



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT2016

Formaliserad frihet

En avvägning mellan det klassiska och det trendiga

Författare

Max Ek

Sonny Lundh

Ida Moen Larsson

Handledare

Sverre Spoelstra

Förord

Kandidatuppsatsen motsvarar 15 högskolepoäng och är skriven vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet.

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla respondenter från fallföretaget InCon AB som har tagit sig tid att låta sig intervjuas. Utan er hade genomförandet av denna uppsats inte varit möjligt. Vi vill även rikta ett extra tack till Andreas som varit vår kontakt och arrangerat samtliga intervjuer. Till sist vill vi även tacka Sverre Spoelstra för alla hjälpa han bidragit med i rollen som vår handledare.

Fortsatt trevlig läsning önskar

Max Ek, Sonny Lundh och Ida Moen Larsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Formaliserad frihet – En avvägning mellan det klassiska och det trendiga
Seminariedatum:	12/01/17
Ämne/kurs:	FEKH49 Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare:	Max Ek, Sonny Lundh & Ida Moen Larsson
Handledare:	Sverre Spoelstra
Nyckelord:	Distribuerat ledarskap, byråkrati, ansvar, beslutsrätt, frihet
Syfte:	Syftet är att bidra till en mer nyanserad bild och öka förståelsen av hur beslutsrätt och ansvarsfördelning kan uppfattas i konsultbranschen.
Metod:	För att besvara frågeställningen är studien uppbyggd som en kvalitativ fallstudie. Till grund ligger ett konstruktionistiskt, tolkande perspektiv. Studien har växt fram genom ett abduktivt arbetssätt och bygger på semistrukturerade intervjuer.
Teoretiskt perspektiv:	Studien utgår ifrån framväxten och debatten kring distribuerat ledarskap.
Empiri:	Det empiriska materialet har samlats in via sex intervjuer med medarbetare på konsultverksamhetens kontor i Malmö. Medarbetarna som intervjuats hade olika bakgrund och olika lång tid i branschen. Även chefer har intervjuats.
Resultat:	Vi myntar begreppet <i>formaliserad frihet</i> som problematiserar dagens debatt inom distribuerat ledarskap och byråkrati. Begreppet anser vi ger en mer nyanserad bild av verkligheten då det fångar in hur regler och roller kan skapa frihet eller i alla fall en känsla av frihet.

Abstract

Title:	Formalized Freedom – Balancing the Classical and the Trendy
Seminar date:	12/01/17
Course:	FEKH49 Degree Project Undergraduate level in organization, Business Administration, 15 University Credit Points
Authors:	Max Ek, Sonny Lundh, Ida Moen Larsson
Advisor:	Sverre Spoelstra
Keywords:	Distributed leadership, bureaucracy, responsibility, authority, freedom
Purpose:	The purpose of this study is to add to our understanding and give a more nuanced picture of how decision-making and authority are perceived in the consulting business.
Methodology:	A qualitative approach has been adopted in this case study. The paper is written through a constructionist and interpretative perspective. Semi-structured interviews have been conducted to capture the interviewee's own thoughts.
Theoretical perspectives:	The study is based on the debate and evolution of distributed leadership.
Empirical foundation:	The empirical material has been collected through six interviews with employees located at InCon AB's office in Malmö. The interviewee's had different positions and background, ranging from young consultants to senior managers.
Conclusions:	We coin the concept of formalized freedom that problematizes current debate in distributed leadership and bureaucracy. We believe that the concept provides a more nuanced picture of reality as it captures how the rules and roles can create freedom or at least a sense of freedom.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problematisering	2
1.3	Syfte	3
1.4	Frågeställning	4
1.5	Metod	4
1.6	Relevans	4
1.7	Disposition	5
2	Metod	6
2.1	Vetenskaplig utgångspunkt	6
2.1.1	Konstruerande ontologi	6
2.1.2	Tolkande epistemologi	7
2.1.3	Abduktivt arbetssätt	8
2.1.4	Kvalitativ metodik	9
2.2	Tillvägagångssätt för empiriinsamling	9
2.2.1	Fallstudieobjekt	9
2.2.2	Intervju som metod	10
2.2.3	Validitet och reliabilitet	12
2.3	Analysmetod	13
3	Teori	15
3.1	Kort om framväxten av distribuerat ledarskap	15
3.2	Debatten kring DL har rötter i klassiska begrepp	16
3.3	Att anpassa organisationsstruktur till sitt företag	17
3.4	Ledarskap och beslutsrätt får en modern betydelse	19
3.5	Distribuerat ledarskap	20
4	Empirisk analys	23
4.1	Organisationsstruktur och arbetssätt på InCon AB	23
4.2	Externt ansvar och beslutsrätt	26
4.2.1	Vem har beslutsrätt och ansvar?	26
4.2.2	Roller i det externa arbetet	27
4.3	Internt ansvar och beslutsrätt	29
4.3.1	Fördela sin interna tid	29
4.3.2	Interna frågor och projekt	31
4.3.3	Anställdas reflektioner kring den interna ansvarsfördelningen	33
4.4	Sammanfattning	34
5	Diskussion	36
5.1	Vad man tror sig efterfråga	36
5.2	Tolkning av vad som faktiskt efterfrågas	39
5.3	Formaliserad frihet	41
6	Slutsats	43
7	Referenslista	45

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Med den ökande konkurrensen som råder, teknisk utveckling och föränderligheten på marknaderna kan det vara helt avgörande för organisationers existens och konkurrenskraft att kunna fatta kvalitativa beslut snabbt och vid rätt tidpunkt. Oftaliga beslut fattas varje dag som direkt eller indirekt påverkar bland annat företagets struktur, kultur och lönsamhet. För att beslut ska kunna fattas överhuvudtaget måste organisationer bestämma sig för någon form av ansvarsfördelning där beslutsrätt delegeras. När kvalitativa beslut ska fattas är det önskvärt att beslutsrätten delegeras till den eller de personer som anses ha rätt kompetens.

För att lösa till synes komplexa problem tar företag i allt större utsträckning hjälp av konsulter som är specialister inom sitt respektive område. Detta har lett till att "Consulting" har växt ut till att bli en stor och vidsträckt industri, blandat av stora aktörer med kompetens inom många områden till nischade aktörer med mer avgränsade specialtområden. Konsulterna arbetar i ett komplext sammanhang, inte bara vad det gäller att lösa komplexa problem, men även i sin roll med ett externt ansvar mot klienter och deras företag kombinerat med det interna ansvaret mot sin arbetsgivare och kollegor. Som konsult och ansedd specialist får man vara med i rådgivandet samt ta viktiga beslut ute i affärsvärlden.

I Daft, Murphy och Willmott (2014) definieras organisatoriskt beslutsfattande som en process där problem identifieras för att sedan försöka lösa situationen genom att fatta beslut och därefter implementera lösningen. Beslutsprocesser kan styckas upp i flera olika segment. En viktig del av processen är beslutsrätt och ansvarsfördelning. Beslutsrätt kan beröra enskilda personer eller en större grupp. Ansvar i sin tur har flera aspekter: ansvar för implementering, uppföljning men också ansvar för konsekvenser av svåra eller stora beslut. Diskussionen kring huruvida beslutsrätt ska vara bundet till några få personer eller ska vara en dynamisk process där större grupper tillsammans formar beslut hittar man i debatten om distribuerat ledarskap (DL). DL kan ses som en motpol till byråkrati. I DL är beslutsrätt snarare en grupprocess där beslut fattas tillsammans istället för av en individ (Harris, 2008). Beslutsrätten är på så sätt decentraliserad till de anställda. Å andra sidan ses byråkrati huvudsakligen som en struktur där man centraliserar beslut och ansvar till några få individer (Bennis, 1973). Det är två helt olika perspektiv på fördelning av ansvar och beslutsrätt, där flera författare menar att DL ligger mer

rätt i tiden. Gronn (2008) är en av dessa författare och menar att vi först på 2000-talet var redo att se bort från klassiska individförhöjande perspektiv och att det fanns ett behov för en ny riktning att gå. DL är mer jämlikt och förenligt med synen på hur beslut bör tas i dagens organisationer, där de som arbetar nära en viss typ av frågor också ska kunna vara delaktig i besluten om just dessa.

1.2 Problematisering

Till skillnad från DL är byråkrati ett äldre forskningsområde där man fokuserar på rationalitet och regler (Alvesson & Sveningsson, 2007). Det har sitt ursprung i Scientific Management som fokuserar på att effektivisera genom rationalitet och på så sätt skapa lönsamhet (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011). Idag när man talar om byråkrati har det ofta ett negativt tonfall där man inte lyfter byråkratins effektivitet utan snarare ineffektivitet. Byråkrati ses som något oflexibelt och trögörlikt som inte klarar av att konkurrera med andra mer organiska arbetsätt i dagens dynamiska samhälle. Dessutom ses det som en opersonlig struktur vilket skapar alienerade anställda (Bennis, 1973; Child, 2005).

Då byråkrati har tappat anseende har många organisationer börjat arbeta med plattare strukturer, vilket härleds som en av anledningarna till framväxten av DL (Grey 1999 i Gronn 2000). Det mer nutida DL ser istället ledarskap som en interaktiv grupprocess där bestämmande och beslutsfattande inte är bundet till enskilda individer (Bolden, 2011; Harris, 2008). I samspel med att världen har blivit mer komplex kan man inte längre vara expert på allt och kompetens är mer utspridd, vilket gör att fler röster behöver tas i beaktning vid just beslutsfattande (Gronn, 2000). För att bemöta detta och hantera dagens ombytliga samhälle där allas röst ska få höras ses ofta DL och dess dynamiska arbetsätt som en bättre lösning än den klassiska byråkratin.

Nya trender kring struktur och ledarskap lyfts ständigt fram som vägen till framgång och många företag följer även dessa, kanske för att framstå som nytänkande och moderna (Alvesson & Sveningsson, 2007). I Sverige till exempel kännetecknas många företag av en platt organisationsstruktur med öppen kommunikation såväl horisontellt som vertikalt (Hofstede, 1984). Ett annat tydligt inslag är också att man helst undviker stora skillnader i avstånd mellan hierarkinivåer och maktfördelning (Hofstede, 1984). Kunskapsintensiva organisationer, som karakteriseras av välutbildad personal och låg form av standardisering, kännetecknas ofta av just en sådan decentraliserad organisationsstruktur där makt och inflytande är flyttat bort från

ledningen och tilldelat även de anställda. Konsultföretag är ett tydligt exempel på kunskapsintensiva organisationer (Alvesson, Kärreman & Sveningsson, 2002).

Konsulternas specifika expertis är åtråvärd för kunderna som vill lösa komplexa problem. Det lyfter också en intressant aspekt av beslutsfattande, nämligen beslutsrätt och ansvar. När en extern aktör kommer in för att lösa en kunds uppdrag ställs aspekten om beslutsrätt och ansvarsfördelning på sin spets. Vem eller vilka är det som har rätten att fatta beslut och vem eller vilka bär ansvar för beslutens konsekvenser? Det är inte bara externt som detta kan vara en utmaning. Även internt inom platta organisation är inte ansvar och rättigheter alltid tydligt, till skillnad från strukturer med strikt hierarki. Detta är frågor som många arbetsplatser ofta ställs inför.

Distribuerat ledarskap och byråkrati är två områden där mycket forskning gjorts, allt från i vilken typ av organisation det bör fungera till hur det tar form i verkligheten. Bolden (2011) påpekar dock att väldigt lite forskning har gjorts som kopplar DL till maktfördelning och påverkan. Han föreslår att detta forskningsområde bör utforskas djupare. Kakabadse, Louchart och Kakabadse (2006) nämner att litteratur som berör konsultbranschen har få undersökningar som tar hänsyn till konsulternas egna perspektiv på sin roll och omgivning. Istället är det oftast identitet, kundrelationer och image som berörs (t.ex. Alvesson & Empson, 2008; Fincham, 1999; Nikolova & Schlapfner 2009; Styhre & Werr, 2002). I kombination med den relativt nya blomstrande konsultbranschen och trenden mot distribuerat ledarskap tycker vi att vad konsulterna själva anser fungera bäst i praktiken lägger en bra grund för studien.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att bidra till en mer nyanserad bild och öka förståelsen av hur beslutsrätt och ansvarsfördelning kan uppfattas i konsultbranschen. Målet är att kunna bidra med språkbildning till området för att skapa större möjligheter att förstå och tolka vad som sker i praktiken.

1.4 Frågeställning

Hur anses beslutsrätten och ansvarsfördelningen se ut på InCon AB?

1.5 Metod

För att besvara frågeställningen är studien uppbyggd som en kvalitativ fallstudie. Till grund för studien ligger ett konstruktionistiskt, tolkande perspektiv. För att anamma detta i praktiken bygger studien på semistrukturerade intervjuer. Det sättet att samla empiri gjorde det möjligt att få ta del av individernas tolkningar och uppfattningar. Studiens framväxt har skapats genom ett abduktivt arbetssätt i sökandet efter paradoxer som tidigare i teorin inte helt kunnat förklaras.

1.6 Relevans

Konsultbranschen är en bransch som fortsätter växa. Konsultföretagens arbetssätt är relativt annorlunda då de inte alltid arbetar enade på sitt kontor. Därför blir det intressant att undersöka hur aspekter som beslutsrätt och ansvarsfördelning ser ut. Att diskutera konsultbranschen utifrån två klassiska begrepp som byråkrati och ledarskap väckte därför vårt intresse. Målet med uppsatsen är inte att validera någon tolkning av dessa klassiska begrepp. Istället vill vi bidra till språkbildningen inom det något mer trendiga området distribuerat ledarskap som är den primära grunden i vår teoretiska debatt. Genom att mynta ett nytt begrepp, *formaliserad frihet*, problematiserar vi dagens debatt inom byråkrati och distribuerat ledarskap. Vi anser att begreppet ger en mer nyanserad bild av verkligheten då det fångar in hur regler och roller kan skapa frihet eller i alla fall en känsla av frihet. Debatten har negligerat just detta och har snarare fokuserat på byråkratins instängande effekt. Genom begreppet visar vi på motsatsen, att regler och roller kan fungera som frigörande samt att avsaknaden av detsamma istället blir instängande. Då bidraget är en teoretisk generalisering ser vi att bidraget kan ligga till grund för att förklara liknande fenomen som sträcker sig utanför konsultbranschen.

1.7 Disposition

Uppsatsen är uppbyggd i sex kapitel i följande ordning: metod, teori, empirisk analys, diskussion och slutsats. Avsnitten inleds med en kort introduktion till vad som komma skall och följs av underrubriker för att enkelt kunna hänga med i uppsatsen och följa vårt resonemang. I avsnittet empirisk analys följer även en sammanfattning efter varje del för att återge de viktigaste delarna av detta ganska omfattande kapitel.

Uppsatsens första kapitel leder läsaren in på ämnet och presenterar bakgrunden till vår studie. Här går även att finna studiens syfte samt frågeformulering. I kapitel två, metod, redogör vi för hur vi faktiskt har gått tillväga och de val vi gjort för att svara på vår frågeställning och leva upp till studiens syfte. Här blir det bland annat det abduktiva arbetssättet centralt då det i stor utsträckning påverkat hela arbetet, från vårt val av forskningsområde till hur intervjuprocessen utfördes. Efter detta följer kapitel tre med den teoretiska referensramen studien är uppbyggd kring. Begreppet distribuerat ledarskap är ledstjärnan och vi ger en förklaring till hur begreppet växt fram och utvecklats till vad det är idag. I det fjärde kapitlet presenteras det empiriska materialet vi samlat in och tolkat utifrån de metodval vi gjort och som presenterats tidigare i studien. Empirin är bland annat strukturerad så att vi lyfter skillnaden mellan den externa och den interna organisationen. När vi når fram till kapitel fem vävs det hela ihop till en diskussion kring våra empiriska fynd och det interna mot det externa har lyfts till en högre nivå. Där argumenterar vi för skillnaden i vilket arbetssätt och struktur man tror sig efterfråga, i form av distribuerat ledarskap och självständighet, mot det vi tolkar att man faktiskt efterfrågar som är mer byråkratiska inslag. Detta leder oss till uppsatsens titel och vårt myntade begrepp *formaliserad frihet*. Det hela summeras i studiens sjätte och avslutande kapitel, slutsats, där vi reflekterar kring vårt fynd och vårt tillvägagångssätt.

2 Metod

I följande stycken förklarar vi hur vi har gått tillväga i genomförandet av studien och motiverar dess inriktning från ett ontologiskt utgångsläge vidare till hur vi konkret arbetat med att framskaffa och bearbeta det empiriska materialet. Samtliga delar av metodkapitlet präglas av hur teoretiska begrepp, kopplat till metodik, har påverkat vårt arbetssätt. För oss har det varit otroligt viktigt att hela tiden reflektera kring vad vi gör och varför, i samspel med vad metodlitteraturen lyfter. Under arbetet har vi löpande diskuterat våra metodval internt i gruppen vilket har underlättat processen. Vi har försökt få metoden att genomsyra hela arbetet med uppsatsen.

I samtliga delar av metodkapitlet ger vi konkreta exempel på hur vårt arbetssätt speglar dessa till synes abstrakta begrepp som exempelvis konstruerande ontologi och tolkande epistemologi. Många begrepp som diskuteras i metodkapitlet ger stort utrymme för subjektiva tankar. Därför har vi här försökt hitta en balans mellan reflektion, exempel från vårt arbete och en koncis uttrycksform. Med metodkapitlet vill vi ge läsaren en inblick i vårt arbetssätt och att dela med oss av vårt perspektiv på uppsatsen och arbetet bakom den.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

2.1.1 Konstruerande ontologi

Enligt Bryman och Bell (2015) finns det olika ontologiska utgångspunkter, vilka beskriver den sociala världens natur. De två huvudsakliga inriktningarna är objektivism och konstruktionism. Den första, objektivism, utgår ifrån att sociala världen är given och att man som individ följer den utan att kunna påverka dess natur. Konstruktionism är den andra och utgår istället ifrån att man som individ är med och skapar den sociala världen då den inte är given på förhand. Detta betyder att den sociala världen är i ständig förändring och skapande, där människor har en individuell förståelse för, samt påverkan på, fenomen och skeenden.

Vi tar utgångspunkt i att världen inte är något konkret och fullständigt faktiskt, utan att vad som är riktigt snarare beror på individers tankar och uppfattningar. Som individer har vi upptäckt att utifrån våra olika bakgrunder tolkar, uppfattar och prioriterar vi på olika sätt och vis. Exempelvis under en diskussion så beskrevs en av oss tre som slank av någon och klen av en annan. En till synes trivial och kanske även obetydlig skillnad, men som ändå visar på olika

tolkningar av samma situation. Om man lyfter detta till besluts- och ansvarsfördelning i allmänhet kan man argumentera för att uppfattningar om bland annat vem som är ansvarig eller vilka som har auktoritet att fatta vissa beslut kan tolkas olika. Huruvida ett beslut ens har tagits kan vara tvetydigt då även detta kan uppfattas olika. Så kan man förstå att även konsekvenser av ett beslut kan bli tvetydiga när det finns utrymme för olika tolkningar av ansvarsfördelning.

Genom att utgå från konstruktionism ges möjligheten att ifrågasätta och undersöka besluts- och ansvarsfördelning utifrån människors olika förståelse. Eftersom vi ser världen som konstruerad blir det naturligt att syftet ämnar att studera olika individers tolkningar och uppfattningar då dessa är viktiga och centrala i skapandet av världen. På så sätt kan uppfattningen och tolkningen av hur vardaglig ansvarsfördelning anses se ut påverka individer, grupper och företaget i stort. Små skillnader i tolkningar kan skapa svårigheter och problem men på samma gång vara grunden till nya möjligheter och lösningar. Vi instämmer med Walker (1980 i Merriam, 1988) i att den tolkande sanningen kan vara mer intressant och ibland viktigare än den objektiva. Den konstruktionistiska verkligheten är den realitet vi lever i snarare än i ett objektiva vakuum, och om vi ska kunna bidra med något som kan användas av subjektiva individer bör den tolkande sanningen ha större betydelse.

2.1.2 Tolkande epistemologi

Ontologi tar sin utgångspunkt i fenomenets natur, medan epistemologi handlar om hur fenomenen bör studeras (Bryman & Bell, 2015). Genom att utgå från att vad som sker inte är faktiskt och objektiva utan flexibelt och subjektivt kan det vara intressant att undersöka hur och varför det är så. Dock finns det redan mycket skrivet om detta och istället väljer vi att fokusera på skillnaderna och likheterna i tolkningarna och uppfattningarna av beslutsrätt och ansvarsfördelning. Utifrån Burrell och Morgans paradig (1979 citerade i Bryman & Bell, 2015) tar vi ett tolkande perspektiv. Då inget helt kan valideras som faktiskt, blir teorier omöjliga att helt förkasta eller validera eftersom världen är subjektiv och föränderlig. På så sätt blir det speciellt intressant att undersöka hur tolkningar och uttalanden kring skeenden faktiskt skiljer sig bland individer och hur detta påverkar en organisation. Vårt bidrag i studien är uppbyggt kring våra tolkningar av individers uttalanden och upplevelser.

När man lämnar ett bidrag i en kvalitativ studie menar Brunsson (1982) att det bör göras i form av språkbildning. För i en föränderlig verklighet ger man då möjligheten för andra att i vissa fall bättre förstå det observerade fenomenet och vad det innebär. Vi vill bidra till att skapa en

bättre förståelse och nyansering av beslutsrätt och ansvarsfördelning, vilket vi anser görs bäst genom att följa Brunssons råd om att mynta begrepp som kan användas i praktiken för att bättre förstå olika händelser.

2.1.3 Abduktivt arbetssätt

Eftersom vår studie bygger på individers tolkningar och uppfattningar var det på förhand omöjligt att veta hur empirin skulle komma att se ut. Därför föreföll det sig naturligt för oss att ha ett abduktivt förhållningssätt: som innebär ett samspel och växelspel mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2015). Det abduktiva arbetssättet skapade större flexibilitet för oss då vi inte var bundna av tidigare teorival och ledde i slutändan till en mer preciserad frågeställning.

Även Alvesson och Kärreman (2007) lyfter det abduktiva förhållningssättet i sin artikel, där de argumenterar för en metodik som upptäcker/skapar mysterier samt lösandet av dessa. De förespråkar att man med utgångspunkt i teori och litteratur letar efter paradoxer som inte helt kan förklaras av existerande kunskap. Vi tog utgångspunkt i det och sökte efter intresseväckande och framförallt överraskande, obesvarade tolkningar och fenomen. Detta gjorde att vi till en början tog ett brett och öppet perspektiv för att i efterhand smalna av syftet och forskningsfrågan mot det intressanta som vi hittade. Exempel på detta är hur vi till en början fokuserade på hur vardagliga beslutsprocesser tolkas då mycket av forskningen handlar om stora strategiska beslut. Under arbetets gång hittade vi dock andra mer intressanta aspekter och bytte fokus. Baserat på fler genomförda intervjuer, djupare tolkningar av deras svar och växelspelen mellan vår empiri och teorin, flyttade vi fokus mot skillnader i den interna och externa strukturen. Vi fortsatte fördjupa oss i teorin kring denna paradox och grävde även djupare i teorin kring konsultbranschen samt ansvar och beslutsrätt mer generellt. Tack vare det abduktiva arbetssättet fick vi en djupare förståelse för teorin och nöjde oss inte med den första intressanta observation vi fann. Istället strävade vi efter att finna paradoxer på ett mer abstrakt plan som inte var så tydliga vid en första anblicken. På så sätt flyttade vårt fokus från att fokusera på beslutsprocesser till att angripa materialet utifrån debatten kring distribuerat ledarskap.

Nackdelen med att arbeta så pass abduktivt är att det är extremt tidskrävande. Särskilt i en uppsats där tidsaspekten från början är begränsad blir ett sådant arbetssätt påfrestande. Vi har läst oss in i olika teoretiska diskurser allt ifrån hur beslut uppfattas och tas i verkligheten till byråkrati och distribuerat ledarskap. Dessutom har vi behövt strukturera om empirin och teorin

ett antal gånger allt eftersom diskussionen förändrats och skrivits om. Det är både svårt och tråkigt att behöva ta bort mycket av materialet man har arbetat fram då det inte längre passade in i uppsatsen. Den stora fördelen med vårt abduktiva arbetssätt är hur pass inlästa vi faktiskt har blivit, vilket i sin tur har gett oss ett kritiskt perspektiv på vårt eget arbete. Det har gett oss möjligheten att faktiskt hitta något och kunna binda ihop den och bidra till en relevant teoretisk diskurs. Vi har under hela processen vägt hur viktigt vissa delar varit, vilken empiri som varit mest relevant och förstått vikten av att skriva tydligt och strukturerat.

2.1.4 Kvalitativ metodik

Enligt Bryman och Bell (2015) bygger kvalitativ metod på konstruktionism, en epistemologisk utgångspunkt som är tolkande samt ett induktivt eller abduktivt tillvägagångssätt. Utifrån att vi ser världen som skapat av individen, vårt mål att förstå deras tolkningar och vårt abduktiva arbetssätt blev det naturligt att studera uppsatsens syfte via kvalitativ metodik. Vi ville se fenomenet ur personernas perspektiv, vilket kvalitativ metod gav möjligheten till (Bryman & Bell, 2015). Det gjorde det möjligt att undersöka det uttalade syftet och bidra till debatten inom området. Valet att forska kvalitativt anses inte bara ge effekter på arbetssättet utan även hur uppsatsen bedöms. Den ontologiska utgångspunkten och den kvalitativa metodiken kan dock upplevas skapa problem när det kommer till reliabilitet och validitet, vilket diskuteras i metoddelens avslutande stycke.

2.2 Tillvägagångssätt för empiriinsamling

2.2.1 Fallstudieobjekt

Studien har utförts som en fallstudie av en internationell konsultverksamhet inom bygg- och fastighetsbranschen. För att hålla företagsnamnet anonymt har vi valt att genom uppsatsen referera till företaget som InCon AB. Företaget har ett flertal kontor internationellt samt runt om i Sverige, bland annat i Malmö. Det är kontoret i Malmö som vi har besökt för att intervjua företagets medarbetare.

En fallstudie av ett företag möjliggör en djupare och mer ingående analys av organisationen i fråga och de fenomen som upptäcks (Bryman & Bell, 2011). Då studien är utformad för att skapa en djupare förståelse för individernas uppfattning av beslutsrätt och ansvarsfördelning och med syftet att bidra till språkbildningen, ser vi i likhet med Brunsson (1982) att en fallstudie

lämpar sig bra till detta. Eftersom vårt mål är att bidra med en teoretisk generalisering behöver inte flera företag undersökas för att försöka stärka vårt bidrag, vilket vore fallet om studien skulle ge ett objektiva bidrag av verkligheten.

InCon AB som är ett konsultföretag är ett typiskt exempel på ett kunskapsintensivt företag. Konsultföretag arbetar i stor utsträckning på liknande sätt oavsett vilken bransch de är verksamma inom. De säljer sin expertis till andra företag för att hjälpa dem lösa problem som dem själva inte kan lösa. De genererar endast intäkter när de arbetar externt och kan fakturera sin arbetstid på kunderna.

2.2.2 Intervju som metod

Som syftet och frågeställning uttrycker är inriktningen i studien individers tolkning av beslutsrätt och ansvarsfördelning. Eftersom studien har ett tolkande perspektiv och ser världen som socialt konstruerad var det därför ett naturligt val att intervjuer skulle ligga till grund för vår empiriinsamling. Att använda sig av intervjuer ger enligt Bryman och Bell (2015) det rikaste materialet utifrån individernas egen syn och upplevelser.

Vi genomförde intervjuer vid två olika tillfällen. Vid det första intervjutillfället genomfördes tre intervjuer, likaså vid det andra. Under första intervjutillfället valde vi att enbart en person skulle delta. Detta var ett val vi gjorde för att försöka skapa en så bekväm miljö som möjligt för respondenterna. Genom att ha en jämvikt mellan respondenterna och oss lyckades vi snabbt skapa en avslappnad miljö som bidrog till att respondenterna snabbt öppnade upp sig och delade med sig av sina åsikter och erfarenheter. Målet var att få så uttömmande svar som möjligt och därför valde vi att ställa få, men öppna, frågor. De inledande frågorna ställde vi utifrån en intervjumall som var uppdelad i olika teman baserat på beslut, motivation och företaget i stort. Dessa frågor fungerade som riktmärke för oss och lämnade samtidigt stort utrymme för respondenterna att själva uttrycka sina tankar. Utifrån vart respondenterna ledde sina svar kunde vi följa upp med följdfrågor och därav få ta del av ett rikt material bestående av deras egna tankar och åsikter. Att utföra intervjuer på det sättet överensstämmer med semistrukturerade intervjuer. Fördelen med den typen av intervjuer är just att det går att komma åt respondenternas egna åsikter och tankar, samt att det går att få ett rikt material att arbeta vidare med (Bryman & Bell, 2015).

Att vi genomförde intervjuerna vid olika tillfällen var ett val vi gjorde för att kunna arbeta abduktivt. Till den andra intervjuomgången utformade vi en ny intervjumall med grund i de olikheter i det interna och externa arbetssättet som vi tolkat från de första intervjuerna. Frågorna som ställdes var även vid den andra omgång utformade för att få så uttömmande svar som möjligt och delades även denna gång in i teman i intervjumallen. Vi försökte få respondenterna att prata så mycket som möjligt utifrån så få frågor som möjligt. Vid första intervjutillfället ställdes frågor som "Vad får du fatta för beslut?" och "Vad är viktigt för dig på en arbetsplats?". Att följa upp med tystnad och frågor som exempelvis: Hur menar du? Har du ett exempel? var väldigt framgångsrikt för att få respondenterna att bygga vidare och i många fall var det detta som gjorde att vi fick fram den mest intressanta informationen. Vid det andra intervjutillfället ställdes lite mer riktade och specificerande frågor för att få ytterligare djup inom de områden vi sorterat ut efter första intervjuerna. Ett exempel på detta är "Vilka beslut får du fatta internt/externt?". Även här fanns utrymme för respondenterna att leda intervjun mot det som de anser viktigt.

Vårt första urval av respondenter gjordes i likhet med det Bryman och Bell (2015) kallar ett bekvämlighetsurval. I vårt fall betydde det att de första intervjuerna helt enkelt gjordes med de medarbetare som var tillgängliga. Därefter, när det första materialet var analyserat, ville vi nå chefer och mer seniora medarbetare för att få en större spridning och se om de paradoxer vi observerat var genomgående oavsett position och hur länge man arbetat i företaget. Att göra urvalet på det sättet är mer likt det Chein (1981 i Merriam 1988) kallar ett målinriktat urval.

Alla intervjuer spelades in med godkännande från respondenterna för att sedan kunna transkriberas. Trots att detta var en väldigt tidskrävande process såg vi att fördelarna med att transkribera var väldigt stora. Alla respondenter hålls anonyma genom uppsatsen och har fått fiktiva efternamn. Genom att ha exakta uttalanden ökar reliabiliteten och möjliggjorde även respondentvalidering. Rent praktiskt gav det oss möjlighet att vid intervjutillfällena fokusera på att fånga upp respondentens svar och åsikter direkt och ställa relevanta följdfrågor istället för att försöka anteckna det vi då ansåg vara viktigt. Genom att spela in och transkribera intervjuerna kunde vi noggrant sortera materialet i olika teman och utforma våra senare intervjuer utifrån deras svar.

Intervjuerna genomfördes mellan den 24 november och den 9 december 2016. Tidsperioden var lite problematisk då företaget senare i december månad hade väldigt mycket att göra och vi inte hade möjlighet att genomföra fler intervjuer. Vi hade däremot alltid möjlighet att vända

tillbaka via mejl och telefon för att kunna klargöra eventuella otydligheter eller ställa följdfrågor. Alla intervjuer var mellan 30 - 60 minuter långa, vilket vi ansåg nödvändigt för att få en ordentlig dialog med uttömmande information. Intervjuerna utfördes på InCon ABs kontor i Malmö i bekväma konferensrum där man kunde prata ostört. Vi såg det som en självklarhet att anpassa oss efter vad som passade respondenterna och eftersom företaget har mycket att göra var det enklast för dem att mötas på deras kontor. Det gav oss också insyn i hur kontorslandskapet och hur deras arbetsmiljö såg ut.

2.2.3 Validitet och reliabilitet

I kvalitativ forskning är inte målet att skapa empirisk generaliserbarhet, att kunna bevisa att "så är det". Istället försöker vi skapa en teoretisk generalisering och bidra till debatten i form av språkbildning. Enligt Brunsson (1982) är detta relevant eftersom det är svårt att bekräfta teorier då den sociala världen, ur ett konstruktionistiskt synsätt, ständigt förändras. Istället bör fokus snarare ligga på att ge språkligt bidrag som kan användas för att bättre förstå vissa situationer. Världens föränderlighet skapar även svårigheter för validiteten och reliabiliteten av studien. Det blir värt att nämna frågan hur pass relevanta dessa begrepp är för kvalitativ forskning, då man kan ifrågasätta huruvida dessa begrepp ens går att använda i denna typ av forskning. Eftersom kvalitativ forskning handlar om subjektivitet till stor del, kan det vara otroligt svårt att validera ett arbete eller att styrka dess reliabilitet.

Då världen och tolkningar ständigt förändras, blir det i stort sett omöjligt för en senare studie som genomförts exakt likadant, även om det i praktiken nog inte är möjligt, att få samma utfall. För att då undvika att missförstå respondenterna arbetar vi med respondentvalidering, också kallat deltagarkontroll, som är en metod där vi erbjuder respondenterna att ta del av transkriberingarna och de tolkningarna som sker i empirin (Merriam, 1988; Bryman & Bell, 2015). Genom att transkribera och ha respondenternas exakta ord undvek vi feltolkningar vid intervjutillfället då vi kunde lyssna igenom vad dem egentligen sa flera gånger. Vidare för att undvika att göra orimliga tolkningar av informationen valde vi att sortera empirin individuellt för att inte påverkas av varandra. Sedan fördes en diskussion och argumentation för vilka sorteringar och tolkningar som ansågs intressanta och rimliga att använda. Detta upprepades efter varje intervjuomgång.

2.3 Analysmetod

Rennstam och Wästerfors (2011) har tagit fram ett ramverk för hur man analyserar empiriskt material uppdelat i tre delar: sortera, reducera och argumentera. Vi började med att omgående efter intervjutillfällena transkribera intervjuerna för att sedan sortera materialet individuellt. I vårt individuella sorterande skapade vi egna teman och valde ut intressanta citat ifrån intervjuerna. Genom att göra det individuellt undvek vi att färgas av varandras åsikter

Vi diskuterade sedan det material vi själva valt ut för att göra en gemensam sortering. Sorteringen underlättade i sökandet efter paradoxer och det senare avsmalnandet av frågeställningen. Detta gjordes genom att kodifiera empirin utifrån vad som sägs i intervjuerna, just kodifieringen är något som nämns av Rennstam och Wästerfors (2011) som en viktig del i empiribearbetningen. Vidare betonar författarna att sorteringen påbörjas redan under insamlandet av empiri. Genom valet av intervjufrågor och de teman vi valt: beslutsfattande, motivation och arbetssätt, hade vi redan skapat en viss sortering. Denna fortsatte sen i den individuella sorteringen och ytterligare i de gemensamma diskussionerna. Fördelen med detta är att stärka uppsatsens interna validitet. I linje med ett konstruktionistiskt synsätt var detta ett relevant arbetssätt. Det blev extra tydligt eftersom vi alla tre ofta hade olika tolkningar att bidra till den gemensamma diskussionen efter vår enskilda sorteringsprocess. Efter avsmalnandet och specificeringen, sorterades materialet åter. I detta fall genom slutligt val av teoretisk grund, åter i samklang med det abduktiva arbetssättet. Svensson (2015) och Rennstam och Wästerfors (2011) påpekar även teori som viktigt verktyg för att förstå och tolka empiri.

Nästa steg i analysen är enligt Rennstam och Wästerfors (2011) är att reducera. Detta görs enligt författarna för att man ska kunna fokusera på en del i analysen och skapa skärpa, då det är omöjligt att ta upp allt man hittat. Vår reducering gjorde vi i enlighet med Alvesson och Kärreman (2007) genom att abduktivt leta efter paradoxer som inte helt kunde förklaras av befintlig teori eller som tar form i debatten kring ämnet. Detta reflekterande arbetssätt gav även grunden till den teoretiska referensramen kring distribuerat ledarskap som slutligen applicerades i argumentationen. Genom gemensam diskussion kring empirin satte vi upp tre huvudteman som vi jämförde med teori och sedan valde det mest intressanta, skillnaden i den externa och interna strukturen.

Den sista delen i enlighet med Rennstam och Wästerfors (2011) är att argumentera för sina tolkningar och upptäckter. Vi tog avstamp i de koder och etiketter vi sorterat in materialet under i en kombination med de teoretiska perspektiv som tagits. Utifrån detta argumenterade vi för ett koncept eller snarare en term och dess relevans i den teoretiska språkbildningen, vilket även Brunsson (1982) förespråkar vid kvalitativ forskning. Genom den reflekterande sorteringen och reduceringen skapades även möjligheter att argumentera för något intressant och teoretiskt givande.

3 Teori

Teoriavsnittet belyser debatten som förs kring temat distribuerat ledarskap, som vår studie ämnar att bidra till. Trots att DL har rötter i olika konventionella begrepp inom organisationsteori är debatten kring området aktuell. Eftersom ämnet kopplat till vårt syfte berör flera olika grenar inom denna debatt är materialutbudet rikt. DL i sig är något som till stor grad påverkar ansvarsfördelning och beslutsrätt. Då DL är ett nutida perspektiv som växt fram ur klassiska begrepp har vi försökt att disponera den teoretiska debatten som en historiskt berättande tidslinje.

Vi försöker skapa en översikt av de områden från debatten som anses relevanta för just vårt syfte och gör en djupare beskrivning av de teoretiska områden dit vårt primära bidrag riktas. Genom teorikapitlet sätter vi klassiska begrepp som motpol till det trendiga distribuerade ledarskapet. Det blir viktigt att förstå vad DL är och var det kommer ifrån för att kunna problematisera den teoretiska debatten eftersom det ligger till grund för diskussionen. Debatten kring DL ligger som grund för hela vårt fynd och vårt myntade begrepp: *formaliserad frihet*.

3.1 Kort om framväxten av distribuerat ledarskap

Distribuerat ledarskap är ett ledarskapsperspektiv som har utvecklats i kölvattnet av ledarskapsteorierna som dominerade under 1900-talet, och som slog igenom efter millennieskiftet (Bolden, 2011). Det till synes enkla begreppet är dock relativt komplext. Inom DL flyttar man fokus bort från att ledarskap utövas av en individ för att påverka en annan, till att ses som en social process där alla är delaktiga i att forma ledarskapet. Gronn (2002) menar att ett tidigare fokus på relationen mellan ledare och följare gjort att man missat hur ledarskap faktiskt distribueras mellan grupper. Han menar att det i praktiken finns, liknande arbetsdelning, en distribution där expertis och annan erfarenhet väger olika tungt i olika situationer. Det är alltså en motpol till tidigare individbaserade ledarskapsteorier som fokuserat på individuella karaktäristika (Gronn, 2008). Personbaserade ledarskapsperspektiv i sin tur är en motreaktion mot den traditionella byråkratin, vilket gör att de lärda inom DL ställer sig starkt kritiska till traditionell byråkrati.

3.2 Debatten kring DL har rötter i klassiska begrepp

Vi blickar nu bakåt i tiden för att förstå hur debatten kring distribuerat ledarskap har växt fram. Frederick Taylor presenterade i början på 1900-talet sina tankar om det han kallade för "Scientific Management". När industriella revolutionen svepte in över Europa och Nordamerika såg Taylor stor potential att ändra arbetssätt mot ett standardiserat, rutinbaserat system, där det alltid fanns ett bästa sätt att sköta en viss arbetsuppgift. Man skulle heller inte längre jobba efter tumregler eller med tankesättet att lära av sina misstag (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011).

Senare under 1900-talet blev byråkrati ett omtalat begrepp. Än idag är byråkrati ett centralt begrepp inom organisationsteori och ledarskap. Byråkratier kännetecknas av standardisering, formell hierarki och utarbetade regelverk. Reglerna är opersonliga och det som blir viktigt för beslutsrätt är din formella position i hierarkin, inte vem du är (Alvesson & Sveningsson, 2007). Weber (1978 i Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011) tryckte hårt på att byråkrati var det bästa sättet att nå effektivitet, detta genom formell beslutsrätt, centralisering, stabilitet och disciplin. Byråkratin ger tydliga ramverk för ansvarsfördelning och beslutsfattande. Förutom de redan nämnda delarna av byråkrati hittas i Bennis (1973) fler beståndsdelar såsom, arbetsfördelning, meritokrati som bas för befordran och opersonliga relationer.

Mer modern litteratur raffinerar tankarna kring begreppet hierarki. Hierarkier är något som kan ses som ett generellt fenomen i komplexa system och organisationer (Grant, 1996). Den primära utmaningen för företag är enligt Grant att skapa meningsfulla, koordinerade aktioner för alla individer i organisationen. Det hierarkiska systemet ses som en effektiv lösning på dessa koordinerings- och samarbetsproblemen som då ofta uppstår. Trots detta är det enligt Grant inte optimalt att flytta beslutsfattande och beslutsrätt till en central hierarkisk punkt i organisationen när verksamheten bygger på individer med specialistkunskaper. Författaren menar att beslutsrätten i dessa fall istället bör flyttas längre ner i organisationen för att kunna fattas av dem som har den rätta kunskapen att lösa uppgiften, vilket skulle medföra en större chans att besluten som fattas är av hög kvalitet. Pfeffer (1981, i Daft, Murphy & Willmott, 2014) förklarar hur högre chefer ofta flyttar beslutsrätten och ansvaret längre ner i hierarkin. Detta menar författaren genomförs genom att sätta tydliga ramar för medarbetarna att agera och besluta inom. På det sättet lyckas cheferna i viss mån styra riktningen av besluten och fullt ut omfattningen av besluten som fattas på lägre nivå. Detta är ett sätt att decentralisera det

operativa i verksamheten, samtidigt som beslutsrätt att fatta större beslut behålls centralt (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011).

I takt med att samhället moderniserades hade man alltså börjat ifrågasätta vissa delar inom organisationsfältet. Då allt fler kunskapsintensiva organisationer växte fram och att kravet på flexibilitet ökade, ansågs den klassiska byråkratin inte längre optimal (Child, 2005). Bennis (1973) menade redan på 1970-talet att byråkrati är ineffektivt i det moderna samhället och den moderna organisationen, till en sådan grad att han trodde att byråkratin skulle dö ut. Argument som lyfts för varför byråkrati inte passar in i moderna organisationer är bland annat att de anställda inte tillåts att växa som människor utan blir instängda och begränsad kommunikation på grund av hierarkiskt avstånd. Dessutom påpekas byråkrati som för trögrörligt samt krasst att *“dess kontroll- och auktoritära system är utdaterat”* (Bennis, 1973 s. 6).

3.3 Att anpassa organisationsstruktur till sitt företag

Alvesson (1990) definierar organisationsstruktur som summan av hur olika arbetsuppdrag allokeras mellan enheter och roller samt hur dessa koordineras. Organisationsstruktur handlar således bland annat om auktoritetshierarki och tilldelning av arbetsuppgifter. När det pratas om organisationsstrukturer lyfts decentralisering eller centralisering av beslutsfattande som en central del (Alvesson & Sveningsson, 2007). Utifrån organisationsstrukturen är bestämmanderätten något som följer hierarkierna, med större rätt desto högre upp i hierarkin du kommer, vilket också medför en formell rätt att fatta besluten (Daft, Murphy & Willmott, 2014). Eftersom organisationsstrukturen till stor del anses påverka beslutsrätt och ansvar, blir det relevant för oss i den här uppsatsen att ta upp en del av DL-debatten som rör struktur. Frågan om organisationsstruktur har också utvecklats med tiden och är starkt kopplad till distribuerat ledarskap.

Hela tiden kommer nya trender som lyfts fram som vägen till framgång och många företag ses också följa dessa, kanske för att framstå som nytänkande och moderna i en värld där dessa attribut ofta hyllas (Alvesson & Sveningsson, 2007). På 1990-talet började man rikta mycket uppmärksamhet inom forskningen mot det som kallas kunskapsintensiva organisationer. Termen är bred och något vag, men överlag beskrivs kunskapsintensiva organisationer ha välutbildad personal, varierande slutprodukter och stort fokus på utveckling av personal, produkt och marknad. Till denna kategori av företag brukar konsultverksamheter räknas in (Alvesson, Kärreman & Sveningsson, 2002). Om nu byråkrati inte längre ansågs vara ett

optimalt sätt att fördela ansvar och arbetsuppgifter inom kunskapsintensiva företag, där flexibilitet lyfts, vad anses då vara ett bättre alternativ? I dessa organisationer är det viktigt att man arbetar på ett sätt så att man kan samla in specialistkunskap för att lösa komplexa problem. Det medför att man ofta arbetar med låg grad av formalisering och standardisering. Beslutsrätten decentraliseras till stor del i dessa organisationer så personer nära problemen kan fatta besluten.

I konsultvärlden säljer företagen sin expertis för att lösa uppdrag hos andra företag och skapar tillfälliga projektteam bäst anpassade efter att lösa just den specifika uppgiften. I konsultvärlden utsätts konsulter för en vardag där flexibelt arbete och autonomi är ett karaktärsdrag, samtidigt som chefer behöver försäkras om att arbetet fortskrider på ett effektivt sätt. Kontrasten mellan autonomi och kontroll skapar friktion, något som Robertson och Swan (2003) identifierar problematiken kring i sin studie. De påstår att en stark organisationskultur där ambiguitet är accepterat bidrog till att konsulter godtog balansen mellan sin egen frihet och det kontrollerande ramverket de arbetade inför. Således minskade friktionen och en balans uppstod.

Eftersom modern forskning tyder på att kunskapsintensiva företag tenderar att arbeta decentraliserat, var Kärreman, Alvesson och Sveningssons (2002) slutsatser i sin undersökning av två kunskapsintensiva organisationer mycket uppseendeväckande. Ett av företagen var ett stort internationellt managementkonsultbolag. Konsultfirman, som hade alla kännetecken som kunskapsintensiva organisationer karaktäriseras av, hade istället stora inslag av en klassisk byråkrati. Hierarki, formalisering, standardisering av slutprodukten och utbytbar personal var uppenbara karaktärsdrag i företaget, helt emot hur kunskapsintensiva företag antas arbeta (Alvesson, Kärreman & Sveningsson, 2002).

I en annan undersökning av ett konsultföretag lyfter Alvesson (1990) fram en annan bild av företag och deras struktur. Han menar att organisationsstrukturen och dess innebörd inte är någonting objektivt, utan beror på medarbetarnas tolkningar, likt konstruktionismen. Tillsammans skapas en gemensam innebörd av organisationsstrukturen, dess hierarkier och den medförande beslutsrätten. Han menar att det är uppfattningen av strukturen som är avgörande och den kan ha olika innebörd för olika personer samt i olika situationer, just eftersom det bygger på uppfattningar och tolkningar. Alvesson menar att detta även återspeglas externt där en specifik position i hierarkin och den medförande rollen kan ha stor betydelse externt och spegla status och kunskap, men betyda avsevärt mycket mindre internt.

Senare i den här uppsatsen går vi in på InCon ABs organisationsstruktur och hur de olika anställda beskriver den. Då kommer det att diskuteras hur beslutsrätt, ansvar och hierarki hänger ihop just på fallföretaget.

3.4 Ledarskap och beslutsrätt får en modern betydelse

Parallellt med att man ifrågasatte gammaldags organisationsstruktur fick man också upp ögonen för olika perspektiv på ledarskap. Redan 1846 presenterade Carlyle (1846 i Iszatt-White & Saunders, 2014) sin teori om “the Great Man”, ett individbaserat perspektiv som ser ledaren likt en hjälte med medfödda specifika egenskaper. Många av dessa tidigare sätt att försöka förstå ledarskap fokuserade just på individen, och hans eller hennes personliga egenskaper och/eller beteende (Iszatt-White & Saunders, 2014). Långt senare kom man att fokusera mer på ledarskap utifrån känslor, symbolik och affektion. Termen “nytt ledarskap” formades av Bryman (1992 i Iszatt-White & Saunders, 2014) och gemensamt tema för flera av dessa perspektiv är just fokus på karisma, affektion och visioner som ska spridas från ledaren ner i organisationen. Trots ett mer modernt perspektiv där man tar in dessa humana aspekter i ledarskapet ligger dock fokus fortfarande på ledarskap som något fäst på individuell nivå. Individen som tar beslut, sprider vision och har ansvar (Iszatt-White & Saunders, 2014).

Utöver ledarskapet i sig talas det i debatten om formell och faktisk beslutsrätt (Aghion och Tirole, 1997; Dobrąjska, Billinger & Karim, 2015). Personen med formell beslutsrätt är den som innehar en position i hierarkin som i sig medför legitim rätt att fatta beslut och ha ansvar för vissa områden. Den som innehar real beslutsrätt är snarare den som faktiskt utför arbetsuppgifterna och levererar ett resultat. En person med formell beslutsrätt involveras undantagsvis vid speciella tillfällen rörande operativ verksamhet medan den med real beslutsrätt ständigt fattar beslut som följd av sin expertis och sina kunskaper kring sitt arbete. Det görs alltså skillnad på formellt ansvar och ansvar att utföra arbete och dess medföljande resultat.

I takt med att man såg denna skillnad på formell och faktisk beslutsrätt och ansvar såg man bort från individbaserade teorier. På 2000-talet började man ifrågasätta individbaserat ledarskap ordentligt och teori som banade väg för att se ledarskap som något fördelat och något som alla var en del av växte fram. Distribuerat ledarskap är ett av dessa perspektiv. Även om ursprunget av distribuerat ledarskap är debatterat och inte helt tydligt, vänder det fokus bort från dessa individbaserade perspektiv och sätter gruppens kollektiva insats i fokus för ledarskapet.

Vi ska nu fördjupa oss mer i begreppet distribuerat ledarskap och dess innebörd, som är ett ganska komplext perspektiv.

3.5 Distribuerat ledarskap

Grenen har blivit mycket omtalad sedan den verkligen slog igenom runt millenniumskiftet (Bolden, 2011). Ursprunget för distribuerat ledarskap är omtalat och vilt debatterat. Oduro (2004 i Bolden, 2011) föreslår att man kan spåra DL i praktiken så långt tillbaka som 1250 f.Kr. men rent teoretiskt är perspektivet mycket mer modernt. Redan på 1950-talet ska Gibb (1954 i Bolden, 2011) ha refererat till DL som arbetssätt genom att föreslå att ledarskap borde ses som en gruppaktivitet snarare än ett individbaserat jobb. Harris (2008) är noggrann med att poängtera att begreppet är ganska komplext och att många missförstår innebörden av DL. Distribuerat ledarskap är nära besläktat med, och används ofta något felaktigt som ett samlingsnamn för forskning som annars kallats för bland annat kollektivt ledarskap och demokratiskt ledarskap (Bolden, 2011; Harris, 2008).

Gronn (2000) menade att begreppet verkade ha legat vilande ända fram till 1980-talet då det, precis som vi diskuterade i föregående stycke, blev trendigt att tala om "det nya ledarskapet". Först på 1990-talet var debatten dock redo att verkligen ta sig an teorin kring distribuerat ledarskap. Efter flera år med kartläggning kring begrepp nära kopplat till DL, var förutsättningarna rätt för att DL skulle få ordentligt fotfäste som ett accepterat perspektiv inom ledarskapsdebatten (Bolden, 2011). Grey (1999 i Gronn 2000) nämner bland annat trenden av platta organisationer med färre mellanchefer som en anledning till utvecklingen av distribuerat ledarskap eftersom fler personer nu får möjligheten att fatta beslut och bedriva ledarskap.

Det är naturligt i moderna organisationer att ledarskapet på ett eller annat sätt är fördelat men perspektivet distribuerat ledarskap handlar inte på något sätt om att alla leder. Värt också att poängtera är att DL inte betyder att man har total avsaknad av formella positioner (Harris, 2008). Harris fortsätter och beskriver kärnan i DL som att ledarskap istället är flytande och ständigt konstrueras snarare än att det är något fixerat och statiskt. Det distribuerade ledarskapet genomsyrar hela organisationen och beslutsfattande styrs av kontinuerliga interaktioner mellan organisationens medlemmar (Harris, 2008). Precis som nämnt tidigare fokuserar man här inte på individen och dess egenskaper eller beteende, utan DL handlar om att ledarskap skapas av flera aktörer som gemensamt delar på ledarskapet och formar det tillsammans (Harris, 2008).

Spillane (2006 i Harris, 2008) påpekar hur DL påverkas av sociala fenomen och hur relationer mellan aktörerna involverade i ledarskapet själv.

Bennet et al. (2004) har via en litteraturgenomgång tagit fram dimensioner och delar som tas upp när det distribuerade ledarskapet beskrivs. Typiska karaktäristiska enligt dem är att distribuerat ledarskap växer fram ur social interaktion, att det finns en större gräns för vilka som tas i beaktning vid skapandet av ledarskap än inom andra teorier kring ledarskap samt att expertis är utportionerat hos olika individer inom en organisation som behöver tas in vid beslutsfattande. En annan viktig aspekt som Gronn (2008 i Harris, 2009) lyfter är att tidig litteratur om DL negligerade att reflektera kring konsekvenser och följder av hur distribuerat ledarskap påverkade saker som delat beslutsfattande och ansvarsfördelning. Dessa koncept tillsammans med termer som influerande, makt och koordinering förknippas med och har tydlig koppling till DL och frågan är då vilket värde distribuerat ledarskap bidrar med till bland annat beslutsfattande och ansvarsfördelning. Gronn fortsätter att påpeka att DL har hjälpt till att avslöja begränsningar med individbaserade perspektiv, samtidigt som det har hjälpt oss att se bort från en relativt stark övertro till människans individuella kapacitet. Enligt författaren har DL dessutom gjort oss mer positivt inställda till flertalet analyser kopplade till problem, snarare en enstaka analys.

Katz och Kahn (1978 i Gronn, 2008) påpekade redan på slutet av 1970-talet, även om de inte explicit skrev om distribuerat ledarskap, att distribuering av ledarskap påverkade beslutsfattande positivt på två sätt. Dels menade författarna att kvaliteten på beslut blev bättre samt att engagemanget kring beslutsfattandet ökade. Det låg även i linje med nutida argument att distribuerat ledarskap tar vara på organisationens resurser på bästa möjliga sätt (Gronn, 2008). Om expertis säger Gronn (2000) att när saker blir mer komplexa blir det viktigare att involvera fler i beslutsfattandet. Ledarskapet utövas och skapas då av fler individer. Detta gör att denna typ av ledarskap kan bli extra relevant inom kunskapsintensiva, komplexa och dynamiska branscher.

Flera författare riktar kritik mot DL och menar att det påverkar organisationer negativt. Distribuerat ledarskap sägs istället vara en av anledningarna till lågpresterande grupper (Melnick 1982 i Harris 2008) samt en bidragande faktor till splittring och oförenlighet inom organisationer (Bryk 1999 i Harris 2008). Dessutom påpekas att om man enbart har få individer som ledare skapar det tydligare kommunikationskanaler, bättre koordinering av arbete och medarbetare som känner sig mer uppskattade (Heinicke och Bales 1953 i Harris 2008). Bolden

(2011) föreslår också framtida forskningsområden inom DL och påpekar att makt och påverkan är områden som oftast åsidosatts när man skriver om distribuerat ledarskap. Hatcher (2005) påpekar också att trots att ledarskapet internt kan distribueras följer nödvändigtvis inte auktoritet och makt med distributionen. I artikeln lyfts faktumet att DL snarare används som ett hjälpmedel att lindra friktion som uppstår när man ska hantera bestämmanderätt. Ytterligare en risk som han ser är möjligheten DL ger till anställda att utmana existerande bestämmelser och regelverk. Hatcher menar på att delegationen av en del av ledarskapet till lägre positioner i hierarkin samtidigt som man som överhuvud bär ansvar för det slutgiltiga resultatet gör att man hamnar i en sårbar situation.

Efter att nu har gett er läsare en översikt av debatten kring distribuerat ledarskap och dess framväxt tillsammans med begrepp i anslutning till området vänder vi oss nu mot den empiriska analysen. InCon AB beskrivs som ett strukturellt platt företag och enligt vår tolkning finns det tydliga inslag av distribuerat ledarskap, även om de anställda givetvis inte använder den specifika termen distribuerat när de talar om sitt arbete.

4 Empirisk analys

Kommande kapitel i uppsatsen syftar till att analysera det empiriska materialet och därigenom ge en bild av vilka situationer som belysts under intervjuerna. Vi kommer att presentera uttalanden från såväl konsulter som konsulter i chefspositioner och kort tolka vad vi ser i materialet. Vi börjar med att skapa en förståelse för hur företaget uppfattas arbeta för att i senare stycken belysa de citat som tydliggör olika situationer som InCon AB ställs inför.

Det första stycket, "organisationsstruktur och arbetssätt på InCon AB", är menat att ge dig som läsare en insikt av hur de anställda uppfattar att organisationen fungerar och hur de tolkar sin arbetssituation. Det är viktigt för läsaren att förstå hur de anställda uttalat sig kring företagets arbetssätt och viktiga faktorer för att kunna greppa senare delar av analysen och förstå de paradoxer som har uppenbarats under analysens gång. De två efterkommande styckena behandlar och belyser olika händelser som upptäcktes under sorteringen av det empiriska materialet. Citat i det andra och det tredje stycket är indelade efter beslut och ansvarsfördelning som speglar externa respektive interna beslut och ansvarsfrågor. Detta för att tydligt särskilja på vilka olika situationer de intervjuade talar om. Denna uppdelning gör vi för att tydligt svara på vår frågeställning "Hur anses beslutsrätten och ansvarsfördelningen se ut på InCon AB?"

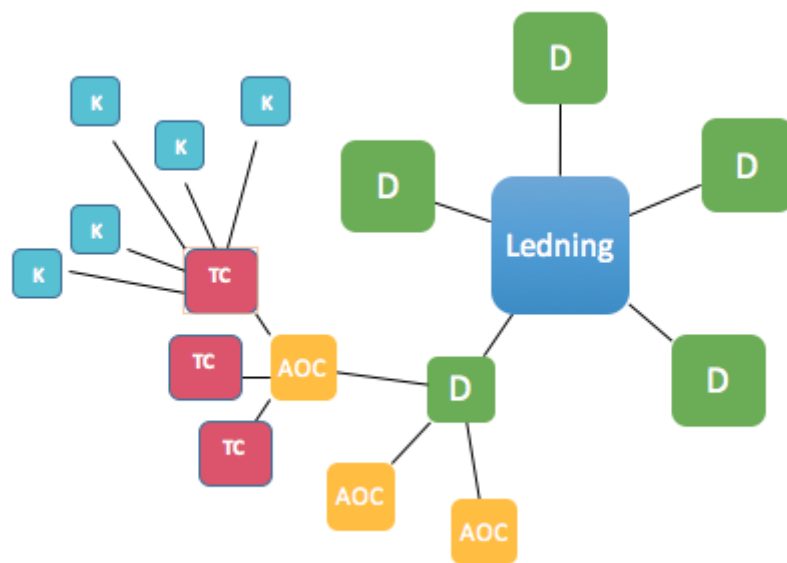
4.1 Organisationsstruktur och arbetssätt på InCon AB

InCon AB är en konsultverksamhet där deras, liksom andra konsultbolags, viktigaste resurs är medarbetarna och deras expertis. Medarbetarna hos InCon AB varierar i ålder, kön och bakgrund. När vi har intervjuat de anställda beskriver alla organisationen och dess struktur som platt, med högt till tak där all fritt kan kommunicera med varandra och på lika villkor kunna framföra sina åsikter och idéer, utan att behöva gå långa krångliga formella vägar. Detta beskrivs av Axelsson som "*typisk svenskt platt, att ingen är mer värd än någon annan*".

Strömquist ritade ut organisationsstrukturen under intervjun och hans illustration återspeglas i figur 1. I sitt medvetna val att beskriva företaget pekar Strömquist på att:

"Vi tycker om att titta på företagets struktur som ett litet hjul, det är som att vi har plattat till hela pyramiden. Det gör att vi på något vis hamnar lite närmare varandra" (Strömquist, Affärsområdeschef).

I företaget arbetar man aktivt med att förmedla en platt struktur och medföljande hierarki till sina medarbetare. Bilden av företagets struktur visar även de olika rollerna som finns internt. Ledningen för koncernen sitter utomlands och i Sverige finns en VD, en affärsområdeschef för vardera av de tre områdena företaget är aktivt inom, teamchefer som är ansvariga för medarbetarna inom sitt område på respektive kontor och sist men inte minst, konsulterna. Det är värt att poängtera igen att medarbetarna upplever att de arbetar i en platt och decentraliserad organisation med relativt få formella hierarkinivåer. Samtidigt finns det flera uttalade chefspositioner med medföljande ansvar och beslutsrätt.



Figur 1: I centrum av "hjulet" som Strömquist pratar om finns ledningen och underställt ledningen finns ett antal direktörer/VD (D). Varje VD ansvarar för en sektor med ett antal affärsområdeschefer (AOC). Inom varje affärsområde finns det så kallade teamchefer (TC) som samordnar arbetet för ett antal konsulter (K) som arbetar inom ett eller flera projekt. Hela strukturkedjan från ledning ner till konsult är enbart demonstrerad för en affärsområdeschef inom en viss sektor för att göra ritningen tydlig (ritad digitalt av oss utifrån beskrivning och ritning av Strömquist).

De uppfattade karaktärsdragen på företaget med den platta strukturen och en stor jämlikhet speglas även i hur man sedan arbetar. Inom företaget läggs det stor vikt vid att fördela ansvar och ge frihet till de anställda. Affärsområdeschefen fördelar ansvar till teamcheferna som i sin tur delegerar ansvar vidare till konsulterna. De anställda poängterade genom intervjuerna vikten för dem att själva kunna styra över sin vardag och att den möjligheten verkligen finns hos InCon AB.

“Jag jobbar inte så mycket med att stämna av med min chef och behöver inte fråga om godkännanden. Utan man sköter sig själv och har ansvar för att se till att det funkar helt enkelt.” (Holm, Konsult)

Det viktiga är att arbetet ska bli gjort ordentligt. Som både affärsområdeschefen och konsulterna uttryckte så arbetar man mycket med frihet under ansvar. I slutändan går det ut på att se till att kunna fakturera ut sina timmar på kunderna. Det är så företag i konsultbranschen tjänar sina pengar och InCon AB är inget undantag. Affärsområdeschefen Strömquist beskriver väldigt tydligt att de är aktiva i en väldigt tuff bransch där man måste ha full kontroll på utgifterna. Detta hänger ihop med att utgifterna skapas internt, en plats där företaget inte har någon möjlighet att skapa intäkter. Dessa skapas istället i all den tid som konsulterna kan arbeta på uppdrag från kunderna. Att allt fokus riktas externt och att interna frågor därmed sällan arbetas med ser konsulterna inte som något problem.

Lundin uttrycker att hen upplever en stark lojalitet mot företaget. Alla vill jobba hårt för att bidra till företagets framgång, vilket de är medvetna om sker genom att debitera kunderna. Att ha för mycket att göra externt är inget problem, utan huvudbry infinner sig snarare när det finns för lite att göra. Känslan av att inte kunna debitera sina timmar uppfattas som påfrestande. Denna stora ansvarskänsla går igen bland konsulterna och speglar lojaliteten till företaget och viljan att bidra till dess framgång. Detta sammanfattas snyggt av Strömquist:

“Det är mycket sällan som vi jobbar med stora interna frågor. Internt skapas ingen intäkt.” (Strömquist, Affärsområdeschef)

Sammanfattningsvis kan vi säga att företaget verkar präglas av en öppen kommunikation och ett decentraliserat arbetssätt. De anställda spenderar mycket tid på externa uppdrag och arbetar jämlikt i organisationen med uttryckt platt hierarki. De tjänar pengar på att sälja sina externa timmar och arbetar under ganska knappa ekonomiska marginaler. Stor vikt läggs vid att ge anställda frihet och vikten av att ta eget ansvar poängteras.

4.2 Externt ansvar och beslutsrätt

4.2.1 Vem har beslutsrätt och ansvar?

Ett av de större övergripande besluten med det externa arbetet är avtalsskrivande. Ett uppdrag kan sägas starta redan i förhandlings- och avtalsfasen, innan det faktiska arbetet har inletts.

“Offerter får teamledarna lämna, men jag tecknar avtalen. Det innebär också att man är med i starten på något sätt. Detta tycker jag är viktigt och ser det som ett led i kvalitetsuppföljningen.” (Strömquist, Affärsområdeschef)

InCon AB verkar alltså fästa stor vikt vid att säkra kvalitén på sina avtal. Att behålla rätten att skriva avtal högt upp i hierarkin hos affärsområdeschefen ses som ett sätt att säkra denna kvalitet. Detta trots att det är konsulterna som ska utföra arbetet i ett senare skede. Offerter och avtal granskas av affärsområdeschefen som skriver under och konsulterna är väl medvetna om att detta inte är deras ansvar. De intervjuade konsulterna är eniga med Strömquist och alla poängterar vikten av kvalitetssäkringen. Lundin påpekar till exempel att *“Vi har något som kallas tvåpersonersprincipen”*. Det vill säga att minst två personer ska vara involverade i avtalsskrivandet för att säkerställa ett gott resultat.

I avtalsprocessen får konsulterna själva vara med i kontakten med den potentiella kunden och hjälpa till att arbeta fram offerter och avtal, men som nämnts verkar de inte ha någon formell makt att ingå avtal, utan att det måste signeras av affärsområdeschefen. I avtalen som tecknas sätts ramar för kostnader och till vilken ekonomisk nivå konsulterna sedan får fatta beslut och arbeta inom, ett arbetssätt som konsulterna alla beskriver likartat. Det framhävs att det i slutändan alltid är beställaren som sätter ramarna som konsulterna arbetar inom.

“Ofta i uppdragsbekräftelsen kommer man överens med beställaren vilket mandat man har som projektledare. Du får bestämma saker för t.ex. 10' eller 100'. Alternativt att du inte har något ekonomiskt mandat överhuvudtaget. [...] Men så länge man håller sig inom ramarna så får man göra vad man vill.”
(Lundin, Konsult)

När avtalen med kunden sedan är klart får konsulterna stor frihet, inom de satta ramarna, att arbeta på egen hand som uppdragsledare. Alla beslut inom ramverket är alltså upp till konsulten själv att fatta. Behöver ramverken vidgas, vilket kan vara fallet om kunderna önskar mer hjälp

uppfattas detta inte som något problem för konsulterna att säga ja till, så snart det godkänns av någon med formell beslutsrätt. Att någon annan ska godkänna det först är inget konsulterna tänker över, istället uttrycker Axelsson det som “*Det är pengar in så det är ingenting att säga nej till*” (Axelsson, Konsult).

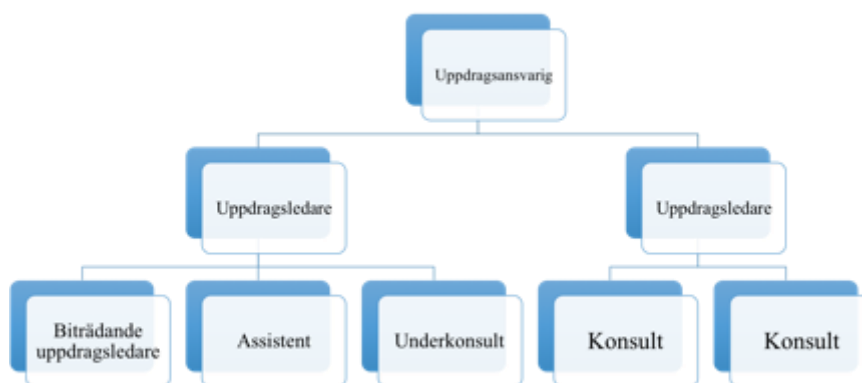
Det verkar alltså som att konsulterna är väldigt fria inom ramverket för de externa projektet, men det slutgiltiga ansvaret för projekten ligger på den som skrivit avtalet. Konsulterna själva har inte beslutsrätt kring avtal men konsulterna vet att de inte blir hindrade om de kommer med nya projekt eller förfrågningar från sin kund som genererar intäkter för InCon AB. Det är spännande att konsulterna påpekar att organisationen är platt och att alla är jämlika, samtidigt som de inte uttrycker tvivel kring att enbart vissa personer har formell rätt att fatta vissa beslut.

4.2.2 Roller i det externa arbetet

När vi talar med såväl chefer som seniora och juniora konsulter blir det tydligt att det finns en utarbetad modell för vilka roller som finns i varje externt projekt som företaget arbetar med. I texten kommer detta att benämnas som en “projekthierarki” som i sin tur består av olika “projekttroller”. Under samtalet fick respondenterna rita upp en schematisk bild även på den externa organisationen. Figur 2 nedan illustrerar den externa projekthierarkin. En förklaring till figuren fås också i citatet från affärsområdeschefen vars uttalande stämmer överens med vad de andra också berättade om arbetssättet.

“Men vi har också en extern organisation i våra uppdrag. [...] Den uppdragsansvarige är den som har koll på vår ekonomi i uppdraget. Sen är det uppdragsledaren som styr projektet, han är ansvarig för kundens budget, kundens ekonomi.” (Strömquist, Affärsområdeschef)

Här blir det tydligt hur uppdragsansvarig har det övergripande ekonomiska ansvaret i projektet. Hen lämnar sedan ansvaret till uppdragsledaren som driver projektet, för att sedan följa upp på den ekonomiska biten i efterhand. Det är uppdragsledaren som löpande driver projektet, agerar inom de satta ramverken och som har den löpande kontakten med kunden. I olika projekt kan konsulter anta olika roller. I ett visst projekt agerar man kanske uppdragsledare medan man enbart är assisterande i andra uppdrag. Det verkar vara något som konsulterna också förknippar med sin öppna kommunikation och platta organisation.



Figur 2: Överst i projekthierarkin finns en uppdragsansvarig med ansvar för ekonomin i projektet. Därefter finns en uppdragsledare med operativt ansvar i projektet. Utöver det kan det finnas flera konsultmedarbetare som arbetar för uppdragsledaren om projektet är stort. De kan ha titlar som biträdande uppdragsledare, assistent eller underkonsult. Till höger är de två underställda till uppdragsledaren benämnda enbart "konsult", mest för att förtydliga att alla involverade på den nivån är konsulter. Även teamchefer och affärsområdeschefer kan vara uppdragsledare eller uppdragsansvarig. Ibland är också uppdragsansvarig och uppdragsledare samma person (skiss från intervjuer med medarbetare på företaget).

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att konsulterna ges stor frihet att fatta nödvändiga beslut och får ansvara för externa projekt inom de ramverk som har avtalats med kunden. I varje projekt involveras en uppdragsansvarig med övergripande ansvar för projektet, en uppdragsledare med ansvar att driva projektet samt ytterligare konsulter vid behov. Avtalen behöver dock attesteras och signeras av teamchef eller affärsområdeschef innan konsulterna lämnas att arbeta på egen hand. Det övergripande ansvaret, till exempel om något skulle gå riktigt fel, ligger på den uppdragsansvariga. Inom varje externt projekt finns en tydlig rollfördelning och den interna platta hierarkin återspeglas i projektstrukturen genom att en konsult kan inneha olika roller i olika projekt beroende på sin expertis (biträdande uppdragsledare, uppdragsledare, assistent och om man är mer senior konsult även uppdragsansvarig). Vi tolkar det som att medarbetarna alla lyfter och hyllar den platta organisationsstrukturen. Samtidigt verkar de väldigt bekväma med den strikta projekthierarkin, då de inte kritiskt reflekterat kring det externa arbetssättet överhuvudtaget. Snarare så lyfter de det externa arbetssättet som välfungerande och trivsamt.

4.3 Internt ansvar och beslutsrätt

I den dagliga verksamheten finns konsulterna och teamcheferna på plats på respektive kontor eller ute på uppdrag med kunden. Affärsområdeschefen styr sitt område i hela Sverige och är därför närvarande på de olika kontoren lite då och då. Teamchefens primära interna uppgift är att se till att delegera arbete mellan konsulterna, men deltar även själv i de externa uppdragen. För att få kontoret att fungera rent praktiskt delas kontorsansvar ut till konsulterna och kan omfatta allt från köksansvar till att ha ansvar för fax eller förråd. Dessa uppgifter fördelas mellan konsulterna på gemensamma möten där det inte är teamchefen som är ordförande utan en av konsulterna. När beslut ska fattas genomförs demokratiska omröstningar där flertalet vinner, och ingen har vetorätt. Detta är ytterligare ett arbetssätt som vi anser återspeglar den platta strukturen och jämlikheten på kontoret.

4.3.1 Fördela sin interna tid

Som beskrivits tidigare är det enligt konsulterna och cheferna eftersträvansvärt och önskvärt att arbeta med externa uppdrag och därmed kunna debitera hela sin arbetstid på kunderna. Men så ser verkligheten inte alltid ut. Vissa konsulter har mer eller mindre alltid fullbelagt, speciellt de seniora som har större nätverk och skapar fler egna uppdrag. Men detta är inte generellt för alla konsulter. De lyckas inte alltid belägga konsulterna till fullo, så ibland finns det tid över som då får spenderas på andra arbetsuppgifter.

”Ser man att det finns mycket ledig tid hos någon så försöker vi fördela om från någon annan, återigen för att försöka få någorlunda lika arbetsbelastning. Går inte det ska man arbeta med handlingsplanen för verksamheten. [...] Det är strategin som är nedbruten i organisatoriska mål. Då kan man ta tag i någonting där tillsammans med sin teamledare.” (Strömquist, Affärsområdeschef)

Trots att affärsområdeschefen har en tydlig bild av hur arbetet ska fortlöpa när en konsult inte har tillräckligt med uppdrag, är inte denna arbetsplan lika tydlig hos konsulterna själva.

”Jag har fått veta att jag ska fråga teamchef eller fråga kollegorna om jag kan hjälpa till med något. [...] Annars är att uppdatera sitt CV med referenser och liknande en klassisk grej man kan göra om man har tid över. Utöver det är det väl även merförsäljning.” (Axelsson, Konsult)

När det inte längre finns externa arbetsuppgifter att fylla tiden med är det ingen av konsulterna som berättar om att dem skulle arbeta utifrån den handlingsplan affärsområdeschefen berättade om. Detta är exempel på hur vi tydligt kan se att kommunikationen och ansvarsfördelningen inte tolkas på samma sätt av alla i företaget. Konsulterna uttrycker att det är mycket upp till en själv att fylla ut sin tid när man inte har några kunduppdrag. Skulle de stå helt tomhänta och inte veta vad de ska göra skiljer sig synen på vad man ska göra, från den affärsområdeschefen uttrycker om att arbeta utifrån handlingsplanen och de strategiska målen. Gemensamt för konsulterna är att den tid de inte kan lägga på externa uppgifter fyller de mer eller mindre på eget initiativ och med det de anser vara nödvändigt, snarare än att arbeta utifrån en tydlig handlingsplan. Trots att kommunikationen på företaget beskrivs som öppen verkar det saknas en tydlighet som i det här fallet skapar vissa missförstånd.

Det enligt konsulterna uttryckta externa arbetssättet, friheten under ansvar, går igen när det kommer till även det interna arbetet. På kontoret finns ingen uttalat ansvarig för att sköta praktiska saker. Istället är det upp till var och en av konsulterna att själva ta sig an ett ansvarsområde som man kan sköta utifrån hur mycket tid man spenderar på kontoret eller ute på uppdrag.

”Man får ju faktiskt ställa upp. [...] Så nu har jag köksansvaret.” (Holm, Konsult)

Dessa ansvarsområden får konsulterna själva anmäla sig till på de gemensamma kontorsmötena för alla anställda. Holm och de andra konsulterna uppvisade ingen entusiasm då de talade om detta, utan såg det mer som ett nödvändigt ont. Kontorsansvaren verkar vid första anblick vara ett exempel på en tydlig intern rollfördelning. Däremot visar det sig senare att två olika konsulter uttrycker att de har ansvar för köket. Vi såg dock i samband med det första intervjutillfället att den ena konsulten med köksansvar hittade över en vecka gammal mjölk i kylen. Här verkar det dessutom förekomma missuppfattningar kring vem som har vilket ansvarsområde eftersom båda säger att de ska göra samma sak, men ingen gör det. Det verkade också som att det inte fanns några klara riktlinjer, eller uppföljning, för de olika ansvarsområdena utan att det var mer upp till var och en att själva avgöra vad som ska göras. Utöver kontorsansvaren tycks det inte finnas några uttalade roller internt, vilket verkar göra att man inte helt vet vem man ska vända sig till rörande vissa frågor.

4.3.2 Interna frågor och projekt

Ett sätt att disponera potentiell intern tid på företaget är att driva interna projekt. Dessa kan komma från konsulternas egna idéer om förbättringar eller utvecklingsmöjligheter. För att idéerna ska bli allmänt accepterade presenteras de på de gemensamma mötena för att den som kommit med idén sedan får genomföra och ansvara för projektet, så länge det är kostnadsfritt. Ett exempel på ett internt projekt som lyfts fram och genomförts var en översikt kring företagets alla avtal och tidigare avtal för att skapa en överblick och bygga relationer med viktiga kunder. En sådan hade tidigare funnits, men projektet rann ut i sanden och uppdatering av den blev aldrig gjorda. Då man inte visste vem som skulle hantera listan, eller om den som hade ansvar hade slutat på kontoret, glömdes en till synes ganska viktig intern syssla.

“Det följs inte upp på något speciellt sätt när man kommit med idéer, det är lite upp till var och en. Vissa saker funkar för vissa och för vissa gör det inte.”

(Holm, Konsult)

Om ingen har intresse av att själv driva projektet försvinner det istället för att någon delegerar det vidare och ansvarar för att någon hanterar projekt som kan vara viktiga för företagets fortsatta lönsamhet. När vi talade med konsulterna verkade det vara ett återkommande fenomen att de interna frågorna nedprioriteras. Att det inte riktigt finns en klar ansvarsfördelning och procedurer för uppföljning av beslut som tas på möten eller nya idéer observeras av medarbetarna och uppfattas som problematiskt.

“Min chef är bra på många sätt, men X kan vara lite loj. Det kan vara lite såhär att X inte tar tag i saker, så rinner det ut i sanden och så blir det inte riktigt något. Då får vi inte någon återkoppling om vad som händer med t.ex. workshoppen eller det som vi kom överens om som skulle lyftas upp.” (Lundin,

Konsult)

Här tolkar vi återigen att avsaknaden av roller och tydlighet internt gör att saker faller mellan stolarna. Flera konsulter lyfter detta och verkar uttrycka en viss oro över situationen. Dels för att de hyser stor lojalitet för sitt företag och nog vill driva viktiga interna frågor men också för att det ibland kan bli frustrerande.

En tydlig skillnad i vad som sker beror på storleken av kostnaden för de interna projekten, vilket påpekas i de två följande citaten. Beslut om kostnadsfria åtgärder medför inga problem, men Axelsson påpekar att så fort det kostar pengar måste man höra sig för att få tillåtelse först.

“Idéer som vi själva har och vill göra som inte har någon direkt kostnad, det är inga problem. [...] Om det kostar pengar måste vi kolla med både den ena och den andra.” (Axelsson, Konsult)

Även Strömquist (Affärsområdeschef) lyfter samma tankar när vi frågar om förslag på interna projekt från de anställda. Chefen påpekar att förbättring givetvis är bra, samtidigt som hen uttrycker att det inte ska kosta för mycket eller vara besvärligt att genomföra. Från Strömquists perspektiv framstår det som att interna projekt med en mindre kostnad alltid går att lösa. Här skiljer sig uppfattningarna återigen mellan olika individer på företaget. Axelsson uppfattar alla interna projekt som kostar pengar som relativt problematiska och att det alltid krävs flera godkännanden från olika håll.

Vi fortsätter att undersöka vad som tycks ske rörande projekt med större kostnader. Vid en intern ombyggnation tilldelades en konsult ansvaret för att driva projektet. När det kom till kostnadsdrivande beslut hade konsulten inte längre någon beslutsrätt, utan beslut fattades på en helt annan hierarkisk nivå.

“Först fick det gå en vända. Då fick vi kolla med teamledare och personalchef som sa att vi även måste kolla med ekonomiavdelningen. Jag tror till och med att VD:n involverades. [...] Det behövs definitivt inkluderas någon annan som fattar besluten och godkänner saker som kostar pengar”(Axelsson, Konsult)

Att beslut kring interna projekt fattas centraliserat och på absolut högsta hierarkiska nivå är inte ovanligt, vilket tycks vara fallet här. Om någon i företaget kommer med en större idé har företaget en utvecklingsfond som man kan ta del av för att driva dessa interna utvecklingsprojekt. Där går besluten enligt Strömquist hela vägen upp till styrelsen för att besluta om det ska få ta del av fonden eller inte. Flera konsulter vittnar om att vem det är som fattar beslut kring dessa interna projekt dock inte är helt tydligt. Angående försöket från en konsult att starta upp ett större projekt som skulle kosta en del och ta mycket internt tid säger Lundin så här:

“Vi vände det till de tre teamcheferna här men fick ingen respons, ingen överhuvudtaget, inte ens att det var en dålig idé. Det var bara tystnad. Så vi försökte igen, återigen ingen respons. Då tröttnar man ju. [...] Så vi undrade, ska vi ringa VD:n och fråga om detta? Eller vem kan besluta att vi får pengar till detta? Då lyfte vi det med honom som godkände det, men så missade vi fyra steg i beslutsleden.” (Lundin, Konsult)

Det saknas återigen en tydlighet kring beslutsfattandet och genomförandet av de interna projekten. Det verkar inte självklart för de anställda vem de ska vända sig till i frågor kring detta. Man vet inte vem som gör vad och vem som beslutar om vad. Något de anställda uttrycker skapar problem och frustration.

4.3.3 Anställdas reflektioner kring den interna ansvarsfördelningen

De anställda uppfattar företaget som väldigt platt med högt till tak där alla får utrymme och frihet att arbeta under. Men det är inte bara fördelar med detta. När det kommer till interna angelägenheter och beslut uppfattas företagets sätt att arbeta kunna skapa vissa bekymmer. Detta är återkommande och något som uttrycks av flera konsulter, bland annat Lundin nedan.

“Baksidan av den stora friheten det är kanske att folk ibland inte vet vem som egentligen ska ta beslutet. Att man går förbi chefer, både uppåt och neråt. Det saknas någon som är tydligt ”chefig”. Då är det lätt att det är lite oklart, man ställer sig frågan: Vem har egentligen mandat att besluta om det här?” (Lundin, Konsult)

Trots att organisationen beskrivs som väldigt platt talas det ändå om nivåer upp och ner i organisationen samt en existerande intern hierarkin. Det uttrycks även ett behov för att någon ska ta på sig den tydliga rollen som chef, vilket kan tolkas som att vara jämlikar inte alltid är önskvärt. Avsaknaden av mandat och otydligheten för vem som har mandat, leder till att konsulterna upplever att saker och ting trillar mellan stolarna. Beslut gällande interna angelägenheter eller idéer följs sällan upp. Här lyfter Lundin en varningsflagg.

“Jag kan ju tycka att sådant är livsfarligt. Det blir ju så att folk inte orkar engagera sig och i slutändan skiter folk i att gå på internmötena”. (Lundin, Konsult)

Att saker inte följs upp har lyfts fram tidigare. Från samtliga intervjuer kan utläsas vikten av att ha en tydlig delegationsordning i kundens projekt för att skapa en tydlighet och lyckas i sina åtaganden.

“Det superviktigt att reda ut det där [ansvar och beslutsrätt] tidigt i projekten. Hur ser delegationsordningen ut? [...] Men vi gör det inte internt. Vi lever inte som vi lär.” (Lundin, Konsult)

Detta visar på att konsulterna ser fördelen med att ha en tydlig och uttalad delegationsordning i likhet med den man ständigt arbetar efter externt. Det externa arbetet präglas av ett ramverk som i varje projekt är otroligt klart och tydligt, medan det internt inte existerar någonting i likhet med detta. Internt uppfattas istället arbetet bli rörigt och frustrerande för konsulterna. I kombination med att saker tenderar att falla mellan stolarna och lyfts detta av konsulterna som något “farligt” som kan det leda till att anställda tenderar att nedprioritera interna frågor ännu mer. Lundin sätter spiken i kistan med sitt klockrena citat: “vi lever inte som vi lär”.

4.4 Sammanfattning

Vi kan tydligt se en skillnad i hur arbetet organiseras när det kommer till externa och interna uppgifter. I det externa arbetet finns en tydlig rollfördelning mellan affärsområdeschefen, teamchefen och konsulterna i fråga. Denna känner alla till och vet precis hur långt respektive persons ansvar och beslutsrätt sträcker sig. Genom den projekthierarki som utformas för varje enskilt projekt och klargörs tydligt allas roller samt deras beslutsrätt och ansvar. Det finns inga oklarheter och skulle några frågor eller oväntade händelser dyka upp vet alla vem som är ansvarig och har beslutsrätt i vilka frågor.

I det interna arbetet däremot står konsulten i en oviss situation. Positionerna som affärsområdeschef, teamchef och konsulter finns så klart även i det interna arbetet, men vilket ansvar och beslutsrätt som följer med dessa positioner internt är väldigt otydligt. Konsulten går i många fall den naturliga vägen via teamchefen för att få hjälp och feedback på idéer och projekt. Så länge frågorna inte medför kostnader kan teamchefen ta beslut eller be konsulterna föra fram det på ett gemensamt möte.

När det kommer till interna ekonomiska beslut står konsulterna dock helt utan klara vägar att gå. Teamcheferna vågar inte ta beslut och i flera fall går ärendena hela vägen upp till VD:n som får fatta det slutgiltiga beslutet om det kan genomföras eller inte. Vid större utvecklingsprojekt är det inte ens VD:n som kan fatta dessa beslut, utan ska då vidare till företagets styrelse att besluta kring ärendet. Det finns helt enkelt inget uttalat ramverk vad gäller ansvar eller beslutsrätt för de olika rollerna i den interna verksamheten. Det medför att konsulterna inte vet vart dem ska vända sig, och de konsulterna tillslut vänder sig till vet inte heller om de har rätt att besluta i frågan.

5 Diskussion

Efter att ha arbetat med empirin och framförallt bearbetat skillnaderna i hur det externa och det interna arbetets struktur beskrivs lyckades vi i diskussionen lyfta skillnaderna till ett mer abstrakt plan. Här har skillnaderna mellan det externa och det interna på så sätt lyfts till en diskussion kring vad konsulterna tror sig efterfråga och det vi tolkar som att de faktiskt efterfrågar när de pratar om sitt arbete. De centrala delarna i denna paradox bygger på hur tydligt arbetet uppfattas utifrån ansvarsfördelning och beslutsrätt.

Detta diskuterar vi utifrån debatten om distribuerat ledarskap och dess framväxt. Vi sätter på så sätt byråkrati i kontrast mot DL och diskuterar detta utifrån den ovannämnda paradoxen. Genom diskussionen problematiserar vi hur diskursen kring dessa två teoretiska områden förs idag. Detta konkretiseras och lyfts i vårt begrepp *formaliserad frihet*.

5.1 Vad man tror sig efterfråga

Utifrån de anställdas berättelser tolkar vi att de uppfattar att organisationen till stora delar präglas av distribuerat ledarskap. De anställda använder inte begreppet distribuerat ledarskap explicit, men deras beskrivning av hur de uppfattar organisationen och deras arbetssätt kan beskrivas med hur distribuerat ledarskap framställs i teorin. DL kännetecknas kanske främst av att det inte finns en enskild ledare, utan att ledarskap är konstruerat av en grupp och genomsyrar hela organisationen (Harris, 2008; Bolden, 2011). När konsulterna beskrev organisationen användes väldigt beskrivande uttryck, bland annat beskrevs organisationen ha en “ typiskt svensk platt struktur” där alla kan interagera med varandra och vara delaktiga att forma processer. Arbetet i ett aktivitetsbaserat kontorslandskap möjliggör löpande interaktion mellan kollegorna och det gör att de kan vara behjälpliga och tillgängliga för varandra när de är på kontoret.

Det finns även demokratiska inslag där en större grupp får vara med och besluta. Det sättet att arbeta ligger långt ifrån den byråkratiska strukturen där formalisering och hierarkier präglar organisationen (Weber, 1978 i Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011). Hos InCon AB är istället uppfattningen att alla är jämlika. Positioner såsom affärsområdeschef, teamchef och konsulter uppfattas mer som en arbetsbeskrivning snarare än att vissa individer besitter mer makt, inflytande eller är den givna ledaren. Att inte ha en entydig ledare som tar besluten i organisationen och att som de anställda säger involvera alla i processer är utmärkande drag för

DL (Bennet et al., 2004; Harris, 2008). Det är konsulter som leder de interna mötena och de anställda uttrycker en känsla av att deras åsikt räknas. De uppfattar att cheferna inte besitter någon vetorätt och att de inte kliver in och bestämmer för att nå de utfall de önskar. Att involvera medarbetarna på det sättet tolkas som ett sätt för personer i organisationen med formella ansvarspositioner att decentralisera ansvar och beslutsrätt. De formella ledarna med legitim rätt att fatta beslut decentraliserar den reala beslutsrätten, vilket ses som ett sätt att utföra distribuerat ledarskap i praktiken. De anställda uppfattar detta som att man tillsammans fördelar arbete så att allas expertis används på bästa sätt. Att allas åsikt tas i åtanke innan beslut fattas och att deras expertis tas hänsyn till.

Något som konsulterna nämnt är att de helst arbetar självständigt med sina uppdrag men att de vill ha uppbackning när så krävs. Genom ett formaliserat avtal och en tydlig struktur i projekten skapas denna uppbackning som gör att man som konsult faktiskt vågar kliva fram och bidra till att skapa ledarskapet. Att arbeta med DL betyder som sagt inte att det finns en total avsaknad av formella positioner och hierarkier, vilket de anställda inte heller uttrycker. De är väl medvetna om att det finns olika formella positioner, men beskriver dem mer som arbetsbeskrivningar. I det externa arbetet beskriver de anställda alla olika formella positioner som finns, men enligt vår uppfattning ser de inte detta som en strikt hierarki med formella ansvar och beslutsrätter. Att de som innehar formellt ansvar delegerar begränsat ansvar och beslutsrätt till konsulterna, upplevs inte som begränsande eller kontrollerande på något sätt. Istället känner de att arbetet sker i frihet under ansvar där deras kollegor i formella positioner är där för att ge uppbackning och ha ett övergripande ansvar. De känner sig involverade i det som i företaget ses som de viktigaste processerna, det vill säga det externa arbetet mot kund.

Som Alvesson (1990) skriver är det de anställdas uppfattning som skapar innebörden av organisationsstruktur, ansvar och beslutsrätt. De anställda i sin lojalitet till InCon AB har tagit till sig ledningens idé om att försöka anamma den önskvärda arbetsmentaliteten, och skapar tillsammans en känsla av distribuerat ledarskap. InCon AB är i våra och teorins ögon ett kunskapsintensivt företag, som ska kunna agera flexibelt och snabbt anpassa sig till kundernas krav. Att då arbeta med DL blir modernt och trendigt. Att centralisera beslutsfattande och ha tydliga hierarkier kan ses som ett förlegat sätt att arbeta, trots att detta kan ses som ett bra sätt att nå effektivitet, stabilitet och förutsägbarhet. Eftersom marknaden beskrivs som dynamisk och att företag hela tiden snabbt måste kunna förändras pekar trender istället mot det distribuerade ledarskapet.

Att InCon ABs kontor ligger i Sverige gör att företaget präglas av en svensk organisationskultur som innefattar förväntningar på att man ska arbeta med jämlikhet, öppenhet och delaktighet. Detta är viktiga beståndsdelar i distribuerat ledarskap. Vi anser att de anställda har romantiserat det vi ser som distribuerat ledarskap och sin uppfattning av hur man borde arbeta. Det kan ha sin grund just i det typiskt svenska att man känner att man borde arbeta på detta vis, men även i det trendiga där DL ligger rätt i tiden.

Detta verkar dölja deras egentliga syn på vad som är det bästa och mest effektiva sättet att arbeta. Eftersom man i organisationen strävar efter att skapa en platt struktur där kommunikationen ska ske på kors och tvärs, samtidigt som alla känner sig som jämlikar, har en fördunkling av hierarkin skapats genom romantiseringen av DL. De formella ansvarsrollerna som de anställda diskuterar och uttrycker finns, uppfattas dock inte vara just formella. Speciellt internt tolkar vi det som att det distribuerade ledarskapet har skapat förvirring och oreda då ingen vet vem man ska fråga eller vem som ska ta ansvar för saker och ting. Det har lett till att uppföljning ofta är bristfällig och saker rinner ut i sanden, vilket i enlighet med kritiken mot DL kan vara ett tecken på att ingen ser sig ha en tydlig chefsroll och därmed inneha ansvaret för att följa upp saker.

Skulle det istället funnits en uttalad ledare vet alla vem det är man ska vända sig till och vem som har ansvar för att saker och ting följs upp. Det uttrycks en oro från medarbetarna att om detta fortsätter kan det leda till bristande engagemang för speciellt interna frågor där detta framförallt är tydligt. Externt är fördunklingen inte lika tydlig. Där beskriver alla omedvetet hierarkin men verkar inte koppla ihop det med att det faktiskt är tydligt hierarkiskt. För att det externa arbetet ska fungera optimalt lyfter de vikten av tydliga roller och delegationsordning, och ett tydligt ramverk för projekten. Internt är fördunklingen tjockare och man påtalar inte ens hierarkin utan ser endast företaget som en jämlik enhet där allas röst väger lika tungt och beslut fattas demokratiskt. Deras uppfattning och uttryck leder oss snarare in på att det är strukturer och tydlighet, alltså byråkratiska inslag, som implicit verkar efterfrågas.

5.2 Tolkning av vad som faktiskt efterfrågas

Det som efterfrågas av de anställda hos InCon AB är frihet och öppenhet. Där man vill kunna bestämma över sin tid, att känna att man får vara med och självständigt styra i projekten, ta ansvar och fatta beslut. De anställda tolkar både det interna och det externa som just öppet och fritt men samtidigt beskrivs det externa som välfungerande och fint medan det interna uppfattas som problematiskt och frustrerande. Frågan blir då vad som skiljer sig mellan det interna och det externa som skapar denna skillnad? Vi anser att nyckeln till att förstå denna skillnad ligger i hur tydlig strukturen är och hur tydligt ansvaret är fördelat. Som Lundin säger lever inte InCon AB som de lär när det kommer till vikten av just ansvarsfördelning, då det externt är supertydligt och internt många gånger väldigt otydligt.

Externt skapas den här tydligheten redan innan det operativa arbetet har påbörjats i och med att avtal tecknas tillsammans med kunden där mandat ges till InCon AB. En av cheferna ger sitt godkännande med sin signatur och är den som får ingå avtalet. Utifrån det ramverk och de mandat som satts i samspråk med kunden utformas en projekthierarki. I avtalet bestäms bland annat ansvarsområden och befogenheter, alltså till vilken nivå konsulten får styra och besluta fritt. Det har på så sätt redan innan det faktiska arbetet påbörjas i projekten förtydligats vilka ansvar som finns, vem som ansvarar för vad och vem man ska vända sig till när man behöver gå utanför de fastställda ramarna. Via projekten formaliseras på så sätt decentraliseringen av ansvaret och beslutsrätten till personer med rätt kompetens. Det blir tydliga inslag av byråkrati, där regler och hierarki existerar med tydliga ramar för vem som gör vad. Konsulterna påpekar att de trivs med detta, och att de tycker att det fungerar bra.

Internt, på grund av fördunklingen av den existerande hierarkin, vet man inte vad man får göra och inte heller vem som får besluta i många situationer, vilket skapar frustration. Det distribuerade ledarskapet baseras på att personer hela tiden konstruerar ledarskapet genom interaktion med varandra. Om folk då inte vet vem de ska interagera med för att driva frågor framåt händer ingenting. Dessutom då man som konsult jobbar så mycket externt finns inte möjligheterna att internt interagera i samma utsträckning som i ett företag där man i stort sett alltid är på kontoret. På så sätt har man inte samma möjlighet att informellt och tillsammans skapa tydlighet där ansvar och befogenheter kartläggs. Det visar sig till och med att det, som en konsult beskriver det, saknas någon som är lite chefig, som man då hade vetat att man ska vända sig till, trots att man tror sig efterfråga just distribuerat ledarskap.

Konsulterna uppfattar dock inte byråkratin i det externa arbetet som instängande utan pratar istället om friheten som skapas av tydligheten i uppdragen. Att det finns roller högre upp i hierarkin med större ansvar ger konsulterna som driver projekten framåt en trygghet som gör att dem vågar agera och ta ansvar. De uttrycker sig vara personer som vill ha, och vill ta ansvar. Externt fördelas detta ansvar från de som är högre upp i hierarkin vid tecknandet av avtal där ramverken tydligt formas tillsammans med beställaren. Även om bara en begränsad beslutsrätt decentraliseras i avtalen uppfattas de anställda värdesätta detta och att det känns som att dem själva är ansvariga och har stor frihet att utföra arbete. Ansvar och beslutsrätt tar här formella vägar och delegeras ner genom hierarkin, vilket tyder på ett formaliserat arbetssätt. Trots det så uppfattar konsulterna detta arbetssätt som väldigt fritt. De uppfattar roller i projekten snarare vara kopplat till uppgifter, inte formella positioner och att det skulle innebära att den har större makt eller inflytande än någon annan.

Projekthierarkin verkar snarare ses som ett trygghetsnät och en arbetsbeskrivning, vilket är tecken på att de anställdas syn på strukturen som platt och jämlik är starkare än uppfattningen av den som hierarkisk och formell. Trots att de alla var eniga om ritningen över den minst sagt tydliga projekthierarkin uttrycker de en känsla av frihet och öppenhet kring sitt arbete. Ingen känner sig kontrollerad eller inburad av det ramverket som sätts. Till och med efter att de påpekar att det i slutändan alltid är beställaren som bestämmer, är det inte heller något som konsulterna upplever som begränsande. De verkar också vara nöjda med det här arbetssättet. Vissa konsulter tryckte dessutom på vikten av att från början i projekten kartlägga exakt vem som har ansvar för vad och vem som får bestämma över vad för att nå ett lyckat resultat.

När vi analyserar skillnaden mellan det externa och det interna arbetet ser vi att det strukturerade, tydliga och ganska byråkratiska arbetssättet som finns i de externa projekten inte finns internt. Konsulterna tenderar att romantisera sin platta struktur och sitt sätt att arbeta vilket leder till att de inte uttrycker någon direkt kritik mot det otydliga interna arbetssättet. Det finns dock andra indikationer på detta. En konsult framhäver att det saknas någon som är chefig, en annan lyfter att det inte finns någon som har formellt internt ansvar och en tredje säger att man inte vet vem man ska fråga när det kommer till interna beslut. Det tydliga ramverket som finns för de externa projekten saknas internt, det vill säga den externa projekthierarkin har ingen intern motsvarighet.

Det blir tydligt att de intervjuade säger sig och tror sig efterfråga distribuerat ledarskap där alla får ta plats och bestämma. Men när de beskriver hur de vill ha det i praktiken är det tydliga

ansvar och hierarki, alltså stora byråkratiska inslag, som verkar efterfrågas. Det externa arbetet fungerar enligt de anställda väl och det finns en vilja att fokusera just externt. Att ha en platt organisationsstruktur är inte det som är avgörande för ett effektivt arbete, utan snarare tydlighet i roller och ansvar. Att en individ tar en större roll och ansvar med det är inget de anställda avråder, utan snarare efterfrågar. De önskar någon mer chefig, att det finns någon person som är ansvarig för allt det interna. Externt fungerar detta genom formaliserade avtal och tydlig rollfördelning, medan internt är det för fördunklat för att uppfattas. Denna omedvetna efterfrågan av formell tydlighet, som skapar en känsla av frihet, väljer vi att benämna som *formaliserad frihet*.

5.3 Formaliserad frihet

Vårt teoretiska bidrag till debatten som berör beslutsrätt och ansvar kopplat till distribuerat ledarskap är begreppet formaliserad frihet. Begreppet tar avstamp i en negligering av hur byråkrati faktiskt kan ge intryck av frihet och öppenhet samtidigt som distribuerat ledarskap romantiseras och därmed skapar en övertro till den organiskt platta organisationen.

I dagens debatt är det väldigt populärt att prata om vikten av decentralisering och organiska strukturer. Detta lyfts framförallt inom diskussionen kring kunskapsintensiva organisationer som agerar i en dynamisk och föränderlig värld. I denna värld framstår byråkrati som något negativt. Byråkrati ses som förenligt med tröghet och fångenskap då rationella regler låser beteenden och har en demotiverande effekt. I en kunskapsintensiv bransch, såsom konsultbranschen, kan detta ses som problematiskt då man behöver en frihet och flexibilitet i beteenden för att kunna hjälpa företag med olika komplexa problem i en föränderlig värld.

Motsatt till dagens syn på den trögrörliga och låsta byråkratin, lyfter vi byråkratin roll vid skapande av en frihetskänsla. Istället för att se regler och direktiv som något begränsande där ramarna stänger in och låser människor i deras handlingar, menar vi att det istället kan bidra till att öppna upp och frigöra, det skapar således en formaliserad frihet. Genom på förhand tydligt satta ramar där ansvar och beslutsrätt definieras skapas en känsla av frihet. Man vet inom vilka ramar man får röra sig och att man är formellt uppbackad. Genom den tydliga rollfördelningen skapas en känsla av att du aldrig står ensam. Det leder till att man aktivt vågar bedriver ledarskap, fatta beslut och styra sina projekt. På så sätt vågar man använda sin kompetens och expertis och tillåts också göra det.

Dessutom ser vi en romantisering av DL. Romantiseringen gör att även om vissa beslut är centraliserade uppfattas tillvaron snarare som jämställd och decentraliserad. Debatten kring DL och dagens debatt om organisationer i allmänhet är fokuserad på avreglering och decentralisering. Regler, hierarki och byråkrati ses som sagt som något negativt och man förkastar vikten av dessa fenomen. Romantiseringen av DL och underskattandet av byråkrati gör att man som anställd undermedvetet väljer att inte se byråkratiska inslag. Därför spelar byråkrati och dess tydlighet en viktig roll i frihetskänslan då det skapar mod.

Även för kunskapsintensiva företag i konsultbranschen blir det extra viktigt att skapa formell och byråkratisk tydlighet. Detta eftersom man har svårigheter att skapa informell tydlighet då man framförallt arbetar externt och då inte har tid och möjlighet att förtydliga interna tvetydigheter. Därför krävs en viss grad av byråkrati för att skapa just formaliserad frihet. Regler, roller och ramar har länge diskuterats som något negativt och låsande och då motsatsen till frihet. Vi ser dock istället att det är dessa fenomen i vårt fall fungerar som grunden till frihet. Utan tydlighet som ges av roller och ramar skapas ett vakuum och man blir, just det som byråkratin sägs leda till, trög och låst. Vi presenterar begreppet formaliserad frihet som en kritik mot just förkastningen och negligeringen av byråkratiska inslag. Detta påvisas genom att en del av den viktigaste kritiken mot byråkrati, att den är instängande och begränsande, inte nödvändigtvis stämmer utan att det till och med i vårt fall ger motsatt effekt.

6 Slutsats

Detta stycke presenterar på vilket sätt uppsatsen har uppnått sitt syfte. Uppsatsens syfte är att bidra till en mer nyanserad bild och öka förståelsen av hur beslutsrätt och ansvarsfördelning kan uppfattas i konsultbranschen. Målet är att kunna bidra med språkbildning till området för att skapa större möjligheter att förstå och tolka vad som sker i praktiken.

Genom att mynta ett nytt begrepp, formaliserad frihet, problematiserar vi dagens debatt inom byråkrati och distribuerat ledarskap. Begreppet ger en mer nyanserad bild av verkligheten då det speglar hur byråkratiska inslag kan skapa frihet eller i alla fall en känsla av frihet. Formaliserad frihet tar avstamp i romantiseringen av distribuerat ledarskap och en negligering av hur byråkrati faktiskt kan vara mer än något begränsande och negativt. Regler, ramverk och tydliga rollfördelningar är några av de beståndsdelar i byråkratin som ofta diskuteras och uttrycks vara något negativt och begränsande i förhållande till medarbetares frihet. Men vi ser istället att detta är viktiga aspekter för att skapa frihet. Utan tydlighet som ges av roller och ramar skapas ett vakuum och istället för att bli fri blir man låst och utan möjlighet att agera och fatta beslut.

Genom begreppet formaliserad frihet problematiserar vi debatten kring DL och byråkrati. Delar av byråkratin som i dagens debatt ses som negativa lyfts här istället som positiva och viktiga för att skapa friheten som DL annars anses skapa. Formaliserad frihet är skapat för att fånga in och länka ihop delar av debatten kring distribuerat ledarskap och byråkratin. Harris (2008) poängterar att DL inte nödvändigtvis betyder att man helt saknar och förkastar hierarki. Dock menar vi att debatten negligerat de byråkratiska beståndsdelarna och dess viktiga roll i organisationer.

Genom att lyfta de positiva inslagen av byråkrati och romantiseringen av DL hoppas vi att framtida forskning gräver djupare i avvägningen mellan klassiska och mer trendiga begrepp. Formaliserad frihet är ett begrepp som kan appliceras inte bara på konsultbranschen utan kan kopplas till andra perspektiv än distribuerat ledarskap. Begreppet skulle säkerligen kunna användas även i andra organisationer med organiska strukturer där man eventuellt förbiser vikten av byråkratiska inslag eller har blivit charmad av trendiga och genomslagskraftiga koncept. Det behöver heller inte nödvändigtvis vara ett kunskapsintensivt företag.

Vår studie grundar sig i ett konstruktionistiskt synsätt där det är individernas tolkningar och uppfattning som skapar fenomen. Grundläggande är att beslutsrätt och ansvar kan betyda olika saker för olika individer. Det har vi dragit nytta av vid utförandet av studien genom intervjuer där vi har velat ta del av individernas syn på företaget och hur beslutsrätt och ansvar fördelas inom organisationen. Att grunda studien enbart på intervjuer fyller ett syfte, men medför även problematik. Vi får endast ta del av individers uppfattningar och deras egna tolkningar av olika fenomen, som vi sedan tolkar igen. Hur det faktiskt ser ut kan vi inte säga någonting om, men det är inte heller studiens syfte. Vi vill inte skapa empiriska generaliseringar och uttala någon universell sanning om att det är så här det är på konsultföretag i stort eller inom resterande delar av koncernen. Istället vill vi skapa en teoretisk generalisering och till det utgår vi från vårt specifika fallföretaget och den avdelning i Malmö som vi studerat.

Den största begränsningen med vår studie är dess omfång. Vi har enbart intervjuat sex personer. Detta har att göra med tillgängligheten i kombination med uppsatsens tidsram. Det är tidskrävande att hantera omfattande material, men framförallt hade konsulterna ett mycket tajt schema inför jul och behövde prioritera kunduppdragen. Det har medfört att respondenterna har avsatt sin fritid till att delta i intervjuerna, vilket har begränsat hur många tillfällen och hur lång tid de kunnat ställa upp. Vi fick inte möjlighet att intervju personer från samtliga hierarkiska nivåer, vilket skulle kunna bidra till en mer nyanserad bild av de observerade fenomenen. En intervju med en teamchef hade kunnat ge ytterligare ett perspektiv till studiens omfång, men tyvärr fanns ingen sådan tillgänglig under studiens tidsram.

För att utveckla studien ser vi att det hade varit intressant att studera hela företaget och kunna gräva djupare i byråkratins roll i kombination med frihetskänslan hos de anställda. Att föra vidare begreppet formaliserad frihet och studera det vidare inom konsultbranschen i stort ser vi vara av intresse. Detta då konsultbranschen är speciell med avseende på att stora delar av ens arbete sker externt där andra företagsproblem står i fokus snarare än det egna företags frågor. Även inom andra områden där man framförallt inte arbetar tillsammans och på samma plats i någon större utsträckning kan vara intressant att studera. Det är troligt att även här finns det svårigheter att skapa och kartlägga informell tydlighet vilket då skulle betyda att formaliserad frihet även här blir relevant. Det skulle kunna handla om vad som kan ses som framtidens organisationer, där man arbetar mer virtuellt och självständigt på olika geografiska platser.

7 Referenslista

- Aghion, P. & Tirole, J. (1997). Formal and Real Authority in Organizations, *Journal of Political Economy*, Vol. 105, No 1, pp. 1-29
- Alvesson, M. (1990). A Flat Pyramid: A Symbolic Processing of Organizational Structure, *International Studies of Management*, Vol. 19, pp. 5-23
- Alvesson, M. & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 1-16
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development, *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 1265-1281
- Alvesson, M., Kärreman, D. & Sveningsson, S. (2002). The Return of the Machine Bureaucracy. *International Studies of Management & Organizations*, Vol. 32, No. 2, 2002, pp. 70-92
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). Organisation, ledning och processer. Lund: Studentlitteratur
- Bennet, N. Harvey, J.A. Wise, C. & Woods, P.A. (2004) Variabilities and Dualities in Distributed Leadership, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 32, No. 4, pp. 439-457
- Bennis, W. G. (1973). Beyond bureaucracy: essays on the development and evolution of human organization, 1. paperback ed. New York: McGraw-Hill
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, pp. 251-269
- Brunsson, N. (ed.). (1982). Företagsekonomi - sanning eller moral? Om det normativa i företagsekonomisk idéutveckling. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). Business research methods. 4. ed. Oxford: Oxford Univ. Press
- Child, J. (2005). Organization: contemporary principles and practice. Oxford: Blackwell
- Daft, R.L. Murphy, J. & Willmott, H. (2014). Organization theory and design: an international perspective. 2. ed. Andover: Cengage Learning
- Dobrajska, M., Billinger, S., & Karim, S. (2015) Delegation Within Hierarchies: How information processing and knowledge characteristics influence the allocation of formal and real decision authority, *Organization Science* Vol. 26, No. 3, pp. 687-704
- Eriksson-Zetterquist, U. Müllern, T. & Styhre, A. (2011). Organization theory: a practice-based approach. Oxford: Oxford University Press
- Fincham, R. (1999). The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change, *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 3, pp. 335-351

- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A New Architecture for Leadership, *Educational Management & Administration*, Vol. 28, No. 3, pp. 317-338
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 423-451
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership, *Journal of Educational Administration*, Vol. 46, No. 2, pp. 141-158
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence, *Journal of Educational Administration*, Vol. 46, No. 2, pp. 172-188
- Harris, A. (red.) (2009). Distributed leadership: different perspectives: Springer
- Hatcher, R. (2005). The distribution of leadership and power in schools, *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 26, No. 2, pp. 253-267
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 81-99
- Kakabadse, N. K., Louchart, E. & Kakabadse, A. (2006). Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective. *Journal of Management Development*, 25(5), pp. 416-500
- Merriam, S.B. (1994). Fallstudien som forskningsmetod. Lund: Studentlitteratur
- Nikolova, M. & Schlapfner, J.F. (2009). Client-consultant interaction: Capturing social practices of professional service productions, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 289-298
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. Handbok i kvalitativa metoder. 1. uppl. Malmö: Liber, 194- 210
- Robertson, M. & Swan, J. (2003) "Control—What Control?" Culture and Ambiguity Within a Knowledge-Intensive Firm', *Journal of Management Studies* Vol. 40, pp. 831-58
- Styhre, A. & Werr, A. (2002). Management Consultants – Friend or Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant relationship, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 32, No. 4, pp. 43-66
- Svensson, P. (2015). Teorins roll i kvalitativ forskning, i Ahrne, G. & Svensson, P. Handbok i kvalitativa metoder. 2.,[utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber