.2 Tid och arbetsbelastning som ramverk för anställdas meningsskapande

Arbetet tycks utgöra en stor del i de anställdas liv, då även en del av deras fritid går åt till att arbeta. Intervjupersoner berättade att arbetet emellanåt krävde att de arbetade utöver den

ordinarie arbetstiden och ibland även på helgerna för att du skulle hinna färdigställa arbetsuppgifter i tid. Det var främst arbetet på kvällstid som nämndes av intervjupersonerna och ofta kopplades detta till de prestationsförväntningar som de anställda upplevde att de hade på sig från organisationen och de andra medarbetarna. *"... det blir ju mycket sena kvällar liksom för man vill få saker gjort."* (Hannah) och en annan intervjuperson uttryckte att *"Om man vill leverera något bra så blir man ju alltid kvar lite längre."* (Peter). *"Så man ska ju jobba mycket, men samtidigt ska du jobba sjukt effektivt när du väl jobbar så att allt verkligen kan debiteras på klient..."* (Hannah). En intervjuperson uttryckte att *"Det kanske inte alltid är 40 timmarsveckor och lugnt och tryggt."* (Alex). Ytterligare en person uttryckte att arbetet gick ut över ork och fritid: *"Man har inte tid med så mycket kompisar."* (Kim).

Intervjupersonerna tycker att det är viktigt att de som är nyanställda vet vad arbetet innebär och redan tidigt i rekryteringsprocessen ser man till att rätt bild av branschen ges: *"[Att] man har den rätta bilden av vårt yrke, det är också väldigt viktigt. För vi arbetar ju väldigt mycket och om man då inte är medveten om det när man söker hit så blir det kanske som lite av en chock när man kommer hit."* (Hannah). En annan intervjuperson uttryckte det: *"För mig handlar det rätt mycket om hur mycket övertid jag vill jobba."* (Kim).

När de på företaget ska anställa nya medarbetare uttrycker en intervjuperson att: *"vi tittar mycket på om man gör annat förutom att plugga att man jobbar extra och kanske har läst utomlands att man har andra intressen också även om man inte har så mycket tid till det sen, haha!"* (Hannah).

Intervjupersonerna upplever även att omgivningen kan vara oförstående för deras tidsmässigt krävande arbete, men ser själva det som en självklarhet att spendera mycket tid på arbetet. *"Men det är ju som ens vänner. De tycker ju typ att man är dum i huvudet som jobbar så mycket. De är alltså, lite som: 'Jaha, är du på jobb nu igen?' Ja, [jag är] fortfarande på jobb. Typ som ens föräldrar också [tycker]... ja men typ [svarar jag dem], jag måste ju jobba."* (Hannah).

När intervjupersonerna resonerar över sin arbetssituation och den tid som arbetet kräver, kan de själva förstå att anhöriga och vänner utanför arbetet kan vara kritiska till arbetssituationen. *"Man spenderar mycket av sin tid här, så det blir ju. Ja det låter väll lite tragiskt men, hehe."*

(Hannah).

4.2.1 Team som arbetssätt på Big Audit

De individer som medverkade i intervjuerna beskriver att de på arbetsplatsen arbetar i många team samtidigt, men att de endast i undantagsfall arbetar med samma personer i de olika teamen. Detta innebär att de ofta ska arbeta med nya personer och att varje team består av en unik sammansättning av personal. Detta beskrivs ofta som något positivt, då intervjupersonerna menar att det är lärorikt och utvecklande att arbeta med nya människor.

Samtidigt uppger ett antal personer att det finns en startsträcka i varje team som ibland kan tyckas onödig, då kollegorna får lägga fokus på att lära känna varandra i teamet innan de kan börja med sina faktiska arbetsuppgifter. *”Om man hoppar mellan olika uppdrag hela tiden, kanske två uppdrag i veckan, då blir det inte så mycket av den här teamdynamiken vilket egentligen är effektivt för teamet. Det naggas i kanten hela tiden, så att man får börja om på nytt hela tiden.”* (Alex). Samma person uttrycker att: *”Men om man arbetar med ett team på flera uppdrag så lär man sig vad de andra förväntar sig. Då tror jag att man skapar en effektivitet, vi måste ju bli effektiva. Vi jobbar ju på en prispressad marknad så vi måste hela tiden öka vår egen effektivitet.”* (Alex). En medarbetare uttryckte det såhär: *”Det mest optimala teamet vore nog att man kände alla väldigt bra.”* (Karin).

En medarbetare lyfte fram några viktiga synpunkter avseende teamen och arbetssättet: *”Det är en ansvarskänsla dels för sina egna arbetsuppgifter men också en ansvarskänsla för att det är ett gemensamt arbete vi gör. Det är ingen enskild prestation liksom.”* (Kim). *”Mina förväntningar är att man kommer in och har en hög arbetsmoral och vill visa framfötterna och visar ett intresse för det man håller på med och att man vill göra ett bra jobb.”* (Karin).

En intervjuperson använde en metafor då denne beskrev arbetssättet, vad gäller ansvar och kunskaper på företaget: *”Man gör ju en resa på något sätt i företaget.”* (Alex).

4.3 Fyra källor till meningsskapande

Under intervjuerna har det framkommit att det främst är runt fyra olika teman som intervjupersonernas meningsskapande tycks skapas. Tävling, utveckling, gemenskap och identitet är alla viktiga för de anställda och det är dessa fyra teman som fungerar som meningsskapare för individerna på företaget.

4.3.1 Tävling som meningsskapare

Under intervjuerna på Big Audit växte en bild av de anställda fram som visade på att de upplever att ett tävlingsmoment existerar i organisationen vilket verkar skapa mening för de anställda. Framträdande var att det fanns en tydlig tävlingsinstinkt och en stark vilja att vinna hos individerna. *”Ja, men det tycker jag. En annan sak malla har gemensamt är att man är tävlingsmänniskor allihopa så det alltid när man ska göra någonting, det ska ju vara på skoj men det blir det ju inte för att alla ville vinna, det är ju så.”* (Gustaf). Tävlingsmomentet ansågs vara sporrande och uppfattades som något positivt. Flera intervjupersoner nämnde detta som en av anledningarna till att de stannade kvar på arbetsplatsen men även som en anledning till att personer sökte sig från arbetsplatsen då tävlingsmomentet blev för påtagligt och inte passade dem. Något som också var tydligt i intervjupersonernas berättelser var att konkurrensen mellan medarbetarna var tydlig vilket hela tiden gjorde sig påmind genom det utvärderingssystem som företaget använder sig av. Alla medarbetare som arbetar med en klient över ett visst antal timmar om året blir utvärderade på det projektet och dessa utvärderingar *”... ligger ständigt i bakhuvudet.”* (Victoria), och *”... sen utvärderas man på det mesta här. Allt, egentligen. Och det ingår i det här liksom. Hinner man så är det bra, och säger man inget så är det ännu bättre. Det är en tråkig grej, men det är så, det är så inarbetat i väggarna.”* (Peter) En annan medarbetare uttryckte utvärderingen så här: *”... det blir mycket individfokus med de här utvärderingarna...”* (Karin).

När intervjupersonerna reflekterade över det utvärderingssystem som företaget använder sig av och konkurrensen mellan kollegorna resonerade intervjupersonerna även om kollegorna och hur de ser på de andra i organisationen. Detta uttrycktes bland annat på detta sätt: *”... det är ganska prestationsdrivna individer här.”* (Peter), och *”... det är det, att man vill alltid visa sitt bästa, sen får det bära eller brista.”* (Victoria).

Flera personer uttryckte även att de ville veta vilket betyg kollegorna hade fått för att kunna jämföra resultat, vilket är ett uttryck för konkurrens- och tävlingsmomentet som är inbyggt i företagets struktur. Några kritiska röster höjdes om relevansen och tillförligheten i utvärderingssystemet.

“Så, eh... problemet är ju att vi har betyg, man skulle ha en utvärderingsprocess utan betyg. Det blir fel, det är bättre om man skippar betygen tycker jag [...] det

är där det fallerar lite tycker jag. Det känns inte utvecklande och det tillför inget för den enskilda att få ett betyg då.” (Max).

Det var främst en fråga om huruvida dessa funktioner fanns till för de anställdas bästa, för att tillhandahålla feedback som kan leda till personlig utveckling, eller om det bara fanns till som ett verktyg för ledningen att lättare kunna rangordna de anställda och sedan använda det som befordringsunderlag: *“...man kan ju fråga sig varför det finns är det liksom för att utveckla och hjälpa eller är det för att gallra och sortera.” (Max).*

Det var även två personer som uttryckte konkurrensen och tävlingsmomentet mellan kollegorna på ett konkret sätt: *“... men det är ju klart, alla har sin egen agenda med var man vill...” (Carl), och “Man får ju vara lite strategiskt ändå. Jag vet ju vad jag hade gillat, någon som visade framfötterna och vill göra samarbetet bättre.” (Kim).*

På grund av det bortfall av anställda som sker efter de två lägsta nivåerna i hierarkin uttrycktes tävlingsmomentet inte i lika stor grad av intervjupersonerna som befann sig högre upp i organisationshierarkin. Vid en jämförelse av de båda kontoren fanns det en större medvetenhet om att man tävlar mot varandra på Stockholmskontoret. Detta kan vara en reaktion på att konkurrensen var större i Stockholm då det var fler individer som började samtidigt, 24 jämfört med fyra på kontoret i Malmö. På Stockholmskontoret fanns det även en tydligare hierarki inom de olika formella nivåerna då man benämnde sig med en titel som var den nivå man för tillfället hade plus hur många år man jobbat. Detta kan även tolkas som att det fanns en högre grad av konkurrens mellan individerna och man ville utmärka sig och sin expertis genom att vara tydlig med den formella titeln och hur länge man hade arbetat på kontoret. Detta kan vara en konsekvens av storleken på kontoret i Stockholm.

4.3.2 Individuell utveckling som meningsskapare

En till synes instrumentell motivator beskrivs också i form av det omfattande utvärderingssystemet och att det kan vara betydande om man får bra utvärderingar som resulterar i bra betyg vid en kommande befordran och *“... då brukar det bli väldigt betygshetsigt.” (Victoria), samt att “Det är en konstant daglig utmaning när man vet att man utvärderas på allt.” (Peter).*

”Det är ett litet lopp man springer varje dag, sen kan man inte alltid springa 100 % men jag tror att de flesta som jobbar här är lite tävlingsinriktade och vill utmanas lite. Sen behöver man inte sticka kniven i sin kompis för att man vill springa snabbt själv...” (Carl).

När intervjupersonerna fick frågan ”Vad motiverar dig på arbetet?” återkom svaret att det är eftersom ingen arbetsdag är den andra lik och att det fanns en strävan efter att vara duktig och prestera. Detta uttrycktes bland annat genom att intervjupersoner sa: *”... anledningen att man vill komma till en av the Big Four som revisor är att det är en väldigt väldigt bra grund...”*. Samma person sa också att: *”De flesta som jobbar här vill ändå ha en karriär, att komma någonstans, lära sig något, utvecklas. Att man inte stannar upp...”* (Karin), samt att *”... hela tiden få utvecklas.”* (Victoria) verkar vara en viktig faktor för många medarbetare.

4.3.3 Identitet som meningsskapare

Intervjupersonerna uttryckte vid flertalet tillfällen att de anställda liknar varandra i sina värderingar och prioriteringar samt att alla har liknande bakgrunder från sina studier. En intervjuperson uttryckte sina tankar om medarbetarna: *”Alla som jobbar här är ju ungefär likadana.”* (Victoria). Samtidigt reflekterar en intervjuperson över de medarbetare som kanske inte alltid passar in i företaget och vad det kan bero på:

”De som sticker ut väldigt mycket åt något håll, och det kan man absolut göra, de brukar ofta inte jobba kvar. Man är ganska lika, man tänker ganska lika. Men sen så är man väldigt olika individer ändå. / ... / Det är en ganska stor spridning på personligheter men den finns ändå någon slags typisk gemensamt drag, jag tror att om vi går ut så ser folk att vi är revisorer. Tyvärr.” (Carl).

Det uttrycks även en vilja att distansera sig från företaget. Den fråga som intervjupersonerna svarar på är om de känner sig som en företagsrepresentant. *”Alla vill väl känna sig speciella. Det är klart att jag är en Big Auditor men jag vill ju göra mig själv lite unik för jag vill inte vara den stereotypa Big Auditorn”* (Kim). En annan intervjuperson uttryckte det på detta viset: *”Sen vill man nog inte erkänna det, för att man vill vara sin egen.”* (Carl).

En person uttryckte också att arbetsidentiteten delvis varierar: *”Man byter tillhörighet rätt ofta. Mest identifierar jag mig som assistent, alltså med min kull. Tillhörighet känner man väl med de som man har mest gemensamt med liksom...”* (Peter).

Identitet är även starkt sammankopplat med den känsla av gemenskap som finns på arbetet.

4.3.4 Gemenskap som meningsskapare

De olika intervjupersonerna uppger att de upplever en gemenskap som de främst finner i olika grupper på arbetsplatsen. Dock är detta delvis beroende på vilket sammanhang individerna befinner sig i. I de stora teamen där de arbetar många timmar med varandra så finns det en viss känsla av gemenskap, men främst återges den grupp av nyanställda som började samtidigt som intervjupersonerna som en källa av gemenskap. Denna grupp benämns internt för ”kullen”. När man är inne och arbetar på kontoret så beskriver en intervjuperson att man vi pauser *”... sitter man ner i sina kullar, så man sitter aldrig med de man jobbar med, för man jobbar ju aldrig ihop med de som man började samtidigt med...”* (Victoria). En annan intervjuperson uttryckte relationen till kullen: *”Det blir någon slags inre krets, där kan man säga vad som helst, man vet att det inte sticker iväg.”* (Peter).

Gemenskapen i kullen minskar ju längre man varit anställd på företaget, då individer på grund av företagets hierarkiska up-or-out-struktur lämnar företaget. En medarbetare uttryckte det såhär:

”... vi har ganska stor personalomsättning, vi har typ 15 %. Så från när jag började fram tills nu, så är det ju jätte få som är kvar. Det låter kanske konstigt men det tänker man inte så mycket på, för det går i så högt tempo och man lär känna de nya personerna, så det känns som att man har haft kollegorna väldigt länge. Fast egentligen så har man känt dem väldigt kort tid.” (Alex).

Den känsla av gemenskap som finns bland grupper av anställda beskrivs i många fall som väldigt stark och intervjupersonerna uttrycker att de uppskattar att vara i varandras sällskap även på fritiden, vilket kan leda till viss problematik när de slutar på arbetet: *”Det är mycket middagar och vi bokar egna evenemang. Gör massa grejer, hela kullen kanske tre gånger om året, och vissa då, tjejerna, brukar ha middagar. Så det blir lite sorgligt sen när folk slutar. Det blir som en klasskompis bara försvinner.”* (Victoria). Gemenskapen på arbetet liknas

också med en familj. Personen svarar på frågan om vilka förväntningar som fanns innan personen hade börjat på sin anställning: *”Något som var skönt är gemenskapen eftersom det är så många unga här. På kvällar när man är här så blir det som en liten familj.”* (Peter).

En intervjuperson beskrev gemenskapen på företaget på detta sätt:

“Det har ju varit en stor bidragande faktor till varför man trivs här, för vissa perioder är det väldigt hårt jobb med mycket sena kvällar och helger. Men samtidigt så har man kul och trivs med de man började med, och helhetsbilden blir ju bättre. Att gå ner och käka lite och skratta lite för att balansera upp det här seriösa. Det har gjort jättemycket. / .../ Sen vill alla framåt och är drivna och man delar mycket gemensamma värderingar. Det blir nog att man blir en tajt grupp.” (Karin).

Ytterligare en röst gällande vad som gör att de anställda trivs på arbetsplatsen och väljer att stanna kvar gavs bland annat i svaren: *”Det säger ju alla, det låter så klyschigt men alla säger ju på avtackningstal att: Det är ni som gör Företaget! Och det är det, det är kollegorna. Det är det som gör det roligt.”* (Victoria). En annan intervjuperson uttryckte det på detta sätt: *”Vi är ju väldigt väldigt bra kompisar. Vi är ju nästan tajtare än med barndomskompisarna. Man hänger ju alltid [med varandra, författarnas anmärkning]... ”* (Carl).

Vad gäller arbetssätt och motivation så uttryckte en intervjuperson att gemenskapen och teamen var centralt:

”Jag är nog rätt mycket känslomänniska så jag hade nog inte tyckt att det var lika givande och motiverande att jobba så mycket om man inte jobbade i team. Jag hade aldrig kunnat sitta själv så mycket. Jag skulle nog inte kunna sitta så många timmar som man faktiskt gör om man inte hade människor runt omkring sig, det tror jag inte. Jag hade inte tyckt att det var motiverande.” (Kim).

5. Diskussion

Individer har ett grundläggande behov av att känna mening med sin tillvaro vilket även görs gällande i en arbetssituation (Legge, 2007; Norman, 1998; Sayer, 2007). Eftersom individers mening kan ha sitt ursprung från flera olika källor (Lips-Wiersma & Morris, 2009) innebär det att individer kan söka sin mening från andra källor än enbart arbetet. Med inspiration från Kekes (1986) syn på menings, som något som individen själv skapar, ser vi världen som en samling arenor för meningsskapande. Varje arena har specifika förhållanden som på olika sätt begränsar eller möjliggör individens meningsskapande. Förhållandena utgör ett ramverk som man som individ förhåller sig till. Det kan t.ex. vara olika normer eller regler som olika sammanhang är uppbyggda runt. Utifrån arenorna söker individerna att fylla sitt meningsskapande på bästa sätt. Det är inte arenan i sig som skapar mening åt individen utan det är individen som står för meningsskapandet. Om detta inte går så överger man en arena för en som bättre möjliggör meningsskapandet. Med detta hävdar vi att det inte är arenan som ger mening till individen utan det är individer som skapar mening utifrån olika sammanhang. Arenorna i sig är under ständig förändring, genom att samhället och dess värderingar förändras eller att förutsättningar förändras. Då förändringen oftast sker över tid så kan arenan i en given stund ses som oföränderlig. Individen är inte heller bunden till en arena utan kan kombinera olika arenor för att fylla sitt meningsskapande i likhet med Lips-Wiersma och Morris (2009) resonemang. Familj, vänner, fritidsintresse, religion, studier och arbete är några exempel på sammanhang där individens meningsskapande kan ta plats.

En av de arenor som spelar en allt större roll för individers meningsskapande idag är arbetsplatsen (Bartlett & Ghoshal, 1994). En arbetsplats är en typ arena. Genom vår undersökning har vi identifierat några faktorer i Big Audit som utgör en betydande påverkar på individernas möjlighet till meningsskapande. De som är mest framträdande är tid i kombination med arbetsbelastning. Ett dygn är begränsat till 24 timmar och på grund av den arbetsbelastningen som läggs på revisorerna spenderas de flesta timmarna på arbetet under högsäsong. De HRM-strukturer i Big Audit utgör då ett hinder för individerna att söka sin mening från någon annan arena än från arbetsplatsen, det finns helt enkelt inte tillräckligt med tid att i större utsträckning spendera någon annan stans. Detta ökar kravet på att individens meningsskapande möjliggörs genom arenan som Big Audit utgör. Dessa faktorer skapar en situation där individens meningsskapande uteslutande skapas genom en arena.

Genom intervjumaterialet som insamlades på Big Audit har vi fått en inblick i och tolkat individernas meningsskapande på arbetsplatsen. De formella och informella strukturer som vi identifierat på Big Audit bidrar båda till de anställdas meningsskapande och presenteras nedan. Vi gör här en distinktion mellan *individualistiskt orienterat meningsskapande* och *kollektivistiskt orienterat meningsskapande*. I 5.3 kommer sedan en vidare diskussion avseende uppkomsten av gemenskapen på Big Audit som ett utomorganisatoriskt fenomen att föras.

5.1 Individualistiskt orienterat meningsskapande

En typ av meningsskapande skapas genom aktiviteter som har individualistiska tendenser. Meningen som individer skapar här görs genom jämförelse med kollegor, att man bygger upp en positiv självbild och att individerna strävar mot ett individuellt uppsatt mål. Gemensamt för dessa sätt att skapa mening är att de utgår från individen och att jaget är i fokus. Det individualistiskt orienterade meningsskapandet är framträdande i Big Audit. Detta ger sig uttryck genom att de olika HR-strukturerna skiljer ut den anställde från sina medarbetare och bedömer och utvärderar personer på en individuell grund. Trots att vissa kriterier i till exempel utvärderingen behandlar hur individen agerar och presterar i grupp finns det ingen kollektiv utvärdering för de olika teamen som individerna arbetar i. Big Audit karaktäriseras även av en up-or-out-struktur vilket ytterligare bidrar till ett meningsskapande med individfokus, då det handlar om individernas överlevnad i företaget. Detta ger individen förutsättningar att utveckla det individualistiskt orienterade meningsskapandet.

5.1.1 Den formella strukturens inverkan på meningsskapande

Företagets formella strukturer består av dess utvärderingsystem, karriärstege, belöningssystem, organisationsstruktur och olika effektivitetsmått, vilka bland annat är ett resultat av företagets HR-arbete. Detta spelar en betydande roll i de anställdas arbete då de direkt påverkas av dessa strukturer. De är ett exempel på det ramverk som finns inom arenan på Big Audit. Trots att företaget är ett professionellt serviceföretag och karaktäriseras av kunskapsarbete vilket representeras av flexibilitet och en mindre grad av traditionell kontroll (Alvesson, 2004), finns här en tydlig hierarkisk uppbyggnad, som även noterats av Alvesson (2000) som gjort undersökningar i andra professionella serviceföretag.

Strukturerna på företaget utgör en miljö där de individualistiskt orienterade meningsskapandet uppmuntras och utvecklas. Utvärderingssystemet ses som en möjlighet till individuell utveckling och genom att de anställda betygsätt underlättas jämförelsen med arbetskamraterna och konkurrensen blir därför också påtaglig. Karriärstegen med dess tillhörande beskrivning om vad som krävs för att nå nästa hierarkiska nivå i organisationen fungerar som ett tydligt mål för de anställda att arbeta mot.

Den tydliga hierarkin är genomgående och speciellt synlig i teamen. Uppgifterna delas ut utifrån de hierarkiska nivåerna och på grund av antalet team man är medlem i upplevs inte teamen som någon källa till gemenskap utan istället som ett verktyg för avancemang. Tillsammans med en tydlig karriärstege och utvärderingssystemet blir teamen en plats för avancemang. Gemensamt för dessa strukturer är att de har ett individfokus som uppmuntrar ett individualistiskt orienterat meningsskapande. *"Om man vill leverera något bra så blir man ju alltid kvar lite längre."* (Peter, Assistent). Peter, som befinner sig längst ner i den organisatoriska hierarkin ger i detta citat uttryck för ett beteende som har uppmuntrats av organisationens struktur. För att klara av arbetet och prestera på det sätt som organisationen förväntar sig av dig, om du vill få en bra utvärdering och i förlängningen behålla jobbet, så gör Peter det som företaget kräver av honom. När Peter arbetar övertid och på detta sätt spenderar mer tid på arbetet än han kanske annars hade gjort om han inte upplevde att organisationen förväntade sig detta av honom, innebär detta att hans strävan efter mening blir begränsad till den organisatoriska kontexten.

Den formella strukturen består alltså av olika HR-strukturer som utvärderingssystem, karriärstege, belöningsystem, organisationsstruktur och olika sätt att mäta de anställdas prestationer med effektivitetsmått. Genom dessa strukturer utvecklas de förutsättningar på arenan för individers meningsskapande.

5.1.2 Tävling som meningsskapare

Från de olympiska spelens början till dagens samhälle har människor tävlat med varandra. Att vår studie pekar på att de anställda på Big Audit finner att tävling skapar mening är därför inte så förvånande. Tävlingsmomentet finns inbäddat i organisationen genom de formella strukturerna, vilka fungerar som möjliggörare för att individualistiskt orienterat meningsskapande ska kunna uppstå. Ytterligare en aspekt som påverkar att

organisationsstrukturen uppmuntrar till ett individualistiskt fokus är den tid som arbetet kräver av de anställda vilket gör att de tvingas begränsa andra delar av sitt liv, så som sin fritid och familjeliv. Up-or-out-struktur i Big Audit inkluderar även en tidsram där anställda förväntas avancera inom två år från assistent till senior. Detta möjliggör meningsskapandet genom tävling då det för individerna blir en kamp om överlevnad och de individer som inte finner mening i detta system eller blir beförade slutar självmant. Att någon slutar självmant tolkar vi som en reaktion på att Big Audit som arena inte på tillfredställande sätt tillgodosåg individens meningsskapande. Det kan tänkas att individens syn på vad som är meningsfullt har förändrats eller att arenan från början inte tillgodosåg meningsskapandet. Då det empiriska materialet endast bestod av nuvarande anställda är detta högst spekulativt och lämnas därmed.

En grundläggande del av tävling är att kunna jämföra sig med andra. Möjligheten till jämförelse bidrar de formella strukturerna med men samtidigt behöver man till viss del likna de man tävlar mot för att finna det relevant med en jämförelse (Wheeler, 1966; Wheeler et al., 1982). I vårt fall förklarar detta varför våra respondenter i första hand jämförde sig med individer på samma hierarkiska nivå som sig själva. I en tävling finns det även alltid vinnare och förlorare. Genom up-or-out-strukturen finns det i företaget ett naturligt utslagningsmoment då alla inte kan arbeta kvar och befordras till nästa nivå i hierarkin. Att vinna kan även vara att få erkännande av andra eller att nå ett på förhand uppsatt mål. Tävlingen här mellan kollegorna är ett exempel på hur individualistiskt orienterat meningsskapande framkallas av organisationen, dess struktur och arbetssätt.

Till skillnad från idrottsstjärnor som deltar i tävlingssammanhang några gånger om året verkar tävling i Big Audit vara högst närvarande i det dagliga arbetet.

”Det är ett litet lopp man springer varje dag, sen kan man inte alltid springa 100 % men jag tror att de flesta som jobbar här är lite tävlingsinriktade och vill utmanas lite. Sen behöver man inte sticka kniven i sin kompis för att man vill springa snabbt själv...” (Carl, Senior).

Man kan ifrågasätt meningen med tävlingsmomentet men för oss väcks även frågan om detta är något medvetet val från organisationens sida eller om det är en reaktion på de formella strukturerna. Oavsett vilket är det något som uppskattas av de anställda och något som bidrar till deras meningsskapande.

5.1.3 Utveckling som meningsskapare

Studien visar att de anställda finner den individuella kontinuerliga utvecklingen som en bidragande faktor som skapar mening. Förutom de utbildningar som ingår uppskattas även den feedback som kommer ur det utvärderingssystem som finns. Att få bra betyg på utvärderingarna förknippas med glädje och lycka och ökar den positiva självbilden hos de anställda. I ljuset av Legges (2007) diskussion om att fysisk och psykisk distans mellan beslutsfattare och mottagare, kan betygssystemet ses som ett medel för ledningen att skapa distans för att det sedan ska bli lättare för dem att kunna fatta svåra beslut, som till exempel uteblivna befordringar. Genom att sätta en siffra i form av ett betyg på de anställda så avhumaniseras individerna från att vara ett namn och en person till att vara något abstrakt och skapar en distans mellan beslutsfattare och individen som påverkas av beslutet. Samtidigt så möjliggör just betygsättningen individernas meningsskapande då det underlättar jämförelsen med sina medarbetare. Vid ett relativt bra betyg, jämfört med sina medarbetare, stärks individens självbild och i kombination med tävlingsmomentet med ett tydligt mål i sikte möjliggör det individualistiskt orienterade meningsskapandet.

5.2 Kollektivistiskt orienterat meningsskapande

De anställdas meningsskapande i Big Audit tar sig även i uttryck genom det vi har identifierat som ett kollektivistiskt orienterat meningsskapande. Denna form av meningsskapande uttrycks av företagets anställda genom kollektiva nämnare, så som deras känsla för gemenskap samt den kollektiva arbetsidentiteten.

Den befintliga forskningen, som kategoriserar sig bland kritiken mot HRM, omnämner delvis det vi kallar för kollektivistiskt orienterat meningsskapande i olika termer. Legge (2007) talar om att mening är grundläggande och att det är något som kännetecknar alla individer och att arbetet ska vara varierande, att det ska finnas utrymme för självständighet och feedback samt att relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare ska vara balanserad, vilket innebär att den tid och kunskap som den anställde bidrar med ska generera likvärdig ersättning från företaget.

För att applicera detta på Big Audit så verkar organisationen tillhandahålla alla dessa källor till mening, då arbetet som revisor på Big Audit innebär att man möter nya klienter med specifika problem och uppgifter som behöver lösas. Självständighet för de anställda ges till viss gräns inom det uppgift som de har fått sig tilldelad och feedback ges konstant genom utvärderingar och betyg. Vad gäller den balanserade relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare så förutsätter vi att individerna som väljer att stanna kvar på arbetsplatser anser att företagets kompensation för det arbete de lägger ner är rimlig, just eftersom de stannar kvar. Som Alvesson (2004) säger, vilket nämnts tidigare, så befinner sig en kunskapsarbetare i en god förhandlingsposition då organisationen är beroende av individerna och deras spetskompetens, vilket innebär att de utan att behöva överväga ett eventuellt försörjningsansvar till en familj kan lämna sitt arbete om de inte är nöjda med sina villkor, utan att vara rädda för att inte få en ny anställning.

Vår undersökning i Big Audit visar på att Legges källor till mening inte är tillräckligt för individerna på företaget. De nöjer sig inte med att dessa parametrar är uppfyllda, utan de söker även en annan sorts mening när arbetsomständigheterna är som de är på Big Audit. Denna mening finner de i det kollegiala och gemenskapen på arbetet.

Norman (1998), Legge, (2007) och Sayer (2007) talar om att blomstra, vilket är en form av lycka och mening för individer, vilket enligt forskarna är det främsta målet med mänskligheten. Det är tack vare att individer har ett behov av att blomstra, egenskapen att lida och att vi har behov av självständighet, stöd och erkännande från andra som vi kan bli formade på olika sätt (Sayer, 2007). I linje med detta så visar vår undersökning i Big Audit att människor, i sin strävan efter mening och lycka, skapar förutsättningar och möjligheter för detta i den situation de befinner sig i. Här kan vi tala om att individerna skapar ett kollektivistiskt orienterat meningsskapande trots organisationen, inte tack vare organisationen. Big Audit fungerar som en arena där de anställda kan skapa sin mening, men det är inte tack vare organisationen som detta kollektivistiska meningsskapande har uppkommit, utan snarare som en konsekvens av det och en reaktion på organisationens oförmåga att vara den plats där de anställda kan skapa sin mening.

Genom intervjumaterialet på Big Audit har de anställdas meningsskapande kunnat tolkas som en viktig del i deras arbetsliv, då de bland annat har talat om att passa in och känna likhet och

umgås med kollegor. Den kollegiala aspekten av arbetet har tydligt framhävts under intervjuerna bland annat genom att individerna beskriver att kollegorna och samarbetet mellan människorna är det som gör arbetet spännande och att det är därför de orkar arbeta långa arbetsveckor i ett högt tempo med höga krav. Meningen finner de anställda främst i gemenskapen med kollegorna och inte med företaget, trots att de anser att arbetet och företaget ersätter individerna på ett skäligt sett i form av lön, status och fortsatta karriärmöjligheter.

5.2.1 Den informella strukturens inverkan på meningsskapande

Meningen som de anställda finner i det kollegiala på arbetsplatsen har sitt ursprung i en informell struktur på arbetsplatsen som de anställda har skapat oberoende av organisationen. Big Audit tillhandahåller de yttre ramarna för att den informella strukturen ska vara möjlig att bygga, vilket är en grupp av individer som arbetar för samma arbetsgivare. De anställda har i sin strävan efter att skapa mening med sin arbetstillvaro byggt upp en gemenskap mellan individerna som upplevs starkare än en gemenskap som automatiskt ges av det sociala sammanhanget i en organisation. Detta uttrycks genom att de anställda på Big Audit säger sig vara närmare vän med sina arbetskollegor än med sina barndomsvänner, att de på företaget är som en familj och att de gärna umgås utanför arbetet över middagar eller nöjesresor. De anställda anser sig vara närmare vänner och ha en djupare relation till varandra än en relation som enbart baseras på att de är kollegor.

Den informella strukturen innebär de sociala band som de anställda har skapat till varandra som går ut över det som kan förväntas av en relation mellan kollegor. Anledningen till att denna informella struktur växt fram är att individerna inte kan skapa sin mening enbart genom det som organisationen representerar utan de måste skapa förutsättningarna för denna mening själva. Den informella strukturen söker att fylla individens strävan efter mening vilket är något som företaget möjliggör genom att arbetssituationen ser ut som den gör. Den formella strukturen som innebär konkurrens, tävling, utvärdering och höga prestationskrav som innebär att de anställda måste lägga ner många arbetstimmar, tillgodoser inte individernas strävan efter mening, men begränsar samtidigt individerna till att ha sitt enda sociala sammanhang på arbetsplatsen. Detta innebär att de anställda behöver tillgodose sitt behov och söka mening tillsammans med sina kollegor, och konkurrenter, på arbetsplatsen. Detta fenomen har även noterats av Alvesson och Kärreman (2001).

5.2.2 Gemenskap som meningsskapare

Gemenskapen ges av den informella strukturen som byggs upp av individerna i deras strävan efter att skapa mening. Gemenskap är en parameter som skapar samhörighet (Alvesson, 2004) och genom samhörighet och gemenskap med de sina kollegor så är det lättare att finna en känsla av mening på arbetet. Känslan av samhörighet kan skapas genom att individer identifierar sig med varandra, vilket bland annat benämns identifikationsbaserad lojalitet (Alvesson, 2004). Genom att ha en tydlig informell struktur som bygger på gemenskapen mellan de anställda så möjliggörs och skapas en tydligare samhörighet och en gemensam identitet mellan de anställda. Organisationen har ingen möjlighet att styra denna process som innebär att individerna känner en mening genom den gemenskap man finner tillsammans med kollegorna på arbetsplatser.

Big Audit arbetar mycket i team. Team karaktäriseras av samarbete och en ökad kollektiv medvetenhet där gruppens bästa går före individens personliga intressen. Individerna på företaget känner en viss grad av samhörighet med mina teammedlemmar vilket man skulle kunna säga motverkar det individfokus som företaget i övrigt har. Dock motverkar olika organisatoriska strukturer individerna att känna samhörighet i en större utsträckning tillsammans med sina kollegor i teamen då alla arbetar i olika parallella team vilket innebär att de hela tiden byter teamkonstellation där olika individer ingår och att de inte arbetar under en längre period med samma individer, arbetet har en individuell karaktär då alla har tydliga ansvarsområden och inte överträder den hierarkiska ordningen. Team är i det här fallet ett sätt att organisera arbetskraften och skulle bättre benämnas som en arbetsgrupp, då termen team kan tyckas implicera integrerade arbetsuppgifter där individerna arbetar med varandra och inte bara mot varandra. Undantag finns i de fall då man jobbar i ett större team på ett uppdrag där man spenderar mycket tid tillsammans.

5.2.3 Identitet som meningsskapare

Individerna som arbetar på Big Audit säger sig vara lika varandra och drivas av samma saker. På arbetsplatsen har man en tydlig gemensam identitet tillsammans med olika grupper inom företaget och genom att likna det organisatoriska sammanhanget med en familj kan innebära att denna gemensamma identitet, som har skapats av gemenskapen och den informella strukturen, påverkar individernas meningsskapande.

”På kvällar när man är här så blir det som en liten familj.” (Peter). Genom att Peter uttrycker att han ser sina kollegor som sin familj och att han inte enbart identifierar sig med kollegorna på ett arbetsmässigt plan, utan också på ett privat, så uttrycker han att han känner en mening att identifiera sig med dem.

5.3 Organisationen som otillräcklig tillfredställare av mänskliga behov

Ovan har vi presenterat olika områden som individerna i organisationen har använt som källor till mening. Utifrån det individualistiskt orienterade meningsskapandet, där organisationen är högst närvarande genom dess HR-strukturer, verkar organisationen bidra till individernas meningsskapande. Detta är i linje med tidigare managementlitteratur som har fokuserat på att tillhandahålla mening för individerna (Smirch & Morgan, 1982). Detta bygger på att mening är något som kan ges till individen eller något som individen kan hitta i olika givna sammanhang. De medvetna val som organisationen har gjort verkar utifrån denna synvinkel bidra till att styra individerna i rätt riktning, mot organisationens mål, och därmed mot den normativa styrningen som Ashforth och Vaidyanath (2002) kritiserat för att hindra meningsskapandet för individen.

I det kollektivistiskt orienterade meningsskapandet är organisationen mycket mindre delaktig. De fester och idrottsturneringar som arrangeras upplevs inte av de anställda som att det finns någon specifik mening bakom från organisationens sida. De är inte heller obligatoriska moment som ingår i arbetet, utan helt frivilliga. Trots detta upplevs det att många medarbetare deltar vid dessa tillfällen. Individerna talar även om sina arbetskollegor som vänner och familjemedlemmar och anger gemenskapen som den största orsaken till att de stannar kvar på arbetsplatsen och att de orkar med den arbetsbelastning som arbetet innebär. I en up-or-out-struktur är däremot detta beteende inte önskvärt (Alvesson, 2004) i organisationen då det förhindrar den omsättning av personal som är nödvändig för att systemet ska fungera. Detta tyder på att det finns någon sorts behov av social gemenskap, som studien tidigare visat vara en del i de anställdas meningsskapande.

Ett fenomen där de anställda skapar mening har alltså uppkommit utan förklarbart stöd från organisationens strukturer och som delvis motverkar en grundläggande del av deras

övergripande struktur. Det skulle även tyda på att organisationen var otillräcklig i dess tillfredställande av mänskliga behov. Här blir man tvungen att ifrågasätta managementlitteraturens syn på individens meningsskapande. Om organisationen är den som tillhandahåller mening för individerna var kommer då denna starka känsla av tillhörighet från och varför har den skapats? Det verkar finnas något som HRM inte kan kontrollera, som exempelvis framväxandet av den informella strukturen som baseras på en stark gemenskapskänsla hos de anställda. Liknande iakttagelser, av fenomen som växt fram utan kontroll från organisationen, har Alvesson (2004) iakttagit då han hävdar att kulturen på ett företag är en okontrollerbar företeelse som har växt fram och skapats av de anställda på företaget utan kontroll från ledningen. Om organisationen inte ger upphov till detta måste det vara något annat som påverkar individerna. Vi ser att detta skulle tyda på ett fenomen som vi tillskriver det mänskliga, alltså ett utomorganisatoriskt fenomen, för att det inte är frammanat av organisationen, som uppkommer när individer integrerar med varandra och som fyller ett behov av meningsskapande.

Om vi ser på meningsskapande som något som är grundläggande för mänskligheten (Lips-Wiersma & Morris, 2009) och följer en inom humaniora vedertagen ståndpunkt om att mening är något som individer skapar och att de inte har något behov av att tilldelas mening av någon annan, då tilldelad och styrd mening övergår till en form av normativ kontroll (Kekes, 1986; Lips-Wiersma & Morris, 2009) tyder det på att organisationens intention att styra och ge mening till individernas inte har någon inverkan på deras faktiska meningsskapande. Inte på det sätt som organisationen vill tro i alla fall. I slutändan är det individen själv som skapar mening och organisationen är bara en arena av många.

Vår studie indikerar att mening delvis inte kan påtvingas utifrån utan måste komma från individerna själva och att där vissa delar saknas skapar individerna själv de förutsättningarna för att tillgodose sitt behov av meningsskapande. Detta är delvis i linje med Lips-Wiersma och Morris (2009) och Kekes (1968) forskning som tar avstånd från den traditionella managementteorin som menar att organisationer kan påverka och styra individers meningsskapande.

Utifrån detta perspektiv finns det inget behov eller möjlighet för organisationerna av att hjälpa individer med sitt meningsskapande. Detta kan vara en förklaring till de anställdas starka

gemenskap med varandra. Då de valde att träda in på Big Audits arena försvann eller prioriteras andra arenor bort på grund av den tid som man måste lägga på jobbet. Big Audits organisation erbjöd genom de formella strukturerna vissa förutsättningar för meningsskapande men inte tillräckligt för att ersätta de förlorade arenorna. Den informella strukturen av stark gemenskap fyllde då det tomrum som fanns i individernas meningsskapande. Individer använder organisationen som en arena för kollektivistiskt orienterat meningsskapande vilket inte stöds av organisationen och dess befintliga strukturer utan genom ett utom-organisatoriskt handlande. Detta tyder på att om individer saknar mening i sitt liv så finner de ett sätt att skapa denna på, även på de mest ogästvänliga platserna. Det kan diskuteras om det är ett sätt att överleva eller ett tecken på ett mer grundläggande behov.

Att gemenskap är en central meningsskapare stärks ytterligare genom att de individer som inte fann mening i arbetet och därmed ville sluta tvekade på grund av den gemenskap man kände till de andra anställda. Detta indikerar att gemenskap är den meningsskapare för de anställda i organisationen som är gemensamt, både för de som vill stanna kvar och de som funderar på att lämna. När inget annat var meningsfullt var det gemenskapen som hade störst inverkan på individerna och som höll dem kvar in i det sista. Detta i sin tur är något som organisationen inte motiverar genom sina formella strukturer.

Vår studie ger en indikation på att HRM-strategier som syftar till att skapa mening för individer så att de blir bättre anställda och mer engagerade inte fungerar mer än i teorin. HRM-strategierna kan utgöra förutsättningar på en arena genom vilken individers meningsskapande kan ta plats men inte fylla eller ge individer mening. Den grund som managementlitteraturen och konceptet om management of meaning baseras på verkar delvis inte överensstämmer med verkligheten. Individer är olika och behöver skapa och tillgodose sina behov på unika sätt. Istället för att styra individer bör organisationer vara ett forum för och en stödjande plats för dem att utveckla sina egna meningar. Det är snarare på detta, mer öppna och tillåtande sätt, som organisationer kan få individer att arbeta och representera företaget på ett helhjärtat och ärligt sätt. Om organisationernas beslutsfattare slutar tänka i termer av styrning och istället verkar för en möjliggörande arena där individer är fria att skapa sin mening, närmar man sig den grundläggande tanken i den moraliska ekonomin (Sayer (2007)).

6. Slutsats

Vår studie har visat på att individers meningsskapande inte utgår från organisationen utan från individen själv. I den begränsade arena som Big Audit utgör, har individer skapat sig mening i en informell struktur som bygger på en gemenskap mellan kollegorna en gemensam identitet. Detta har skett snarare trots, än tack vare organisationen då de formella strukturerna i företaget inte främjar det kollektivistiskt orienterade meningsskapandet. Detta utomorganisatoriska fenomen föreslår vi grundar sig i en mänsklighetsfaktor.

Kan vi i och med detta med säkerhet säga med vilka faktorer som bidrar till människors meningsskapande? Nej, det kan vi inte påstå, för människan en komplex varelse som påverkas av den kontext hon befinner sig i, vilken är i ständig förändring. Detta indikerar också att individers mening är i ständig förändring och är beroende av sin kontext, eftersom människan bakom meningen är beroende av detta.

Karaktären av den gemenskap som vi har identifierat som en källa till mening kan ifrågasättas huruvida relationen mellan människorna som skapar denna mening tillsammans är bestående, eller endast något temporärt och flyktigt. Att benämna sina medarbetare som familjemedlemmar tyder på en villkorslös relation. Detta tror vi dock inte är fallet då alla anställda har kännedom om och accepterar företagets grundläggande villkor, vilka innebär att anställda successivt måste sluta. Detta är enligt oss varken ett normalt tankesätt eller beteende i en familj att göra sig av med medlemmar om man inte lever upp till den förväntade potentialen.

För att föra ett vidare resonemang kan detta dock ses som en implikation på vilket håll dagens organisationer i en allt större utsträckning är på väg. Sennett (1999) talar om att gemenskapen som uppstår i team inte är sann och om ett system fostrar människor som inte egentligen ser någon orsak till att bry sig om varandra, kan detta i längden inte vara bestående. Vad detta i förlängningen kan betyda kan vi bara spekulera i, men ett möjligt resultat kan vara att de som är svagare i samhället inte längre har någon som står upp för och skyddar dem. Det skulle även kunna tydas som att familjens roll i samhället håller på att urholkas och man istället söker att finna liknande relationer inom företaget.

Det kollektivistiskt orienterade meningsskapandet som individerna på Big Audit skapade sig själva trots organisationen, kan även betraktas som en konsekvens och en motreaktion på det mer individualistiska och kapitalistiska samhälle som vi lever i idag. Det kollektivistiska meningsskapandet är en indikation på att individer behöver varandra och den gemenskapen från andra medmänniskor. Organisationen fostrar individualister och tävlingsmänniskor, men det verkar inte tilltala alla individens sidor, och därav har det kollektivistiskt orienterade meningsskapandet växt fram som en konsekvens och reaktion på organisationens struktur.

6.1 Studiens bidrag

Idag finns det forskare som ställer sig kritiska till konceptet kring Human Resource Management och det är inom detta område som vår uppsats positionerar sig. Vi önskar vi att kunna bidra med en förståelse för vad den mänskliga aspekten är i konceptet HRM, som baseras på vår intervjustudie i ett professionellt serviceföretag inom redovisning och revision. Vår studie indikerar att organisationers HR-arbete och en normativ styrning endast påverkar de anställda till en viss gräns och att de anställda kommer att tillfredsställa sina behov oberoende av organisationens önskemål och styrning.

6.2 Implikationer för vidare forskning

I denna uppsats har vi undersökt individers meningsskapande i organisationer. Uppsatsens resultat behöver undersökas i större utsträckning av andra forskare i andra företag för att några generella slutsatser ska kunna göras gällande. Av intresse kan även vara att undersöka konsekvenserna av individers meningsskapande i organisationer, både för individen själv och vad det ger för konsekvenser för företaget. Individers meningsskapande är av intresse för både individerna själva och för organisationer, varför det kan vara av intresse att intervjua beslutsfattare och hur de resonerar avseende meningsskapande i organisationer. För att få en ytterligare dimension på individers meningsskapande kan det vara av betydelse att även intervjua individer som slutat och ta del av deras reflektioner avseende mening i organisationen.

Referenser

Tryckta referenser

Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*, London: Sage Publications Ltd.

Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich Conn.: JAI Press Inc.

Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.

Alvesson, M. (2000). Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies*, 37, (8), 1101-1123.

Alvesson, M., & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: en studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29, (3), 423-444.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och Reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Producing the Appropriate Individual: Identity Regulation as Organizational Control. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 619-644.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, (1), 20-39.

Ashforth, B. E., & Vaidyanath, D. (2002). Work Organizations as Secular Religions. *Journal of Management Inquiry*, 11, (4), 359-370.

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business review*, 72, (6), 79-88.

Brewer, M. B., (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Society for Personality and Social Psychology*, 17, (5), 475-482.

Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.

Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism and organizational analysis 2: the contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9, (2), 221-235.

Capozza, D., & Brown, R. (2000). *Social identity processes*. London: SAGE Publications.

Clark, T. (1995). *Managing Consultants, Consultancy as the Management of Impressions*. Buckingham: Open University Press.

Cooper, R., & Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9, (1), 91-112.

Costas, J. (2012). 'We Are All Friends Here': Reinforcing Paradoxes of Normative Control in a Culture of Friendship. *Journal of Management Inquiry*, 21, (4), 377-395.

Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, (2), 239-263.

Fleming, P., & Sturdy, A. (2011). 'Being yourself' in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human Relations*, 64, (2), 177-200.

Foucault, M. (1982). The Subject and Power. *Critical Inquiry*, 8, (1), 777-795.

Gioia, D., Schultz, M. & Corley, K. (2000), Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25, (1), 63-81.

Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. *Human Relations*, 59, (12), 1603-1632.

Insko, C. A., Schopler, J., Hoyle, R. H., Dardis, G. J., & Graetz, K. A.(1990). Individual–group discontinuity as a function of fear and greed. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 68–79.

Kekes, J. (1986). The Informed Will and the Meaning of Life. *Philosophy and Phenomenological Research*. 47, (1), 75-90.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitative forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Legge, K. (2007). Putting the missing H into HRM: the case of the flexible organization, i: Bolton, S. C. & Houlihan, M., (ed.) 2007. *Searching for the Human in Human Resource Management*. London: Palgrave, s. 115-136.

Levi, D. (2011). *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2009). Discriminating Between “Meaningful Work” and the “Management of Meaning”. *Journal of Business Ethics*, 88, 491-511.

Løwendahl, B. R. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms*. (3rd edition) Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

Maister, D. (1982). Balancing the Professional Service Firm. *Sloan Management Review*, 24, (1), 15-29.

May, D. R., Gilson R. L. & Harter L. M. (2004). The psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, (4), 370-396.

Norman, R. (1998). *The moral philosophers: an introduction to ethics*, 2nd edition. Oxford: Oxford University Press.

Quinn, M. P. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd edition. London: SAGE Publications Ltd.

Silverman, D. (2011). *Qualitative Research*. 3rd edition. London: SAGE Publications Ltd.

Sayer, A. (2007). Moral economy and employment, i: Bolton, S. C. & Houlihan, M. (ed.) 2007. *Searching for the Human in Human Resource Management*. London: Palgrave, s. 21-40.

Sayer, A. (2005). *Realism in Social Science*. London: Sage.

Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 23, (3), 241-255.

Sennett, R. (1999). *När karaktären krackelerar: Människan i den nya ekonomin*. Stockholm: Atlas.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18, (3), 257-273, JAI Press Inc.

Suls, J., Martin R. & Wheeler L. (2002). Social Comparison: Why, With Whom, and With What Effect? *Psychological Science*, 11, (5), 159-163.

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Acad. P. i samarbete med European assoc. of experimental social psychology.

Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Thompson, P. (2011). The Trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21, (4), 355–367.

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, (1), 19-28.

Turner, J. (1984). Social Identification and Psychological Group Formation, i: Tajfel, H. (ed.) 1984. *The Social Dimension*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wallace, J. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, (1), 228-255.

Elektroniska referenser

Businessdictionary, 2013. Organization. (n.d.). Hämtad april, 10, 2013 från <http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html>

Karström, J, (2012). Optimism trots krishot. Publicerad: 21 oktober 2012. Hämtad maj, 14, 2013 från <http://www.konsultguiden.se/nyheter/article3559756.ece>

Nationalencyklopedin, 2013a. Scientific Management, (n.d). Hämtad maj 14, 2013 från http://www.ne.se/lang/scientific-management?i_h_word=taylorism

Nationalencyklopedin, 2013b. Fallstudie, (n.d). Hämtad maj 3, 2013 från <http://www.ne.se/lang/fallstudie>

Appendix 1: Intervjuguide

Vad gjorde du innan du började arbeta på Företaget?

Varför började du arbeta på Företaget?

Kan du beskriva en typisk arbetsdag?

Vad uppfattar du som teamarbete?

Hur ser arbetsfördelningen ut i teamet?

Vem har ansvar för vad?

Kan du ge exempel på när arbetet i teamet fungerar bra?

Kan du ge exempel på när arbetet i teamet fungerar mindre bra?

Kan du ge exempel på när problem uppstår i teamet?

Kan du berätta lite om dina upplevelser av att börja arbeta i ett team till skillnad från att studera, med fokus på prestationer? Beskriv gärna skillnaderna.

Appendix 2: Artikel

ARBETSLIV: Att ens jobb är **MENINGSFULLT** blir allt viktigare i dagens samhälle. Arbetsgivarna försöker på olika sätt **KONTROLLERA** den anställdes meningsskapande att passa organisationens **MÅL**. JUSEK granskar HR-avdelningens påverkan i ett revisionsbolag.

TEXT: CAROLINE SJÖBERG & JULIA CASÈN

”The big it” – Vad HR vill, men inte kan ge dig.

Organisationer lägger idag genom sina HR-funktioner ner tid och pengar på att få dig som anställd att stanna kvar på jobbet. Ett sätt för dem att göra detta är genom att ge dig mening. En av anledningarna till att Lisa jobbar på Big Audit är den relation hon har med sina kollegor:

- Vi är mer än, kollegor, vi är som en familj. Det är en stor anledning till att man orkar med allt arbete och alla sena kvällar, säger hon.

Gemenskapen på Big Audit är däremot inte något som skapats på grund av HR-avdelningens försök till att ge de anställda en mening. Det är ett fenomen som skapats av de anställda själva och existerar snarare trots än tack vare organisationen,



Foto: Clip Art

”Vi är mer än kollegor, vi är som en familj”

Lisa H, om gemenskap som meningsskapare.

då företagets up-or-out-struktur inte gynnas av starka band mellan de anställda.

Människor är sociala, och finner mening bland annat genom relationer med sina medmänniskor. Julia, som har studerat meningsskapandet hos de anställda på Big Audit, berättar att mening i de flesta fall uppfylls i sammanhang utanför jobbet men tillägger att då revisionsbolaget tar mycket av de anställdas

✓ Big Audit är en av sveriges fyra största revisionsbyråer.

✓ Exempel på formella strukturer är organisationsstruktur, utbildningsprogram, karriärssystem och utvärderingssystem.

✓ Up-or-out - platser vid befodran är begränsade och uteblir den förväntas man lämna företaget.

tid i anspråk tvingas individerna att finna mening på arbetsplatsen, trots att de kanske hellre hade velat finna mening tillsammans med familjen eller på någon fritidsaktivitet.

I slutändan är det den anställda som ansvarar för sitt eget meningskapande och organisationen och dess HR-funktioner kan som bäst ses som en arena som bidrar med förutsättningar för att de anställda ska finna mening.