



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Företagsekonomiska Institutionen

Kurskod: FEKH49

Kursens titel: Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Termin: VT 2020

Hjälpksamhet och Transparens – Styrning av de självstyrande

En kvalitativ studie om medarbetares upplevelser och former av horisontell
styrning i en självstyrande grupp

Författare:

Anthon Joelsson

Oscar Månsson

Aldo Schadewitz

Niklas Wallström

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Det har varit väldigt intressant att undersöka ett ämne som fortfarande är relativt outforskat. Det har även varit spännande då det är få organisationer som har tagit självstyre så pass långt som det företag vi studerade, vilket ledde till många nya perspektiv och visade på vilka möjligheter som finns att utveckla inom organisationer.

Först och främst vill vi tacka vår fantastiska handledare Nadja Sörgärde för alla intressanta diskussioner, givande åsikter samt glada och härliga attityd. Utan dig hade studien inte nått den nivå som den är på idag. Det har varit ett sant nöje att ta sig igenom detta tillsammans med dig!

Vi vill även tacka Teknikdistributören och de anställda där som ställde upp för intervju och var villiga att avsätta sin tid för att vi skulle få inblick i deras vardag. Tack för alla ärliga svar och åsikter.

Avslutningsvis vill vi även tacka våra kurskamrater som har läst igenom flertalet röriga utkast och ändå lyckats komma med givande feedback som har tagit arbetet framåt.

Tack för oss, trevlig läsning!

Anthon Joelsson, Oscar Månsson, Aldo Schadewitz, Niklas Wallström

1 juni, 2020

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Hjälpksamhet och Transparens – Styrning av de självstyrande
Seminariedatum:	3 juni 2020
Ämne/Kurs:	FEKH49 – Examensarbete i organisation på Kandidatnivå, 15 HP.
Författare:	Anthon Joelsson, Oscar Månsson, Aldo Schadewitz, Niklas Wallström
Handledare:	Nadja Sörgärde
Fem nyckelord:	Självstyrande, horisontell styrning, diskret styrning, hjälpksamhet, transparens
Syfte:	Syftet med denna studie är att nyansera och bidra till en djupare förståelse kring vilka former horisontell styrning kan ta, genom att analysera medarbetares upplevelser av den.
Metod:	För att adressera syftet har en kvalitativ intervjustudie gjorts med anställda på ett självstyrande företag. Semistrukturerade intervjuer gjordes med sju av tio anställda på företaget. Studien har ett socialkonstruktionistisk perspektiv och en abduktiv ansats.
Teori:	Teoriavsnittet behandlar tidigare forskning inom horisontell- och diskret styrning, med särskilt fokus på styrning i självstyrande grupper.
Empiri:	Empirin är uppdelad efter hur de anställda upplever styrning och därefter vilka former av styrning som identifierats inom företaget.
Slutsats:	De anställda upplever styrningen som högre krav, med mjuk uppföljning utan starka konfrontationer och utan övervakning. De former av styrning som vi har identifierat är diskret styrning genom hjälpksamhet och transparens.

Abstract

- Title:** Benevolence and Transparency – Control Among the Self-Managing
- Date of seminar:** June 3rd, 2020
- Course:** FEKH49 – Business Administration: Bachelor’s degree project in organization. Undergraduate level, 15 credits.
- Authors:** Anthon Joelsson, Oscar Månsson, Aldo Schadewitz, Niklas Wallström
- Supervisor:** Nadja Sörgärde
- Five keywords:** Self-managing, horizontal control, unobtrusive control, benevolence, transparency
- Purpose:** The purpose of this study is to nuance and further deepen the knowledge on how horizontal control can be practiced and which forms it can take by examining peers' experiences of them.
- Theoretical perspective:** The theory chapter consists of previous research on horizontal- and unobtrusive control, with a particular focus on control within self-managing teams.
- Methodology:** A qualitative study has been conducted. Semi-structured interviews have been conducted with seven out of ten employees from the organization. The study has a social constructionistic perspective and an abductive approach.
- Empirical foundation:** The empirics is divided into how the employees experience control and thereafter which forms of control have been identified.
- Conclusion:** The employees experience control as higher requirements, with soft follow ups and without confrontations or surveillance. The identified forms of control are unobtrusive control through benevolence and transparency.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering, syfte och frågeställning	2
1.3 Studieobjektet	3
1.4 Disposition	4
2. Teori	5
2.1 Styrning	5
2.2 Humanistic Management	6
2.3 Horisontell Styrning	7
2.3.1 Allmänt om horisontell styrning	7
2.3.2 Självstyrande grupper	8
2.4 Diskret styrning	10
2.5 Brist i rådande teori - sammanfattning och argumentation	12
3. Metod	13
3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt	13
3.2 Datainsamling	14
3.2.1 Insamlingsmetod	14
3.2.2 Urval	16
3.3 Analysprocess	16
3.3.1 Sortering	16
3.3.2 Reducering	17
3.3.3 Argumentation	17
3.4 Kvalitetsbedömning och begränsningar	17

4. Empiri och analys	20
4.1 Upplevelse av högre krav på individuellt ansvarstagande	20
4.2 Upplevelse av mjuk uppföljning utan starka konfrontationer	25
4.3 Utan upplevelse av övervakning	31
4.4 Former av diskret styrning	35
4.4.1 Uttryckt som hjälpsamhet	35
4.4.2 Uttryckt som transparens	38
5. Diskussion	41
5.1 Upplevelsen av horisontell styrning	41
5.2 Former av diskret styrning	43
5.2.1 Medskapande av premisser	44
5.2.2 Föreställningen av konsensus	44
5.2.3 Diskret horisontell styrning uttryckt som hjälpsamhet	45
5.2.4 Diskret horisontell styrning uttryckt som transparens	46
6. Slutsats	47
6.1 Praktiska och teoretiska implikationer	48
6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning	48
Källförteckning	50
Bilaga 1 - Intervjuguide	56

1. Introduktion

Denna studie kommer att fokusera på hur anställda i en självstyrande (eng. self-managing) grupp upplever horisontell styrning (eng. control), samt vilka former denna styrning kan ta. Studien anlägger ett processorienterat perspektiv och avser - till skillnad från mycket annat som skrivits på området - inte att ge några rekommendationer om hur självstyre kan göras mer effektivt. Bidraget består istället av en djupare förståelse för hur horisontell styrning kan upplevas av medarbetare och vilka former den kan ta i en självstyrande kontext.

1.1 Bakgrund

Styrning av arbetsinsatser och resultat har alltid varit en central del av management-litteraturen. Det senaste decenniet har studier och populärvetenskapliga böcker som behandlar ämnet självstyrning fått ett uppsving och konceptet har blivit allt mer konventionellt och accepterat både inom den akademiska världen och inom företagssfären (Lee & Edmondson, 2017). Böcker som “The future of Management” (Hamel, 2007) och “Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness” (Laloux, 2014) uppmanar och försöker hjälpa chefer och anställda inom mer traditionella organisationsformer att testa sig fram och prova på konceptet, samt att bryta sig loss från gamla styrningssätt, samtidigt som framgångshistorier om företag som lyckats med övergången presenteras. Det ökade intresset för plattare, mindre hierarkiska organisationsformer är också underbyggt av tre bredare trender: 1) snabbare informationsflöden och förändringar, 2) mer kunskapsintensivt arbete, och 3) tendensen att betrakta arbete som en viktig källa för personlig mening (Lee & Edmondson, 2017).

Principerna om självstyre har ofta implementerats i form av självstyrande grupper (Bernstein, Bunch, Canner & Michael, 2016). Begreppet har ingen universell, entydig definition, men i breda ordalag handlar det om grupper med betydande handlingsfrihet över resursanvändning, kollektiva ansvarsområden och långtgående rättigheter att fatta egna beslut, samt internt bestämma hur arbete ska utföras (Bernstein et al., 2016; Lee & Edmondson, 2017). Bernstein et al. (2016) förutspår vidare att minst 20 % av världens företag väsentligen kommer att ha inkorporerat tekniker från det självstyrande arbetssättet i deras organisationer till år 2030.

I takt med att fler och fler organisationer blir intresserade av att försöka sig på självstyre uppstår en särskild relevans att studera hur anställda inom sådana organisationer upplever det. Detsamma gäller frågan om styrning och vilka former denna tar, då det är en av de mest centrala aspekterna av det ansvar som förflyttas från chefer till medarbetare. Hur styrs egentligen medarbetarnas arbete när den formella ledaren tar ett steg tillbaka och hur upplevs styrningen av medarbetarna själva?

1.2 Problematisering, syfte och frågeställning

Konceptet styrning introducerades redan i början av 1900-talet av Frederick Taylor och hans idé om Scientific Management (Taylor, 1911). Trots det finns det fortfarande förvånansvärt få studier om hur styrning sker medarbetare emellan. Forskningen har istället i mycket hög grad utgått ifrån ett chefsperspektiv med fokus på vertikal styrning, från chefer till anställda (Rennstam, 2007).

Under 80-talet började begrepp som “self-managing teams” (Manz & Sims, 1987), “self-managing work groups” (Denison, 1982) och “self-regulating work groups” (Pearce III & Ravlin, 1987) göra sig hörda. Begreppen befästes ytterligare under 90-talet, men fokus kvarblev vid chefens roll och arbetssättets påverkan på företagets resultat (Stewart & Manz, 1995; Kirkman & Rosen, 1999; Manz, Keating & Donnellon, 1990). Denna trend har också fortsatt in på 2000-talet. Exempel på sådana verk är Lambe, Webb och Ishida (2009) samt Hoda, Noble och Marshall (2010; 2011; 2012). De beskriver vad en ledare bör göra för att en självstyrande grupp skall uppnå önskvärda självstyrande beteenden och hur en övergång till en sådan organisationsform blir så friktionsfri som möjligt. Trots grupperns tydliga horisontella dimension (Rennstam, 2007) har alltså mycket av forskningen på området utgått ifrån en chefs perspektiv.

Som en följd av det - och i kombination med styrningsforskningens fokus på vertikal styrning - finns det relativt få studier på hur horisontell styrning sker i självstyrande grupper. Utifrån de studier som finns framstår konfrontationer mellan medarbetare (Barker, 1993; Eriksson-Zetterquist et al., 2011; Ormes & Ziemer, 2019) och kraftig horisontell övervakning (Barker, 1993; Sewell, 1998; Ezzamel & Willmott, 1998) som viktiga faktorer i förståelsen för hur den horisontella styrningen sker. I denna studie avser vi att nyansera denna bild och påvisa andra former som horisontell styrning kan ta, på ett betydligt mjukare och mer subtilt sätt. Mjukare former av styrning har i teoribildningen ofta behandlats under termen “diskret styrning” (eng.

unobtrusive control) men då i princip uteslutande i en vertikal kontext (Perrow, 1979; Tompkins & Cheney, 1985). Med denna uppsats placerar vi begreppet i ett horisontellt sammanhang och presenterar nya former som sådan diskret styrning kan ta.

För att adressera syftet att bidra med fler former av horisontell styrning och därmed vidare nyansera diskussionen valde vi att fokusera på medarbetarnas upplevelser av styrning i självstyrande grupper genom frågeställningen:

“Hur upplever medarbetare horisontell styrning inom en självstyrande grupp?”

Genom analys av upplevelserna syftar vi vidare till att nyansera och konkretisera vilka former horisontell styrning kan ta. Därmed formulerades den andra frågeställningen:

“Vilka former kan horisontell styrning uttrycka sig i?”

1.3 Studieobjektet

Teknikdistributören¹ är ett kunskapsintensivt, ägarlett företag med tio anställda som erbjuder produkter och service till tung industri i Sverige. Främst agerar de distributör av komponenter inom el, tryck, temperatur och fastsättning, men har sedan en tid tillbaka även börjat erbjuda implementering och service kring dessa komponenter genom ett företagsförvärv. Teknikdistributören påbörjade för två år sedan en förändring från en traditionell företagsstruktur med tydligt chefskap mot att bli självstyrande. Medarbetarna ges nu långtgående rättigheter att utforma sitt eget arbete utan aktiv involvering av någon chef. Förändringen infördes huvudsakligen för att göra beslutsprocesserna mer effektiva. De anställda har därför fått stora friheter att fatta egna beslut. Mer betydande beslut fattas av flera kollegor tillsammans. Tidigare hade de anställda även möjlighet att direkt påverka varandras löner, men det systemet har frångåtts. Däremot har samtliga anställda möjlighet att vara med och arbeta fram arbetsbeskrivningar till nyanställda. De har också långtgående möjligheter att påverka strategiska och organisatoriska beslut och som princip är det också öppet för vem som helst att gå med i gruppen för kvalitetsgranskning. Sammantaget står det alltså klart att Teknikdistributören inkorporerat ett självstyrande arbetssätt.

¹ “Teknikdistributören” är en pseudonym.

Det är också något som de själva uttrycker. Till skillnad från flera andra centrala studier på området, är inkorporeringen förvisso inte begränsad till en specifik grupp inom ett större företag, utan sträcker sig över hela organisationen. Men med hänsyn till företagets mindre storlek anser vi det ändå vara lämpligast att likställa det med en självstyrande grupp i teoretiska jämförelser.²

1.4 Disposition

Uppsatsen består av sex delar totalt: inledning, teoretisk översikt, metodgenomgång, empiri och analys, diskussion samt slutsats.

Den teoretiska översikten följer på inledningen och behandlar centrala teorier och begrepp såsom styrning i allmänhet, humanistic management, horisontell styrning och självstyrande grupper. En djupare argumentation kring de teoretiska tillkortakommanden som denna studie ämnar adressera förs även i detta kapitel. I metodgenomgången beskrivs studiens kunskapsmässiga utgångspunkt och praktiska tillvägagångssätt; såsom insamlingsmetod, urval, analysmetod och begränsningar. En kontinuerlig argumentation och förklaring kring varför vi anser att de använda metoderna är relevanta för studiens syfte behandlas även i detta avsnitt. I avsnittet empiri och analys presenteras och tolkas det insamlade materialet och argumentationen kring studiens fynd påbörjas. Utifrån den insamlade empirin har tre tydliga teman kring upplevelser av styrning skönjts: upplevelse av högre krav på individuellt ansvarstagande, mjuk uppföljning utan starka konfrontationer samt utan upplevelse av övervakning. Två former av styrning har även identifierats: styrning uttryckt som hjälpsamhet och styrning uttryckt som transparens. Analysen är uppdelad efter dessa teman. Diskussionsavsnittet lyfter fynden till en abstrakt nivå genom att sätta dem i relation till befintliga teorier. Därefter diskuteras de teoretiska bidragen som denna studie ämnar ge. Avslutningsvis presenteras slutsatsen, där resultaten från vår studie lyfts i ett större sammanhang. Vi konkluderar att horisontell styrning i självstyrande grupper inte nödvändigtvis leder till en ökad känsla av övervakning eller eskalerande konfrontationer i takt med att högre krav inifrån upplevs. Ytterligare slutsatser är att diskret horisontell styrning kan ske genom hjälpsamhet och transparens. Även förslag på framtida forskning behandlas i detta avsnitt.

² Vi har därför valt att genomgående hänvisa till organisationen som en självstyrande grupp.

2. Teori

2.1 Styrning

Styrning kan förstås som en kraft varigenom en organisations medlemmar samordnas till att arbeta mot organisatoriska mål (Stewart, Courtright & Barrick, 2012). Den vertikala, traditionella styrningen från chef till anställda har länge präglat forskningen inom området. Övertygelsen om att hierarkier tydliggör roller och ansvarsområden och därmed underlättar styrningen av anställda och deras arbetsuppgifter på ett tillförlitligt och effektivt sätt har dominerat stora delar av forskningen (Landes, 1986; Perrow, 1979; Weber, 1946; Williamson, 1981).

Styrning delas ofta in i tre övergripande kategorier: beteende, resultat och normativ. Beteendestyrning fokuserar, som begreppet föreslår, på medarbetarnas beteenden i olika arbetsprocesser (Muralidharan & Hamilton III, 1999). Styrningen går enligt författarna ut på att säkerställa att dessa processer följs och är därmed nära sammankopplad med direkt övervakning. För att beteendestyrning ska fungera på ett legitimt sätt krävs en klarhet i hur medarbetarna ska arbeta (Ouchi & Maguire, 1975). Resultatstyrning å andra sidan tar sikte på medarbetarnas bidrag, det vill säga vad de faktiskt presterar i förhållande till uppsatta mål (Muralidharan & Hamilton III, 1999). Det kan till exempel handla om antalet sålda varor eller installerade enheter. Normativ styrning riktar sig istället till medarbetarnas tankar, känslor och underliggande upplevelser, vilka i sin tur antas vägleda deras ageranden (Kunda, 1992). Alvesson och Sveningsson (2012) skildrar ett kritiskt perspektiv av den normativa styrningen genom att belysa hur verksamheter manipulativt kan försöka ändra eller forma medarbetares verklighetsuppfattning i syfte att fastställa värderingar och arbetssätt som ledningen anser vara optimala. Barley och Kunda (1992) menar däremot att företagsledningar genom normativ styrning kan skapa en drivkraft hos medarbetare som grundas i internt åtagande och arbetstillfredsställelse. Styrningen kan underlätta en frihet och personlig utveckling för medarbetare som arbetar i takt med sina egna och företagets mål (Barley & Kunda, 1992; Williams & van Triest, 2009).

Under det senaste halvsekle har bristerna med vertikal hierarkisk styrning blivit tydligare och allt mer framträdande (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1979). Författarna utvecklar att hierarkierna fungerar effektivare vid stabila förutsättningar, men möter stora svårigheter vid dynamiska

förutsättningar. Pressen mot företagsledning har därför ökat gällande genomförandet av mindre hierarkiskt organiserande (Lee & Edmondson, 2017). Detta väcker flera svåra men intressanta frågor, inte minst när det kommer till vilken roll medarbetare kan tänkas ta i den horisontella styrningen av varandra. Detta fenomen kommer utforskas mer utförligt senare i teoriavsnittet, men för att placera det i sin kontext ska vi först kortfattat presentera den forskningstradition under vilken vi placerar denna studie: Humanistic Management.

2.2 Humanistic Management

Humanistic Management har beskrivits som ett begrepp under utveckling (Melé, 2013) men handlar i grund och botten om beaktande av humana aspekter vid bedrivande av organisationer (Melé, 2016). Den betonar mänskliga beteenden och lägger stor vikt vid människors inre driv (Swart, 1973). Ett karakteristiskt verk för Humanistic Management är McGregors (1960) Teori X och Y. Enligt Teori X antas medarbetaren vara lat i sin natur och behöver därför tydliga direktiv från en formell chef för att utföra arbete. För att istället möta viktigare individuella behov hävdade McGregor (1960) att medarbetare kunde motiveras genom inre motivation och föreslog genom Teori Y att chefer till större grad borde låta individer styra sig själva.

Efterföljande forskning på området introducerade begrepp som empowerment och participatory management (Lee & Edmondson, 2017). Begreppen behandlades ursprungligen synonymt men har med tiden erkänts som två separata betydelser (Lee & Edmondson, 2017). Medan participatory management handlar om att faktiskt involvera anställda i beslutsfattande (Bainbridge, 1998) tar empowerment sikte på den enskilda medarbetares känsla av självbestämmande, kompetens, mening och påverkan (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). I takt med att mer ansvar delegeras till de anställda blir det därmed relevant att vidare belysa hur styrning kan ske horisontellt i allmänhet.

2.3 Horisontell Styrning

2.3.1 Allmänt om horisontell styrning

Till följd av forskningens fokus på vertikal styrning har den horisontella styrningen, dess innehåll och karaktär fått betydligt mindre direkt uppmärksamhet (Rennstam, 2007). Vidare argumenterar Rennstam (2007) för att horisontell styrning inom tidigare forskning i stor utsträckning har antagits existera eller betraktats vara nödvändig i en föränderlig omvärld då höga krav ställs på flexibilitet och att få studier genomförts som undersöker hur själva styrningen sker mellan medarbetare.

Bristen på horisontellt fokus stärks vidare av Lee och Edmondson (2017) som menar att en av huvudanledningarna som motiverar vidare forskning av horisontell styrning är kraven på snabbare informationsflöden och teknologiska framsteg, vilka i sin tur kräver snabbare beslutsfattande som hämmas av en trögrörlig vertikal styrning. En annan trend som identifieras av Lee och Edmondson (2017) är ökningen av kunskapsbaserat arbete. De menar att fler och fler företag utövar sin verksamhet i den så kallade kunskapsekonomin där företagens huvudsakliga resurser för att skapa värde utgår ifrån medarbetarnas expertis och idéer. Då chefer i många fall besitter otillräcklig specialiserad kunskap och expertis, hävdar författarna att de individuella medarbetarnas roll i företagets utveckling blir allt viktigare. Det har också behandlats under begreppet professionell styrning (eng. *professional control*). Karakteristiskt för sådan styrning är att den inte utövas av chefer - otränade att utföra det grundläggande, produktiva arbetet - utan av de anställda själva (Freidson, 1975). Mycket av forskningen på området har fokuserat på institutionella former, inklusive yrkesorganisationer (Abbot, 1991), licenser (Freidson, 1975) och särskild reglering (Kougioumtzis, Patriksson & Stråhlman, 2012). Rennstam (2007) menar dock att det inte finns någon anledning att begränsa begreppet till institutionella former, utan kopplar det även till en interpersonell (eng. *interpersonal*) nivå. Han utvecklar och argumenterar också för att medarbetarutvärdering (eng. *peer-reviewing*) är en form av horisontell styrning. Begreppet innebär att medlemmar inom en gemenskap diskuterar, granskar och utvärderar andra medlemmars arbete. I Rennstams (2007) studie påvisades det att denna form av medarbetarutvärdering huvudsakligen initierades av de som behövde och efterfrågade hjälp.

En annan form som beskriver horisontell styrning är gemensam justering (eng. *mutual adjustment*) (Thompson, 1967; Mintzberg, 1979). Konceptet bygger på att medarbetare är ömsesidigt beroende av varandra, tar hänsyn till varandras arbete och anpassar sig genom informell kommunikation. Rennstam (2007) redogör för hur forskningen om gemensam justering understryker att det är viktigt och nödvändigt i många sammanhang, men få beskriver hur och varför det fungerar.

Med bakgrund i de nämnda formerna av horisontell styrning ämnar denna studie att vidare undersöka styrningen på Teknikdistributören i syfte att bringa ytterligare förståelse kring hur styrning kan ske horisontellt, mer specifikt inom självstyrande grupper.

2.3.2 Självstyrande grupper

Ett sätt att uppnå participatory management är genom introducerandet av självstyrande grupper (Lee & Edmondson, 2017). Som noterat av Rennstam (2007) har dock även arbete i grupper tenderat att studeras från ett chefsperspektiv, med fokus på frågor såsom hur gruppen kan göras mer effektiv. Som ett resultat av detta fokus finns det relativt lite forskning på hur horisontell styrning sker inom grupper.

Det finns dock ett antal verk där självstyrande grupper har studerats från detta perspektiv. Det mest centrala är Barkers (1993) artikel "Tightening the Iron Cage" vilken baserar sig på hans studie av en förändringsprocess på ett tillverkningsföretag (ISE), där en tidigare byråkratisk och hierarkisk struktur ersattes av självstyrande grupper. Artikeln skildrar övergångsprocessen utifrån tre faser, vilken inleds i fas ett av att gruppen etablerar en konsensus om vilka värden som utmärker bra arbete. Under fas två och tre övergår dessa värden till att gradvis bli allt mer fasta, rationaliserade och objektifierade regler. Barker (1993) utvecklade begreppet "concertive control" som en benämning för den observerade styrformen och argumenterar för att förändringen till självstyrande grupper till och med förstärkte styrningen av gruppmedlemmarna i förhållande till det byråkratiska system det ersatte. Eftersom styrningen blev inlindad i medarbetarnas sociala relationer till varandra blev den dock mer subtil. Artikeln betonar medarbetarnas övervakning av sig själva och varandra och lyfter två gånger upp följande citat från en av intervjupersonerna: "Now the whole team is around me and the whole team is observing what I'm doing" (s. 408, 430). Den visar också hur gruppmötena började få en konfrontativ ton och hur medarbetarna säkerställde normernas efterlevnad - med såväl belöningar som gruppsyck och påföljder.

Konfrontationer mellan gruppmedlemmar betonas också av Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styhre (2011) som skriver att concertive control och gruppbasead styrning lätt kan leda till att medarbetare börjar vakta över varandra (eng. *police each other*), vilket i sin tur kan leda till ökade konflikter. Ormes & Ziemer (2019) har gått ytterligare ett steg i sin artikel om styrning i ett framträdande amerikanskt fotbollslag. De argumenterar för att mobbningen av en av lagets spelare var ett resultat av ett system präglad av concertive control, grundad i värden som reflekterar en våldscentrerad form av maskulinitet. Vidare styrks det kritiska förhållningssättet av Ellways (2013) argumentation för svårigheterna med att hålla ett objektiva och diskreta förhållningssätt i en studie om horisontell elektronisk övervakning mellan medarbetare. Författaren hävdar att övervakningen blev en mycket tävlingsinriktad och politisk process.

Sewell (1998) anlägger också ett kritiskt perspektiv på styrning i självstyrande grupper, med fokus på horisontell övervakning. Han betonar hur medarbetare som sticker ut från mängden blir föremål för granskning av kollegor och förmådda till att normaliseras, bland annat genom belöningar och påföljder. Ezzamel & Willmott (1998) fokuserar istället på gruppmedlemmarnas självbild, men betonar även de effekten av övervakning mellan kollegor. De hade studerat ett tillverkningsföretag som, i strävan efter ökad flexibilitet och snabbare respons till efterfrågevariationer, övergått från linjearbete till självstyrande grupper. Artikeln visar hur systemets press på horisontell övervakning fick medarbetare att uppleva främlingskap till varandra. Författarna betonar också hur de nya rollerna stod i konflikt till maskinisternas självidentitet som "kamrater" och hur det i sin tur ledde till motstånd till systemet.

Tillsammans skildrar dessa studier en bild av självstyrande grupper där konfrontationer mellan medarbetare (Barker, 1993; Eriksson-Zetterquist et al., 2011; Ormes & Ziemer, 2019) och kraftig horisontell övervakning (Barker, 1993; Sewell, 1998; Ezzamel & Willmott, 1998) framstår som viktiga faktorer i förståelsen för hur den horisontella styrningen sker.

Detta står i stark kontrast till retoriken hos många praktiker, vilka beskriver reduceringen av hierarkier i termer av "yrkesmässig nirvana" (eng. *occupational nirvana*) (Lee & Edmondson, 2017, s. 51). Även stora delar av den akademiska forskningen på området målar upp en näst intill romantisk bild av tillvaron, där autonomi (Takeuchi & Nonaka, 1986), arbetstillfredsställelse (Cohen & Ledford, 1994; Cordery, Mueller & Smith, 1991), motivation (Hackman & Oldham, 1980) och engagemang (Cordery, Mueller & Smith, 1991) betonas starkt.

Denna polarisering i debatten har observerats av Bernstein, et al. (2016) som i sin artikel ”*The Big Idea: Beyond the Holacracy Hype*” bidrar med ett mer balanserat synsätt. Artikeln tar dock framför allt sikte på organisationsformens för- och nackdelar i allmänhet (i synnerhet från en chefs perspektiv) och behandlar inte frågan om horisontell styrning i någon större utsträckning.

Även om mjuka, diskreta former av styrning inte är ett framträdande tema inom den befintliga forskningen på självstyrande grupper finns det en del skrivet på området i allmänhet. Frågan behandlas oftast under begreppet diskret styrning (eng. *unobtrusive control*) vilket först introducerades av Perrow (1979).

2.4 Diskret styrning

Tompkins och Cheney (1985) definierar begreppet som processen av försök att påverka medarbetares beslut, utan att offentligt uttrycka några krav. Stohl och Cheney (2001) menar att detta sätt att delegera makt inte nödvändigtvis behöver innebära att ledningen vill lämna ifrån sig ansvar. Det kan enligt författarna handla om att använda hårfina diskurser för att övertyga medarbetare att ta beslut som ledningen efterfrågar samtidigt som medarbetarnas deltagande i beslutsfattandet uppmuntras. De tidiga studierna av diskret styrning fokuserade på de övertygande och kontrollerande aspekterna av beslutsfattande i organisationer (Bullis, 1991; Treadwell & Harrison, 1994). Det styrks vidare av Conrad och Scott Poole (2012) som beskriver en form av diskret styrning som innefattar processer och händelser för att övertyga människor att förändra sina värderingar, föreställningar och identiteter. Conrad och Scott Poole (2012) nämner dock svårigheterna med processerna eftersom de inte kommer anses vara legitima om de dementerar personliga erfarenheter och värderingar som individerna innehar utanför arbetet. Att skapa nätverk och gemensamma faktorer som enar människors inställning till visioner och värderingar kan dessutom uppfattas manipulativt, vilket kraftigt skulle motarbeta den diskreta styrningen (Conrad & Scott Poole, 2012). Författarna resonerar vidare kring hur en lyckad diskret styrning kan resultera i en internalisering av kärnvärden och grundläggande föreställningar där medarbetare identifierar sig med organisationens värden och känner sig nöjda när de agerar i linje med deras nya identitet och därmed också i linje med vad organisationen önskar. Bullis och Tompkins (1989) understryker ett annat sätt för att diskret uppmuntra medarbetares deltagande genom att dessutom lyfta relevansen av Lukes (1974) tredimensionella syn på maktutövande inom den diskreta styrningen. Lukes (1974) hävdar att synen framhäver 1) institutionella krafter eller sociala arrangemang som 2) hårfint och ofta otydligt agerar för att 3) skapa en uppfattning av konsensus i

beslutsfattandet. Bisel, Ford och Keyton (2007) definierar diskret styrning som processen som medlemmar i en organisation blir guidade genom för att ta relevanta beslut för organisationen. Definitionen denna studie kommer att utgå ifrån är baserad på en kombination av Bisel, Ford och Keytons (2007) samt Tompkins och Cheneys (1985) och lyder: *Processer som innefattar olika försök för att påverka eller guida medarbetare utan att några explicita tydliga krav uppfattas.*

Tompkins och Cheney (1985) identifierar inpräntande av premisser som en form av diskret styrning. Det innebär att ledningen styr organisationella beslut som individer tar genom att använda strategiskt övertygande värdeladdade meddelanden som är tvetydiga nog för att guida medarbetarna i många olika kontexter. Medarbetarna blir enligt författarna guidade eftersom de övertygande meddelandena begränsar antalet beslut som medarbetarna kan ta om de ska följa dem - av ledningen - inpräntade premisserna. Om en existerande premiss exempelvis är att storleken på vinsten som företaget gör är viktigare än hur den uppnås, kommer medarbetare i teorin diskret påverkas att ta beslut som de upplever främjar vinsten och bry sig mindre om hur den uppnås.

En annan aspekt under ämnet premisser involverar medarbetares identitet och illustrerar hur den påverkar reaktioner i förhållande till premisserna (Tompkins & Cheney, 1985). Beroende på hur starkt en individ känner samhörighet till en grupp och identifierar sig med denna förhåller den sig till premisserna (Bisel, Ford & Keytons, 2007). Vissa medarbetare låter sig således enligt teorin påverkas av de inpräntade premisserna och andra motstår eller avvisar guidningen fullständigt. Ju starkare medarbetare identifierar sig med sin organisation och dess värden desto större del blir organisationen av medarbetares identitet (Bullis & Tompkins, 1989). I takt med att identifieringsprocessen sker menar författarna att medarbetare låter organisationens premisser inpräntas. Därav är medarbetarens identitet i linje med organisationens, vilket gör att medarbetarna tänker för organisationens räkning och upplever en autonomi samtidigt som de tar beslut som organisationen uppskattar och föredrar. Bullis och Tompkins (1989) menar vidare att föreställningar, värderingar och symboler påverkar beteendet indirekt, vilket författarna understryker som en av anledningarna till att styrningen beskrivs diskret. Simon (1976, citerad i Bullis & Tompkins 1989) framhäver två följder av identifieringen med organisationen. Både att organisationens föredragna premisser föredras och internaliseras bland medarbetarna men också att premissen av att organisationens intressen prioriteras över alla andra parter blir naturlig att efterfölja.

2.5 Brist i rådande teori - sammanfattning och argumentation

Sammanfattningsvis ämnar vi bidra genom att öka förståelsen för hur styrning sker och upplevs horisontellt mellan medarbetare i en självstyrande grupp. Trots att mycket forskning gjorts kring horisontell styrning i allmänhet dominerar den vertikala styrningen fortfarande debatten. Än mindre fokus har lagts på hur denna horisontella styrning upplevs av medarbetare i självstyrande grupper. Ett antal studier som gjorts romantiserar bilden av självstyrande grupper och hävdar i stora drag positiva effekter i stil med frihet och möjligheter till personlig utveckling. Debatten inom styrning i självstyrande grupper domineras dock av ett betydligt mer kritiskt perspektiv där konfrontationer och stark övervakning betonas. Med ett abduktivt arbetssätt som vi antagit i denna studie, kunde vi identifiera ett betydligt mjukare förhållningssätt till styrningen än vad exempelvis Barker (1993) påvisar genom begreppet concertive control. Styrningen som uppfattas i vårt fallföretag påminner huvudsakligen om diskret styrning som först benämns av Perrow (1979). Tidigare forskning inom diskret styrning utgår nästan uteslutande från ett vertikalt perspektiv där ledningen påverkar eller guidar anställdas organisationella beslut genom olika aspekter (Simon, 1976 citerad i Bullis & Tompkins 1989; Perrow, 1979; Tompkins & Cheney, 1985; Bullis & Tompkins, 1989; Bisel, Ford & Keyton, 2007). I denna studie ämnar vi att nyansera begreppet genom att påvisa hur styrning kan ske genom olika former horisontellt och därmed bidra teoretiskt med en utökad förståelse.

3. Metod

3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt

Detta arbete är resultatet av en kvalitativ studie. En kvalitativ studie karaktäriseras som en forskningsstrategi där fokus är på ord snarare än på kvantifiering kring insamling och analys av data (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman och Bell (2013) lämpar sig en kvalitativ studie när antalet intervjuobjekt är få. Detta passar väl då Teknikdistributören endast har tio anställda. Då studien avser att undersöka hur de anställda upplever styrningen som sker inom självstyrande grupper utgår den ifrån att sociala fenomen såsom interaktioner, beteenden och åsikter präglar de anställdas upplevelser. Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktivistisk. Det innebär att studien utgår ifrån att den uppfattade verkligheten som de anställda i Teknikdistributören upplever ständigt revideras allt eftersom de deltar i olika interaktioner med andra personer. Genom dessa interaktioner skapas individernas uppfattning om verkligheten (Bryman & Bell, 2013). Då studiens avsikt är att göra tolkningar av hur de anställda upplever styrning antar epistemologin ett tolkningsperspektiv. Det innebär att förståelsen av organisationen grundar sig på de erfarenheter och upplevelser som de anställda i organisationen har (Bryman & Bell, 2013).

Studien har en abduktiv ansats vilket innebär att teorin som används i studien beror på resultatet av de empiriska fynd vi gör genom att reducera och sortera datan. Processen innebär således att man drar mer eller mindre generaliserbara slutsatser av materialet (Bryman & Bell, 2013). En abduktiv ansats möjliggör en friare tolkning av materialet och öppnar därmed upp för en djupare analys. Det abduktiva tillvägagångssättet innebär växelvis och kontinuerlig bearbetning och analys av det empiriska materialet samt att justeringar av teorier sker under arbetets gång (Ahrne & Svensson, 2015), vilket vi har inkorporerat i denna studie. Genom att arbeta på detta sätt har vi successivt kunnat bestämma innehållet i teoriavsnittet. Ett stort fokus har lagts på diskussion av diverse teman för att få fram det som vi anser vara mest intressant och relevant för just vårt studieobjekt. Det har alltså skett ett växelspel mellan existerande teori och vår insamlade empiri för att synliggöra den nisch som kan besvaras av denna studie. Den huvudsakliga utgångspunkten har varit den insamlade datan medan tillvägagångssättet varit abduktivt.

Vetenskaplig utgångspunkt	
Forskningsmetodik	Studiens utgångspunkt
Forskningsdesign	Kvalitativ
Teoretisk ansats	Abduktiv
Ontologi	Socialkonstruktionistisk
Epistemologi	Tolkande

Figur 1. Vetenskaplig utgångspunkt

3.2 Datainsamling

3.2.1 Insamlingsmetod

Vår valda metod för datainsamling har varit djupgående intervjuer med de anställda på Teknikdistributören. Intervjuerna har skett med två personer från gruppen och en person från Teknikdistributören åt gången. De har varit av semistrukturerad natur vilket innebär att frågorna till stor del utgått ifrån en intervjuguide, men att möjligheten samtidigt fanns att avvika från denna. Syftet med att kunna avvika från guiden var att det medförde en flexibilitet att ställa frågor som inte funnits med i något av våra förutbestämda teman, för att kunna få utförliga svar på nya intressanta teman som uttröntes i respektive intervju (Bryman & Bell, 2013). Intervjuguiden innehöll frågor kopplade till de generella teman vi uppfattat genom genomförandet av en pilotintervju med Teknikdistributörens VD. Under pilotintervjun ställdes allmänna frågor om Teknikdistributören för att få en överblick över hur bolaget fungerar och styrs samt hur VD upplever den självstyrande organisationen samt de bakomliggande faktorer som gjorde att de valt att arbeta i denna struktur. Detta i hopp om att redan innan de riktiga intervjuerna kunna specificera intressanta teman och frågeställningar.³ Frågorna var av öppen natur för att vi till så stor del som möjligt skulle kunna få utförliga svar med intervjuobjektens egna ord och formuleringar. Alla intervjuer har skett över videomöten med hjälp av antingen Zoom eller Microsoft Teams. Det kan resultera i svårigheter med att upprätta och bibehålla en god relation till intervjuobjekten (Curasi,

³ Se bilaga 1 för den intervjuguide som formulerades efter pilotintervjun och som använts genom hela studien.

2001 citerad i Bryman & Bell, 2013). Det var några enstaka svar som försvann eller var tvungna att omformuleras av intervjuobjekten på grund av stundtals instabil internetuppkoppling. Detta var dock ingenting vi ansåg påverka kvaliteten på svaren från intervjuerna då vi hade möjlighet att ställa frågan igen om oklarheter uppstod. Samtliga intervjuer spelades in med tillåtelse från intervjuobjektet och transkriberades, med undantag från pilotintervjun som ej spelades in. Transkriberingen utfördes av de personer i gruppen som ej varit med och genomfört den aktuella intervjun. Det gjordes för att i största utsträckning bibehålla transparens och objektivitet samt för att underlätta processen av att få överblick över materialet. Transkribering genomförs då det underlättar arbetet med att analysera vad de anställda uttryckt och fungerar som en förstärkning av minnet då det hade varit nästintill omöjligt att återge och tolka citat om inspelning och transkribering ej gjorts (Bryman & Bell, 2013). Majoriteten av intervjuerna var mellan 60 och 90 minuter långa, där de kortare intervjuerna inte berörde förändringsprocessen i någon större utsträckning då intervjuobjekten i dessa intervjuer ej var anställda vid implementeringen av den självstyrande gruppen. Totalt har sju semistrukturerade intervjuer genomförts utöver pilotintervju med VD. För att främja ärlighet och transparens från intervjuobjekten utlovades anonymitet och pseudonymer i form av efternamn. Det gjordes i syfte att dölja både företagsnamn och individnamn.

Intervjuer				
Namn	Titel	Längd (min)	Inspelad	Transkriberade sidor
VD	VD	60	Nej	-
Karlsson	Säljare	80	Ja	17
Svensson	Produktspecialist	80	Ja	20
Johansson	Säljare	100	Ja	22
Löfberg	Administratör	90	Ja	16
Eriksson	Produktspecialist	55	Ja	14
Malmkvist	Produktspecialist	55	Ja	16
Grankvist	Administratör	80	Ja	22

Figur 2. Sammanställning av intervjuer

3.2.2 Urval

Vid val av intervjuobjekt kontaktades samtliga personer hos Teknikdistributören då intentionen var att intervjua samtliga tio anställda. Efter ett introduktionsmail från VD till samtliga anställda där studien introducerades för alla medarbetare mailade vi individuellt till samtliga där information om oss och studiens syfte presenterades i mer detalj. Därefter bokades intervjuer med alla som var intresserade av att vara delaktiga i studien. Totalt resulterade detta i sju djupgående intervjuer vilket kan liknas vid ett slags bekvämlighetsurval då vi valde att inte fortsätta med att få till de resterande tre intervjuerna (Bryman & Bell, 2013). Beslutet att inte genomföra fler intervjuer grundades även på att vi uppnådde en teoretisk mättnad vilket innebär att vi nådde en punkt då inga nya, relevanta data framkom som bidrog till de kategoriseringar som formulerats under reduceringen (Bryman & Bell, 2017). Urvalet som framträdde kan alltså upplevas vara representativt för Teknikdistributören då en klar majoritet av de anställda intervjuats.

3.3 Analysprocess

Rennstam och Wästerfors (2015) belyser de tre grundläggande arbetssätten för att skapa samhällsvetenskapliga analyser. Dessa är sortering, reducering samt argumentering. Vi har antagit det arbetssättet då det ger en bra överblick över vårt insamlade material samt ger en tydlig struktur där olika teman lättare kan identifieras.

3.3.1 Sortering

Det första steget i analysprocessen var sortering av materialet. Efter transkribering av intervjuerna började vi med att identifiera och sortera materialet överskådligt och kategoriserade därefter dessa. Under dessa kategorier sorterades det sedan ytterligare med hjälp av underrubriker för att kunna få en överblick över vilka teman vi kunde identifiera i materialet. Sorteringen är en viktig komponent för att kunna bli förtrogen med sitt material då kvalitativa studier tenderar att få ett överflöd av material då det ligger i den kvalitativa datainsamlingens natur (Rennstam & Wästerfors, 2015). Några av de viktigare kategorierna som identifierades genom sorteringen var: kravsättning (både individuellt och gentemot andra), vilja att uppnå konsensus i gruppbeslut, möjlighet att övervaka varandra, nyttjande och icke nyttjande av detta, samt hur konfrontationer sker och frekvensen av dessa.

3.3.2 Reducering

Genom reducering av den insamlade empiri identifierades de teman som var applicerbara på vår frågeställning samt var mest representativa för Teknikdistributören. Enligt Rennstam & Wästerfors är syftet med reducering att “*skapa en god representation av materialet*” (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 228). De slutliga kategorierna som identifierades efter reduceringen och som representerade hur de anställda upplever horisontell styrning i den självstyrande organisationen var: upplevelse av högre krav på individuellt ansvarstagande, upplevelse av mjuk uppföljning utan starka konfrontationer och utan upplevelse av övervakning.

3.3.3 Argumentation

Det sista steget i analys av materialet är enligt Rennstam & Wästerfors (2015) att argumentera för sina fynd samt skapa självständiga slutsatser i förhållande till befintliga studier och teorier. Genom att göra detta identifierade vi mjukare aspekter av styrning kollegor emellan som kan argumenteras tillföra ett bredare perspektiv och ett alternativt förklaringsätt till de rådande teorierna om concertive control och diskret styrning. De former av styrning som identifierades var hjälpsamhet och transparens, dessa har ett eget avsnitt i analysen.

3.4 Kvalitetsbedömning och begränsningar

För att säkerställa trovärdighet i studien har vi utgått ifrån Lincoln och Gubas (1985; 1994, citerad i Bryman & Bell, 2013) två grundläggande kriterier för bedömningen av en kvalitativ studie: trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten består enligt Lincoln & Guba (1985, citerad i Bryman & Bell, 2013) av fyra delkriterier. Dessa är konfirmering, överförbarhet, pålitlighet och tillförlitlighet.

Överförbarheten i studien är svårbedömd då vi endast undersökt ett studieobjekt då syftet var att undersöka hur styrning kan upplevas i en självstyrande organisation och former som denna kan ta. En god överförbarhet karaktäriseras av att studien kan genomföras i andra kontexter eller vid en senare tidpunkt i samma organisation med ett liknande resultat (Lincoln & Guba, 1985, citerad i Bryman & Bell, 2017). Då varje självstyrande grupp är unik i sin struktur skulle det kunna vara svårt att genomföra en exakt replika av studien och få samma resultat. Det vi gjort för att hantera detta är att vi, efter bästa förmåga, varit så transparenta som möjligt i beskrivningen av organisationen och den sociala konstruktion de anställda redogör för.

För att framhäva pålitlighet i forskning krävs det att vi antar ett granskande synsätt till alla processer i undersökningen. Detta innebär att man skapar en fullständig och tydlig redogörelse för samtliga faser i forskningsprocessen. Detta innefattar bland annat, men inte uteslutande, problemformulering, val av intervjuobjekt, transkribering samt tydlig redogörelse för hur analys av empiri skett (Bryman & Bell, 2013). Pålitlighet i studien har i vårt fall uppkommit genom kontinuerliga kontroller från studiekamrater och handledare under studien. Kontroller och feedback från studiekamrater har skett två gånger. En första kontroll skedde fem veckor in i kursen där främst empiri och tolkningar av materialet vi framställt efter intervjuerna kontrollerades. En andra kontroll skedde sju veckor in i processen där opponering av studien genomfördes. Under denna opponering kontrollerades metoden och analysen som sedermera ändrades med syfte att bringa större klarhet i struktureringen av empirin och öka transparensen i hur studien har genomförts.

Den sista aspekten av kvalitetsbedömning enligt Lincoln & Guba (1985 citerad i Bryman & Bell, 2017) är konfirmering. Det innebär att vi själva jobbar medvetet utifrån – och med en insikt om – att fullständig objektivitet i socialkonstruktionistiska studier är nästintill omöjligt att uppnå. Vi har under arbetets gång reflekterat över detta och hur våra förutfattade meningar om självstyrande organisationer har kunnat påverka studien. Genom att aktivt jobba med teori kring dessa begrepp har vi efter bästa förmåga försökt hålla oss objektiva och transparenta kring det empiriska materialet.

Tillförlitlighet kan enligt Bryman och Bell (2013) uppnås genom respondentvalidering då det handlar om att försäkra sig om att den sociala verkligheten är korrekt återgiven. Respondentvalidering har inte gjorts då tidsramen för studien begränsade våra möjligheter till detta. Däremot kommer det färdiga arbetet skickas till studieobjektet då vi eftersträvar fullständig transparens i studien.

Vårt studieobjekt är ett väldigt litet företag, där alla har mer eller mindre daglig kontakt med varandra. Då de inte är särskilt separerade från varandra finns det en risk att gruptänkande uppstår och det är möjligt att intervjuobjekten på så sätt återger vad de uppfattar vara den allmänna synen på saker snarare än sin egen faktiska syn på fenomenet. Detta är svårt att komma ifrån, men genom djupare, sonderande frågor och frågor som indirekt får de att prata om fenomen genom exempel kan hjälpa i att undvika detta, vilket vi eftersträvat att göra. Att de anställda skulle återge den

uppfattade, allmänna bilden av hur företaget fungerar behöver inte heller betraktas som någonting begränsande utan kan även vara ett tecken på att den socialkonstruktionistiska verklighet de upplever är så stark att de gemensamt delar den. Dock har detta försökt motverkas genom det faktum att intervjuerna anonymiserats, vilket kan förmå intervjuobjekten att presentera en ärligare bild av upplevelserna. Bilden som framställts kan alltså anses vara rättvis och representativ då en klar majoritet har intervjuats. Eftersom syftet är att undersöka hur de anställda upplever styrning inom organisationen kan även ontologisk autencitet anses ha uppnåtts då vi belyser en aspekt av styrning som ger de anställda en möjlighet att se den sociala situationen inom organisationen i nytt ljus. Därmed kan också kravet på *äkthet* anses vara uppfyllt. (Bryman & Bell, 2017).

Trots att det är ett litet företag har vi inte intervjuat samtliga anställda. Däremot argumenterar vi för att sju av tio anställda kombinerat med pilotintervjun med VD ger en representativ bild av de anställdas upplevelser. Det finns en risk att vi missar någon utstickare, men vi har ändå lyckats täcka majoriteten av uppfattningarna inom företaget.

Vidare är självstyrandeprocessen inte fullständig ännu utan de försöker fortfarande hitta en modell som passar bäst för just dem. Det innebär att upplevelserna mycket väl kan vara annorlunda om samma företag studeras längre fram i tiden. Resultatet av, och de tendenser vi lyfter i denna studie blir därmed framför allt överförbara på andra organisationer som är lika långt gångna i processen att övergå till självstyre.

Slutligen inser vi att de generella begränsningarna med en tolkande kvalitativ studie även är aktuella i vår. Även om vi eftersträvat konfirmering och en fördomsfri, objektiv tolkning av de anställdas upplevelser är det inte i praktiken möjligt då vi kan vara färgade av tidigare erfarenheter och kunskaper om organisationer. Vi har dock eftersträvat fullständig transparens i vårt utförande av studien och våra tolkningar av empirin samt arbetat aktivt med att underbygga dessa med tydliga argument för att läsaren själv ska få möjlighet att bedöma trovärdigheten.

4. Empiri och analys

För att på bästa sätt presentera och argumentera för våra fynd kommer vi börja med att belysa de anställdas upplevelser av självstyret, för att sedan tolka dessa upplevelser och därefter beskriva de former av styrning som vi har urskiljt. Vi har identifierat en motsättning som grundar sig i att de upplever högre press och högre krav, samtidigt som de inte upplever att de kontrollerar varandra i någon större utsträckning. I avsnitt 4.1, 4.2 och 4.3 beskrivs upplevelserna som vi identifierar motsättningen i, och i avsnitt 4.4 ämnar vi tolka denna motsättning och förklara vad den kan bero på, genom att benämna två former av diskret styrning.

4.1 Upplevelse av högre krav på individuellt ansvarstagande

Då strukturen hos Teknikdistributören tidigare förlitat sig på att VD agerat "spindeln i nätet" enligt Löfberg, innebar det att en stor del av de avgörande arbetsprocesserna, såsom uppföljning och beslutsfattande, sköttes genom VD.

Innan så ringde vi ganska ofta till [VD], dels för att man kanske var ny och dels för att det kanske lite granna var arbetsgången, man pratade med [VD]... Saker och ting var lite mer omständligt tidigare. (Johansson)

I takt med att självstyret har börjat cementeras i ett försök att frångå den tidigare arbetsgången vittnar medarbetarna hos Teknikdistributören att de upplever att den allmänna kravbilden har höjts på dem som individer. På vilket sätt dessa ökade krav uppfattas av de anställda vittnas det om på olika sätt. De krav som upplevs vara högre är huvudsakligen de krav som lägger fokus på ansvarstagande, samt kraven på att man ska bidra och yttra sina åsikter i större utsträckning. En del upplever att kraven som finns på de anställda har höjts på en generell nivå:

Jag skulle nog säga att ur mitt perspektiv så känns det ju så som att kravet är lite högre än om man inte hade jobbat i denna organisationsform. (Karlsson)

Här ställer vi lite mer krav på varandra. (Löfberg)

Karlsson har uppfattningen att kraven som ställs hos Teknikdistributören är *“lite högre”* än i andra organisationer som jobbar enligt mer traditionella strukturer och som lägger större tonvikt vid vertikal styrning. Löfberg instämmer, men påpekar också att kraven som nu ställs i den nya organisationsformen till stor del uppstår medarbetarna emellan. Då de nu jobbar självstyrande har medarbetarna officiellt fått en större roll när det kommer till att upprätthålla arbetsprocesserna. Eriksson förtydligar i hans upplevelse av att de ökade kraven upplevs härstamma från det faktum att hans kollegor nu *“kan kvalitetskolla en”*.

Det ställer väl absolut högre krav när det inte bara är en som kan kvalitetskolla en eller vad man ska säga. (Eriksson)

Att *“inte bara en kan kvalitetskolla en”* blir därmed en klar indikation på att horisontell styrning sker medarbetare mellan i och med övergången till självstyre samt att det är underförstått att arbetet bör kontrolleras. Även om de anställda inte medvetet utövar mer styrning uttrycks det att möjligheten för fler att följa upp arbetet påverkar de upplevda kraven på att behöva leverera hos de anställda. De upplevda kraven som ställs i organisationen upplever Johansson vara fokuserade kring att de anställda nu behöver ta ett större ansvar. Att de anställda tar mer ansvar är något hen tycker införlivas.

Ja det har det, kraven har förändrats. ... Jag tror alla känner ett större ansvar, jag tror alla gör lite mer. (Johansson)

Johansson uttrycker även att upplevelsen av att de höjda kraven har lett till en känsla av att anställda nu generellt *“gör lite mer”*. De ökade kraven har således lett till någonting positivt i form av att de anställda nu utför mer på arbetet och framförallt att anställda nu *“känner ett större ansvar”*. Betydelsen av att de anställda känner ett ökat ansvarstagande förtydligas av Karlsson som antyder att ett icke-hierarkiskt styre bygger på att det finns en ökad känsla av ansvarstagande hos medarbetarna.

I en platt organisation som vi försöker bygga här, det bygger mycket på att man tar för sig ... Det bygger ju på att alla steppar upp lite ... Om vi alla blir sittande på händerna då ger ju inte den här organisationsformen oss någonting. (Karlsson)

Att alla måste “*steppa upp lite*” och inte bli “*sittande på händerna*” instämmer Löfberg i då även hen anser att ansvarstagande är en central del i att få organisationsformen att fungera effektivt.

Men sen ställer den här typen av organisation också krav på att man måste vilja ta ansvar. Essensen i det är på något sätt att du tar ett eget ansvar, att hålla hastigheten i vår process är viktigt, vi ska vara snabba och gripa tillfällena när de dyker upp. (Löfberg)

Löfberg instämmer i att ansvarstagande är den mest grundläggande faktorn för att en självstyrande organisation ska fungera och kunna hänga med i en ständigt dynamisk miljö. Utan en högre grad av ansvarstagande riskerar organisationen att bli långsam vilket kan vara förödande i ett litet bolag som Teknikdistributören. Då uppfattningen är att de behöver “*vara snabba och gripa tillfällena*” impliceras det att risken annars finns att de går miste om möjligheter. Det antyds att högre krav ställs på att medarbetare ska “*ta för sig*” vilket anses vara ett kriterium som måste uppfyllas för att hålla uppe hastigheten. Upplevelsen av att hastigheten och därmed också kravet på ansvarstagande har ökat bekräftas av Johansson som säger att hen genom denna organisation nu “*får saker och ting fortare gjort*” och att “*man kan hålla riktigt bra hastighet*”. Då upplevelsen är att kraven på ansvarstagande ökat i syfte att kunna hålla en högre hastighet i organisationen än tidigare, impliceras det att normen hos Teknikdistributören är att man ska våga ta ansvar och våga ta snabba, egna beslut, för att ha möjlighet att snabbt kunna “*gripa tillfällena*”. Ansvaret rör inte endast individuella arbetsuppgifter utan ett ansvar för organisationens utveckling impliceras också. Karlssons ordval angående vad “*vi försöker bygga här*” indikerar en stark känsla av medskapande till den befintliga strukturen. Då de själva känner en delaktighet i utformningen av hur den självstyrande gruppen på Teknikdistributören ska fungera, och att deras gemensamma uppfattning är att den kräver ett stort individuellt ansvarstagande för att fungera, indikeras en stark norm i företaget av att ta ansvar. Ett högt ansvarstagande är det som förväntas av varje enskild individ och utan eget ansvar fungerar inte den självstyrande gruppen.

Kravet på att man ska “*ta för sig*” förstärks ytterligare av Svensson som anser att man ska vara delaktig när man finner intresse och har någonting att bidra med. Även Johansson beskriver att man nu förväntas vara insatt i och ha kunskap om flera processer i organisationen, som man själv inte är direkt ansvarig för, för att kunna göra mer informerade beslut på organisationsnivå. Även om det inte är ens huvudområde så är det ens skyldighet att “*skaffa sig en åsikt*” om de besluten för att kunna leva upp till kravet att bidra och ta ansvar.

Är det här en fråga där jag kan tillföra någonting, då är det både min rätt och min skyldighet att faktiskt vara med. (Svensson)

Man är mer delaktig i saker som man egentligen inte jobbar aktivt med men som man ändå ska ha en åsikt om. Så man måste skaffa sig en åsikt om. (Johansson)

Svensson går ett steg längre i hur hen uttrycker det höga krav som bland annat Karlsson, Löfberg och Johansson upplever existera gällande att man ska ta för sig och vara delaktig i hög utsträckning. Svensson understryker att kravet på att vara delaktig är en *skyldighet* snarare än en uppmuntran i de fall där man kan tillföra någonting. Skyldigheten att bidra upplevs ha vuxit fram till en norm som uppstått då konsensus kring vad medarbetarna förväntar sig av varandra råder. Upplevelsen är att övriga medarbetare ställer höga krav på och förväntar sig att man ska delta och ta för sig. Löfberg hävdar dock att det finns en diskrepans mellan den upplevda skyldigheten och hur det ser ut i praktiken då alla inte införlivar detta krav: *“Man får nästan dra det ur vissa”* uttrycks angående att få alla att delta i diskussioner. Att alla i organisationen inte lättvindigt delar med sig av sina tankar och åsikter upplevs som ett problem, vilket kräver ett aktivt uppmuntrande för att alla, i linje med vad som förväntas av dem, ska uttrycka sin åsikt. Att inte dela med sig av sina åsikter och på ett sätt bli tvingad att *“skaffa sig en åsikt”* kan göra att man riskerar att inte anses bidra till organisationens utveckling och därmed inte följa gruppens normer.

Trots att många delar upplevelsen av att det nu ställs högre krav på de anställda i den nya organisationen genom den yttre faktorn *“skyldighet att bidra”* är det många som upplever att dessa krav ej är explicit uttryckta. Även om medarbetarna upplever att det ställs högre krav utifrån på dem nu, är det ändå många som upplever att kraven till större del kommer ifrån de själva och att de därför upplever en högre kravställning. Att kraven kommer inifrån var ett återkommande tema i flera intervjuer vilket tyder på att många av de krav som upplevs av de anställda upplevs bero på inre faktorer:

Kraven är nog mest för mig själv skulle jag säga. Det finns inga sådana uttalade krav nämligen. (Karlsson)

Jag tror jag har större krav på mig än vad teamet har på mig. (Johansson)

Karlsson och Johansson nämner att de delvis upplever att medarbetarna ställer krav på dem men att kraven de ställer på sig själva är klart högre än de krav som gruppen ställer på dem. En anledning kan vara att gruppens krav anses vara låga i jämförelse med de krav de upplever att de ställer på sig själva. Grankvist nämner att hen vill “*visa att jag kan klara de krav som ställs på mig*”. Diskrepansen i de inre kontra yttre kraven indikerar att de anställda är medvetna om att det är viktigt för varje individ att klara av de krav som de ställer på varandra. Detta för att de inte ska känna att de sviker gruppen och därmed känner att de inte presterat tillräckligt. Karlsson nämner dessutom att det är underförstått att man själv måste leverera inom sina ansvarsområden om man ska kunna ställa krav. Det antyds att kravställningen är ett privilegium man får nyttja då man gjort ett bra jobb.

För att få ställa krav så måste man ju själv uträtta lite också. Så om jag lyckas med det framöver så kommer jag ju säkert att börja ställa mer krav på andra också. (Karlsson)

[Hen] kör full fart framåt och är jättesjälvständig och har börjat våga ställa krav på oss också, oss andra och inte bara tycka att det är hen som inte kan. (Löfberg)

Karlsson nämner att det inte är självklart när man uppnått den kvalitet på sitt arbete som andra förväntar sig, vilket gör att det kan vara svårt att veta var och när man kan ställa krav på sina medarbetare. Det kan också tolkas som att man inte vill pressa andra till att prestera mer om man själv inte känner att man presterar över förväntan. Löfberg beskriver samma fenomen, att det var först när medarbetaren ansåg att hen hade mer kunnande som hen vågade börja ställa mer krav. Antingen kan det bli ett incitament till att jobba hårdare och därmed få den legitimitet som krävs för att driva på sina kollegor, eller så kan det leda till att man inte uttrycker sina högre krav för att man inte känner att man har skött sina ansvarsområden tillräckligt väl för att ha rätt att lägga sig i andras arbete. Trots att Karlsson jobbat på Teknikdistributören i över ett år så känner hen att hen fortfarande behöver “*uträtta lite*” innan det blir möjligt att ställa högre krav, eller som Eriksson uttryckte det:

Sen så får man ju se till att leverera så att man faktiskt inte sitter där och bara skäms. (Eriksson)

Det Eriksson benämner som att “*skämmas*” finns det olika uppfattningar kring i organisationen. Grankvist säger att hen “*vill att teamet ska vara nöjda med mig*” vilket vi tolkar som att hen känner liknande känslor som Eriksson de gånger arbetet inte fortskrider som planerat. Att inte “*leverera*” är någonting som vill undvikas i största möjliga mån då man inte vill känna att man sviker gruppen.

Sammanfattningsvis så upplever de anställda på Teknikdistributören att det generellt ställs högre krav i och med självstyret. Främst upplever de att kraven som höjts innefattar ett ökat ansvarstagande och att man ska våga yttra sig och bidra till organisationen. De anställda delar även upplevelsen av att det nu är möjligt för alla att, mer officiellt, granska varandras arbete och att det med detta upplevs finnas högre krav på att leverera. Det är dock få som känner att de explicit ställer krav på andra. Upplevelsen är att för att få ställa krav måste kravställaren vara väl insatt i organisationen samt prestera i sitt eget arbete. Upplevelsen av att behöva vara insatt i hög grad för att ställa krav leder till att vissa inte orkar eller känner att de vågar ställa krav på varandra. Överraskande nog upplevs dock de högsta kraven komma inifrån och som ställs på dem själva. Normen som har utvecklats är därmed att man förväntas ta ansvar och våga säga sin mening, och det verkar finnas en stark tillit till att kollegorna faktiskt sköter sitt jobb.

4.2 Upplevelse av mjuk uppföljning utan starka konfrontationer

Genomgående i intervjuerna var även att det upplevs som svårt att ge helt ärlig feedback och att ge kritik är något som de känner att de behöver bli bättre på. Något som Teknikdistributören har använt sig av tidigare men nu frångått är medarbetarenkäter där man bedömde varandra utifrån en rad kriterier. Det beskrivs som vanligt förekommande att man var lite för snäll och att det inte alltid nödvändigtvis var arbetsinsatsen som bedömdes, utan att vänskapen kollegor emellan kunde påverka. Det uppfattades till viss del som väldigt personligt även om det inte var personen i sig utan arbetsinsatsen som skulle utvärderas. Trots att utvärderingarna skulle göras med ”företagsögon” upplevde medarbetarna svårigheter med att bedöma den faktiska insatsen istället för personen. I allmänhet antyds det att hanteringen av konflikter, feedback och styrning sker på ett väldigt mjukt sätt.

Då blev det lite mer, vi var för snälla första varvet, helt klart. Men det har blivit bättring på det. (Johansson)

Det är jättesvårt att sitta och bedöma sina jobbkompisar ... sen är det ju alltid det här med att ge beröm är lätt om någon är jätteduktig, men att ge kritik om någon inte är lika duktig, det har jag svårt för. (Malmkvist)

Man är lite snäll av naturen. Det är sköna arbetskollegor, så det är klart man inte vill sänka dem, men det är mer med hjärtat än med företagsögon så att säga ... Vi har ju träffats ganska mycket och gjort mycket annat tillsammans också. Man känner personerna mer än som arbetskollegor. Det kanske mer är personen man betygsätter ibland snarare än arbetsinsatsen. (Johansson)

Det finns genomgående svårigheter att skilja på de anställda som kollegor och som vänner. Detta leder till att anställda upplever att de har svårt att kritisera sina kollegor och att de gärna undviker konflikter för att inte riskera att göra andra ledsna eller upprörda. Det är intressant att analysera vidare då det i allra största grad beskrivs som någonting positivt att få ärlig feedback. Det går alltså att skönja en norm som innefattar en tämligen mjuk form av konfrontation; positiv feedback är något som enkelt ges, medan den negativa feedbacken eller konstruktiva kritiken upplevs som svårare att ge, trots att ärlig feedback är något som efterfrågas.

... så det tyckte jag var bra för då vet jag hur andra ser på mig och det var ingen kritik utan det var bara feedback så saker som man skulle bli bättre på, från det hållet istället ... [man får] se det som att här är lite saker att förbättra, det får jag titta över hur jag ska göra för att bli starkare här. (Johansson)

Jag tyckte att det var bra som en feedback för mig att få höra vad andra tyckte om mig ... Jag tyckte att det kändes ganska bra faktiskt. (Grankvist)

Vidare talas det även om en vilja att uppnå konsensus i beslut som påverkar flera individer. De anställda upplever att alla har möjlighet att göra sin röst hörd:

Man får vara med där man vill vara med. (Svensson)

På styrelsemöten så finns det plats för vem som helst att komma in bara man anmäler sig att man vill vara med. (Löfberg)

Kombinerat med upplevelsen av att alla har en möjlighet att göra sin röst hörd återkommer upplevelsen av att det är viktigt att vara överens genomgående i intervjuerna. Vidare understryks också eftersträvandet av konsensus.

Ja, jag skulle säga att vi brukar nå konsensus. Men jag tror mycket också beror på att du kanske har hälften av arbetsstyrkan som har en stark åsikt och andra hälften inte har så stark åsikt... (Karlsson)

[Om gemensam vinstutdelning] Där är det nog viktigare att alla är överens än hur den faktiskt fördelas känner jag. (Eriksson)

Konsensus som beslutsmetod upplevs vara det bästa sättet att fatta beslut hos Teknikdistributören. Det impliceras att Eriksson värderar gruppens åsikt framför sin egen. Trots att hen är mån om att uttrycka sin egen åsikt vill hen inte motsätta sig majoriteten. Att vara för konfrontativ skulle medföra att Eriksson sticker ut från normen om mjuk konfrontation och konsensus. Så länge "alla är överens" spelar det ingen roll. Per definition är alla inte överens om medarbetare viker sig för majoritetens åsikt. Däremot går det att urskilja en föreställning om konsensus, vilket betonas vara relevant inom den diskreta styrningen.

Att konstant sträva efter konsensus kan betraktas som något motsägelsefullt eftersom avsnitt 4.1 belyste att styrkan med självstyre beskrevs som att kunna ta snabba beslut, vilket ett konstant eftersträvande av konsensus troligtvis skulle motverka. Storleken på beslutet och den påverkan som det medför avgör hur många som behöver vara involverade i beslutsprocessen och hur överens man faktiskt behöver vara. Mindre beslut är nämligen något som varje anställd på Teknikdistributören kan ta helt på egen hand:

Om det är något lite större då, det är inte så att allting, minsta lilla vi ska göra, att skaffa en ny kaffebryggare är liksom inget vi skapar en arbetsgrupp för. Då köper man en ny kaffebryggare. ... Om man ska köpa något halvdyrt så har vi liksom en liten grej att då ska vi helst förhöra oss med en kollega. (Karlsson)

Det är ju sånt där som att ska jag planera en resa så bokar jag ju själv och ska jag köpa en ny mobiltelefon av någon anledning så gör jag bara det. Såna här rimliga investeringar behöver jag inte gå och diskutera med någon. Behöver jag en ny dator eller mobil eller sådär så köper jag det. Skulle jag däremot köpa en CNC-svarv eller ny företagsbil, då kanske det är aktuellt att göra det. (Malmkvist)

Någon exakt gräns för vad som klassas som mindre eller större beslut verkar inte finnas, utan det avgörs av de anställda själva. Det finns alltså en väldigt stor individuell frihet kring vissa beslut, och i dessa finns inga krav på att konsultera andra, och än mindre att uppnå konsensus. De upplever att de själva kan bestämma väldigt mycket över sådant som rör dem själva och som inte påverkar deras kollegor, och att det inte krävs någon konfrontation för mindre ärenden. När det gäller de större besluten upplevs det som rådgivning eller diskussion snarare än att man skall övertyga de andra eller redogöra för varför ett beslut är bra. Det rör sig alltså om en väldigt mjuk interaktion.

I beslut som kräver konsensus beskrivs det att det ofta underlättas av att en del inom företaget inte har särskilt starka åsikter kring saker som rör företaget som helhet. Detta kan bero på att inte alla medarbetare faktiskt är intresserade av diskussioner som rör saker som inte är del av deras dagliga arbete, eller av att det faktiskt inte finns nog med tid att sätta sig in i alltför många projekt utöver det huvudsakliga dagliga arbetet. I de fall då konsensus inte nödvändigtvis uppstår kan diskussionen istället skjutas upp och återupptas senare, vilket ger en chans för parterna att tänka över saken: *“...kom vi inte fram till någonting och sen någon vecka senare så tog vi en diskussion till”* (Karlsson)

Strävan efter konsensus betraktas inte enbart som något positivt, utan denna sträva och det mjuka sättet att diskutera och besluta beskrivs som “mjäkigt”. Att skjuta på diskussionen alltför länge motverkar delar av syftet med självstyret, nämligen att snabbt kunna ta beslut och agera på initiativ utan någon längre handläggningstid. Ett annat alternativ till konsensus är att minoriteten viker sig till fördel för den åsikt som har flest anhängare. Utifrån intervjuerna finns inget som tyder på att majoriteten i det fallet förväntar sig eller uppmanar minoriteten att vika sig, utan det är någonting som personen med avvikande åsikt väljer att göra, trots att beslutet i personens ögon inte nödvändigtvis är rätt. Det är ett beslut som kommer inifrån, möjligtvis för att bibehålla god stämning i gruppen eller för att det inte känns lönt att fortsätta diskutera då det inte kommer leda till någonting särskilt positivt.

Och sen så är det nån som ger vika kanske. Jag vet själv att jag gett vika någon gång och sagt att jag tycker att det [beslutet] är fel men visst, jag hör vad ni andra säger och ni tänker inte som jag där. Då ger jag vika liksom. Men det har faktiskt varit så någon gång att det nästintill varit lite mjäkigt. Att vi då sätter upp ett möte till så att vi kan komma överens. (Karlsson)

Dyker det upp någonting som kan vara intressant för de andra så pratar vi om det. Då får man ju lite nya idéer, lite nya uppgifter hela tiden. (Malmkvist)

Det beskrivs även som att det inte enbart beror på att vissa medarbetare inte har särskilt starka åsikter, utan att det även kan bero på att de inte uttrycker sina åsikter helt och hållet. En motsättning kan identifieras eftersom flertalet anställda beskriver vikten av att just uttrycka sina åsikter. Vad det beror på beskrivs av de anställda på lite olika sätt, men i grunden tycks det främst handla om bekvämlighet: antingen för att man inte orkar lägga energi på den diskussion som då eventuellt kan uppstå, eller för att det redan finns individer som tar stor plats i diskussionerna och att de mer tystlåtna därför tar ett steg tillbaka. Det handlar alltså inte i grunden om en ovilja att bidra, utan det är snarare mer bekvämt att låta vissa individer driva diskussionen.

Det kanske alltid är lite svårt, vissa kanske har svårare att säga vad man tycker, även fast det inte leder till att det blir en acceptans i gruppen. Så kanske det ibland är bekvämare att inte säga något, kanske för att man inte orkar eller vill ha nåt tjafs... (Löfberg)

För ofta finns det väldigt mycket tankar men de kommer liksom inte fram då det finns andra snacksaliga människor som hela tiden tar väldigt stor plats i ett mötesrum. Så när man väl lyfter lite på locket så kommer det ofta väldigt mycket bra ur de som är lite mer tystlåtna. (Karlsson)

Har jag inget att tillföra så kanske jag vill vara med ändå för att jag tycker att det är en intressant diskussion men då är det inte nödvändigt. (Svensson)

Återigen betonas den mjuka, konfrontationsaversa konsensusnormen. Normen dikterar att det är viktigt att dra åt samma håll och undvika tjafs, och att inte vara en bråkstake. Trots att medarbetarna förväntas uttrycka sina åsikter, upplevs det finnas vissa konfrontationer som de anställda inte vill eller kan ta. Ett exempel återkommer i några av intervjuerna då det berättas om en säljare som var tvungen att lämna företaget för att denne inte riktigt passade in i den nya organisationsformen:

Vi hade ju en säljare [på annan ort] tidigare och hen hade väl lite av det där att dra åt ett annat håll. Hen är inte kvar på företaget. (Malmkvist)

Det enda jag tänkte på är att, det var ju en person till, en säljare som har slutat och hen var väl kanske inte riktigt kompatibel med den här typen av organisation, hen behövde en chef helt enkelt och det fanns inte här. ... hen tyckte nog mer att det kanske var hens omvärld det var fel på. Men det löste sig bra i alla fall och där gick ju [VD] in och tog det ansvaret som då behövde tas helt enkelt och löste det på ett bra sätt. (Svensson)

Händelsen nämns endast i ett fåtal av intervjuerna, men anledningen till det är svår att avgöra. Det är möjligt att det är en händelse som inte anses som särskilt viktigt, men baserat på sättet som ämnet beskrivs kan det urskiljas att det är ett känsligt ämne. Det tas inte upp från vilket håll önskan om att lämna kom ifrån, men det framgår att det inte var en konfrontation som gruppen kände sig mogen att ta. Att hen “drog lite åt ett annat håll” och att hen “kanske inte riktigt var kompatibel” implicerar att medarbetarna har reflekterat över att hen inte passade in enligt normerna, men att deras åsikter inte uppnår styrkan för att de ska påpeka avvikandet från normen till någon annan. VD skötte istället situationen genom att “*ta ansvaret*”. En annan anställd beskriver en sådan situation utifrån ytterligare en aspekt:

För jag tror [VD] måste vara med för hen är juridiskt ansvarig för företaget. ... Och det kommer man ju aldrig ifrån. Det är ingen anställd som kan sparka en annan anställd för att vi har ju inte ekonomiskt ansvar. (Johansson)

Här handlar det mer om vem som faktiskt har rätt att sköta den typen av situationer och att vissa mandat måste ligga utanför den självstyrande gruppens handlingsutrymme.

Det finns alltså inte några tecken på tydliga konfrontationer på gruppnivå vid beslutsfattande eller påföljder om regler inte skulle följas. Det kan dels bero på att det inte finns nog med energi eller incitament att överkomma den bekvämlighet det innebär att ge med sig eller inte helt och hållet uttrycka sin åsikt, eller att de anställda i ett fåtal fall inte har mandat att ta den typen av konfrontation. Om vi uppehåller oss vid de ämnen som gruppen kan ta beslut om verkar det som att det blir viktigare att komma överens än att nödvändigtvis få sin egen vilja igenom. Även om man säger ifrån till att börja med kan det i slutändan upplevas som lättare att släppa det eller helt

enkelt ducka för diskussionen. Beteendena är helt i linje med de identifierade normerna på Teknikdistributören. Medarbetarna vill inte uppfattas som för konfrontativa eller som bråkstakar och håller hellre med majoritetens åsikt än att motsätta sig den.

4.3 Utan upplevelse av övervakning

En återkommande kommentar genom alla intervjuer är det faktum att ingen av de som intervjuats känner sig övervakade eller kontrollerade, trots att det i praktiken är fler individer som kan kontrollera varandra nu när det ansvaret har delegerats från VD till gruppen. Trots att de upplever högre krav med den nya organisationsformen, beskriver de ändå hur de överlag känner sig fria under ansvaret:

Det är ingen som kontrollerar mig, det är ingen som vet vad jag gör egentligen på daglig basis någonsin ... Det är aldrig någon som kontrollerar någon annan. (Johansson).

Men det är inte så att jag känner att jag blir övervakad eller något sånt. Utan det faller lite naturligt. Det gör ju också att det är frihet under ansvar. (Eriksson)

Det finns en ganska tydlig förväntan på att folk gör det som de ska och att det inte behövs att någon hela tiden ska hålla stark uppsikt över varje individs förehavanden. Däremot framkommer det i intervjuerna att även om styrning i dess hårdare former inte förekommer sker det ofta uppföljning och lägeskontroll, men då med ett annat uttalat syfte.

Det gör jag även när jag är ute och reser, då pratar jag i bilen. Inte för att man har kontroll, men man vill ju höra "hur gick det med det? ... Man blir hjälpt och man hjälper varandra på ett annat sätt tror jag. Och det gör ju att man har lite kontroll på varandra också, omedvetet. Men det är ju inte för att man ska stressa varandra, utan det är ju för att man ska kunna hjälpa varandra när det behövs. (Johansson)

Sen så har vi avstämningar som är den viktiga delen där vi försöker stötta varandra och diskutera inom sälj då till exempel, vad har vi för case som är på gång, kan vi hjälpas åt med någonting? (Karlsson)

Istället för att här kontrollera varandra med syfte att säkerställa att uppgifter faktiskt genomförs beskrivs här snarare en attityd av hjälpsamhet. Syftet med uppföljningen beskrivs inte som att “*stressa varandra*” för att driva på processer och få dem genomförda snabbare genom påtryckningar, utan det beskrivs som en handling av välvilja för att kunna hjälpa varandra och därigenom driva processer snabbare, bättre eller mer effektivt. Detta är något som dels sker spontant som citaten ovan beskriver, men som också sker på mer strukturerad basis genom olika veckomöten:

Vi på sälj har också [veckomöte] på fredagar, har veckan blivit som den skulle? ... Så man stämmer av, fick du gjort det du skulle och hur ser nästa vecka ut? ... Vi flyttade nyligen det till måndag morgon, så vi har måndagspepp, kvart över åtta istället. (Johansson)

Vi har ju teamsmöten varannan vecka med hela företaget. Då rapporterar man lite grann vad man har att göra och sånt där. Där tas ju även vissa beslut kring vad vi ska koncentrera oss på och hur vi ska göra för att öka försäljningen och så. (Grankvist)

... när vi har våra tisdagsmöten då alla pratar med varann öppet och glatt om allt möjligt. (Malmkvist)

Det finns även exempel på när det är individen som efterfrågar input utifrån, vilket kan tyda på att det inte alltid räcker med de tillfällen då andra går in för att kontrollera huruvida saker är i fas. Detta leder också till att medarbetare får insyn i andras arbete, men återigen görs detta för att hjälp och vägledning ska kunna uppstå, och inte för att man vill bli kontrollerad eller övervakad.

Dyker det upp någonting som kan vara intressant för de andra så pratar vi om det. Då får man ju lite nya idéer, lite nya uppgifter hela tiden. (Malmkvist)

Man kan gå horisontellt och fråga en kollega: ”Tycker du att det är en bra idé att jag gör så här?” [och så kan de svara] ”Ja men det är det” [och då svarar jag] ”men då gör vi så”. Och det tyckte jag kändes bra. (Svensson)

Hjälpsamhet syns därmed vara någonting som starkt genomsyrar organisationen. Vikten av att göra små lägeskontroller tydliggörs vidare av Eriksson eftersom det är de interaktionerna som kan möjliggöra genombrott i arbetet även om personen själv i fråga inte inser att framsteg inte görs.

Det är fortfarande tydligt att denna lägeskontroll görs av intresse för projektet eller omtanke för kollegorna snarare än av en uttrycklig vilja att kontrollera och övervaka.

Så jag tror att det då kan vara lite peer-assessment, att man får lite hjälp av sina kollegor att inse någonting tokigt själv kanske. "Du höll ju på med det där, hur går det?" och så börjar man på och mala och då kanske någon annan inser att "du sitter ju fast helt" bara att man själv inte insett det. (Eriksson)

Jag tror att man får mer gjort, för man är ganska mån om att hjälpa varandra ... (Johansson)

Medarbetarna upplever att det hela tiden finns möjlighet att få hjälp om man ber om det eller att hjälp erbjuds från andra. Det är inte något som kollegorna erbjuder enbart när de märker att saker inte går som det ska, utan det verkar upplevas som något som hela tiden erbjuds oavsett hur ett projekt går. Vidare beskrivs det också att ju mer hjälp som erbjuds och finns att tillgå, desto mer kan de få gjort.

Det finns ytterligare en aspekt där det finns stor möjlighet för medarbetare att övervaka varandra, men där det inte upplevs som ett problem eller som något negativt. Teknikdistributören arbetar med en öppen lönomodell, vilket innebär att alla har rätt att se varandras löner. Varje månad skickas dessutom företagets resultat- och balansräkning ut till alla anställda så att möjlighet att inspektera och följa upp finns. Även detta upplevs som positivt:

... en transparens som inte finns på andra bolag. Här lägger vi ut lönespecarna på skrivborden liksom när det är dags för lön. Det finns liksom inga hemligheter och det är ju rätt skönt. (Löfberg)

Det tycker jag är bra. Helt rätt. Jag gillar ju öppenhet, så att, jag kan gärna vara öppen med allt. Jag förstår inte varför man ska dölja saker. Man måste stå för vad man tycker och tänker tycker jag. (Karlsson)

Några av de anställda pekar även på att de är medvetna om att det finns risker som kan uppstå med en sådan modell, men är trots detta fortsatt positiva, eller åtminstone neutralt inställda. Vilka dessa

risker är fördjupar de sig dock inte vidare i. De beskriver även en effekt som kan uppstå när alla är medvetna om de faktiska siffrorna inom organisationen.

Jag tycker det är skitbra, men jag förstår också problemen som tillkommer med det. ... Det gäller ju att prestera så alla tycker man är värd det man har. Det ger mer motivation också, att man själv är driven i det så att man faktiskt förtjänar det man får. (Eriksson)

Jag tycker att det är helt okej faktiskt. Nu har jag inte någon aning om vad de andra har i lön heller direkt ... Jag kan säkert hitta någonstans i våra papper vad de andra har i lön men jag har min lön och jag är nöjd med den. Jag försöker vara värd min lön känner jag. ... Det är en sporre att göra det så bra jag kan så att jag på det sättet är värd min lön. (Grankvist)

Konceptet att vilja vara värd sin lön framgår tydligt. Initiativet med den öppna lönomodellen och öppna finansiella rapporter infördes som ett sätt att stödja öppenhet och transparens, så att alla medarbetare har samma möjlighet att samla ekonomisk information till beslutsunderlag och få en helhetsförståelse för företaget i allmänhet (personlig kommunikation med VD, 23/3-20). Men det får också den effekten som beskrivs ovan, att kollegor kan utvärdera varandras prestation i förhållande till varandras lön och därigenom övervaka och ta beslut kring om en individ är värd sin lön eller inte. Trots detta beskrivs detta inte i termer av övervakning och kontroll, utan snarare som en motiverande faktor. Det blir bara ytterligare en anledning att göra ett bra jobb. Likt Grankvist uttrycker Svensson att det inte är något som de tittar på regelbundet eller särskilt ofta:

”... jag tror mer att det är positivt att man vet att det är inget som hålls dolt. Sen att man kanske faktiskt inte tittar så mycket.” (Svensson). Detta antyder att det heller inte finns en särskilt stor önskan att övervaka andra, även om möjligheten till detta finns. Om kollegorna är medvetna om att man inte tittar på de ekonomiska rapporterna alltför mycket kan detta till viss del beskriva varför denna aspekt inte leder till ökad känsla av övervakning.

Sammanfattningsvis kan vi se att det trots många lägesrapporter, kontinuerliga uppföljningsmöten och en möjlighet att inspektera ekonomiska aspekter inom företag inte uppstår en känsla av kontroll och övervakning hos de anställda. Den genomgående upplevelsen av det hela är istället att det blir motiverande sporrar och hjälpande händer snarare än kontrollerande, övervakande ögon. Någonstans verkar det dock ligga någon slags känsla av övervakning även om de anställda inte vill kännas vid det eller explicit uttrycker det.

4.4 Former av diskret styrning

Som vi har påvisat i tidigare avsnitt existerar en motsättning mellan att medarbetare upplever en ökad kravsättning samtidigt som de inte upplever sig vara mer övervakade eller hårt konfronterade till att efterleva dessa nya krav. Fenomenet går att relatera till diskret styrning som beskrivs utförligt i avsnitt 2.4. Vi ämnar beskriva och specificera två former av diskret styrning på Teknikdistributören som är i linje med definitionen av att “*Processer som innefattar olika försök för att påverka eller guida medarbetare utan att några explicita tydliga krav uppfattas*”. För att belysa och konkretisera den identifierade motsättningen argumenterar vi för att diskret styrning kan ske i form av 1) hjälpsamhet och 2) transparens.

4.4.1 Uttryckt som hjälpsamhet

Som det tydligt beskrevs i avsnitt 4.3 förväntas medarbetarna under kontinuerliga veckomöten berätta kort om det arbete som har utförts sedan sist och vad som planeras att göra den kommande tiden:

Vi har ju teamsmöten varannan vecka med hela företaget. Då rapporterar man lite grann vad man har att göra och sånt där. (Grankvist)

Vi på sälj har också på fredagar [veckomöte], har veckan blivit som den skulle? ... Så man stämmer av, fick du gjort det du skulle och hur ser nästa vecka ut? ... Vi flyttade nyligen det till måndag morgon, så vi har måndagspepp, kvart över åtta istället. (Johansson)

Utöver att det av de anställda upplevs som ett forum att stämma av och hjälpa varandra kan det även betraktas som en form av horisontell styrning. Alla i organisationen får insikt i de aktiviteter som görs och huruvida någon ligger i fas eller ej, men det beskrivs fortfarande i positiva ordalag av de anställda: "Måndagspepp" är onekligen ett ganska lättsamt och positivt uttryck. Även tisdagsmötena beskrivs här som en glad och positiv företeelse snarare än ett möte där man måste bevisa för de andra att arbete faktiskt har utförts eller där de andra tydligt övervakar ens arbete. Trots hög transparens och mycket insyn från medarbetare påstår de anställda att det inte uppstår någon stark känsla av övervakning eller att alla har stor uppsikt över arbetsprocesser. Dock fyller dessa möten ändå funktionen av att man tvingas uppvisa vad man har gjort den senaste tiden och ger andra en möjlighet att få insyn i ens arbete. Måndagspeppen blir exempelvis ett diskret sätt att övervaka varandra och motivera till att verkligen prestera, även om det beskrivs som ett forum där man kan se vad som är nästa steg och där man kan be om hjälp. Det blir en slags styrning till att vilja leverera för att slippa "skämmas" av att inte ha några resultat att visa upp, som Eriksson uttryckte det.

Även de spontana uppföljningarna som sker i förbifarten kan få denna effekt. Att hela tiden följa upp, se vad som behövs göras näst och erbjuda hjälp om det skulle behövas leder oundvikligen till att medarbetarna får insikt i varandras arbete, vilket en av de intervjuade sätter ord på:

Och det gör ju att man har lite kontroll på varandra också, omedvetet. Men det är ju inte för att man ska stressa varandra, utan det är ju för att man ska kunna hjälpa varandra när det behövs (Johansson)

Syftet med uppföljningen beskrivs inte som att "stressa varandra" för att driva på processer och få dem genomförda snabbare genom påtryckningar, utan det beskrivs som en handling av välvilja för att kunna hjälpa varandra och därigenom driva processer snabbare, bättre, eller mer effektivt. Det leder då indirekt till att kollegorna kontrollerar vad det är som har gjorts och ska göras, men det uppfattas som någonting positivt snarare än negativt.

Det kan relateras till vad som framträder som en norm hos de anställda på Teknikdistributören: nämligen att kontroll, övervakning, påtryckning och stressande är någonting dåligt. Det beskrivs istället i termer av hjälpsamhet, avstämningar, ”pepp” och öppet prat, vilket anses vara saker som man bör göra.

Det finns ett fåtal fall då den mjuka styrningen blir lite tydligare och mindre maskerad, delvis för att alla medarbetare inte tar lika stor plats i diskussionsforum. Deras åsikter efterfrågas därmed eftersom det är syftet med decentraliseringen:

I en platt organisation som vi försöker bygga här, det bygger mycket på att man tar för sig och är villig att bjuda på sig själv och är villig att förmedla tankar etcetera, det är det vi vill dra något gott ur. (Karlsson).

Det är i dessa fall som man kan bli tvungen att, som Löfberg uttrycker det “*dra det ur vissa*”, vilket är ett tydligt exempel på horisontell styrning. Även Karlsson beskriver att man i diskussioner aktivt kan behöva fråga “*men vad tycker du?*”. Trots att det kan beskrivas vara ett tydligare exempel på styrning, argumenterar vi för att den ändå är diskret, då den inte uttrycks i termer av tvingande eller rekommenderande och inte heller uppfattas som försök till styrning. Det görs med motivet hjälpsamhet: genom att dra fram åsikter och aktivt fråga om dem hjälper man de mer tystlåtna att göra sin röst hörd. Syftet beskrivs som att man vill förbättra diskussionen och styra kollegorna till att aktivera sig i processer, men det maskeras som ett sätt att hjälpa sina kollegor få fram sina åsikter. Återigen grundar det sig i att hjälpsamhet och “pepp” är i linje med normerna, medan påtryckningar inte är det.

Att hjälp finns tillgängligt både när det går bra och dåligt kan vara en av aspekterna som bidrar till att denna styrning och övervakning inte är särskilt tydlig. Hade hjälpen enbart funnits där när saker behöver styras upp och problem gått så långt att andra måste bli involverade är det möjligt att den hade blivit tydligare förknippad med att göra fel och därmed uppfattats mer som en korrigerande, styrande åtgärd snarare än som genuin hjälp. Likväl blir hjälpsamheten en form av diskret horisontell styrning då den kan få folk att vilja prestera inför sina kollegor.

4.4.2 Uttryckt som transparens

Även om transparensen inte heller upplevs som styrning vill vi argumentera för att den, likt hjälpsamhet, är en form av diskret horisontell horisontell styrning. Detta då många av de anställda återkommer till att de vill *“vara värda sin lön”* som beskrivs i avsnitt 4.3. Eftersom alla lönespecifikationer och många finansiella rapporter är tillgängliga för varje anställd att läsa, kombinerat med att medarbetare genom den kontinuerliga interaktionen i form av veckomöten och uppföljningar får insikt i varandras arbete, är det möjligt för de anställda att göra en koppling mellan prestation och monetär ersättning. Trots att få beskriver att de aktivt och regelbundet tittar på dessa rapporter, och att de sällan tänker på vad de själva eller andra tjänar, blir det en form av motivation till att jobba tillräckligt hårt och leverera resultat som speglar sin lön. Själva möjligheten att övervaka genom transparensen blir en form av styrning, även om möjligheten inte används särskilt frekvent av vissa som både Svensson *“man kanske faktiskt inte tittar så mycket”* och Grankvist *“Nu har jag inte någon aning om vad de andra har i lön heller direkt ... Jag kan säkert hitta någonstans i våra papper vad de andra har i lön”* beskriver. Andra är dock tydliga med att alla vet, eller har möjlighet att veta, hur mycket som betalas ut i lön och hur bolaget ligger till finansiellt sett, men att det inte pratas om särskilt ofta:

Vi har jättekoll, alltså alla vet vad bolaget tjänar och vad vinsten är, hur mycket som går i löner ... men det är ingen som pratat om det så. (Löfberg)

I intervjuerna beskrivs strävan efter att uppnå värde som en inre motivation och att denna kravsättning kommer inifrån: medarbetarna sätter den pressen på sig själva och vill bevisa för sig själva att de är värda sin lön. Å andra sidan är det något diffust över vem det är som avgör huruvida medarbetare är värd sin lön eller inte, då även kollegorna är involverade i den bedömningen: *“Det gäller ju att prestera så alla tycker man är värd det man har.”* (Eriksson). Trots detta är det ingen som säger sig känna sig övervakad, men de vill ändå leva upp till de krav som ställs ifall någon skulle ifrågasätta deras arbetsinsats. Någonstans söker de därmed sina kollegors godkännande och bekräftelse baserat på den arbetsinsats som genomförs.

Den allmänna uppfattningen av just övervakning är också, som tidigare fastställts, att det är någonting fult, man litar starkt på sina kollegors förmåga och ansvarstagande för att sköta sitt jobb:

“... jag upplever att alla tar sitt ansvar, absolut. (Johansson)”, “... för att bolaget ska funka så behöver det här göras och då hoppas jag att alla gör det som dom ska.” (Eriksson). Övervakning och kontroll är därmed inget som man vill hålla på med då det kan signalera att man inte litar på sina kollegor, och denna tillit är central för organisationen. Kravet på ansvarstagande och initiativtagande grundar sig ändå i en förväntan på och tillit till att folk helt enkelt sköter sitt jobb, vilket tydligt speglas av att de inte känner sig övervakade och har denna starka möjlighet att styra över sin egen tid.

Det är ingen som kontrollerar mig ... de bara förutsätter att jag gör det jag ska. Det är aldrig någon som kontrollerar någon annan. (Johansson)

Men det är inte så att jag känner att jag blir övervakad eller något sånt ... det är frihet under ansvar. (Eriksson)

att diskutera det här och sitta med i intervju kan ju vara ett sånt litet exempel. Det är ju faktiskt arbetstid nu. ... Du ska ju få det att funka för företaget men det innebär ju också att du har möjligheter att styra dig själv ganska mycket. (Karlsson)

Transparensen och insynen stärks av normen att man nu behöver var mer insatt i ämnen som inte nödvändigtvis rör det dagliga arbetet. Det faktum att man nu behöver “skaffa sig en åsikt” om sådant som man tidigare inte behövde ha särskilt mycket kunskap om ger ytterligare möjlighet till att övervaka och ha koll på sina kollegor. I linje med detta kan sägas att alla anställda var involverade i att göra tjänstebeskrivningen för den kollega som nyligen anställdes:

Alla på företaget skrev ju min tjänstebeskrivning tillsammans. ... Alla var ju med på det jag skulle göra, visste vem jag var, vad jag skulle tjäna, så det var ju lite småskrämmande kanske. Men jag blev också trygg eftersom alla visste vad jag skulle göra. ... Jag visste ju att alla skulle vara involverade, men inte att alla skulle peta i dokumentet så att säga. (Eriksson)

Alla i gruppen har därmed full koll på vad det är som Eriksson förväntas göra, och de har även stor inblick i vad de andra rollerna innebär: “Nu så är ju dialogen mycket, mycket bättre gentemot alla och alla har koll [på rollerna].” (Johansson). De anställda har därmed full förståelse för vad det är som förväntas inte bara av de själva, utan även av de andra inom organisationen. Det är alltså

inte enbart hög transparens kring löner och det finansiella, utan även kring vad det är som varje individ bör leverera i förhållande till sin roll. Transparens blir här en styrningsform genom att kollegorna har en möjlighet att döma arbetsresultat i förhållande till lön. Huruvida de faktiskt gör detta eller inte är mindre viktigt, det framträdande är att möjligheten till det finns.

Sammantaget kan det hävdas att det fortfarande sker styrning inom företaget, men att det inte upplevs som styrning. Istället är det en diskret horisontell styrning som tar plats, maskerad som hjälpsamhet och transparens. Hjälpsamheten och kontinuerliga uppföljningar leder till att medarbetarna hela tiden indirekt uppmuntras att ha någonting att presentera och ger "hjälparen" en möjlighet att påverka utfallet till viss del, medan transparensen möjliggör för bedömning i förhållande till belöning och därmed styr medarbetarna till att prestera i arbetet.

5. Diskussion

I avsnitt 5.1 behandlas den initiala frågeställningen, som berör de anställdas upplevelse av den horisontella styrningen och i avsnitt 5.2 diskuteras den andra frågeställningen och de former av styrning som har identifierats.

5.1 Upplevelsen av horisontell styrning

Nu när Teknikdistributören jobbar självstyrande vittnar de anställda om att de känner av ett klart krav på att införliva de aspekter av självstyre som ej varit framträdande i organisationen tidigare. Fokus ligger på högre krav på personligt ansvarstagande och krav på att man ska ta initiativ och dela med sig av sina åsikter till en högre grad. Denna kollektiva uppfattning kan, med Barkers (1993) terminologi, betraktas som ett uttryck för en värdekonsensus om vad det innebär att vara självstyrande och hur medarbetare ska arbeta i en självstyrande grupp. Med grund i denna konsensus har också normer som styr medarbetarnas dagliga arbete etablerats. I den utsträckningen påminner situationen på Teknikdistributören mycket om den som Barker (1993) skildrade av ISE. Arbetsformerna är troligtvis influerade av de instruktioner som presenterats i samband med introducerandet av förändringen, men liksom i Barker (1993) är de också utvecklade medarbetarna emellan och anpassade efter den specifika situationen på företaget. Som noterat av Barker (1993) är detta en viktig aspekt i förståelsen för medarbetarnas starka känsla av ansvar inför normerna. Hade de inte själva varit med och påverkat dem hade de troligtvis inte känt samma respekt inför dem. Introducerandet av självstyre har alltså tydligt påverkat medarbetarnas tankar och känslor rörande vad som är deras uppgift på företaget, i linje med normativ styrning.

Den normativa styrningen kan också tänkas ha förstärkts av att många medarbetare dessutom har en nära relation till varandra. Medarbetarna uttrycker överlag en väldigt positiv inställning till självstyret, och är måna om att fortsätta jobba enligt samma struktur. De verkar också dela uppfattningen att systemets fortlevnad bygger på efterlevnaden av normer om ansvarstagande, åsiktsyttrande och självdriv. Önskan av att hålla självstyret vid liv skapar alltså ett ansvar, gentemot såväl sig själv som sina kollegor, om att följa normerna. Misslyckas de med detta finns risken att den självstyrande organisationen inte fungerar som väntat och att denna frihet därmed begränsas eller att Teknikdistributören till och med återgår till en mer traditionell hierarki.

I takt med att VD:n har tagit ett steg tillbaka och intagit en roll som medarbetare vid sidan om de andra, har den tidigare vertikala styrningen i princip eliminerats. Men som observerat av Barker (1993) och i linje med det som ovan beskrivits, innebär det inte nödvändigtvis att styrningen överlag har minskat. Barker (1993) argumenterar till och med för att styrningen på företaget ökade till följd av introducerandet av självstyret och att "concertive control" med fokus på ökad övervakning och konfrontationer blev konsekvensen av övergången till självstyre. Utifrån det empiriska material vi har samlat in finns det inte belägg för att dra någon liknande slutsats då upplevelserna hos Teknikdistributören skiljer sig från tidigare teorier. Det är tydligt att den normativa styrningen har ökat, men om den totala styrningen är starkare än den tidigare är det inte möjligt att dra någon slutsats om inom ramarna för denna studie.

Situationen på Teknikdistributören visar också på en markant annorlunda upplevelse av horisontell övervakning i förhållande till bland annat Barker (1993), Sewell (1998) och Ezzamel & Willmott (1998). Trots att många medarbetare jobbar i nära anslutning till andra kollegor och har bra koll på varandra, upplever de sig i princip inte vara övervakade alls. Den horisontella övervakning som kan anses förekomma konceptualiseras istället som hjälpsamhet och intresse, där medarbetarna endast vill det bästa för sina kollegor och organisationen.

Det kan mycket väl ha att göra med en annan, närliggande skillnad i förhållande till den befintliga teoribildningen på området: frånvaron av konfrontationer mellan medarbetare. Till skillnad från exempelvis Barker (1993) och Ormes och Ziemer (2019) är interaktionerna mellan medarbetarna betydligt mjukare och mindre konfrontativa, även när kollegor bryter mot normer. Bristen av påföljder visar på att även om det finns en klar uppfattning om vad de anställda förväntas göra för att efterleva normen och även om detta påpekas av de andra anställda finns det inga tydliga konsekvenser för de personer som bryter mot normen. Den tydligaste konsekvensen vi utläst var att en anställd blev tvungen att lämna företaget till följd av att hen drog åt fel håll vid implementeringen av den självstyrande organisationen. Konfrontationen som uppstod då var det dock VD som fick gå in och ta vilket hänvisades till att hen har det juridiska ansvaret och är den som behöver ta en sådan konflikt. Den icke-konfrontativa normen medarbetare mellan styrks då de aktivt inte lade sig i. Styrningen verkar istället i princip uteslutande bygga på mjuka, icke-konfrontativa lösningar, vars uttryckssätt är betydligt mer subtila. Den som inte lever upp till normerna kan känna att den sviker laget och det arbetssätt de eftersträvar, men några tydliga,

konfrontativa konsekvenser från andra kollegor är inte att vänta. Därigenom hamnar det också betydligt närmare till hands för medarbetarna att tolka varandras frågor, avstämningar och uppföljningar som intresse och hjälpsamhet, inte övervakning: skulle en normöverträdelse upptäckas skulle det ändå inte leda till några konkreta påföljder från kollegorna. Avsaknaden av påföljder kan i sin tur kopplas tillbaka till normerna på organisationen, mer specifikt normen om icke-konfrontation; att konfrontera någon för att brutit mot en norm är i sig att bryta mot en norm. Detta står i stark kontrast till Ormes & Ziemer (2019) där värden reflekterande en våldscentrerad form av maskulinitet motiverade mobbning som en form av concertive control.

En annan viktig norm på Teknikdistributören tar sikte på den starka strävan efter konsensus vid beslutsfattande. Som en följd av det händer det att beslut skjuts upp, även om det bara är en eller ett fåtal som inte håller med majoriteten. Resultatet av att besluten skjuts upp verkar dock framför allt bli att även den tidigare minoriteten ställer sig bakom dem, och därigenom normaliseras till huvudfåran. Det går att liknas med den normalisering som Sewell (1998) beskriver i sin artikel. Här sker dock inte normaliseringen genom belöningar och bestraffningar - som Sewell (1998) betonar - utan på ett betydligt mjukare och mer subtilt sätt.

Det är tydligt att upplevelsen av styrning skiljer sig mot de upplevelser som har beskrivits i tidigare forskning. I Teknikdistributörens fall är de anställda starkt positiva till självstyret. De upplever ingen stärkt övervakning till skillnad från Barker (1993) och Ezzamel & Willmott (1998) och de upplever mjuk konfrontation och mjuk normalisering till skillnad från medarbetarna i Sewells (1998), Barkers (1993) och Ormes och Ziemers (2019) studier.

5.2 Former av diskret styrning

I linje med vad som diskuterats ovan upplever medarbetarna högre krav men inte ökad styrning i den nya organisationsformen. De uttrycker att det dels beror på självstyret och kravet på att agera snabbt, men huvudsakligen upplever medarbetarna att de högre kraven grundar sig i ett inre driv och en vilja att prestera. Vi ämnar påvisa hur det inre drivet kan triggas av yttre faktorer som kan identifieras som diskret horisontell styrning medarbetare emellan. Till följd av att medarbetarna inte upplever någon övervakning eller några explicita konfrontationer argumenterar vi för att olika former av diskret styrning i vart fall delvis kan förklara vad som sker. Definitionen för diskret styrning som är grunden i denna studie lyder: *Processer som innefattar olika försök för att påverka*

eller guida medarbetare utan att några explicita tydliga krav uppfattas och syftar till att ligga till grund för fortsatt diskussion av den diskreta horisontella styrningen som sker på Teknikdistributören. En form av diskret styrning som tidigare befästs av Tompkins och Cheney (1985) har identifierats genom inpräntandet av premisser. Däremot skiljer sig vår studie från tidigare forskning eftersom premisserna inte är inpräntade vertikalt från företagsledningen utan snarare är medskapade av medarbetare horisontellt.

5.2.1 Medskapande av premisser

Tompkins och Cheney (1985) belyser hur inpräntandet av premisser kan ske vertikalt från ledningen till anställda genom att diskret guida medarbetares beslut i riktning mot vad organisationen önskar. I denna studie identifierar vi hur guidning även kan ske horisontellt mellan medarbetare, på ett mycket liknande sätt. Då premisserna etableras kollektivt mellan medarbetarna anser vi det dock vara mer lämpligt att benämna det *medskapande* av premisser snarare än *inpräntande*, vilket Tompkins och Cheney (1985) gör. Ett exempel är att den medskapade premissen av ansvarstagande triggar medarbetare till beteendet av att agera och ta mer ansvar. Resonemanget har betydande likheter med det som fördes i 5.1 om normativ styrning. En fördel med denna terminologi är dock att det närmare knyter an till den befintliga teoribildningen om olika former för diskret styrning, i synnerhet Tompkins och Cheney (1985) "inpräntande av premisser".

5.2.2 Föreställningen av konsensus

En annan form av diskret styrning kan urskiljas i eftersträvandet av en föreställning om konsensus. Tompkins och Cheney (1985) benämner relevansen av att undersöka Lukes (1974) resonemang gällande maktutövning genom skapandet av den föreställningen, men fastställer inte hur det kan ske konkret, vilket vi ämnar exemplifiera i följande avsnitt. På Teknikdistributören finns viljan att involvera alla parter i gruppbeslut och att i dessa diskussioner helst uppnå konsensus och nå en lösning som alla kan ställa sig bakom. Konsensus eftersträvas istället för att till exempel välja röstning eller att någon individ kan gå in och medla och få en utslagsröst. Att tankesättet är framträdande kan vara en av anledningarna till att det av vissa upplevs som "mjäkigt" i diskussioner och att det sällan blir några riktiga konfrontationer. Om en åsikt som presenteras är

långt ifrån en annan åsikt blir det per definition svårare att kompromissa och nå konsensus. Då är det lättare att hålla tyst och inte säga sin åsikt, eller att helt koppla bort sig från diskussionen och inte bilda en tydlig åsikt överhuvudtaget. I fallet med att man i vissa fall kan vika sig för majoriteten blir resultatet ändå sådant att det lika gärna hade kunnat vara en majoritetsomröstning, med undantag att man här inte kan skylla på att man blev nedröstad. Vi argumenterar för att eftersträvandet av konsensus medför att medarbetare ger vika för att ett beslut ska kunna tas – även om personen tycker att beslutet är fel – istället för att fastna i ändlösa diskussioner. Det understryker att det är viktigare med god stämning än att faktiskt försvara sin åsikt. Att horisontellt etablera ett konsensustänk, eller en föreställning av att det är genom konsensus som beslut fattas, hävdar vi är ett tydligt exempel på hur diskret normativ styrning kan ske. Detta har redan påvisats ske vertikalt av Lukes (1974), men då är det chefen som kan få underordnade att vika sig och därmed uppnå föreställningen av konsensus, medan det i det horisontella fallet är majoriteten som kan få minoriteten att vika sig. Trots att de är medvetna om att denna eftergift sker, bibehåller de upplevelsen av att beslut tas genom konsensus.

Utöver de former som till viss del kan likställas med tidigare forskning identifieras ytterligare två i kontexten av diskret horisontell styrning, nämligen uttryckt som hjälpsamhet samt uttryckt som transparens. Diskussionen ovan har nyanserat befintliga teorier genom att ha satt existerande former av styrning, som tidigare varit framstående i vertikala sammanhang, i en horisontell kontext. Det som följer beskriver våra huvudsakliga bidrag med nya former av diskret horisontell styrning.

5.2.3 Diskret horisontell styrning uttryckt som hjälpsamhet

Uppföljning sker som tidigare diskuterats horisontellt genom mjuka avstämningar. *“Hur gick det med det?”*, *“Kan vi hjälpa varandra med något?”* samt att man *“får lite hjälp av sina kollegor att inse någonting tokigt själv kanske”* är typiska uttryck som vid en första anblick illustrerar genuin hjälpsamhet. Vi ämnar inte påvisa att det inte är genuin hjälpsamhet i grunden, men vi argumenterar för att det simultant kan vara en form av styrning. Rennstam (2007) belyser hur anställda kan gå till kollegor för att be om åsikter eller om hjälp och att det kan vara en form av styrning. Hos Teknikdistributören sker detta också, men det är här mer framstående att medarbetare erbjuder hjälp. Det som skiljer sig här är att hjälpsamhet i Rennstams (2007) studie

tenderar att generellt sett vara något som efterfrågas, medan det hos Teknikdistributören är något som generellt sett erbjuds. Initiativtagandet kommer därmed överlag från hjälparen snarare än den hjälpte. Genom att kontinuerligt initiera feedback via diskreta uppföljningar har medarbetarna oundvikligen och kanske omedvetet initierat en övervakningsprocess. På så sätt blir den erbjudna hjälpsamheten en form av styrning. Att hjälpen erbjuds indikerar en önskan om att ha insikt i sina kollegors arbete. Det kan grunda sig i genuint intresse och hjälpsamhet, men också en omedveten önskan om att säkerställa att arbetet görs korrekt. Ytterligare ett exempel på styrning genom hjälpsamhet är vad säljarna benämner "måndagspepp" som onekligen kan uppfattas positivt. Medarbetarna är i intervjuerna enade om att mötena är ultimata tillfällen för att ge och få feedback och uttrycker de som en möjlighet att lära sig och växa. Genom att diskret uppmana folk att uttrycka sina tankar eller rentav "dra de ur dem", trots att det råder en gemensam förståelse kring att man uttrycker sig om man har någonting att bidra med är i vår mening exempel på diskret styrning. Någonting som styrker den tesen är dessutom känslan av att skämmas som kan uppstå om medarbetarna inte presterar i linje med vad gruppen förväntar sig.

5.2.4 Diskret horisontell styrning uttryckt som transparens

Flera av medarbetarna understryker den tydliga transparensen som råder inom organisationen. Teknikdistributören arbetar med öppen lönemodell, vilket innebär att medarbetarna kan se vad andra tjänar. Det är svårt att urskilja någon tydlig övervakning mellan medarbetare horisontellt. Många betonar snarare friheten av att disponera sin egen tid. Däremot sker det, som tidigare nämnts, kontinuerliga uppföljningar, både formellt på möten, men också genom informella samtal. Trots att medarbetarna uttrycker en tydlig positivitet gällande den öppna lönemodellen och att ingenting i organisationen bör döljas, uttrycks även en oro över att gruppen ska vara nöjda med individens prestation. Det nämns även att prestationen ska vara i linje med vad medarbetarna tjänar för att en känsla av att man är värd sin lön ska uppstå. Trots att medarbetarna inte upplever någon övervakning eller själva inte är särskilt intresserade av att övervaka, existerar en vetskap om att andra medarbetare faktiskt kan övervaka och bedöma prestation i förhållande till lönen. Det leder till att de söker sina kollegors godkännande och bekräftelse baserat på den arbetsinsats som genomförs. Transparensen och vetskapen om varandras löner skapar ett samband mellan prestation och lön som kan utrönas och bedömas av medarbetarna. Det är genom denna vetskap vi argumenterar för att diskret horisontell styrning kan uttryckas genom transparens.

6. Slutsats

Studien har undersökt hur medarbetare inom en självstyrande grupp upplever styrning samt vilka former denna styrning kan ta. Detta då det saknas väsentlig forskning på horisontell styrning i allmänhet och på självstyrande grupper i synnerhet. I de studier som diskuterar självstyrande grupper har ett preskriptivt chefsperspektiv generellt använts, vilket motiverade att studera det ur ett deskriptivt perspektiv och fokusera på medarbetarna. Vidare bidrar vi till debatten genom att nyansera hur befintliga teorier om vertikal diskret styrning kan appliceras i horisontell kontext. Dessutom bidrar denna studie genom att konkretisera hur horisontell styrning kan utövas och former den kan ta.

Med stöd från analysen framgår det i denna studie att anställda i en självstyrande grupp kan uppleva styrning som högre krav, men att de högre kraven inte nödvändigtvis behöver följas av starka konfrontationer eller ökad horisontell övervakning. Istället sker uppföljningarna betydligt mjukare. Vi har även identifierat två former av styrning att addera till debatten om diskret horisontell styrning: hjälpsamhet och transparens.

De anställda upplever att det ställs högre krav på eget ansvars- och initiativtagande, men det är ingen som upplever att de uttalat ställer högre krav på andra. De upplever också att det inte sker någon övervakning eller konfrontation kring fullföljandet och efterlevnaden av de högre kraven, men någonstans kommer denna ökade förväntan på eget ansvar ifrån. Denna motsättning kan delvis förklaras av att det sker diskret horisontell styrning i form av hjälpsamhet och transparens. Att ens kollegor genom hjälpsamhet har insyn i det arbete som man utför leder till att man vill prestera och leverera resultat för att påvisa att man sköter sitt arbete. Även om denna insyn sker med intentionen att vara hjälpsam och även upplevs som hjälpsamhet, blir det en form av horisontell styrning. Lägesrapporter, erbjudanden om hjälp och uppföljande veckomöten kan därmed betraktas som diskret styrning på det horisontella planet. Även transparens får här samma effekt. Vetskapen om sina kollegors löner och möjligheten att granska månatliga finansiella rapporter från organisationen lägger ytterligare en aspekt till den diskreta horisontella styrningen då detta innebär att de anställda även vill leva upp till och vara värda den lön som de har. Det handlar nu inte enbart om att visa att framsteg har gjorts när uppföljning sker, utan det relateras även till ett monetärt värde.

6.1 Praktiska och teoretiska implikationer

Den praktiska relevansen är att det kan ge anställda inom självstyrande grupper mer insikt i vad det är som sker inom gruppen och vilka krafter det är som kan styra och påverka det dagliga arbetet. Det vi påvisar är att även handlingar som inte upplevs som styrning, eller görs med syfte att styra, ändå kan vara styrning. Det innebär att anställda i självstyrande grupper med största sannolikhet utövar styrning även när de inte upplever sig göra det. Det kan även hjälpa organisationer som vill övergå till självstyre att få en mer nyanserad bild av hur styrning kan förekomma och upplevas i en sådan kontext. Teoretiskt har denna studie lett till att det framkommit tydligare distinktioner av hur horisontell styrning kan utövas. Medarbetarutvärdering har tidigare varit ett begrepp inom horisontell styrning, men vi har nu exemplifierat hur fler former av horisontell styrning kan ske och synliggjort tydliga handlingar som skapar denna styrning. Vidare visar vi på att concertive control inte nödvändigtvis behöver leda till att medarbetarna upplever sig vara mer övervakade eller pressade genom hårda konfrontationer.

6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning

Att vi påvisat skillnader i upplevelser av den horisontella styrningen kan bero på att studien har gjorts i Sverige till skillnad från tidigare studier och att den kulturella aspekten kan påverka upplevelsen av styrning samt de former som den tar. Vidare är det möjligt att orsaken till implementeringen har påverkat hur styrningen sker och upplevs. Då Teknikdistributören introducerade förändringen självmant och i ett experimentellt syfte snarare än på grund av kris och tvång att omstrukturera kan detta ha lett till andra upplevelser än om så inte vore fallet. Att de även är verksamma i en bransch som inte är alltför tävlingsinriktad kan påverka upplevelsen av styrning.

Angående vidare forskning ser vi gärna att liknande studier genomförs för att kunna identifiera fler former av diskret horisontell styrning. Att även genomföra en liknande studie i större självstyrande organisationer för att undersöka om och i så fall hur upplevelser kan skilja sig beroende på storlek av organisation är av intresse, då det är mycket möjligt att upplevelserna blir annorlunda när organisationen växer och att andra former av horisontell styrning då uppstår. Att även studera detta i en annan kulturell kontext är av relevans då kulturella aspekter kan påverka de former av styrning som används. Då det i denna studie även konkluderas att diskret horisontell styrning kan leda till att det upplevs som att styrningen och motivationen kommer inifrån kan det

även bli intressant att studera upplevelsen av självstyrande organisationer ur ett motivationsinriktat perspektiv. Exempelvis en djupare studie kring just upplevelsen av inre kontra yttre styrning och hur motivation påverkar denna upplevelse. Detta då motivation inte var inom omfattningen av denna studie. Avslutningsvis vore det även intressant att genomföra en studie för att se effekter av diskret horisontell styrning och därmed försöka utröna om det går att se förbättring i produktivitet, vinst eller andra hårda mått.

Källförteckning

Abbot, A. (1991). The Future of Professions: Occupation and Expertise in the Age of Organization. *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 8, s. 17-42

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i Kvalitativa Metoder*, uppl. 2, Stockholm: Liber

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, Ledning och Processer*, uppl. 2, Lund: Studentlitteratur

Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, no. 3, s. 408-437

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, no. 3, s. 363-399

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, vol. 94, no. 7, s. 8

Bainbridge, S. M. (1998) Corporate Decisionmaking and the Moral Rights of Employees: Participatory Management and Natural Law. *Villanova Law Review*, vol. 43, no. 4, s. 741-824

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, uppl. 2, Stockholm: Liber

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, uppl. 3, Stockholm: Liber

Bullis, C. A. (1991). Communication Practices as Unobtrusive Control: An Observational Study. *Communication Studies*, vol. 42, no. 3, s. 254-271

Bullis, C. A., & Tompkins, P. K. (1989). The Forest Ranger Revisited: A Study of Control Practices and Identification. *Communication Monographs*, vol. 56, no. 4, s. 287-306

Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, London: Tavistock

Bisel, R. S., Ford, D. J., & Keyton, J. (2007). Unobtrusive Control in a Leadership Organization: Integrating Control and Resistance. *Western Journal of Communication*, vol. 71, no 2, s. 136-158

Cohen, S. & Ledford, G. (1994) The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-experiment. *Human Relations*, vol. 47, no. 1, s. 13-43

Conrad, C. & Scott Poole, M. (2012). Strategic Organizational Communication: In a Global Economy, New Jersey: John Wiley & Sons

Cordery, J., Mueller, W. & Smith, L. (1991) Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study. *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 2, s. 464-476

Conger, J. & Kanungo, R. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 3, s. 471-482

Denison, D. R. (1982). Sociotechnical design and self-managing work groups: The Impact on Control. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 3, no. 4, s. 297-314

Ellway, B. P. W. (2013). Making it Personal in a Call Centre: Electronic Peer Surveillance. *New Technology, Work and Employment*, vol. 28, no. 1, s 37-50

Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T., & Styhre, A. (2011). Organization Theory: A Practice Based Approach, Oxford: Oxford University Press

Ezzamel, M., & Willmott, H. (1998) Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-Based Systems of Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no. 2, s. 358-396

Freidson, E. (1975). Doctoring Together: A Study of Professional Social Control, New York: Elsevier

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980) Work redesign, Reading: Addison-Wesley

Hamel, G. (2007). The Future of Management, Boston: Harvard Business Review Press

Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2010). Organizing Self-Organizing Teams. *Proceedings of the 32nd ACM/IEEE International Conference on Software Engineering*, vol. 1, s. 285-294

- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2011). Supporting Self-Organizing Agile Teams – What’s Senior Management Got to Do with It? *Lecture Notes in Business Information Processing*, vol. 77, s. 73-87
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2012). Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams. *IEEE Transactions on Software Engineering*, vol. 39, no. 3, s. 422-444
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management journal*, vol. 42, no. 1, s. 58-74
- Kougioumtzis, Konstantin., Patriksson, Göran., & Stråhlman, Owe. (2012) Physical Education Teachers’ Professionalization: A Review of Occupational Power and Professional Control. *European Physical Education Review*, vol. 17, no. 1, s. 111–129
- Kunda, Gideon. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia: Temple University Press
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Bryssel: Nelson Parker
- Lambe, C. J., Webb, K. L., & Ishida, C. (2009). Self-Managing Selling Teams and Team Performance: The Complementary Roles of Empowerment and Control. *Industrial Marketing Management*, vol. 38, no. 1, s. 5-16
- Landes, D. S. (1986). What Do Bosses Really Do? *The Journal of Economic History*, vol. 46, no. 3, s. 585-623
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing. *Research in Organizational Behavior*, vol. 37, s. 35-58
- Lukes, S. (1974). *Power: A Radical View*, London: Macmillan
- Manz, C. C., Keating, D. E., & Donnellon, A. (1990). Preparing for an Organizational Change to Employee Self-Management: The Managerial Transition. *Organizational Dynamics*, vol. 19, no. 2, s. 15-26

- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, no. 1, s. 106-129
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill Companies
- Melé, D. (2013) Antecedents and Current Situation of Humanistic Management. *African Journal of Business Ethics*, vol. 7, no. 2, s. 52-61
- Melé, D. (2016) Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, vol. 1, no. 1, s. 33-55
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson
- Muralidharan, R., & Hamilton III, R. D. (1999). Aligning Multinational Control Systems. *Long Range Planning*, vol. 32, no. 3, s. 352-361
- Ormes, G., & Ziemer, J. (2019) In Defense of Bullying: Protecting the Concertive Control System. *Iowa Journal of Communication*, vol. 51, no. 1, s. 5-28
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, no. 4, s. 559-569
- Pearce III, J. A., & Ravlin, E. C. (1987). The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups. *Human Relations*, vol. 40, no. 11, s. 751-782
- Perrow, C. (1979). *Complex Organizations: A Critical Essay*, Glenview, IL: Scott, Foresman & Company
- Rennstam, J. (2007). *Engineering Work - On Peer Reviewing as a Method of Horizontal Control*. Lund: Lund Business Press
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). Att Analysera Kvalitativt Material, i G. Ahrne & P. Svensson (red.), *Handbok i Kvalitativa Metoder, uppl.2*, s. 220-236, Stockholm: Liber

- Sewell, G. (1998) The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no. 2, s. 397-428
- Spreitzer, G. (1995) An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace. *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, no. 5, s. 601-629
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Barrick, M. R. (2012). Peer-Based Control in Self-Managing Teams: Linking Rational and Normative Influence with Individual and Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, no. 2, s. 435-447
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for Self-Managing Work Teams: A Typology and Integrative Model. *Human Relations*, vol. 48, no. 7, s. 747-770
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory processes: Paradoxical practices. *Management Communication Quarterly*, vol. 14, no. 3, s. 349-407
- Swart, C. (1973) The Worth of Humanistic Management: Some Contemporary Examples. *Business Horizon*, vol. 16, no. 3, s. 41-50
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986) The New Product Development Game. *Harvard Business Review*, vol. 64, no.1, s. 137-146
- Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, New York/London: Harper & Brother
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 4, s. 666-681
- Thompson, James. (1967). *Organizations in Action – Social Science Bases of Administrative Theory*, New Brunswick: Transaction Publishers
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (red.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, s. 179 – 210, Beverly Hills, CA: Sage

Treadwell, D. F., & Harrison, T. M. (1994). Conceptualizing and Assessing Organizational Image: Model Images, Commitment, and Communication. *Communication Monographs*, vol. 61, no. 1, s. 63–85

Weber, M. (1946). In H. H. Gerth, & W. Mills (Eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology*, New York: Oxford University Press

Williams, C., & van Triest, S. (2009). The Impact of Corporate and National Cultures on Decentralization in Multinational Corporations. *International Business Review*, vol. 18, no. 2, s. 156-167

Williamson, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, vol. 87, no. 3, s. 548-577

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intro

1. Får vi spela in?
2. Kan du beskriva din bakgrund? Utbildning, tidigare arbete/företag etc.
3. Hur länge har du varit med företaget? Hur har din resa sett ut?
4. Vill du beskriva din roll på företaget?

Frågor relaterat till förändringen - be om exempel

1. Hur tycker du att [Teknikdistributören] fungerade innan förändringen?
2. Fanns det ett behov för förändring enligt din uppfattning?
3. Varför introducerades förändringen, så som du uppfattar det?
4. Skulle du vilja berätta huvuddragen i förändringsprocessen?
 - Hur introducerades den? av vem? på vilket sätt? I vilken kontext?
 - Vad var det som förändrades på [Teknikdistributören]?
5. Vad har förändringen till självorganiserande team inneburit för dig? Vilka har varit de främsta skillnaderna?
6. Vad var din roll i förändringsprocessen? Hur delaktig var du?
7. Fanns det någon möjlighet för dig att påverka förändringen? Och isåfall på vilket sätt?
8. Hur implementerades förändringen konkret?

Vid behov av förtydligande

9. Var förändringen lyckad enligt din uppfattning? Uppfylldes syftet?
10. Upplever du att förändringen har haft någon påverkan på anställdas initiativtagande (ev. även fråga om motivation och engagemang) och i så fall på vilket sätt?
11. Har förändringen till självorganiserande team haft några nackdelar så som du ser det?
12. Upplevde du att kulturen på företaget var passande för denna struktur? Varför? Varför inte? Har den förändrats för att bättre passa den nya strukturen?

Frågor angående kontroll och beslutsfattande

1. Vad tycker du om öppen lönemodell? Hur fungerar det i ert fall?
2. Upplever du att du har kunnat påverka andras löner? Hur? Vad tycker du om det?
3. Anser du själv att du är rättvist lönesatt?
4. Syn på kommitéens roll. Vad tycker du om den? Fungerar den väl?
5. Hur upplever du kontroll och uppföljning i arbetsprocesserna? Vem tar ansvar? *Vågar alla säga sin mening?*
6. Hur ser er beslutsprocess ut? *På papper vs på riktigt*
7. Vilka beslut har ni mandat att ta som självorganiserande grupp och vilka sköter VD/Styrelse? *Operativa/Strategiska*
8. Upplever du att du har fått mer att säga till om efter förändringen?
9. Upplever du att kraven på dig har förändrats? *Kan du leva upp till det som förväntas av dig?*
10. Vem vänder du dig till för råd och varför? *Nu när VD inte har samma inblandning*

Ledarskap i olika roller

1. Hur ser du på din roll när det kommer till ledarskap? Vad är nu VD's roll?
(Hur definierar du ledarskap?)
2. Hur delaktig är VD i beslut kring ditt arbete? *Önskat vs Faktiskt*
3. Upplever du att nya personer steppat upp när det officiella ledarskapet har tagits bort?
4. Hur arbetar ni med långsiktighet och strategibyggnad?
5. Hur hjälper ni varandra att lyckas? *Hur styr ni varandra*
6. Bildas det grupperingar inom gruppen? Hur påverkar det samarbete, ledarskap och beslut? *Har alla lika mycket att säga till om, väger allas åsikter lika tungt, vågar alla säga sin åsikt*

Outro:

Finns det något ämne/tema som du tycker att vi missat och borde prata om?

Kan vi höra av oss på mail om vi har kompletterande frågor?

Har du några funderingar till oss?