

Företagsekonomiska institutionen

Den platta organisationens hierarki och byråkrati

En fallstudie av ett konsultföretag

Författare:
Majewski, Lukas
Mejzinolli, Valon
Samuelsson, Johan

Handledare:
Alvehus, Johan

Abstract

Uppsatsens Titel:	Den platta organisationens hierarki och byråkrati: En fallstudie av ett konsultföretag
Seminariedatum:	2006 – 01 – 11
Kurs:	FEK – 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Lukas Majewski, Valon Mejzinolli, Johan Samuelsson
Handledare:	Johan Alvehus
Företag:	Sigma Integra AB
Nyckelord:	Kunskapsintensiva företag, platta organisationer, hierarki, byråkrati, temporära organisationer.
Syfte:	Syftet med detta arbete är att försöka skapa förståelse kring hierarkiska och byråkratiska strukturer i platta kunskapsintensiva organisationer. Ambitionen är inte att polarisera begreppen till den grad att organisationer kan placeras in i <i>antingen eller</i> fack, utan att föra en djupare diskussion kring hierarkiska och byråkratiska strukturer. Det blir således möjligt att tala om grader och former av byråkrati och hierarki.
Metod:	Kvalitativt tolkande fallstudie med semistrukturerade djupintervjuer. Ett hermeneutiskt tillvägagångssätt.
Teori:	Som skelett i det teoretiska ramverket ligger Mintzbergs teorier kring hierarki och byråkrati. De delar av författarens teorier som här fokuseras på är de som är mest relevanta för en studie av ett kunskapsintensivt företag. Utöver Mintzberg används andra författare för att gå in på ett djupare teoretiskt plan och anpassa det teoretiska ramverket efter studiens syfte. Studien av hierarkin kommer främst att kretsa kring frågor angående beslutsmaktens positioner i organisationer och att organisera projekt. Vidare så behandlas byråkratifrågor främst i termer av beteendereglering, kunskapshantering och standardisering av kunskaper. Som en form av antibyråkrati

behandlas vad som här kallas organisk form, med en låg grad av regelstyrning. Vikt kommer även att läggas på förekomsten av temporära och permanenta organisationer som mestadels arbetar i projektform.

Slutsatser:

Sigma Integra har en tydlig hierarki med få nivåer, där de olika affärsområdena har ett stort utrymme att röra sig ganska fritt inom sina kompetensområden och där i sin tur konsulterna har en stor frihet att jobba självständigt gentemot kunderna. I byråkratiska termer kan man säga att företaget i hög grad saknar direkt övervakning, utan koordineringen av verksamheten präglas snarare av ömsesidig anpassning. Tittar man närmare på konsulternas arbete så ser man förutom en vertikal även en horisontell decentralisering. Eftersom företagets arbete utgörs av komplicerad problemlösning så är formparametern i detta fall standardisering av kunskaper och kompetenser. Förutom byråkratiseringen av kunskaper och kompetenser som ett verktyg för att kontrollera och skapa en viss förutsägbarhet i verksamheten kan förtroende nämnas som en andra kontrollform. Det är dessutom tydligt att kunskap är starkt bunden till individerna, det förekommer ingen kodifiering av kunskaper, utan dessa är knutna till enskilda individer och förmedlas endast genom informell kommunikation.

Intressant är att även om Integras organisationsform kan kategoriseras som relativt platt och organisk så utförs arbetet i temporära projekt vilket medför att arbetet stundom utförs i relativt kontrollerade och formaliserade miljöer. I dessa temporära projekt utgör alltid kunden toppen av hierarkin.

Abstract

- Title:** Den platta organisationens hierarki och byråkrati:
En fallstudie av ett konsultföretag
- Seminar date:** 2006 – 01 – 11
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Lukas Majewski, Valon Mejzinolli, Johan Samuelsson
- Advisor:** Johan Alvehus
- Company:** Sigma Integra AB
- Key words:** Knowledge intensive firm, decentralization, hierarchy, bureaucracy, temporary organizations
- Purpose:** The purpose of this paper is to try to increase the readers understanding of the hierarchical and bureaucratic structures in a decentralized knowledge intensive firm. The ambition is not to polarize the terms to that extent that they can be placed under absolute definitions, but to conduct a deeper discussion concerning hierarchical and bureaucratic structures. It will thus be possible to speak of degrees and forms of bureaucracy and hierarchy.
- Methodology:** Qualitative interpretive case study in form of in depth interviews. Hermeneutic approach.
- Theories:** The backbone of the theoretical study is Mintzbergs theories concerning bureaucracy and hierarchy. The focus is on parts mostly relevant for a study of decentralized knowledge intensive firms. In order to go deeper in the theoretical level and adjust the theoretical framework to the purpose of the study there's a use of several other authors besides Mintzberg. The study will mainly revolve around the questions concerning where the power of decision lay in the organization and project organizing. Further the question of behavioural regulation, the handling of knowledge and

knowledge standardization will be discussed. Organic form will also be handled here as a form of anti bureaucracy with a low level of regulation. There will further be more weight put on the terms of temporary and permanent organizations working in project form.

Conclusions:

Sigma Integra has a clear hierarchy with few levels, the business areas are free to operate at will within their competency and the consultants are allowed to work independently against the clients. In terms of bureaucracy it can be said that the company coordinates its work via mutual adjustment. Further it is both vertically and horizontally decentralized. The form parameter is standardization of knowledge and skills since the work is mostly characterized by complex problem solving. Besides standardization of knowledge and skills trust can be mentioned as a means to receive some sort of predictability and control. Knowledge is obviously strongly tied to the individuals and passed on in an informal way furthermore it is not codified.

Interesting is that although Integras organizational form can be categorised as decentralized and organic, the work is conducted in temporary projects which occasionally results in relatively controlled and formalised work environments

Förord

Vi riktar ett stort tack till Sigma Integra AB och i synnerhet VD och de affärsområdeschefer och konsulter som medverkade i våra intervjuer. Vi vill också tacka vår handledare Johan Alvehus för en givande och lärorik handledning.

Lukas Majewski, Valon Mejinolli och Johan Samuelsson

Innehållsförteckning

<i>Inledning</i>	8
Kunskapsintensiva företag	8
Strukturella dimensioner i kunskapsintensiva organisationer	10
Platta organisationer.....	10
Hierarki och byråkrati eller dess antiteser.....	11
Studiens problem och syfte	12
<i>Metod</i>	14
Kvalitativ metod	14
Hermeneutiskt angreppssätt	15
Alternativt tillvägagångssätt.....	16
Intervju	17
Utformningen av intervjufrågor	18
Respondenter	19
<i>Hierarki och byråkrati</i>	21
Hierarki	21
Den naturliga hierarkin?.....	22
Vertikal och horisontell decentralisering	23
Beslutsprocess	24
Decentralisering en väg mot centralisering.....	24
Temporära organisationer	25
Byråkrati	27
Beteendereglering	28
Kunskapshantering.....	28
Standardisering av kunskaper	29
Träning	29
Indoktrinering.....	29
Organisk form	30
Förtroende	31
Byråkratisering över tiden.....	32
Sammanfattning	32
<i>Den platta hierarkin</i>	34
Fallföretag	34
Sigma Integra AB.....	35
Hierarki	36
Vertikal och horisontell decentralisering	37
Marknadsstruktur	38
Dragning mot centralisering.....	39
Temporära organisationer	41
Individ och struktur	42
Cementering av det temporära	46

Sammanfattning	47
<i>En kunskapsbyråkrati</i>	49
Byråkrati	49
Beteendereglering	52
Kunskapshantering.....	52
Standardisering av kunskaper och kompetenser	54
Träning	55
Indoktrinering.....	56
Organisk form	57
Förtroende	59
Byråkratisering över tiden.....	61
Sammanfattning	62
<i>Slutsats</i>	64
<i>Referenslista</i>	68
Otryckta referenser	71
Intervjuer.....	71

Inledning

Sättet på vilken en verksamhet bör organiseras är sedan länge ett studerat och omdiskuterat ämne. Sedan 1900-talets början har organisationsteorier samman- och avlöpt varandra. Slår man upp valfri lärobok om organisationsteori kan den historiska utvecklingen sägas gå från vertikala hierarkiska strukturer, som i Henri Fayols administrativa skola och det som kommit att benämnas Max Webers byråkratiska organisation, till mer horisontella strukturer ofta benämnda *platta*, *virtuella*, *lärande* och *nätverksbaserade* organisationer (Bruzelius & Skärvad 2000; Hatch 2000). Det går också att urskönja en tendens att teorierna främjar sig från byråkrati och går mot antibyråkrati eller så kallad organiskform (Morgan 1999).

Det finns däremot många forskare som menar att byråkrati inte helt kan avskaffas, eller ens bör avskaffas. Watson (2002) menar att en organisation behöver bli byråkratisk när det finns ett behov att administrera komplexa arbetsuppgifter, att tro att byråkratin kan avskaffas totalt är enligt hans resonemang naivt. Detta är något som också tycks erhålla empiriskt stöd från en del samtida forskning (Kärreman et al. 2002; Alvesson & Sveningsson 2003).

Andra forskare, framförallt Jaques (1990; 1992), hävdar att hierarki och byråkrati är det ända funktionella och till och med naturliga sättet att organisera en verksamhet. Enligt Jaques är det inte önskvärt att för en organisation arbeta bort hierarkin och byråkratin, utan att se till att hierarkin och byråkratin är korrekt utformad. Grundtanken i vad Jaques själv ser som ett framgångskoncept är enkel. I en organisation kommer en uppdelning av arbetsuppgifterna vara naturlig. Han menar att olika arbetsuppgifter sträcker sig över olika långa tidsspann, allt från en dag till femtiotalet år. På grund av detta existerar det naturliga lager eller nivåer som bör ligga till grund för den hierarkiska strukturen. Målet för en organisation enligt Jaques är, likt Fayols tanke om ”rätt man på rätt plats” (Fayol 1950:67), att placera individer kapabla att hantera den komplexitet det aktuella lagret kräver. Om en organisation är strukturerad enligt dessa tidsspann blir också ansvarsfrågor klara och tydliga, men man kommer också enligt Jaques tillrätta med bristande kvalitet, illojalt beteende och resursslöseri.

Hos författare som argumenterar för mer horisontella organisationsformer och lägre grad av byråkratisering framhålls ofta att hierarkier är kostsamma och långsamma (se Lind & Skärvad 2004), andra betonar att medarbetarnas professionalism eller höga kunskapsnivå är en orsak till behovet av förändrade organisationsformer (Alvesson 2004). *Kunskapsintensiva* företag har kommit att bli ett begrepp som syftar till företag med högutbildade eller högt kvalificerade medarbetare där *gamla* styrformer inte längre ses som lämpliga.

Kunskapsintensiva företag

Vad som specifikt skiljer kunskapsintensiva företag från icke-kunskapsintensiva företag är inte helt självklart, eftersom alla organisationer och allt arbete bygger på kunskap.

Men det finns skillnader mellan exempelvis professionella service- och högteknologiska företag och mer standardiserade service- och industri företag, som gör det meningsfullt att tala om kunskapsintensiva företag som en särskild typ av företag (se Kärreman et al. 2002).

Men att göra en distinktion mellan och ena sidan kunskapsintensiva- och andra sidan icke-kunskapsintensiva företag är dock inte helt oproblematiskt. En sådan distinktion sätter begreppet kunskap och dess innebörd i fokus. Kunskap är ett brett begrepp, innefattande en rad olika dimensioner men också olika syner på vad kunskap är och kan vara. Denna diskurs har behandlats av många författare (se Blackler 1993; Davenport & Prusak 1998, Nonaka & Toyama 2005).

Syftet med detta arbete är inte att behandla problematiken med en uppdelning i kunskapsintensiva- respektive icke-kunskapsintensiva företag, den bör dock nämnas. Diskussionen lämnas här, till den intresserade läsaren att utforska på egen hand, för att behandla vad som anses vara utmärkande drag hos kunskapsintensiva företag.

Alvesson (2004) menar att det finns ett antal drag som skiljer kunskapsintensiva företag från övriga företag, framför allt gällande ledning, organisering och arbetets art. Alvesson identifierar olika omständigheter vilka ses som specifika för kunskapsintensiva företag:

- högt kvalificerade individer som utför kunskapsbaserat arbete och därvid utnyttjar sina intellektuella och symboliska färdigheter
- en tämligen hög grad av autonomi och nedtoning av den organisatoriska hierarkin
- användning av anpassningsbara, ad hoc-artade organisationsformer
- behov av omfattande kommunikation för samordning och problemlösning
- idiosynkratiska klienttjänster
- subjektiv och osäker kvalitetsbedömning
- informations- och maktasymmetri (som ofta gynnar den professionelle på klientens bekostnad) (Alvesson 2004:27).

Litteraturen gör även gällande att begreppet gäller organisationer vars produkter och tjänster kan kännetecknas som komplexa, med låg grad av standardisering samt att det inom organisationerna läggs stor vikt vid produkt-, marknads- och personalutveckling (Kärreman et al. 2002).

Själva stommen i dessa organisationer är kunskap, något som ligger hos personalens kognitiva färdigheter.

Knowledge-intensive firms create value by solving their clients' problems through the direct application of knowledge. Whereas knowledge plays a role in all firms, its role is distinctive in knowledge-intensive firms. Rather than being embodied in the process or product, knowledge resides in experts and its application is customized in real time based on clients' needs (Sheehan 2005:54).

Sheehan (2005) menar att kunskapsintensiva företag skapar kundvärde främst genom problemlösande aktiviteter, till skillnad från industriella företag som skapar värde genom förädling, transformering av *inputs* till *outputs*. Inom problemlösande aktiviteter ryms lokalisering eller definition av kunders problem, utarbetande av olika lösningar samt implementering och uppföljning av lösningar.

Ett kännetecken för kunskapsintensiva organisationer sägs vara att kunskapsarbetet med analys och problemlösning inte är centraliserat utan majoriteten utförs av personalen, i och med detta *krävs* en hög grad av autonomi. Överordnade kan besitta

större allmänna erfarenheter, men har i regel mindre kunskap om problemlösning i specifika situationer. Arbetet som utförs i organisationerna kan kännetecknas som komplext vilket medför att kontroll kan sägas ske på *avstånd*, det vill säga med mindre detaljstyrning såsom regler och outputmått. Detta sägs i viss mån leda till att hierarkiska strukturer löses upp, då den för situationen relevanta expertisen saknar samband med hierarkiska positioner (Alvesson 2004). Således finns det hos många kunskapsintensiva företag ett klimat eller om man så vill incitament till att avvika från byråkratiska strukturer till förmån för mer organiska organisationsformer.

Istället för en betoning på hierarkiska och byråkratiska strukturer har många forskare istället vänt blicken mot organisationskultur, normer och identitet som en form av kontroll (Kärreman & Alvesson 2004; Van Maanen & Kunda 1989, Alvesson & Willmott 2002; Wilkins & Ouchi 1983). Van Maanen och Kunda (1989) belyser i en studie av ett högteknologiskt företag hur kultur kan fungera som en kontrollmekanism.

For many, 'culture' replaces 'structure' as an organizing principle and is used both to explain and guide action [...] In essence, we regard conscious managerial attempts to build, sustain, and elaborate culture in organizations as a relatively subtle yet powerful form of organizational control [...] It is powerful because it seemingly aims at a deeper level of employee compliance (i.e, emotional) than other forms of control (Van Maanen & Kunda 1989:72, 88).

Författarna poängterar dock att kultur som kontrollmekanism inte automatiskt behöver ersätta andra former, såsom byråkrati, utan kan existera sida vid sida av andra former av kontroll. Alvesson (2004) poängterar att även om den teoretiska diskursen kring kunskapsintensiva företag generellt sett förordar tillplattade organiska organisationer framför hierarki och byråkrati, finns det starka empiriska *bevis* för att så inte behöver vara fallet.

Strukturella dimensioner i kunskapsintensiva organisationer

Platta organisationer

Den hierarkiska strukturen har sina fördelar, eftersom där finns en klar ansvarsfördelning och den är relativt lättkontrollerad. I en starkt hierarkisk organisationsform finns klara uppdelade arbetsuppgifter vilket får sägas medföra en känsla av *ordning* och *reda* och identitetskänedom, detta sägs skapa en sorts trygghet för individerna i organisationer (Fayol 1950; Ekstedt & Jönsson 2001).

Om ovan påståenden kan kategoriseras som positiva finns det andra författare som belyst *myntets baksida*. Lind och Skärvad (2004) menar att de hierarkiska strukturerna numera ersätts av andra organisationsstrukturer. "Pyramiderna rivs, organisationen vänds mot kunden och styrs horisontellt snarare än vertikalt" (Lind & Skärvad 2004:50), främst för att de är långsamma på grund av att medarbetarna har bristfällig överblick och helhetssyn, frågor skjuts därför uppåt i hierarkin, något som också kan medföra att information filtreras bort när den går genom nivåerna i hierarkin (jfr Ekstedt & Jönsson 2001). Hierarkin ses också som alltför kostsam, på grund av att många positioner eller

arbetsuppgifter har litet eller inget värde för kunden. Lind och Skärvad menar vidare att hierarkin är för chefsorienterad och riskerar att fungera kontraproduktivt. Främst då organisationer står inför komplexa arbetsuppgifter som kräver professionella medarbetare, dessa måste i många fall vara självstyrande eftersom att de besitter djupare kunskap inom sina områden än vad cheferna gör.

Eftersom individerna i starkt hierarkiska organisationer har bestämda uppgifter finns endast litet utrymme att röra sig utanför den förutbestämda rollen. Med bland annat *nya* krav från medarbetarna för att utvecklas påstås denna organisationsform ha svårt att överleva, därför plattar man idag till organisationerna med färre beslutsnivåer och färre chefsroller. Individerna i tillplattade organisationer har större frihet och därmed större möjligheter till utveckling (Ekstedt & Jönsson 2001).

Rent semantiskt torde begreppet platta organisationer syfta till organisationer med avsaknad av vertikala hierarkiska nivåer, på detta sätt beskrivs platta organisationer av exempelvis Bruzelius och Skärvad (2000). Mer praktiskt kan man beskriva platta organisationer som en organisationsform med få hierarkiska nivåer.

Ekstedt och Jönsson (2001), liksom Lind och Skärvad, belyser även att platta organisationer medför ett annorlunda informationsflöde, ett decentraliserat informationsutbyte. Författarna menar att gränserna mellan olika enheter i denna organisationsform blir otydligare. Medlemmarna i dessa organisationer är i regel välutbildade och tar på sig ett större ansvar än vad man gjorde för bara tio år sedan. Man är i regel organisatoriskt bunden vid ett ställe men ingår ofta samtidigt i olika tillfälliga projekt, eller med annan terminologi, vad Packendorff (1993) benämner permanenta- respektive temporära organisationsformer.

Ekstedt och Jönsson (2001) menar att tillfälliga projekt är effektiva eftersom det möjliggör en maximering av kompetenser vilket möjliggör en hög effektivitet vid till exempel utvecklingen av en produkt eller ett visst projekt. För att systemet ska fungera krävs också en annan sorts ledarskap än mer hierarkiska organisationer är vana vid. Det krävs mer av en ledare än det som Kotters (1990) definierar som manager, vilket i mångt och mycket liknar Fayols (1950) ledare/planerare.

För första linjens chefer och dess uppgifter gäller det att övergå från arbetsledning till personalledning och verksamhetsledning. Det gäller att se helheten och sambanden i en verksamhet och hur medlemmarna fungerar i organisationen. Chefer med stora kontrollbehov sägs få svårt att överleva i denna *nya* ledarroll som krävs i platta organisationer, det gäller istället att förstå grupper och grupprocesser (Ekstedt & Jönsson 2001).

Ledarskapet bör således utövas på ett helt annat plan i dessa företag. Ledaren har helt enkelt inte kunskapen eller kompetensen att kunna påverka arbetet i lika stor utsträckning som den har i en hierarkisk styrd verksamhet, chefer bör istället fokusera på ett *indirekt* ledarskap, att skapa mål, visioner och samla medarbetarna mot dessa (jfr Kotter 1990; Senge 2004).

Hierarki och byråkrati eller dess antiteser

Om man får tro Jaques (1990) så vare sig ska eller kan platta organisationer existera, i alla fall om organisationen inte är alltför liten och utför någotsånär komplicerade uppgifter. Hierarkins lager, det vill säga tidsspannen, finns enligt Jaques universellt i alla

organisationer. Ändock kan man notera, med en snabb och i och för sig ovetenskaplig sökning på Internet, att relativt många organisationer i Sverige väljer att definiera sig själva som platta organisationer. Detta är enligt Jaques's teori en motsättning utan dess like, de *naturliga* hierarkilagren bör existera inom organisationen oavsett vilken retorik som används för att beskriva den interna strukturen.

Det bör dock nämnas att Jaques's teori på intet sätt står okritiserad. Enligt Kleiner (2001) har vissa universitet i USA infört förbud till att använda Jaques i undervisningen. Watson (1998) drar sig inte för att, i *book review: Requisite Organization*, kritisera Jaques's metodologi. Han menar till och med att Jaques's slutsatser om naturliga hierarkier, vilka enligt Jaques grundar sig i människans natur är befängda. Men Watson säger samtidigt att:

I frequently find myself having to argue that to criticize 'bureaucracy' in an automatic way as a 'bad thing' is immensely foolish. Just because there is a lot of 'bad' bureaucracy around and just because a lot of people within organizations subvert and misuse bureaucratic procedures is no reason to reject the whole principle. It is impossible to imagine an enterprise of any degree of complexity proceeding without most of the well-known features of a bureaucracy. This has long been an argument where one has turned to Elliot Jaques for support (Watson 1998:57).

Oavsett om man instämmer eller inte med Jaques's teori väcker den intressanta frågor, kan organisationer och framför allt kommersiella vara platta och kan organisationer fungera utan byråkrati? Watson (2002) menar som sagt att det är naivt att tro att man kan rationalisera bort byråkrati totalt, i varje fall då organisationen står inför något så när komplexa uppgifter. Enligt Mintzberg (1983) pågår det ständigt en intern maktkamp inom de flesta organisationer, vilka kan sägas dra mot stabilitet och struktur, eller mot byråkratisering och hierarki. Denna maktkamp beskriver Mintzberg med hjälp av fem så kallade krafter (*five forces*). Vilka kort kan sammanfattas enligt nedan.

Först kan nämnas en kraft som den strategiska kärnan utövar, vilken drar mot högre grad av centralisering. Teknostrukturen drar också mot ett håll, mot standardisering av arbetsprocesser. Den operativa kärnan utövar påtryckningar mot högre grad av professionalisering, med standardisering av kunskaper och kompetenser som följd. Organisationens mellannivå utövar en kraft som drar mot en balkanisering där enheterna får större makt genom standardisering av output, en process som mynnar ut i en divisionalisering. Supportstaben brukar sin tyngd för att utöka samarbetet vid beslutsfattandet inom organisationen i syfte att öka innovationsförmågan.

Studiens problem och syfte

Det verkar finnas en spänning eller motsägelse mellan och en sidan författare som menar att hierarkins pyramider för närvarande rivs på grund av att organisationer bland annat blir allt mer kunskapsberoende och författare som belyser nödvändigheten av hierarkier och byråkrati. Det finns alltså här en spänning som gör det intressant att fördjupa sig i problematiken, och undersöka hierarkiska och byråkratiska strukturer i så kallade platta organisationer och framförallt i kunskapsintensiva företag, i vilka flertalet teoretiker argumenterar för är av sådan art att byråkratiska strukturer blir mindre och mindre betydelsefulla.

Att hierarki och byråkrati i dessa företag har blivit helt överflödigt är kanske en alltför naiv ståndpunkt, samtidigt finns det onekligen en intressant logik i den diskurs som förs kring kunskapsintensiva företag angående hierarkin och byråkratins tillkortakommande. Kanske är det mer relevant att fråga sig hur hierarkier och byråkratier är utformade och fungerar i kunskapsintensiva företag, än att ifrågasätta dess varande.

Syftet med detta arbete är att försöka skapa förståelse kring hierarkiska och byråkratiska strukturer i platta kunskapsintensiva organisationer. Ambitionen är inte att polarisera begreppen till den grad att organisationer kan placeras in i *antingen eller* fack, utan att föra en djupare diskussion kring hierarkiska och byråkratiska strukturer. Det blir således möjligt att tala om grader och former av byråkrati och hierarki.

Metod

Kortfattat kan metoden för denna studie beskrivas som en kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjuer som verktyg för insamling av empirisk data. Studieobjektet har valts på grund av att organisationen själv ser sig som en platt organisation, vilket är av särskild vikt för denna studie. Vidare kan organisationen definieras som ett kunskapsintensivt företag vilket ger en extra teoretisk koppling till organisationsteorier som belyser att det finns ett problematiskt förhållande mellan organisationer med professionella medarbetare och hierarkiska och byråkratiska strukturer. Därför förespråkas ofta *tillplattade* organisationsformer med låg grad av byråkratisering för kunskapsintensiva företag.

I nedanstående stycken kommer metoden mer djupgående att diskuteras, från kvalitativ metod, vetenskapsfilosofiskt synsätt, intervjuer till val av respondenter och synen på det empiriska datamaterialet.

Kvalitativ metod

Huruvida en kvantitativ eller kvalitativ metod förespråkas är något som ofta har sina rötter i vetenskapsfilosofiska perspektiv, men det kan också hävdas att olika studieobjekt bäst förstås med hjälp olika metoder (jfr Lundquist 1993). För att på ett meningsfullt sätt kunna behandla syftet med denna studie har en kvalitativ metod används.

Om man ämnar undersöka hur hierarkiska och byråkratiska strukturer gestaltar sig i en till synes platt kunskapsintensiv organisation finner vi det mer fruktbart att använda oss av kvalitativa metoder än kvantitativa. Genom att kvalitativt studera organisationen ges en möjlighet att tränga djupare ner under ytan och utforska studieobjektet på ett mer öppet sätt än om en kvantitativ metodik hade använts (se Trots 1997). Eftersom att det valda företaget själv definierar sig som en platt organisation behövs en metod som gör det möjligt att tränga ner på djupet, för att kunna upptäcka förhållanden som kan sägas vara dolda. Undersökningen ämnar således studera förekomsten av strukturer som företaget till viss del själv säger sig vara utan, i och med detta blir det nödvändigt att använda en metod som inte bara studerar det uppenbara utan även kan upptäcka det *osynliga*. Således argumenteras för att studieobjektet, utifrån studiens syfte, bäst förstås med hjälp av en kvalitativ metod.

Vid valet av en kvalitativ metod går man däremot miste om möjligheten att finna eventuella generella samband, vilket är den främsta styrkan med en kvantitativ ansats, således kan det sägas att denna studie inte heller har detta som ambition. Att kunna lyfta fram generella mönster och samband hade givetvis varit mycket intressant. Att visa på att hierarkiska och byråkratiska strukturer de facto är framträdande i så kallade platta organisationer överlag trots att organisationerna ser sig själva och benämner sig som platta, är givetvis högst intressant. Däremot innebär ett kvantitativt angreppssätt att data måste generaliseras och förenklas. Från vårt sätt att se på problematiken måste man som sagt närma sig studieobjektet på ett sätt som inte lätt låter sig göras med en kvantitativ metod, att kvantifiera den typen av data på ett meningsfullt sätt blir mycket svårt om inte omöjligt. Istället bör man kvalitativt tränga så djup ner i studieobjektet som möjligt för

att finna det dolda, det som vid första anblick inte går att urskilja. Det finns dock några frågetecken kring den kvalitativa metoden som förtjänar att belysas.

Den kritik som ofta riktas mot den här typen av metodanvändning, ofta från anhängare av den kvantitativa metodiken, är att den inte är objektiv, inte representativ och till och med ovetenskaplig (se Devine 2002). Man kan hävda att kvalitativ forskning ofta, på grund av angreppssättet, saknar distans mellan forskare och objekt, en distans som hos kvantitativ forskning ses som ett ideal. En sådan ideal situation är önskvärd, exempelvis inom positivistisk forskning, för att kunna studera objektet utan att påverka eller påverkas av det (Lundquist 1993). Häri ligger också kritiken i att kvalitativa metoder inte är objektiva utan snarare subjektiva. Anammar man ett positivistiskt vetenskapsideal ter sig ett kvalitativt tillvägagångssätt, likt detta arbetes metodologi, snarare ha mer gemensamt med skönlitteratur än vetenskap, ett synsätt som givetvis inte delas av oss.

Om vi ämnar som ovan förespråkats tränga djupare ner i studieobjektet än vad en kvantitativ metod förmår får man också till viss del lämna idealet om en distans mellan forskare och objekt. För att få fram den här typen av data krävs en djupare nivå av involvering. Med vetskap om detta måste man som kvalitativt inriktad forskare till viss del även ge upp tanken om att forskning kan vara helt objektiv, utan vara medveten om att all forskning innehåller subjektiva inslag (jfr Devine 2002). Detta ställer emellertid höga krav på att tolkningarna av underlaget redovisas så explicit som möjligt, eftersom det är redovisningen av forskningsprocessen som skapar förutsättningar för intersubjektivitet (Devine 2002), det vill säga möjligheten till att värdera och bedöma studien.

Vidare kan man säga att frågetecken kring representativitet och reliabilitet, det vill säga tillförlitligheten, att mätningarna är korrekt genomförda, kretsar kring frågor om utformning och generering av urvalet. Hur urvalet sker är på intet sätt mindre betydelsefullt i kvalitativ forskning än i kvantitativ. Oavsett vilken forskning som bedrivs kommer kraften i de påståendena som levereras att starkt undergrävas om man inte kan problematisera och resonera för hur urvalet gått till (Devine 2002).

Hermeneutiskt angreppssätt

Denna studie kan sägas anamma en hermeneutisk vetenskapsfilosofi. Med detta menar vi, som ovan behandlats, att det finns en närhet snarare än en distans mellan oss i rollen som observerare och studieobjektet. Men också en förståelse att man som forskare tar med sig sitt *bagage*, det vill säga att de erfarenheter man har och de kunskaper och tekniker man besitter, att detta också påverkar tolkningarna av det empiriska materialet. Vidare, i likhet med en studie av Alvesson och Sveningsson (2003), så snarare än att koda det empiriska materialet ses materialet som en text där vi försöker gå under ytan för att på det sättet urskönja mindre uppenbara mönster. Dessutom kan det sägas att texten som helhet hela tiden betraktas och motsättningar och variationer tas på allvar. Olika uttalanden tolkas på djupet men relateras även till intervjuerna som helhet och den samlade empirin som helhet. Detta kan sägas vara av stor vikt för kvalitén av tolkningarna, något som kan kallas för *förståelse i kontext* (jfr Bryman & Bell 2005). För att tolkningar ska anses vara *goda* behövs de tolkas eller förstås utifrån kontexten, utan att ta hänsyn till den kontext i vilka utsagor görs förloras också tolkningarnas kvalitet. Därför bör inte enbart enstaka uttalande ligga till grund för tolkning utan att de relateras till helheten.

Alvesson menar att "[...]god forskning handlar om att söka nå hyggliga utfall längs två dimensioner: poängrikedom och god belagd överensstämmelse mellan tolkning

och underliggande sociala realitet” (Alvesson 2000). Poängrikedom handlar om att lyfta fram det originella, det nyskapande, det dolda hos ett fenomen. Vilket tydligt skiljer sig från att belysa det enkla, mest uppenbara och heltäckande aspekterna av detta. Tolkning däremot kan sägas uppstå i mötet mellan empirisk verklighet och forskaren, tolkning handlar om en filtrerings eller förstärkningsprocess som styrs av de redskap forskaren är intresserad av eller behärskar (Alvesson 2000). Med Alvessons terminologi kan man säga att det är poängrikedom och tolkning som är de centrala dimensionerna för denna studies metodologi och analysarbete, något som också nära knyter an till hermeneutisk vetenskapsfilosofi.

Enligt ovan resonemang kan det således sägas att denna studie har en subjektivistisk epistemologi i grunden (jfr Lundquist 1993). Detta ska förstås som att kunskap ses som något subjektivt, det vill säga att kunskap inte kan vara objektiv, utan endast erhålls eller skapas i relationen mellan ett objekt eller fenomen och betraktaren. Man kan därför tala om kunskap som en produkt vilken skapas i *symbios* mellan det betraktade och betraktaren.

Slutligen kan sägas att utvecklandet av en teoretisk referensram skett parallellt med insamlandet av det empiriska materialet, ett tillvägagångssätt man kan benämna abduktiv. Rent praktiskt har detta inneburit att vissa teoretiska element fallit bort medan nya tillkommit allteftersom intervjuprocessen fortskridit. Vad gällande intervjuerna har detta inneburit att fokus i de olika intervjuerna skiftat något i analogi med att det teoretiska ramverket utvecklats, samt att uppföljningsintervjuer genomförts. Sammanfattningsvis kan man säga att det skett en växelverkan mellan framställandet av den teoretiska basen och insamlandet av empirin främst på grund av innebörden av de utsagor som givits.

Alternativt tillvägagångssätt

Ett tillvägagångssätt som varit föredömligt hade varit att under en längre period kvalitativt, närmast antropologiskt, följt det dagliga arbetet på företaget. Det vill säga att inte bara utföra kvalitativa intervjuer utan att även genomföra löpande observationer, delta vid möten, studera protokoll och text producerad inom företaget, följa team och projektarbeten. En sådan metodologi hade möjliggjort en mycket god inblick i företagets organisation. Med ett sådant angreppssätt hade man kunnat studera eventuella hierarkiska och byråkratiska strukturer mycket djupgående, samt att eventuella oklarheter och motsättningar hade kunnat redas ut och förstås på ett mer tillfredställande sätt, än om endast kvalitativa intervjuer används för data insamling. En sådan metodologi hade sålunda möjliggjort en bred och djupgående kunskap om studieobjektet.

Om studien hade utförts under en längre tidsperiod hade detta tillvägagångssätt varit det givna valet, men eftersom denna studie endast har tio veckor avsatta blir ovan angreppssätt alltför tidskrävande. För att använda den disponerade tiden effektivt blir det lämpligare att endast rikta in sig på kvalitativa intervjuer. Skulle ovan angreppssätt tillämpas under en tioveckors studie, riskerar man att erhålla en bred mängd data som inte går in på djupet, därmed förloras också styrkan med att kvalitativt studera den här typen av problemområde.

Intervju

Intervju är onekligen ett av de viktigaste redskapen för studier av detta slag att skaffa sig en bild av verkligheten, men också en svår metod att behandla objektivt eftersom att forskaren går in i intervjusituationen med olika motiv och förutsättningar (se Jacobsen 2002). Detta är något som man enligt vår uppfattning inte kommer ifrån, utan all forskning kantas av subjektiva inslag. Det är däremot viktigt att det finns en medvetenhet om detta, både från forskarens sida och studiens läsare. Med den ofrånkomliga subjektiviteten beaktad finns det dock olika metoder att utföra intervjuer som i olika grad påverkar intervjun.

Om man använder sig utav en strukturerad metod, använder man sig av på förhand färdigställda frågor. I sina ytterligheter kan denna intervjuform ses snarare som kvantitativ än kvalitativ. Fördelen med en sådan metod är att man erhåller en empirisk data som är relativt enkel att tematisera och arbeta med i analysarbetet (Kvale 1997). Nackdelarna är dock att forskaren till stor del styr samtalet vilket också minskar möjligheterna att upptäcka intressanta infallsvinklar som annars skulle kunna dyka upp under ett samtal.

Motsatsen till ovan metod är en ostrukturerad intervjumetod, vilket också är den metod som får sägas påverka intervjusituationen minst (se Jacobsen 2002, Andersen 1998). Denna metod styr intervjun minimalt, idealet är att låta respondenten leda i så stor utsträckning som möjligt. Fördelen med detta angreppssätt får sägas vara att forskarens påverkan på situationen är minimal samt att möjlighet ges för uppkomsten av nya frågor och infallsvinklar som annars kanske förblivit utforskade. Nackdelarna med metoden får sägas vara att man erhåller ett oerhört brett empiriskt material som är svårt att strukturera och analysera, risken är att intervjuerna aldrig leder fram till några svar på arbetets syfte.

Medelvägen mellan ovan metoder benämner vi semistrukturerad intervjumetod (se Andersen 1998). Istället för att låta respondenten leda samtalet eller att styra intervjun med på förhand specificerade frågor styr man med hjälp av olika teman. Idealet är att låta respondenten styra så mycket av samtalet som möjligt utifrån teman som är relevanta för studien, forskarens roll i samtalet är att leda intervjun i rätt riktning med hjälp av följdfrågor. Fördelarna med denna metod är likt den ostrukturerade metoden att möjlighet ges för uppkomsten av nya infallsvinklar samt att eventuella oklarheter kring respondenternas uttalanden kan redas ut på plats. Nackdelen kan sägas vara i jämförelse med den strukturerade metoden att man erhåller ett bredare empiriskt material som är svårare att strukturera och analysera, men inte i samma utsträckning som om man använt sig av en ostrukturerad metod.

Den intervjuteknik som används i denna studie är den sistnämnda, det vill säga den semistrukturerade. Denna metod har valts för att möjliggöra att gå in på djupet och utforska snarare än att studera det mer uppenbara. Det kan exempelvis påstås att användandet av standardiserade frågeformulär snarare producerar och eller fastställer det som ska undersökas än att öppet utforska objektet (Alvesson & Svingsson 2003). Enligt vårt sätt att resonera är den lämpligaste metoden för att hitta byråkratiska och hierarkiska strukturer i platta organisationer att bedriva intervjuer utifrån olika centrala teman, att låta respondenterna tala relativt fritt utifrån dessa teman och med hjälp av följdfrågor utreda oklarheter, samt gå in i detalj i vad som sägs. Genom att låta respondenterna tala relativt fritt så öppnas en möjlighet till information som annars inte

hade erhållits. Detta gör det möjligt att ha en växelverkan mellan teori och empiri och på så sätt utveckla dessa mot ett skarpare fokus och utvinna mer av det empiriska materialet.

Utformningen av intervjufrågor

För att få tillstånd en så samtalsliknande intervju som möjligt blir frågeutformningen centralt. Frågornas utformning kan sägas vara av en öppen karaktär (jfr Andersson 1994), detta för att ge respondenterna möjlighet till utförliga och nyanserade svar. Innan vi behandlar de intervjuteman som använts i denna studie kan det vara på sin plats att kort belysa vikten av frågeutformningen. Hur frågorna är utformade får givetvis i förlängningen konsekvenser för analysen. För att belysa problematiken kan följande ofta citerade exempel ges (se Strömbäck 2000).

Imagine the U.S. is preparing for the outbreak of an unusual disease, which is expected to kill 600 people. Two alternative programs have been proposed. Assume that the exact scientific estimates of the consequences of the programs are as follows:

If program A is adopted, 200 people will be saved.

If program B is adopted, there is one-third probability that 600 people will be saved, and a two-thirds probability that no people will be saved.

Which of these two programs do you favor?

Utifrån denna information var det 72 procent av undersökningsdeltagarna som valde program A, de resterande 28 procent valde program B. Detta resultat är inte anmärkningsvärt på något sätt, utan det intressanta är att när undersökningen genomfördes en andra gång i en likadan sammansatt grupp, med samma fråga fast med annorlunda formulerade svarsalternativ, blev resultatet annorlunda.

If program A is adopted, 400 people will die.

If program B is adopted, there is one-third probability that nobody will die and a two-third probability that 600 people will die.

När svarsalternativen var formulerade enligt ovan visade det sig att bara 22 procent av undersökningsdeltagarna i program A, medan däremot 78 procent valde program B. Detta är högst intressant eftersom att faktainnehållet är det samma för båda undersökningarna medan resultaten i princip var spegelvända.

Detta exempel kan på sätt och vis ses som ett extremexempel, men det kan också ses som ett tydligt och konkret exempel på ordspråket *som man frågar får man svar*. Exemplet belyser vikten av reflektion kring frågeutformning och hur utformningen i förlängningen kan komma att påverka studiens resultat. Problematiken i exemplet kan sägas vara särskilt närvarande i kvantitativa studier av enkätkaraktär, något man kan argumentera för som försvinner vid användandet av semi- eller ostrukturerade intervjumetoder eftersom intervjusituationen då blir mer öppen, således ges då både intervjupersonen och intervjuare möjlighet att tala mer fritt och utforska eventuella motsättningar eller oklarheter mer djupgående.

De intervjuer som i denna studie genomförts har strukturerats kring för syftet centrala teman. Som ovan behandlats är syftet med detta tillvägagångssätt att i relativt liten utsträckning styra respondenterna, utan på ett öppet sätt utforska organisationen i

fråga. Det kan poängteras att dessa teman till viss del går in i varandra även om de olika temana är tänkta att belysa olika aspekter. Vidare kan det sägas att fokus på olika teman har varit olika starkt för olika respondenter. Det vill säga att temana inte har använts som en bocklista där man går igenom tema efter tema, utan olika teman har varit olika relevanta för olika respondenter. Vilket eller vilka teman som det lagts störst fokus på har även berott på respondenternas villighet och förmåga att på ett nyanserat sätt tala och diskutera kring ämnesområdet.

De olika temana kan benämnas *personligt*, *organisation*, *arbetsprocesser*, *kunskap* och *belöning*. Under temat personligt behandlas bland annat respondenternas bakgrund, karriär, historik inom företaget, personliga erfarenheter och tolkningar av arbetsplatsen samt det egna arbetet. Temat organisation behandlar till störst del företagets officiella bild och den interna synen på företagets sätt att bedriva och organisera verksamheten. Det berörda företaget definierar sig själv som en relativt platt organisation, därför kretsar samtalet till stor del kring vad detta betyder och hur de arbetar med organisationsfrågor. Under temat arbetsprocesser karakteriseras samtalet av att i högre grad i detalj diskutera hur verksamhetens arbete utförs, hur relationerna mellan anställda ser ut i det praktiska arbetet, hur kommunikation sker och hur verksamheten styrs och leds. Under temat kunskap behandlas företagets och de anställdas syn på kunskap och kunskaphantering, exempelvis hur vital kunskap lagras inom organisation och hur och vilken kunskap som används och är önskvärd. Till sist under temat belöning fokuseras det på belöningsystem och dess bakomliggande filosofi och principer.

Respondenter

Eftersom empirin ämnar skapa en bild kring strukturer i organisationen i termer av hierarki och byråkrati, ämnar urvalet av respondenterna till att de ska representera olika delar av organisationen. För att analysera organisationen som helhet består därför urvalet av respondenter av individer som representerar organisationens olika nivåer eller delar. Sammanlagt har åtta respondenter intervjuats, dessutom genomfördes två uppföljningsintervjuer. Underlaget utgörs av fyra konsulter, varav en här också benämns gruppchef, tre affärsområdeschefer och VD.

Vissa av respondenterna har valts ut på förhand, främst VD och affärsområdescheferna, de övriga respondenterna har valts allt efterhand. Detta har till viss del varit en medveten strategi, som gått ut på att inte låsa fast sig vid på förhand valda respondenter, utan att allt efterhand som bilden av organisationen klarnat har lämpliga respondenter valts ut. Givetvis har urvalet också påverkats av respondenternas villighet och möjlighet att delta. Det är dock bara en affärsområdeschef som fallit bort på grund av ovillighet att delta. Detta har inte heller i någon större omfattning kunnat påverka studiens resultat, eftersom att vi haft möjlighet att studera de övriga affärsområdena, vilka arbetar under liknande omständigheter.

Det bör också nämnas att det empiriska materialet har genomgått en kvalitetsgranskning innan det här presenteras. Olika utsagor har inte automatiskt behandlas som likvärdiga, utan relaterats till en helhetsbedömning, både till respondentens uttalanden i helhet och det samlade intrycket av det totala empiriska materialet.

Relativt stort utrymme har getts till respondenter som varit reflekterande i sina svar och som även varit benägna att behandla problematiska aspekter av deras arbetsplats.

Mindre vikt har lagts vid respondenter som förmedlat en mer nyanserad bild av arbetsplatsen.

Hierarki och byråkrati

Som skelett i detta kapitel ligger Mintzbergs (1983) teorier kring hierarki och byråkrati. Hans behandling av hierarki och byråkrati är en bra grund att utgå ifrån eftersom han får anses vara relativt heltäckande inom området. En av styrkorna med Mintzberg är att han syntetiserar ett omfattande teoretiskt ramverk för organisationsstrukturer och strävar även efter att belysa den roll rationalitet och standardisering har i mer flexibla organisationer.

De delar av Mintzbergs teorier som här fokuseras på är de som är mest relevanta för en studie av ett kunskapsintensivt företag. Utöver Mintzberg används andra författare för att gå in på ett djupare teoretiskt plan och anpassa det teoretiska ramverket efter studiens syfte.

Hierarkin i en kunskapsintensiv organisation kommer att belysas utifrån vertikal och horisontell decentralisering, där tyngdpunkten kommer att ligga på beslutsprocessen. Företeelsen av temporära organisationer kommer även den att användas i analysen. Diskursen kring kunskapsintensiva företag belyser denna typ av organisationer som ofta är flexibla och använder sig av ad hoc artade former. Vidare så kommer byråkratin att sättas i en kontext av beteendereglering, standardisering av kunskaper och kunskapshantering. Det teoretiska ramverket kommer även att rikta sig in på här kallade organiska strukturer som en form av antibyråkrati.

Hierarki

Fayol, en omtalad industriman inom organisationsområdet beskriver utifrån sina organisatoriska erfarenheter centralisering ur ett ledningsperspektiv. Utifrån ett industriellt och administrativt perspektiv har han tagit upp 14 administrativa principer som han har använt sig av i sitt chefskap, En av dessa är centralisering. Han menar att om chefen vill ha kontroll och vara med i det arbete dennes underordnad utför så uppstår en hög grad av centralisering. Däremot om chefen väljer att ge direktiv och förlitar sig på att den som blir tilldelad uppgiften också klarar att utföra den utan inblandning uppstår en decentralisering, men eftersom chefer har en blandform av detta så uppstår aldrig helt rena former av centralisering kontra decentralisering. (Fayol, 1950)

Decentralisering i förhållande till centralisering handlar enligt Mintzberg om frågan var makten över beslutsprocessen ligger (Mintzberg 1983). Bakgrunden till decentraliseringen kan läggas genom att redovisa hur förhållandet är i organisationer som är centraliserade till sin natur, där makten över besluten ligger hos en enda person i den strategiska toppen och peka på bristerna i ett sådant upplägg. Personen innehavande denna makt måste ha tillgång till all väsentlig bakgrundsinformation till sina beslut, vilket ju blir väldigt ohanterligt i större organisationer. Har inte denna person möjlighet att ta till sig all väsentlig information kommer det att råda informationsbrist som bäddar för dåliga beslut, dessutom är det inte säkert att denna person har kompetensen till att förstå och dra de rätta slutsatserna av denna information. Just informationsflödet verkar

vara ett stort problem i hierarkisk styrda organisationer, författare menar att nackdelen är att information kan filtreras bort när informationsflödet går igenom de olika nivåerna i hierarkin (Ekstedt och Jönsson, 2001).

Det är här frågan om decentralisering kommer in, möjligheten att lämna över en del eller i vissa fall hela beslutsmakten till personer som befinner sig närmast funktionerna som är tänkta att stimuleras av dessa beslut. Dessa individer är i närmast kontakt med *gräsrotsnivån* och kan lättast ta snabba beslut rörande lokala förhållanden, vidare så är ett annat viktigt argument för decentralisering att denna stimulerar motivation hos organisationens medlemmar (Mintzberg 1983). När man för ner beslutsfattandet till lägsta nivå kommer man att ge de anställda en högre motivation och bättre förutsättningar för anpassning till förändringar. Medlemmarna kommer även att få ett större utrymme till att ta egna initiativ, beslut och handlingar (Lind & Skärvad 2004).

Man ska inte utmåla decentralisering och centralisering som en förändring som sker i en oavbruten följd utan som en sammanhängande enhet (Mintzberg 1983), det är svårt att säga att en organisation kan vara decentraliserad i sin helhet då det självklart alltid kommer att tas beslut i den strategiska toppen.

Den naturliga hierarkin?

Jaques (1996) tycker sig själv ha funnit grunden till den naturliga hierarkin, nämligen det tidsperspektiv (time-span) i vilket en organisations medlemmar arbetar inom. För att förstå en organisations naturliga hierarkiska nivåer menar Jaques att man ska tänka på medlemmarnas uppgifter i termer av *vad* och *tills när*, det vill säga vad är det som ska uppnås och tills när ska detta vara uppnått. Exempelvis kan en IT-chefs längsta projekt vara att utveckla och inom sju år implementera ett världsomspännande kommunikationssystem, således arbetar denne inom ett sjuårigt tidsperspektiv. Ett annat exempel kan vara en avdelningschef som under ett halvår ska planera och genomföra vidareutbildning av dennes avdelningsmedlemmar.

Jaques tar sin teori ytterligare ett steg vidare och utvecklar relativt exakta tidsnivåer, han använder själv termen *stratum* och gör en jämförelse med geologiska lager, som spänner från en dag till femtio år. En av grundtankarna i teorin är att varje chef är ansvarig för det arbete som utförs och dennes underordnade, något som Jaques kallar *management accountability hierarchy*, detta ska förstås som att ansvar skjuts uppåt i hierarkin. Vidare ser Jaques själv sin teori som objektiv och universell.

There is one, and only one, requisite pattern of hierarchical structuring; that is to say, you can use any structure you like for your organization as long as you use the one I shall describe!
(Jaques 1996:33)

Han menar till och med att hierarki baserad på tidsnivåer grundar sig i människans natur och att det känns naturligt att den person som ligger på närmaste tidsnivå över också är den naturliga chefen, även om så inte skulle vara fallet enligt den officiella hierarkin. Att gå så långt att tala om människans natur är givetvis en grundlös slutsats, Jaques redovisar inget empiriskt material som gör det möjligt att dra så långdragna slutsatser.

Även om det är svårt att köpa mycket i Jaques resonemang tillför han, på ett allmänt plan, en intressant infallsvinkel. Det är inte svårt att föreställa sig att en

mellanchef behöver ha en längre framförhållning än dennes underanställda, men en kortare framförhållning än vad VD på företaget behöver ha.

Att teorin är intressant betyder dock inte att den är särskilt användbar som analysverktyg. Främst för att den är starkt normativ i den bemärkelsen att den förespråkar eller förklarar hur en hierarki bör vara uppbyggd. Köper man Jaques logik är den snarare mer användbar för att utforma en organisation än att utforska den. Utifrån ett analytiskt syfte kan man också säga att teorin både säger allt och inget. Även om man i en studie kan konstatera att en organisation har Jaques hierarkilager så säger de naturliga hierarkilagren inget om dynamiken mellan organisationens medlemmar. Den kan på sin höjd upptäcka det uppenbara eller enkla, inte på ett dynamiskt sätt utforska ett studieobjekt.

Vertikal och horisontell decentralisering

Decentraliseringen kan anta två former, vertikal och horisontell, den första formen innebär att den formella beslutsmakten delegeras ner till lägre nivåer i organisationen, medan den sistnämnda innebär att personer utanför den formella hierarkiska beslutsgången kan komma att få en beslutsmakt på ett informellt sätt exempelvis genom sin expertis (Mintzberg 1983).

Dock så ska det nämnas att man inte ska se på dessa former som absoluta utan beslutsmakten kan spridas till olika ställen i organisationen och inte nödvändigtvis i samma form, detta föranleder till att nämna ytterligare två typer av decentralisering, *selektiv* och *parallell* decentralisering. Den selektiva formen medför att beslutsmakten läggs på olika ställen i organisationen, exempelvis att de finansiella besluten tas i den strategiska toppen medan beslut som härrör produktionen tas av första linjens chefer, formen lämpar sig bäst i funktionsstrukturerade organisationer. Funktionsstrukturen ligger enligt arbetsprocessgrupperingen, det vill säga tvärs över arbetsflödet. Denna gruppering gynnar specialisering där professionella får arbeta tillsammans och utbyta erfarenheter och lära av varandra. Dock så tenderar funktionsgrupperade organisationer präglade av lågkvalificerade arbeten att bli väldigt hierarkiska på grund av koordinationssvårigheter som i sin tur leder till högre formaliseringsgrad (Mintzberg 1983).

Dessa svårigheter ligger i att man inte får en bra överblick över själva arbetsflödet, ansvaret hamnar så att säga *mellan stolarna* där olika funktionsenheter vänder sig inåt och ingen tar ansvaret för det eventuella dåliga resultatet. Organisationer som är parallellt decentraliserade lägger däremot makten för olika slags beslut på ett ställe, till exempel finansiella- marknads- och produktionsbeslut tas av chefen för den givna divisionen, denna form passar i de marknadsbaserade organisationerna. Marknadsstrukturen grupperar enheterna i organisationen så att man följer arbetsflödena via ömsesidig anpassning inom gruppen. Denna gruppering genererar mindre självdrivande och flexibla enheter och det minskade behovet av formalisering leder till mindre byråkrati som i sin tur ger plattare hierarkier (Mintzberg 1983).

Denna form av gruppering kan sägas ligga i tiden, där vi har gått från standardisering till kundanpassning och från stordrift till flexibel produktion. Dagens differentierade marknad med sina olika segment kräver mer skraddarsydda produkter

vilket leder till mer kundanpassade flexibla organisationer. Marknadsgrupperingen kan vidare liknas vid processorienterade organisationer där man organiserar sig med kunden som utgångspunkt för att stödja den kundvärdeskapande processen i företaget (Lind & Skärvad 2004).

Beslutsprocess

Det inflytande en medlem i organisationen har över beslutsprocessen är beroende på vilket inflytande den givna individen har över beslutets olika steg. Stegen kan beskriva enligt följande; uppsamling av information för beslutsunderlag, bearbetning av informationen för att avge råd, val av vad som ska göras, bemyndiga någon att utföra det beslutade och slutligen själva utförandet av beslutet. Desto fler av dessa steg ligger inom en persons ansvarsområde desto mer centraliserad blir beslutsprocessen, oftast så ligger beslutsmakten på den nivån som ansvarar för införskaffandet av den nödvändiga beslutsinformationen (Mintzberg 1983). För att kort knyta dessa olika decentraliseringsformer till ovan resonemang kan man säga att selektiv vertikaldecentralisering förknippas mestadels med funktionsstrukturerade organisationer, beslutsmakten läggs här hos dem som standardiserar processerna för själva produktionen.

Den parallellt vertikalt decentraliserade organisationen är nödvändig för att de marknadsanpassade enheterna ska kunna erhålla den autonomi de behöver för att fungera. Eftersom enheterna är oberoende av varandra behöver de ha makten över beslut som är nödvändiga i en självständig marknadsbaserad struktur. Båda dessa former behandlar positionen av den formella vertikala beslutsmakten, men hur fungerar organisationer decentraliserade via den informella beslutsmakten. Här rör det sig om horisontell decentralisering där man breddar beslutsprocessen för att även inkludera individer utanför den formella linjen (Mintzberg 1983). Hur pass decentraliserad en sådan organisation är beror på den roll dessa individer spelar i beslutsprocessen, det kan handla om allt från några enstaka experter som spelar en viktig informell roll i beslutsprocessen fast den formella auktoritära strukturen finns kvar till att det rör sig om experter som själva fattar besluten och utövar dem, alltså bytts den formella vertikala beslutsmakten mot en formell horisontell.

Decentralisering en väg mot centralisering

Det man kan säga är att ju mer professionell en organisation är desto mer decentraliserad blir den (se Mintzberg 1983). Ren decentralisering sker när beslutsmakten baseras på medlemskap och inte på position eller kunskap/kompetens, en sådan organisation kan anses samtidigt vara demokratisk.

Decentralisering och *tillplattning* av organisationer verkar också vara något som många individer kräver idag för att kunna utvecklas och ha möjligheten att lära sig något (Ekstedt & Jönsson 2001). Andra författare menar också att det personliga inflytandet i decentraliserade organisationer är mycket större än i oftast hierarkiskt centraliserade organisationer (Packendorff, 1993)

Mintzberg menar att en ren decentraliseringsform inte är möjlig i en kommersiell organisation, de tester han hänvisar till är gjorda på centraliserade organisationer med utbildad arbetskraft och slutsatsen han drar är:

Attempts to make centralized organizations democratic-whatever by having the workers elect the directors, encouraging them to participate in decision making, instituting rules to delimit the power of their managers or establishing unrestricted communication channels-all seem to lead, one way or another, back to centralization (Mintzberg 1983:113).

Paradoxen han pekar på är när en organisation är/eller försöker uppnå decentralisering och demokrati så kommer den att återgå till centralisering i syfte att uppnå stabilitet. Det närmaste man kan komma en ren decentralisering är inte rent demokratiska organisationer utan istället är det talan om meritokratiska organisationer, eftersom beslutsmakten följer kunskap och kompetens (Mintzberg 1983). Sådana organisationer handlar utifrån sina medlemmars lämpliga kompetenser och inte utifrån deras hierarkiska ställning (Grey & Garsten, 2001). Standardisering av individens kompetenser och kunskaper leder till både vertikal och horisontell decentralisering medan standardisering av själva arbetsprocesserna leder åt motsatt håll, med mer centralisering av både vertikal och horisontell natur. Det kan också sägas att graden av organisationsmedlemmarnas maktbehov även spelar en roll, ju högre maktbehovet är hos dessa desto mer tenderar den att generera strukturer som är ytterligt centraliserade (Mintzberg 1983). Anknutet till byråkratiseringsprocesser kan omfattande hierarki vara ett resultat när koordinationen sköts genom standardisering av arbetsprocesser och den producerande arbetskraften är mestadels okvalificerad. En sådan organisation präglas av en omfattande supportstab som har till uppgift att bevaka och utveckla formaliseringen av arbetsprocessen (Mintzberg 1983).

Temporära organisationer

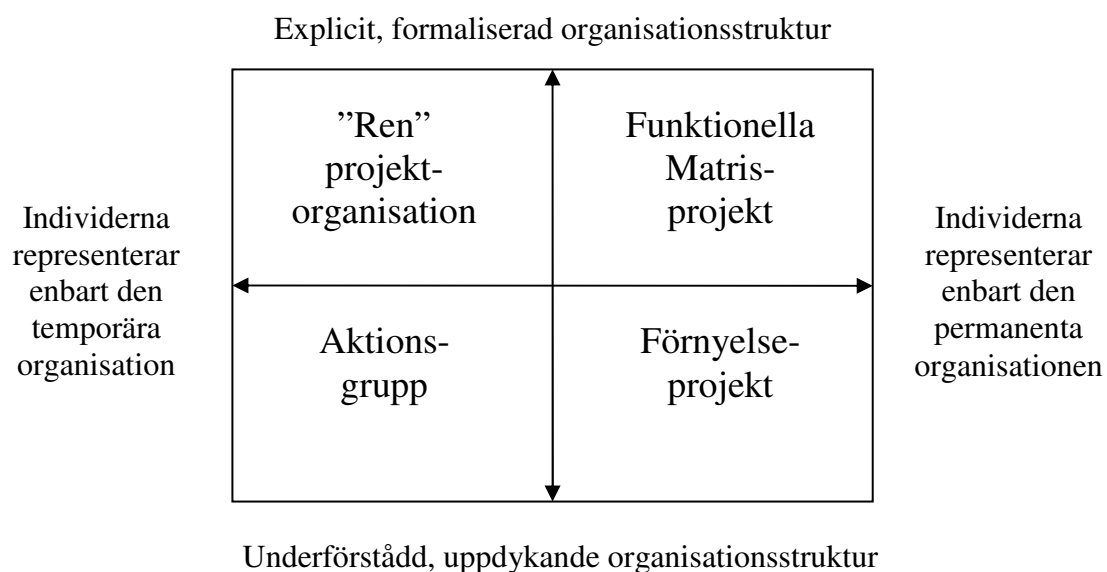
I många organisationer har de temporära organisationsformerna med åren blivit allt populärare. Det handlar oftast om tillfälliga projekt som beställs av en specifik uppdragsgivare, dessa projekt kan skötas internt i verksamheten eller mellan organisationer i ett nätverk. Dessa projektkonstruktioner kan likställas i det som Packendorff (1993) kallar för *temporära organisationer*. Han definierar begreppet som en organisationsform som från början är avsedd att upphöra vid en viss framtida tidpunkt. Organisationen har en faktisk och avsedd existens med klara mål som ska uppnås när organisationen bildas.

Packendorff menar att det klara tidsbegränsade framtida tillståndet som man strävar efter i denna typ av organisationsform medför att målen kan uppnås effektivare eftersom individerna genom en klar bild av dessa mål lättare motiveras. Han poängterar även att denna organisationsform har en processkaraktär som tenderar att *slöa* i början av ett projekt p.g.a. den socialiseringsprocess som finns vid starten. Man jobbar istället väldigt intensivt i slutet av projektet, detta gör att de inblandade i projektet ofta underskattar denna organisationsforms resultatmöjligheter.

Han skriver vidare även att denna organisationsform också behöver omformuleringar av målen under tidens lopp oftast p.g.a. för *entusiastisk* målsättning i början av projektet. Individerna i sådana organisationer kan ofta bli osäkra och det kan i

sin tur leda till att man fastnar och arbetet låses. Den temporära organisationen tenderar i hög grad sätta upp ett visst normsystem för hur umgänget ska vara inom organisationen, man siktar på jämlikhet istället för som i de permanenta organisationerna, som oftare betonar hierarkiska normsystem. Den temporära organisationsformen resulterar ofta till att de inblandade individerna lär och förändrar sig mer än vad de gör i de permanenta organisationsformerna och eftersom dessa individer ofta tillhör en större permanent organisation tenderar de att ta med sig det de har lärt sig i den temporära organisationsformen (Packendorff, 1993). Andra författare hävdar också att de tillfälliga projektformerna maximerar kompetens och får ut en mycket hög effekt av de (Ekstedt & Jönsson, 2001).

För att kategorisera temporära organisationer har Packendorff (1993) använt sig av två huvudparametrar; individen och strukturen. Alltså hur individens relationer till omvärlden ser ut, har individen en permanent organisation som den är verksam i vid sidan av den temporära eller representerar denne enbart den temporära organisationen. Har organisationen *strukturerats* och *designats* före start eller har den temporära organisationen skapats helt ostrukturerat där planering och organisering av arbetet sker helt spontant, där olika viljor och ledarskap utkristalliseras i gruppen. Dessa två infallsvinklar visas i figuren nedan (Packendorff 1993:78).



Den *rena projektorganisationen* är väldigt strukturerad, målstyrt system som består av kompetenta individer som ska jobba med en unik uppgift. Individerna väljs endast utifrån den kompetens de har för den specifika uppgiften som ska genomföras. Det *funktionella matrisorganiserade projektet* är också explicit strukturerat på förhand men skillnaden mellan denna och den tidigare nämnda är att denna existerar helt inom en permanent organisation där individerna måste anpassa sitt arbete helt i relation till den permanenta organisationen. När det gäller *förnyelseprojektformen* liknar den mycket matrisprojektet där uppgiftsrelevant kompetens inte är lika viktigt som då individen bara representerar den temporära organisationen, skillnaderna är att denna form är mer process- och produktinriktad. *Aktionsgruppsformen* har även den, precis som den rena projekt-

organisationen ett tydligt och mätbart mål, den har däremot precis som förnyelseprojektformen en oklar struktur vid projektstart.

Eftersom den temporära organisationsformen ofta verkar vara en förekommande arbetsform i redan existerande och vid sidan om en permanent organisation (*funktionella matrisprojekt och förnyelseprojekt*) är det intressant i detta sammanhang att se vilken koppling denna utveckling kan ha till byråkrati och hierarki. Förutom att de tillfälliga projektens avsikt att exempelvis införa en ny produkt/tjänst i den befintliga verksamheten tenderar de individer i dessa projekt, som vi nämnt ovan, att ta med sig det de har lärt sig till den permanenta organisationen i form nya arbetssätt och allmänt nytänkande. För de individer som uppskattar nya utmaningar och ett nytt arbetssätt verkar detta vara ett tillfälle att komma ifrån byråkratiseringen och hierarkier i den permanenta organisationen. Ett sätt att komma ifrån standardiserade arbetsmetoder och långsamma beslutsprocesser i hierarkier. Detta gynnar också organisationen då den temporära organisationsformen genererar till att individerna tänker i nya banor och på så sätt skapar något nytt. Den permanenta organisationen får i någon form *nytt blod* som tillförs verksamheten av de existerande medlemmarna, vilket inte i lika hög grad kan uppnås internt i den befintliga verksamheten om man har byråkratiserade och hierarkipräglade arbetsmetoder.

Byråkrati

Graden av byråkrati i en organisation kan bestämmas utifrån vissa parametrar och mekanismer agerande i företaget, Mintzberg har skissat upp dessa och vi kommer att beröra de som oftast hittas i mindre och medelstora företag (Mintzberg 1983). Det är just i t.ex. hur produktionen av output koordineras som spelar en viktig roll i organisationens byråkratisering. Det lilla företaget med endast ett fåtal anställda präglas till stor del av det som kallas direkt övervakning där organisationens VD är direkt involverad i produktionen och kan personligen koordinera arbetet. Organisationen är då väldigt centraliserad och struktureras runt den verkställande direktören som har en framträdande roll när det gäller beslutsfattande och kontroll. Det kan uttryckas som att han är *spindeln i nätet* (Mintzberg 1983).

Här handlar det om direkt koordination via chefens tillrättavisningar, chefen kan oftast de flesta arbetsmomenten och kan handgripligen hoppa in där det behövs. Själva arbetet i sådana organisationer är oftast av väldigt enkel natur och företaget är väldigt centraliserat. Graden av byråkrati är väldigt lågt tack vare dess organiska form där dess struktur kan skifta från dag till dag allt utifrån vad VD anser vara lämpligt. Det formella undviks och eventuella enheter baseras löst på funktioner. Ytterligare mekanism som oftast används i fåmansbolag är ömsesidig anpassning, här så arbetar man tätt in på varandra och koordinerar arbetet via en ständig informell kommunikation. Små bolag kan förlita sig till denna mekanism eftersom dess medlemmar är i daglig kontakt där de kan medvetet eller omedvetet ständigt anpassa sig till varandra, i motsats till direkt övervakning så är arbetet ofta av komplicerad natur som gör det svårt för en person att hålla en överblick över alla dess moment. När jobbet är så pass komplext att någon standardisering av själva arbetsprocessen eller de utförandes kunskaper inte är möjlig så återstår endast ömsesidig anpassning som den enda möjliga koordineringsmekanismen.

Det väsentliga ligger just i hur pass mycket som kan standardiseras, ju mindre grad av standardisering pga. uppgiftens komplexitet desto mer organisk blir organisationen som i sin tur leder till mindre byråkrati.

Storleken spelar också en viktig roll, när organisationen växer så blir dess arbetsuppgifter mer och mer okontrollerbara för första linjens chef vilket leder till försök att standardisera själva arbetsprocessen. En sådan standardisering hittar vi i t.ex. tillverkningsindustrin där dess yttersta form innebär att en person *från gatan* kan komma in och börja arbeta, bara han sätter sig in i hur själva arbetsprocessen går till. Detta kombinerat med direktövervakning ger väldigt byråkratiserade strukturer (Mintzberg 1983).

Beteendereglering

Byråkratisering sträcker sig också ofta längre än själva arbetsprocessen, den kan även innefatta själva individens beteende i organisationen. Beteendereglering är en formparameter som reglerar den enskildas ställning i organisationen (Mintzberg 1983). Denna kan genomföras på tre plan; position, arbetsprocess och regler, målet med beteenderegleringen är att kunna förutse och kontrollera beteendet hos de anställda. Det är lämpligt att sätta detta i ljuset av byråkrati som i sin kärna är formalisering av beteende (Mintzberg 1983). En organisation är byråkratiserad när beteendet i denna är förutbestämt och förutsägbart, det är kort och gott standardiserat. Byråkrati som uttryck präntades av Max Weber (1947) i hans verk *The Theory of Social and Economic Organization*, här genomgår han i olika punkter hur den rena formen av auktoritet d.v.s. den som får sin legitimitet via regler i organisationen kan utövas.

Kunskapshantering

Hansen *et al.* (1999) belyser två olika strategier för kunskapshantering, kodifiering (codification) och personifiering (personalization). Författarna menar att företag i grund och botten behöver välja mellan dessa två sätt att hantera företagets kunskap. En kodifieringsstrategi innebär, vad författarna kallar *people-to-documents approach*, att information eller kunskap lyfts från personer, görs oberoende dessa personer och kodifieras och lagras i databaser. Tanken är således att kunskapen hämtas från personer för att sedan kunna återanvändas, genom att använda tidigare lösningar möjliggörs en hävstångseffekt. Denna strategi är således en form av formalisering, det vill säga en byråkratisering av kunskapen inom organisationen som med Mintzbergs terminologi kan ses som en beteendereglering genom formalisering av arbetsprocesser.

En personifieringsstrategi innebär, som namnet antyder, att kunskap är starkt knutet till de personer som utvecklade den och sprids huvudsakligen genom interaktion mellan individer. Om datorer användes till att lagra kunskap i en kodifieringsstrategi används datorer, i en personifieringsstrategi, snarare för att kommunicera kunskap, inte lagra den. Om man använder en personifieringsstrategi menar författarna att kommunikation blir en hörnpelare för att hantera kunskap. Stort fokus bör således läggas på interaktion mellan organisationens individer.

Även i *Introducing T-Shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation* behandlar Hansen och Von Oetinger (2001) hantering av kunskap. De menar

att det finns en problematik med kodifiering via exempelvis informationsteknologiska system, medan sådana system är bra för att överföra explicit kunskap, till exempel processbeskrivning av en komplicerad men rutinmässig arbetsuppgift, behövs direkt personlig kontakt för att effektivt överföra implicit kunskap.

Hansen *et al.* (1999) menar att en kodifieringsstrategi lämpar sig bättre för organisationer med standardiserade produkter medan en personifieringsstrategi lämpar sig bättre för företag med *skräddarsydda* produkter.

Standardisering av kunskaper

Beteendereglering blir inte lämpligt i små kunskapsintensiva organisationer eftersom dessa i grunden är organiska. Arbetet här är av så pass komplicerad natur att man inte kan förutbestämma beteendet hos de anställda, som utgörs av högt kvalificerade och professionella individer. Dessa organisationer med låg nivå på byråkrati präglas även av decentralisering då ansvaret och kontrollen över processerna ligger hos de som utövar dem (Alvesson 2004, Mintzberg 1983). Det är när komplexa arbetsuppgifter skall utföras av professionella medarbetare som dessa måste vara självstyrande eftersom de helt enkelt har större kunskap än sin chef. Agerar de dessutom i en modern organisation präglad av informationsteknologi kan de på egen hand hämta hem den nödvändiga informationen för uppgiftens utförande (Lind & Skärvad, 2004).

Byråkratisering här uppstår i form av standardisering av kunskaper och kompetenser speciellt i organisationer där arbetet är så pass komplicerat att man inte kan standardisera själva arbetsprocessen. Här hittar vi ytterligare två formparametrar nämligen träning och indoktrinering.

Träning

Träning i detta fall gäller upplärning av de kompetenser som är nödvändiga att utöva det givna yrket medan indoktrinering avser den socialisering som sker när en ny medlem i organisationen ska inlemmas i den (Mintzberg 1983). Gällande träningen så är den självfallet väldigt avhängig av arbetets natur, enkla arbeten kan läras ut av organisationen antingen direkt *på jobbet* eller via kurser arrangerade inom ramen för organisationen. Komplicerade arbeten eller rena professioner är inte möjliga att tränas ut av organisationen varvid detta sker externt i t.ex. universitet, sådan träning leder oftast till väldigt specialiserade roller, här rör det sig om hög grad av formalisering av kompetenser vilket betecknas som byråkrati enligt Mintzberg.

Indoktrinering

Indoktrineringen är när organisationen formar sin nya medlem för att passa till dess syfte och fördel, detta kan ske på en rad olika sätt, många av dem är informella. Det kan t.ex. vara när den nyanställda får gå runt i organisationen och prata med dess olika medlemmar, en slags jobbrodation utan att för den delen lära sig varje jobbs grunder. Man kan säga att indoktrineringen är avsedd att lära ut organisationens företagskultur till den

nya medlemmen. Det som gäller både träning och indoktrinering är att båda försöker att standardisera organisationsmedlemmens kompetens vilket i sin tur ger en slags byråkratisering (Mintzberg 1983).

Träningen och indoktrineringen kan sättas i förhållande till formaliseringen av beteende där det oftast handlar om lågkvalificerade arbeten där några större kunskaper och kompetenser inte är nödvändiga, med andra ord så bytts träning och indoktrinering ut mot formaliseringen av arbetsprocessen där detta är möjligt. Dock så säger Mintzberg att även om vi har att göra med en organisation som kräver mycket träning av sina medlemmar och dess arbete är komplext så präglas även den av en stor grad av byråkratisering eftersom även den har sin tillit i formalisering och standardisering, skillnaden ligger i att denna gång handlar det om medlemmars kompetenser och kunskaper och inte själva arbetsprocessen (Mintzberg 1983).

Organisk form

För att hitta den minsta formen av byråkratisering blir man tvungen att titta på organisationer vars övergripande struktur är inställd mot problemlösning till skillnad mot prestation som präglar de ovan nämnda strukturerna (Mintzberg 1983). Problemlösning till sin natur omöjliggör de flesta former av standardisering då dess arbetsprocess och resultat inte är på förhand förutsägbar. De problemlösande organisationerna kännetecknas av sin organiska form med flera små projektteam och ingen formalisering eller standardisering, formen gör sig bäst i kunskapsintensiva organisationer. Teamstrukturen i denna konfiguration kan betecknas som rollkompletterande där medlemmarna måste vara beredda att komplettera varandra och *ta över* andra personers arbetsuppgifter (Lind & Skärvad 2004). Det finns ingen tydlig ledarroll och koordineringen sker via kommunikation och ömsesidig anpassning som underlättas genom en rad sambandsfunktioner.

Sambandsfunktionerna används när inte de ovan nämnda koordineringsmekanismerna räcker till och den enklaste formen är en individ med sambandsansvar mellan teamen, det kan t.ex. vara ett språkrör som för sitt teams talan under möten med andra delar av organisationen. Arbetsgrupper tänkta att lösa specifika uppgifter och fasta utskott är också två verktyg för att lösa koordinationen, präglas organisationen av hög grad av ömsesidig anpassning kan det vara motiverat att utse chefer som har integration som sin uppgift (Mintzberg 1983). Generellt så kan man säga att användningen av sambandsfunktioner leder till mindre enheter då dessas samarbete inom organisationen underlättas vilket i sin tur leder till mer *slimmade* enhetsstrukturer. Funktionerna hittas mestadels i organiska organisationer med mindre byråkrati som följd, dessa fungerar optimalt när enheterna är ömsesidigt väldigt beroende av varandra, vilket är fallet i professionella organisationer. De anställda i sådana företag är oftast unga professionella och kreativa individer som trivs att jobba i en demokratiskt präglad organisation (Mintzberg 1983). Det är inte ovanligt att organisationen byter skapnad under arbetsgången vilket omöjliggör varje form av försök till strukturalisering.

Förtroende

Ett annat viktigt fenomen som sägs känneteckna kunskapsintensiva organisationer och den organiska organisationsstrukturen är förtroende. I en organisation där förtroendet är stort bland medlemmarna tar man tillvara på kunskaper och man främjar lärandet i organisationen. Graden av byråkrati minskar och strukturen är mer horisontell uppbyggd och därmed väldigt flexibel eftersom den inte är beroende av att beslut går igenom flera nivåer för att genomföras. Förtroendet existerar även i byråkratiska organisationer fast då ligger det dolt under den standardiserade formen och har inte förrän på senare år varit föremål för forskning (Grey & Garsten 2001).

Organisationer som är organiska och där standardiseringen har förbytts mot förtroende fordrar stort informationsflöde för att förtroendet ska bildas (Adler 2004). En summering av hur pass viktig roll förtroendet spelar i dagens kunskapsintensiva organisationer ges på ett träffande sätt av Jörg Sydow när han säger:

[...]in a world of increasing uncertainty and complexity flat hierarchies, more participative management styles and increasing professionalism, trust is thought to be a more appropriate mechanism for controlling organizational life than hierarchical power or direct surveillance (Sydow 1998:31).

Det som kan sägas är att förtroende är ett annat sätt på vilket man kan formalisera och kontrollera en organisations processer och individer. Med andra ord så betyder det att fastän individer i en organisation utövar sin frihet att ta egna beslut så är de via det förtroende de har erhållit från organisationen relativt förutsägbara i sitt handlande eller rättare sagt i de val de gör. Eftersom dagens kunskapsintensiva organisationer mestadels jobbar med komplex problemlösning kan inte förutsägbarheten komma från rutiner och standardisering av arbetsprocessen. Då en sådan förutsägbarhet är nödvändig i dessa organisationer blir förtroende ett alternativ eftersom förtroende är förutsägbart (Grey & Garsten 2001). Förtroende är dessutom en grundläggande förutsättning för att kunskap effektivt ska kunna förflyttas mellan individer (Adler 2004).

Adler tar upp tre sätt på vilket förtroende kan genereras i en organisation; via upprepad interaktion, intresse, värderingar och normer. Parallellt med den sistnämnda källan till förtroende kan sättas vad man betecknar som organisationskultur, att förtroende genom gemensamma värderingar blir någonting som alla medlemmar i organisationen eftersträvar. Målet med organisationskultur är att utveckla värderingar som är företagsspecifika, vilka sen via den i texten tidigare nämnda formparametern indoktrinering kan inpräntas i de anställda. Organiska organisationer där enheterna är ömsesidigt beroende kräver ett klimat av förtroende som kan iscensättas via en gemensam vision och delade värderingar. För att dessa värderingar ska kunna ägas av alla i organisationen måste det finnas en öppen tillgång till information samtidigt som det råder en konsensus över hur visionens kärnprinciper ska kunna omsättas i handling (Grey & Garsten 2001). Här övergår man från regler till värderingar, vissa normer blir byggda runt föreställningar av professionalism och flexibilitet, kundservice som ger en grad av förutsägbarhet i organisationen. Utifrån dessa värderingar så blir individen kontrollerad och kontrollerbar, med andra ord pålitlig (jfr Van Maanen & Kunda 1989).

En förtroendebaserad organisation har också sina nackdelar. En aspekt är då förtroendet utnyttjas genom att organisationsmedlemmarna inte presterar lika och då man i olika projektarbeten *åker med* gruppen. Adler skriver bl a "trust has its own dark side, trust can fail us because it makes betrayal more profitable" (Adler 2004:325). Det författaren syftar på är att i en organisation som baserar sin struktur på förtroende som koordineringsmekanism ökar man samtidigt risken att detta förtroende kan bli

missbrukat. Dock så utgår han ifrån att fördelarna överväger och att människor inte endast agerar egoistiskt i sådana organisationer. Men det är värt att notera att denna problematik kan uppstå. Avslutningsvis ska det sägas att förtroende inte bör existera som den enda koordineringsmekanism utan fungerar bäst i balans med vissa hierarkiska regler i ett klimat av öppen kommunikation mellan organisationsmedlemmarna.

Byråkratisering över tiden

Graden av byråkratisering påverkas också av en organisations ålder, Mintzberg (1983) ställer upp ett antal hypoteser genom vilka han vill belysa vilken struktur en organisation antar givet ett antal faktorer, ett av dessa är ålder. Han säger att en organisations formaliseringsgrad stiger med dess ålder och att organisationens struktur reflekterar den branschens ålder som den verkar i. När en organisation blir äldre så ökar *vi har sett det förut-* syndromen d.v.s. även komplicerade och oförutsägbara processer blir standardiserade efter hand som de genomförs. Avseende den gängse strukturen på den bransch som organisationen verkar i så ser det ut som att den speglar den, denna verkar vara mer formaliserad och byråkratiserad ju äldre den blir. Livslängden för de mest organiska organisationsformerna är väldigt kort eftersom de i grunden är väldigt ostabila, en hel rad krafter verkar för en byråkratisering och regelvis brukar dessa övergå till att bli mer byråkratiserade efter en tid mestadels p.g.a. det ovan nämnda syndromen. Intressant i detta sammanhang är att en sådan organisations framgång brukar bli dess undergång, allteftersom de genomförda lyckade projekten upprepas så formaliseras dessa i en allt större utsträckning till att slutligt bli helt byråkratiserade. Detta kan vara farligt eftersom en sådan organisations marknad inte är intresserad av standardiserade lösningar och kommer att reagera mot detta.

Sammanfattning

För att tydliggöra de teoretiska analysverktygen sammanfattas nedan de centrala beståndsdelarna i det teoretiska ramverket.

Hierarki

- Vertikal och horisontell decentralisering
- Beslutsprocess
- Temporära organisationer

En organisations hierarkiska struktur kan belysas med hjälp av att studera beslutsmaktens positioner i termer av vertikala och horisontella plan. Ett lämpligt analysverktyg för studiens syfte hittas även i Packendorffs teori om temporära organisationsformer.

Byråkrati

- Beteendereglering
- Kunskapshantering
- Standardisering av kunskaper

Den teoretiska basen utgår från att byråkrati i en kunskapsintensiv kontext kan studeras utifrån tre formaliseringselement. Reglering av organisationsmedlemmars beteenden, formalisering av information och kunskaper.

Organisk form

- Förtroende

I de organisationer där formaliseringsgraden är låg så talar vi om en organisk form. Där ömsesidig anpassning och förtroende agerar som samordningsmekanism. Denna form rimmar väl med diskursen kring kunskapsintensiva företag som behandlades i kapitel ett.

Sammanfattningsvis kan det poängteras att dessa analysverktyg är framtagna för att studera kunskapsintensiva företag. Således ska inte det teoretiska ramverket, såsom här presenterats, ses som ett universellt verktyg för att studera hierarki och byråkrati. Hade exempelvis ett traditionellt tillverkningsindustriföretag valts som studieobjekt, hade dessa verktyg varit mindre relevanta.

Den platta hierarkin

I detta och nästkommande kapitel kommer studieobjektet Sigma Integra att belysas utifrån de teoretiska ramar som utvecklades i föregående kapitel. Strukturen i detta och nästkommande kapitel är liknande den i teoriavsnittet. Olika utsagor från respondenterna lyfts här fram för att belysa olika aspekter av hierarki och byråkrati. Men innan vi ger oss i kast med att analysera fallföretaget presenteras studieobjektet kortfattat.

Fallföretag

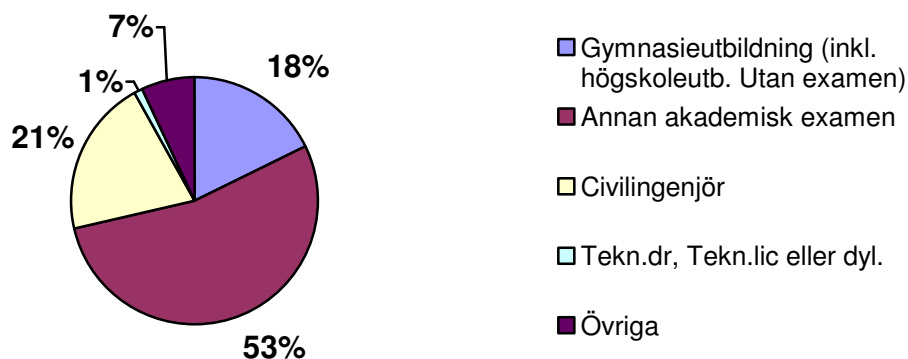
Sigma AB:s verksamhet består huvudsakligen av att levererar lösningar och konsulttjänster inom IT-området som riktar sig till att säkra kundernas konkurrenskraft. Verksamheten utgår ifrån entreprenörsdrivna, nischade dotterbolag, som utvecklar tjänster och produkter så nära kunden som möjligt. Moderbolaget ligger i Göteborg och dotterbolagen finns i Sverige och Danmark. Sigma är noterat på Stockholmsbörsens O-lista. Bolaget arbetar inom de tre affärsområdena Business solutions, IT-solutions och Information Solutions. Verksamheten inom respektive affärsområde bedrivs decentraliserat i ett antal dotterbolag, som är inriktade på en specifik nisch eller lokal marknad.

Sigmas historia sträcker sig till 1986 då dess grundare Dan Olofsson startade verksamheten med inriktning mot tekniska konsulttjänster och därmed la grunden för Sigma koncernen. Redan tidigt i koncernens historia understryker man vikten av entreprenörskap och man inför ett så kallat entreprenörspaket. Detta paket som i grunden är en tillväxtstrategi vilken går ut på att bygga upp nya verksamheter kring en eller flera drivande personer. Utifrån denna strategi har tillväxten mestadels skett genom uppköp och genom åren så har det blivit ett stort antal samgåenden. På senare tid har man dessutom även inlett ett samarbete med det globala Indiska IT-företaget Wipro Technologies för att möta konkurrensen från låglöneländerna och då främst Indien.

Sigma AB kan betecknas in som ett kunskapsintensivt företag där det mesta arbetet utförs på en intellektuell nivå istället för att förlita sig på fysisk styrka och arbete. Medlemmarnas sammanlagda kunskaper och kompetenser är bolagets största tillgång och majoriteten av dess medarbetare är högutbildade, inom en rad områden. Man signalerar utåt en platt och flexibel organisation där tyngden ligger på entreprenörskap (<http://www.sigma.se>).

Koncernen hade vid utgången av år 2004 totalt 866 anställda av dessa var 822 stycken anställda i Sverige och 44 i Danmark. För att belysa koncernens utifrån denna uppsats intressanta aspekter radat vi nedanför upp ett antal nyckeltal som kan vara bra att ha i bagaget när vi kommer att presentera våra teoretiska begrepp (notera att detta är 2004 års siffror). Den första figuren belyser de anställdas utbildningsnivå. Här kan man klart och tydligt se att den övervägande majoriteten av koncernens anställda är högutbildade (Sigma, årsredovisning, 2004).

Utbildning



Gällande åldersfördelningen så är 64 % av Sigma koncernens anställda under 40år vilket alltså betyder att koncernen består av mestadels yngre medarbetare.

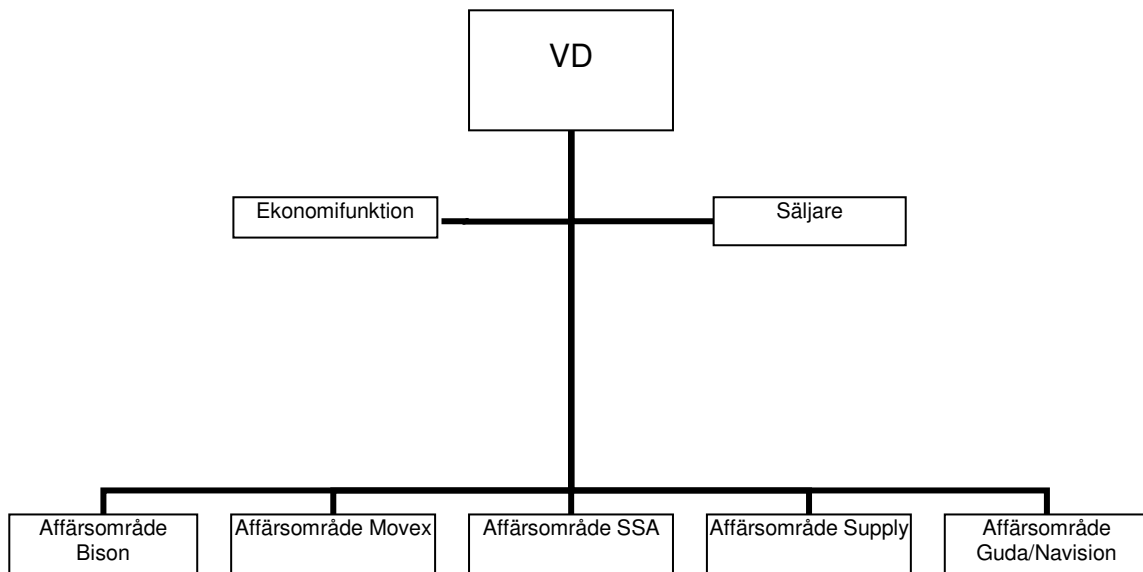
När det kommer till anställningstiden så visar statistiken att 63 % av medarbetarna i koncernen har varit anställda kortare än fem år i bolaget vilket är värt att noteras. Detta troligtvis för att koncernen har stadigt vuxit sedan börsbubblan år 2000.

Sigmas uttalade platta organisation kännetecknas genom att koncernens alla 13 dotterbolag är direkt knutna till moderbolaget. Vilket för vårt fallföretag innebär att det officiellt endast finns fyra nivåer från konsulten till den högsta koncernledningen.

Sigma Integra AB

Det dotterbolag vi har valt att göra en studie av är Sigma Integra som är ett IT-konsult företag med bas i Malmö. Bolaget startades 1988 av nuvarande VD och köptes upp av Sigma 1996. Företaget utför konsulttjänster på området utveckling av affärssystem, där det fokuseras på kundens verksamhet, applikation och teknik. Tjänsterna utförs med inriktning på förvaltning och vidareutveckling av affärssystemanvändandet hos kunderna. Bolaget har ca 80 anställda uppdelade i fem affärsområden. Organisationen präglas av en uttalad platt organisation, där VD är den överordnade funktionen med fem affärsområdeschefer direkt under sig, utöver detta har han till sin hjälp en ekonomifunktion och en säljfunktion. Konsulterna på de olika affärsområdena svarar direkt till affärsområdeschefen vilket gör att hela bolaget består av endast tre nivåer (<http://www.integra.sigma.se/>).

Sigma Integra AB:s organisation



Hierarki

Som vi redovisade i teorikapitlet är en viktig aspekt, när man talar om hierarki i en organisation, frågan om var makten ligger i en beslutsprocess. I en decentraliserad struktur ligger beslutsmakten utspridd i organisationen, där de som har direkt kännedom om sakfrågan även har makten att fatta beslut. På Integra kan vi se tydliga tendenser till detta, vi uppfattade en stor självständighet som konsulterna hade gentemot sina kunder, nedan svarar två affärsområdeschefer och två konsulter på konsulternas möjlighet att agera säljare hos kunden.

De som är ute hos kunder har ett ansvar att se till att vi blir kvar därute också fast det räknar jag inte på samma sätt som att sälja. De har det så intrimmat att det sker naturligt. (affärsområdeschef)

Vi har ju en annan person hos oss som håller ihop säljarbiten, sen är det fler, alla är konsulter, sen är det vissa av oss som har tilläggsansvar. Men generellt är det de mest erfarna som även är säljare. Det är kanske fyra fem [av nio] av oss som också säljer, det är sådana som har egna relationer, egna nätverk. (affärsområdeschef)

Det är lite blandat, det är sällan det kommer via [Vd], det är [affärsområdeschefen] i så fall, han jobbar väldigt mycket med beställning. På de senaste åren har det varit väldigt mycket kunder som kommit tillbaka, då tar de kontakt med mig direkt. (konsult)

De nya kunderna kommer både från konsulterna och affärsområdescheferna. Det vi har haft problem med är just kundbearbetningar, långa bearbetningar. Vi har försökt få till en säljvdelning som kan sköta kundbearbetningar men då uppstår det problem när säljvdelningen bland annat inte vet vad vi konsulter har för kompetens. Det har inte varit lätt att få till. (konsult)

Det uttågarna pekar på är att det är konsulterna ute hos kunderna som är Integras ansikte utåt och de har ett stort ansvar för att företaget stannar kvar där. De erfarna konsulterna

har dessutom en stor beslutsmakt gällande frågor rörande dessa kundrelationer. Denna bild av decentralisering som även VD styrker.

Nu är det inte så mycket kundkontakt utan det är mest att se till att Integra sköts på rätt sätt och inte bara Integra utan även det bolaget vi har i Linköping som jag också sitter som VD för, Adactum, som är en del av Integra. Nej, dagarna går fort, fast det är inte så mycket kundkontakt utan det blir mer när det är någonting som inte funkar riktigt. (VD)

Det VD understryker är att han inte går in och styr och övervakar konsulternas arbete, detta sker endast när det uppstår någon form av allvarligt problem i kundrelationen. Dock så är det osannolikt att beslutsmakten i alla frågor är decentraliserade, då det alltid finns vissa beslut som bör tas av den strategiska kärnan. Dessa beslut kräver en överblick som bara kan förväntas finnas där, varför viss centralisering förekommer. Följande utsagor belyser att strategiska beslut tas på central nivå.

[Vd] är den som sitter på styrelsemötena och ska leverera ett resultat han har ju hela den biten. Skulle det sen vara stora affärer så kan han mycket väl vara på ett hörn eller när vi ska satsa på något nytt så är han ju med där. Men det är ju där han ska jobba och det är ju det han ska jobba med. Sen för att vi ska trivas och att det ska fungera mellan grupperna och att det blir rättvisst mellan dem. Ju större vi blir desto mer måste han fokusera på det och det blir ju mer och mer. Sen också lämna grupperna till att hantera sig själv och låta områdescheferna att sköta sitt då. (gruppchef)

Jag har varit med och tyckt och tänkt vid frågor rörande hela Movexgruppen men jag har inte varit med och tagit besluten och det är inte jag som ska ta de besluten utan de ska ligga hos affärsområdeschefen. (gruppchef)

[VD säger] Ett bra sätt också är att man tänker efter, som vi har ett mål att vara dubbelt så stora om två år mot vad vi är nu och hur man kan nå dit och var ska vi vara en månad tidigare, så att man går tillbaka. Det vill säga att om vi ska vara där om två år så måste det hända saker redan om två månader. Nu har vi ett delmål att vi måste bli större på ett nyare system eftersom våra system är rätt så gamla. (VD)

Strategiska beslut inom Integra ligger hos VD och till viss del hos affärsområdescheferna. I termer av tid, är det de frågorna som sträcker över en längre tidsperiod. Ett tydligt exempel är Integras ambition att dubbla sin omsättning inom två år, främst genom att växa inom nya system. Detta är tydligt en uppgift främst för VD, då han är den enda med överblick tvärs över organisation.

Om det ska vara möjligt att organisera en konsultverksamhet så krävs det att det finns individer med befogenheter som kan ansvara för olika delar av verksamheten, i Integras fall, har de olika affärsområdescheferna denna roll. Det krävs också en överblick över alla affärsområdena för att få en helhetsbild över den samtida utveckling som sker parallellt i alla affärsområdena, denna roll står företagets VD för.

Vertikal och horisontell decentralisering

När det gäller vertikal och horisontell decentralisering på Integra kan man se en mix av dessa. Det finns en låg formell hierarkisk uppbyggnad från VD till affärsområdescheferna och vidare ner till konsulterna. Den mesta kommunikationen från VD till konsulterna sker via affärsområdescheferna även om VD har uttalat sig positivt till att

konsulterna tar direktkontakt med honom om så skulle behövas. Den horisontella decentraliseringen gör sig gällande när konsulterna själva har beslutsmakten över sitt dagliga arbete, det vill säga hela produktionsprocessen, och inte behöver förankra sina beslut hos affärsområdescheferna. Dock så måste det nämnas att decentraliseringen beror på vilken sorts beslut vi talar om.

På Integra kan man se en form av *selektiv* centralisering, beroende på frågan ligger beslutsmakten på olika ställen i organisationen. VD har beslutsmakt vad gäller övergripande ekonomiska frågor men han går exempelvis inte in och beslutar eller styr över konsulternas dagliga arbete.

Affärsområdescheferna som även de är verksamma som konsulter har tillsammans med konsulterna beslutsmakt över sitt arbete, en form av parallell decentralisering. På frågan, rörande VD:s vetskap om de olika projekten, svarar en affärsområdeschef.

Nej, han vet inte, han har ingen kunskap om vad vi håller på med egentligen, inte i detalj. Han vet ju vad vi håller på med, vilka kunder vi har och vilka som är stora och har kontroll över hur olika konsulter fakturerar och så. Men den kollen har han ju via redovisningssystemet. (affärsområdeschef)

Man kan säga att så länge det går bra så är behovet från hans sida att bli informerad mindre. Det positiva är att han låter oss att göra mycket efter eget huvud när det går bra så lägger han sig inte mycket i men det som går dåligt intresserar han sig. (affärsområdeschef)

Utsagorna pekar på att VD håller sig ajour med affärsområdenas resultat men har ingen direkt detaljkunskap, affärsområdescheferna och konsulterna där under agerar således relativt autonomt. På ett generellt plan kan Integra kännetecknas av att alla plan eller nivåer inom organisationen har en relativt autonom relation till varandra, en centraliserad styrning förekommer i regel bara i situationer av motgång. Frågan som kan ställas är om det krävs en funktion med VD:s överblick för att lösa dessa situationer varefter en centralisering i dessa fall kan anses vara berättigad.

Marknadsstruktur

Integras organisation kan sägas ha en strukturell uppdelning med marknadsbaserade enheter, där enheterna är formade utifrån de olika marknader där bolaget verkar i. Dessa affärsområden är ganska oberoende av varandra även om konsulterna till viss del samarbetar över gruppgränserna. Den vertikala beslutprocessen är både parallellt decentraliserad och selektivt centraliserad. Detta är möjligt på grund av Integras ringa storlek där VD har överblicken och kan ta de strategiska ekonomiska besluten, samtidigt är bolaget marknadsorganiserat där varje affärsområde är parallellt decentraliserat. En sådan decentralisering kan ses som en viktig förutsättning för att dessa ska kunna erhålla den nödvändiga självständighet som en effektiv marknadsstruktur kräver. VD:s syn på sitt sätt att styra bolaget kan utläsas i följande utsaga.

Egentligen så är våra [affärsområden] enheter rätt autonoma så länge de går bra, men gör de inte det så måste man gå in och borra för att se vad det är som inte stämmer och se vad vi kan göra bättre, där försöker jag hjälpa till. Det jag i första hand försöker att se till är att vi har samma grundsyn så att man känner igen Integra oavsett om man tittar på, Bison, Supply eller Movex. (VD)

Detta är en bild som också framträder i intervjuerna med konsulterna.

I vår organisation så utformar VD ett sorts chefskap där han har försökt lämna över ledarrollen till affärsområdescheferna. Själv är han inte ledare, han har inte egenskaperna eller ambitionen att vara ledare. (konsult)

Jag vet inte hur det funkar på de andra avdelningarna, men just vår avdelning känns väldigt platt. Jag brukar säga att [affärsområdeschefen] är världens sämsta chef, han är ingen chef så, han är mer som en arbetskamrat, sen har ju han det övergripande ansvaret, men jag känner mig rätt självgående. Så länge man drar in jobb får man göra lite som man vill. Vår VD, jag har uppfattat att han inte bryr sig så mycket om vad vi gör, så länge som vi genererar pengar får vi göra lite som vi vill. Så är det med [affärsområdeschefen] också, vi får göra lite vad vi vill, bara man drar in pengar. (konsult)

Det är jag och [affärsområdeschefen] som jobbar ganska mycket ihop. I ena projektet så kanske han är projektledare och jag projektmedlem och stöttar honom. I ett annat projekt kan jag vara projektledare och så stöttar han mig. Och det tycker jag är väldigt bra, för som konsult är man lite ensam, när man sitter ute. Man måste ha någon att bolla dumma idéer med, och då får det vara med någon som är hyfsat insatt och man kan inte göra det med kunderna. [Affärsområdeschefens] ambition är att man alltid ska vara två och två som jobbar. Men sen är det kanske en som lägger 99 procent och gör 99 procent av jobbet, men ändå en som är med, som man kan bolla idéer med. (konsult)

Denna uppfattning av självständighet kan man även se på de tidigare citaten då vi kunde redovisa att både konsulter och de flesta affärsområdeschefer utsåg överensstämmer med denna bild. Självständigheten är något som krävs för att dessa marknadsbaserade områden ska fungera och för att de ska kunna verka gentemot sina respektive kunder. Genom våra intervjuer med olika medlemmar av affärsområdena har vi sett att de är strukturerade på liknande sätt, med samma mix av funktioner och roller. Således finns en tydlig marknadsstruktur i företagets enheter som i sin tur leder till en mer organisk organisation med färre nivåer. Detta för att varje enhet har tydlig överblick över sin produktionsprocess eftersom alla funktioner ryms inom enheten i motsats till en funktionsbaserad enhet.

Dragning mot centralisering

Den paradox som beskrevs i teorikapitlet, nämligen att när en organisation försöker uppnå decentralisering och demokrati så tenderar den att återgår till centralisering i syfte att uppnå stabilitet. Denna paradox går också att urskönja inom Integra. När vi frågade VD om dennes syn på Integras organisationsform med ledningsfrågor i fokus, gavs följande uttalanden.

Organisationen är rätt så platt, men det går en gräns vid min *span of control* som går vid åtta till tio stycken. Sen är det ofrånkomligt att man måste få in mer hierarki, våra grupper består av cirka 12 stycken med en [affärsområdeschef] över sig. (VD)

Kommer grupperna att bli för stora så måste vi kanske se om vi kan dela den till mindre grupper och köra med fler ansvariga halvchefer med en affärsområdesansvarig över dem som kanske kör en grupp själv. Dessa gruppchefer ansvar blir att se till att konsulterna är belagda och känner sig motiverade och trivs. (VD)

Bara det inte är för många personer som man är ansvarig för och det blir en trång sektor. Movex är en sån grupp som vi har delat upp så att det har blivit en hierarki till. Här känner

konsulten att han har två steg innan han kan komma till mig och det kanske inte är riktigt bra.
(VD)

Som vi kan utläsa så antyder VD att det i framtiden kan bli nödvändigt att utöka dagens hierarki med en extra nivå med gruppchefer. Ett av affärsområdena har en geografisk spridning vilket har gjort uppgiften för affärsområdeschefen extra besvärlig, där kan ovan nämnda lösning tänkas bli aktuell. En förutsättning enligt vårt sätt att se, är att dessa gruppchefer får klart definierat ansvarsområde. En existerande gruppchef kommenterar problematiken med sin odefinierade roll så här.

Jag personligen känner att man inte har varit tydlig i organisationen vilka befogenheter man har här. Men nu hamnade jag i en speciell situation att jag fick själv skapa min roll eftersom den inte fanns fördefinierad utan jag fick luska fram det alldeles själv. Det är lite en annan situation man får helt enkelt känna sig fram och trampa på en och annan mina tills man inser vart gränserna går. (gruppchef)

Då denna gruppchefsroll inte fanns tidigare i organisationen kan det självklart uppstå övergångsproblem, därför bör man redan i början förankra denna position i organisationen. Som det har sett ut nu så har den snarare varit informell än formell vilket lätt till oklarheter, eller som gruppchefen uttrycker det har det lett till att man ”trampa[t] på en och annan mina”.

Bortsett från ovan diskussion om gruppchefer så finns det även en uppfattning om att det faktiskt redan förekommer en hög grad av hierarkisk styrning i företaget.

Om vi pratar då om den platta organisationen, jag sitter då som konsult längst ner, sen har vi då en Malmöchef, en affärsområdeschef och högst upp en VD. Det är inte helt platt!
(konsult)

Affärsområdeschefen har haft väldigt svårt att hålla en vettig dialog upp till VD. (konsult)

Jag tycker inte att den uttalade platta organisationen inom Integra fungerar. För mycket toppstyrning från högsta chefen med en auktoritär ledarstil. Konsulterna har stor frihet men problemet ligger i relationen mellan områdesansvariga och VD. (affärsområdeschef)

Alla anställda ska i en platt organisationsform känna att de är nära besluten. Besluten tas nära de anställda, dvs delegera beslut till de mellanchefer som finns. Gör man inte det och istället så tar den högsta chefen alla beslut och att högsta chefen kortsluter sina mellanchefer, då har man denna mellanlager som egentligen inte behövs till besluten, och därmed ingen platt organisation. (affärsområdeschef)

Det framkommer tydligt av dessa utsagor att finns en uppfattning inom delar av organisationen att Integra är hierarkiskt och att toppstyrning är vanligt förekommande. Det bör dock poängteras att dessa uttalanden gjordes under en pågående intern konflikt, som resulterade i en omorganisering i ett av affärsområdena. Trots att de senare utsagorna pekar på centralisering ser vi generellt sett Sigma integra som en relativt platt organisation med autonoma marknadsbaserade enheter. En sådan tillfällig förskjutning mot centralisering är kanske inte särskilt anmärkningsvärd i en krissituation, eftersom VD är ansvarig för bolagets resultat gentemot styrelsen.

Temporära organisationer

Som konsultföretag jobbar Integra mycket i projektform där konsulterna är verksamma i olika team med sina organisationsmedlemmar eller bildar de tillsammans med kunderna olika projekt och/eller med andra organisationer som arbetar med samma kund.

Exempelvis jobbar man tillsammans med Intenia, som är licensägare av affärssystemet Movex, där Intenia installerar själva systemstommen medan Integra skräddarsyr systemet tillsammans med kunden. Att sätta kunden i fokus, oavsett vilken form projekten tar, är filosofi som genomsyrar hela Integra, något som också går att uttolka ur nedan utsaga.

Väldigt olika, jag har varit i projekt där vi har varit fem till sex stycken ute hos samma kund, fast vi har inte jobbat med samma projekt. Annars så är vi tre till fyra i alla fall. Det är inte alltid heller att vi har med oss en projektkoordinator från oss, händer det så underlättar vi för att dra in fler i uppdraget eftersom det finns en överblick. För det mesta så sker det i förhandling med kunden eftersom det är kunden som bestämmer. Vi är väldigt noga med att se detta som kundens projekt och inte vårt eftersom det är de som ska leva med lösningen och inte vi. (konsult)

Man jobbar alltså i olika projektformer. Som konsult kan man vara hos kunden helt själv eller så jobbar man tillsammans med sina organisationsmedlemmar eller individer från andra organisationer i diverse projekt hos kunden. Hur projekten utformas beror oftast på kundernas önskemål, det är i slutändan de som köper tjänsten som bestämmer hur projekten ska se ut.

Projektarbetsformen skiljer sig en del mellan affärsområdena, beroende på de olika konsultuppdragen, eller uppgifternas karaktär, skiljer sig också projektformerna åt. Ett av affärsområdena arbetar exempelvis med att hjälpa kunden effektivisera processerna i deras organisation, detta oftast i tillverkningsföretag. Sådana uppdrag skiljer sig från arbetet i ett annat affärsområde där man hjälper kunden att implementera ett nytt system i verksamheten. Man jobbar i båda fallen i projektform men på olika sätt. Följande svar får vi vid frågan om hur just detta affärsområde fungerar hos kunden.

Vi jobbar i ett förändringsskede, dom andra [de övriga affärsområdena] jobbar mer på en eftermarknad eller i ett senare skede. (konsult)

Denna skillnad medför också att konsulterna ibland agerar som säljare åt de andra affärsområdena, man vet ungefär vad de andra uppfyller för behov på marknaden och kan därför rekommendera kunden deras tjänster. Hur samarbetet ser ut mellan affärsområdena kommer upp då vi frågar en annan konsult runt deras projektarbeten hos kunden.

I mina projekt är det sällan som jag tar in någon från en annan avdelning. Däremot kan det hända att man får en förfrågan från en kund, - vi skulle behöva en resurs på det här, har ni det? Då får man ju kolla med dom andra avdelningarna om det finns. (konsult)

Det kan mycket väl vara så och det hänger mycket ihop [mellan affärsområdena], med att dels så är många här som har kontakt med samma kunder och dels att det finns personer i Supply som kan Movex väl och det ligger dem närmare om hjärtat. Drar de igång ett projekt och ser att här kan man påverka Movex då är det ju en direkt länk till oss de vet ju vilka vi är så får vi ju kanske ett uppdrag därifrån. Detta kan ju gå åt andra hållet vi kan gå in och titta på Movex och upptäcka att det egentligen handlar om en rutin som de inte sköter rätt. Då börjar man diskutera det och upptäcker att det egentligen är en process man ska ändra istället

och då kan vi ju dra ett uppdrag till en annan grupp. Vi hjälps ju åt så mycket vi kan mellan grupperna genom att dra in varandra. (konsult)

Nya uppdrag för andra affärsområden skapas alltså ibland under pågående projekt, även om det inte hör till vanligheten.

Individ och struktur

Om man analyserar Sigma Integras arbete i projekten med den temporära organisationens huvudparametrar, *individerna* och *strukturen*, kan man säga att; individerna på Integra representerar den permanenta organisationen men också de olika temporära organisationerna. Konsulterna kännetecknar sig alltid med Integra som varumärke, något som medför fördelar för konsulten, men arbetar samtidigt i nära relation med kunderna och kan på så sätt även sägas representera den temporära organisationen (se figur, sida :44). Följande svar gavs av en konsult angående fördelarna med att ha Sigma Integra som plattform att stå på.

Det man kan se i en sån här platt konsultorganisation är att individuella konsulter under ett varumärke står på en plattform att jobba i, så man har nånting som står på visitkortat, det är bättre än Pelles konsultfirma KB, och man kan sitta i trevliga lokaler, det är representativt och det står för någonting. (konsult)

Denna utsaga belyser vikten av Integra som plattform, som permanent organisation att ha i ryggen. Projekten avtalas och bestäms i regel i förväg och inkorporerar kunden intimt i en temporär organisation. Projektledare utnämns och många gånger tar en konsult på sig projektledarrollen eftersom de oftast har expertisen inom det område projektet berör. På frågor kring arbetsprocesser och roller hos kunden ges följande svar.

Det är alltid någon som är projektchef som tar diskussionen med kunden och ser till att vi levererar de resurser som behövs. (affärsområdeschef)

Jag och [en konsult] har jobbat mycket ihop. Om en grupp har funnits länge så finner man sina roller och är trygg i sina roller. När man funnits ett tag, tror jag, har man också funnit vem man vill jobba med, där det fungerar bäst. (affärsområdeschef)

I projekt så har man en projektplan och en deadline att jobba efter. (affärsområdeschef)

Det finns inga formella projektledare på Integra, men i regel är det affärsområdescheferna och de mer erfarna konsulterna som agerar projektledare. Vilka som fungerar som projektledare kan sägas snarare grundas på kunskaper och erfarenheter än på positioner i den permanenta hierarkin.

Planeringen av de olika projekten inom Integra och koordinationen mellan dessa verkar vara en utmaning för företaget. En problematisk aspekt med att sammansätta ett team är att konsulterna är relativt autonoma och arbetar i egna projekt, därför kan det vara svårt att frigöra resurser till ett nytt projekt. I samtal med konsulterna kring projektarbeten gav bland annat följande utsagor som pekar på denna problematik.

Man kan ju säga det som så att om jag är projektledare och behöver två programmerare x antal timmar, men det är ju inte bara jag som använder dom utan mitt projekt måste hållas i förhållande till andra projekt. Man måste ha en struktur mellan alla projekt och det är

jättesvårt, det finns ju inget som säger att nu är du allokerad 60 timmar till mig utan det får vara så att nu är du ledig så får du jobba för mig. Jag får jaga folk och försöka få dem att göra mina grejer. Det är en nackdel att ha en organisation som är helt platt utan titlar, alla måste stjäla. (konsult)

Vi jobbar oerhört självständig egentligen. Den svåra biten är; hur säljer du ett större uppdrag om du bara har självständiga resurser, och hur paketerar man ett sådant, där har vi väldigt svårt att verka trovärdigt, det är inget som sker automatiskt. Eftersom de olika konsulterna håller på med olika projekt så är det svårt att få till en speciell grupp när ett nytt uppdrag är beställt eftersom konsulterna kanske inte har tiden att avsätta på grund av egna projekt. (konsult)

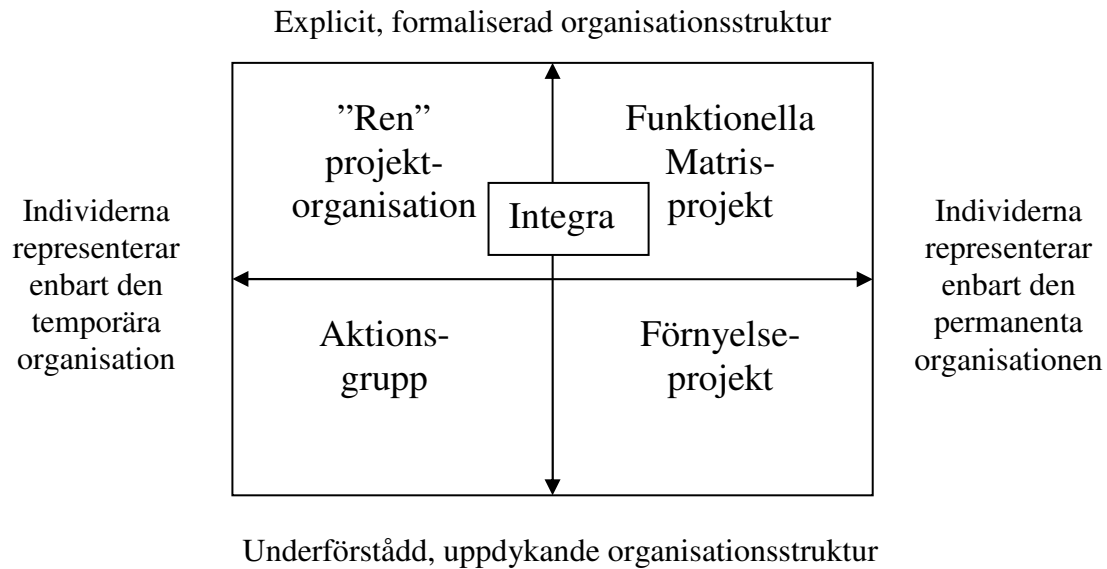
Projektarbetena gentemot kunderna planeras tillsammans med dessa och eventuellt andra organisationer och tillvägagångssättet för hur projektet ska genomföras struktureras upp på förhand. Vi får följande svar från en av de affärsområdesansvariga på frågan om hur ett projektarbete kan se ut hos kunden.

[...] från allra första början när man ska ha en ny kund, när man ska etablera relation, är det första man gör en form av analys, förstudie, det är nån vecka eller två, tre fyra. Får man då förtroende får man ofta vara med och driva nått projekt efter den här första analysen, eller att man får göra någon större utredning. Då kan ett nästa steg vara tre till sex månader. (affärsområdeschef)

Förplanering är alltså något som är viktigt för Integras verksamhet, inte minst för att erhålla kundens förtroende.

Sammanfattningsvis kan det sägas att konsulterna på Integra representerar sin permanenta organisation, då man har ett ansvar gentemot företaget, men skapar samtidigt också en temporär projektorganisation hos kunden vilken konsulter också ansvarar gentemot. Vidare kan man säga att de temporära projekten har en på förhand relativt formaliserad struktur med projektledare och konsulter.

Med ovan beskrivning av företagets arbetsstruktur och individernas relation till projektarbetena de jobbar inom, passar organisationen närmast in under formerna *funktionella matrisprojekt* och den *rena projektorganisationen* i nedan figur, där strukturen är relativt förutbestämd för det tilltänkta projektet och där individer både representerar en permanent organisation och samtidigt skapar temporära projektorganisationer hos kunden. Man bör dock belysa problematiken med liknade modeller där man kategoriserar och förenklar fenomen. En fyrfältare som nedan medför absoluta former, därför bör man med fördel se på modellen som grader av variabler där kategoriseringarna representerar en polarisering utav dessa. Ett temporärt projekt kan således bestå av mer eller mindre på förhand formaliserad struktur och individerna kan representera permanenta och temporära organisationer i olika hög grad.



Resultatet av Integras arbetsformer, det vill säga de temporära organisationerna, är att det bildas multipla hierarkier. Eller med andra ord kan man säga att det förutom den permanenta hierarkin inom Integra parallellt existerar ett antal övriga hierarkier, vilka utgörs av de temporära. Dessa temporära organisationer existerar relativt ofta under ett flertal år, även om många kortare projekt också förekommer, där man hela tiden sätter upp nya mål för fortsatt samarbete som leder till nya projekt.

Att kunden bör vara i fokus är en inställning som samtliga respondenter förmedlat. Rent praktiskt innebär detta många gånger att kunden utgör toppen av hierarkin i de temporära projektorganisationerna. Även om den permanenta organisationen kan kännetecknas som relativt platt kan konsulternas dagliga arbete mycket väl utföras i en mer kontrollerad och formaliserad miljö. De temporära hierarkierna kan sägas gå tvärs över kundens och Integras organisation och sammankopplar dem. Den temporära organisationens struktur är därför till stor del beroende av projektets art och kundens organisationsstruktur.

[...] jag säga att jag som projektledare går in och leder hos kunden, det är snarare åt det hållet. Då har kunden snarare en styrgrupp men antingen har de inget projektledarstöd eller har denna en underordnad roll, det kan vara så att vi kommer in hos en kund som inte har den kompetensen, sen finns det kunder där vi projektleder endast, där vi inte är leverantören men agerar projektledare åt kunden gentemot en annan leverantör, på stora movexprojekt vet jag att vi har haft några såna där vi har hållit kunden i handen ur ett mer objektivt perspektiv än om vi själva hade varit projektledare (konsult).

Kunderna är involverade maximalt. Det där skiftar ju också det beror på vad kunden vill och vad dom har för egna resurser, det finns ju alla varianter egentligen, från det där kunden har de flesta rollerna själv. De har en styrgrupp som det nästan alltid finns hos kunden och består mestadels av kunden, ibland kan han tänka sig att det finns en konsult med i gruppen. Sen har vi en projektledare och denna kan vara dels en kund eller en konsult eller båda samtidigt, det finns alla varianter beroende på vad kunden vill och hur stort projektet är. Sen när det gäller resurser så är det när det gäller IT-projekt väldigt viktigt att det finns resurser från kundens sida, för att det är de som kan kundens verksamhet bäst. Är de inte med i projektet så förlorar de rätt så mycket kunskap eftersom man lär sig rätt så mycket längst vägen. Det ideala är ju att de kan avvara resurser till 50 % i alla fall till det här projektet. Men resurser brukar vara flaskhalsen det måste man vara helt ärlig med det brukar vara ett problem. Får vi

inte tillräckliga resurser ute hos kunden så är det så att vi måste kliva in och ta den rollen också. Då brukar det bli ganska jobbigt när man sen ska dra igång systemet för då kan ju inte kunden så väldigt mycket runtomkring (gruppchef).

Det finns alltid en styrgrupp där man måste äska pengar det är ju så att dessa projekt kostar mycket pengar, när det gäller till exempel en uppgradering så pratar vi om flera miljoner. Och då finns det ett väldigt intresse hos kunden att man dels håller tiden och dels håller budgeten. Det finns oftast en IT-chef eller en annan chef som har lagt en budget och sen så finns det en styrgrupp där det sitter högt uppsatta ledare med i den här gruppen och tycker och tänker. Den här projektkoordinatorn eller projektchefen får ju redovisa för den här gruppen hur det ligger till och hur man ligger till med pengar och så. Så att det är väldigt viktigt och det sitter alltid en styrgrupp hos kunden. Gruppens storlek och sammansättning beror mycket på hur stort projektet är, gäller det projekt i flera miljoners klassen så består gruppen oftast av fler än en person. Handlar det bara om ett litet projekt med få personer inblandade så kanske styrgruppen består av bara en person. Oftast i företagen så har man en attestlista där det står hur mycket varje person har rätt att attestera pengar för och är det ett litet projekt och IT-chefen har en attesträtt på 500.000kr så kanske han tar hela projektet själv. Skulle projektet däremot kosta två miljoner kronor så är det tveksamt om han kan bestämma hela projektet själv, då är det kanske nödvändigt att ta det med den högsta ledningen innan man får genom det här och då är det klart att någon i ledningsgruppen får ju ta ansvar för det här som har rätten att säga ja till det här på nåt sätt. Då har styrgruppen rätt att stoppa projektet om det inte håller måttet eller kostar för mycket. Det beror helt och hållet på hur det går i projektet (gruppchef).

Utsagorna belyser att projekten utgår från kundens organisation vilket medför mer eller mindre hierarkiska strukturer som sammankopplar de inblandade permanenta organisationerna. Det existerar således en hierarkisk dimension som vid första anblick inte är framträdande, eftersom den inte hör hemma i endera organisationen utan ligger mellan dem. Den strategiska toppen i denna temporära organisation utgörs av en styrgrupp bestående av ansvariga representanter för kundens berörda verksamhetsområden. Kommunikationen ner till projektorganisationen sker antingen via en så kallad projektkoordinator som kommer från kundens organisation eller via projektledaren som oftast kommer från Integra.

Styrgruppen den är ju till mestadels oftast kundens, ja. För att de är ju dom som sitter på pengarna det gör ju inte vi. Men det kan vara så att de väljer att ha en övergripande projektledare i styrgruppen från vår sida för att egentligen många gånger för kunskap och kompetens för att många av de ansvariga inte hänger med när man börjar prata om projektet. De vet ingenting om detaljerna (gruppchef).

[...] det beror på hur organisationen ser ut ibland har man både en projektkoordinator och en projektledare och då är det så att koordinatören är den som sitter med i styrgruppen och projektledaren kommunicerar med honom och så vidare och så vidare. Man kan göra hur många led man vill i den här processen beroende på hur det ser ut i organisationen. Men alltså det finns en projektkoordinator eller – ledare som har kontakt med styrgruppen, ja (gruppchef).

Man kan väl säga så att ifall man har gått projektledarkurser så är det rätt så strikt kring att det ska finnas en styrgrupp och alla ska vara utpekade och det är inte alltid det finns det, det beror på hur kunden styr sig själv kan man säga (konsult).

Beslutsmakten i projektet är i stor utsträckning centraliserat till styrgruppen, där denna sätter de finansiella ramarna för arbetet. Antalet hierarkiska nivåer i de temporära organisationerna kan variera beroende på projektens art, omfattning och kundens

organisation. Genom vårt empiriska material har vi som mest identifierat fyra olika nivåer i den temporära organisationen; styrgrupp, projektkoordinator (vilken kan ses som en sambandsfunktion mellan styrgruppen och projektledare), projektledare och konsulter.

Cementering av det temporära

Projekten löper i regel under en bestämd tid och målen sätts upp tillsammans med kunderna i varje uppdrag för sig. Man strävar efter och uppskattar långa och nära relationer med kunden, men jobbar även med kortare arbeten. Vid samtal med konsulterna hur arbetsprocesserna ser ut, gavs bland annat följande svar.

I projekt så har man en projektplan och en deadline att jobba efter [...] Den senaste tiden har vi haft mycket korta uppdrag vilket blir lite hackigt, det är ju klart att man vill ha längre uppdrag där man hinner skapa en relation till kunden. (konsult)

Dom [läs moderbolaget] tycker att vi ska jobba mot ramavtal och stora företag [...] Men och andra sida får man längre framförhållning, jobbar man mot dom här ramavtalen får man en framförhållning på sex månader till ett år, i stället som nu på en till tre månader. (konsult)

Vi har försökt att ha en konkurrensfördel där vi jobbar nära kunderna. (konsult)

Det nära samarbetet med kunden är något som Integra vill kännetecknas av och något som man strävar efter för att bilda långa kundrelationer.

I och med att konsulterna många gånger har flera olika projekt att jobba med får de från projekten också med sig olika erfarenheter och kunskaper. Dessa kunskaper är inte alltid kända för övriga i organisationen och brister i informationsflödena medför problem när man exempelvis bildar ett nytt team för ett nytt projekt, så här besvarar en konsult runt frågan rörande deras arbetsprocess.

I en konsultorganisation så har vi en svårighet med informationsöverbrygningsproblematik mellan konsulterna i organisationen längst ner, där de olika konsulterna arbetar med olika kunder. Det är just samordningen som fungerar dåligt mellan konsulterna. (konsult)

I kundrelationerna utvecklar de olika konsulterna erfarenheter och kunskaper som inte är direkt synliga för de andra i organisationen. Detta uppfattas inom Integra som ett problemområde (en utförligare diskussion kring kunskapshandling följer i nästa kapitel).

Något som blivit tydligt i samtalen är att även om konsulterna på Integra arbetar relativt självständigt, så består projektformerna relativt ofta av samma teamkonstellationer.

Det är i stort sätt samma personer eftersom att är du programmerare så vill du kunna systemet hyfsat bra. Det är inte så att det finns en programmerarpool på tio personer där man bara plockar ut en person, så funkar det inte. (konsult)

Det är jag och [affärsområdeschefen] som jobbar ganska mycket ihop. I ena projektet så kanske han när projektledare och jag projektmedlem och stöttar honom. I ett annat projekt kan jag vara projektledare och så stöttar han mig. (konsult)

Utsagorna visar på att Integras medarbetare drar mot stabila teamkonstellationer snarare än ad hoc projektteam. Som en konsekvens av att kunskaper är personifierade och till viss mån dolda för övriga organisationsmedlemmar tenderar projektgrupperna bestå av

samma individer. Man ser att konsulterna letar efter tryggheten att jobba med vissa organisationsmedlemmar man trivs och jobbar effektivt med, detta ser vi bland annat som en konsekvens av att det är omöjligt att lära om alla dolda kompetenser, därför finner organisationens medlemmar över tiden i vilka konstellationer man kan uppnå ett gott resultat.

Vid frågan; om det ofta är samma personer som är projektledare, svarar en annan konsult följande.

Ja de som har mest erfarenhet av att driva stora projekt är oftast de som tar det, sen finns det de som alltid har jobbat mycket som projektledare till de som tar de mindre projekten som kanske bara handlar om att förändra en viss process eller implementera en viss del i Movex.
(konsult)

Även detta svar tyder på att organiseringen av projekten är ganska likformig. Även om projekten kan klassificeras som temporära organisationer, finns det en tydlig tendens som drar mot mer permanenta former, det vill säga en cementering av existerande strukturer. Utvecklingen tyder på att det blir fler och fler projekt med en permanent organisationsstruktur, även om det finns skiftande arbetsuppgifter i de olika projekten. En sådan process kan ses som relativt naturlig då exempelvis en programmerare har specialkunskap inom ett visst område där det inte finns många andra med samma kunskap och erfarenhet.

Sammanfattning

Sigma Integra är en relativt platt organisation. Detta uttrar sig främst genom att det är få nivåer mellan konsulterna som befinner sig längst ner i hierarkin och VD, något som här benämns vertikal decentralisering. Dessutom innehar konsulterna hög grad av autonomi, med överblick över hela produktionsprocessen och befogenheter att fatta egna beslut rörande denna, vilket diskuterats i termer av horisontell decentralisering.

Bolaget har en beslutsprocess som är selektivt centraliserad och parallellt decentraliserad, vilket möjliggörs av dess storlek. Här har de marknadsstrukturerade enheterna en beslutsfrihet över en stor del av verksamheten medan VD äger de mer övergripande ekonomiska och strategiska besluten. Detta är möjligt på grund av dess ringa storlek där en sådan överblick kan innehas av en enda individ. Hade företaget varit avsevärt större hade en sådan överblick inte varit möjlig för en enda person, konsekvensen torde då ha blivit att även dessa beslut i en större utsträckning övertagits av affärsområdena, det vill säga vad vi kategoriserar som parallell decentralisering.

Integra jobbar i stor utsträckning i projektform där arbetet utförs ute hos kunden, ibland tillsammans med andra organisationer gentemot samma kund. Projektarbetet kan se olika ut i affärsområdena beroende på uppgifternas karaktär i dessa. Dessa projekt planeras och bestäms tillsammans med kunden, vilket i hög grad påverkar utformningen av projekten. Många gånger fungerar Integras konsulter som projektledare hos kunden och de kan även plocka in andra kompetenser från andra delar av företaget. Denna arbetsform leder till att det skapas temporära hierarkier vid sidan av den permanenta vilka stäcker sig olika långt in i framtiden. Intressant är att förekomsten av dessa, vilka

kan benämnas interorganisationella temporära hierarkier, inte är framträdande vid första anblick då de existerar mellan organisationer.

De långa kundrelationerna gör att Integra har flertal temporära projekt efter varandra under en längre tidsperiod, ofta flera år. Denna relation kan samtidigt också göra att arbetets utformning vid projekten blir ensartad då det många gånger händer att samma individer tar på sig projektledarrollen eller att flera personer ofta jobbar tillsammans i projekten.

En kunskapsbyråkrati

Under föregående kapitel behandlades studieobjektet utifrån hierarkiska aspekter. De två kapitlen går stundtals in i varandra då det finns en stark relation mellan hierarki och byråkrati. Men här kommer fokus att skifta något och behandla Integra utifrån termer av byråkrati.

Byråkrati

Sigma Integra AB:s affärsområden har en affärsområdeschef som har personalansvaret, ansvaret för nyförsäljning och beläggning. Dock så är det på sin plats att understryka att denna person oftast inte agerar utifrån direkt övervakning kanske inte i främsta hand för att personen i fråga saknar den behövliga kompetensen utan mestadels p.g.a. tidsbrist. Eller som en konsult beskriver det formella inom sin grupp.

[...]det är så himla löst allt sker informellt. Man kan säga att Linus är affärsområdeschef men han konsulterar fruktansvärt mycket själv så han gör inga av sina chefsskaper på daglig basis. Han kollar inte på beläggningar dagligvis och följer upp och ser till att den och den har nåt att göra utan folk tar kontakt med honom när de inte har nåt att göra och han tar det då. Men han gör väldigt lite i det en chefs ska göra vilket jag tyckte var konstigt. Vi har ingen veckovis rapportering eller möten där vi sitter och säger att nu har jag gjort detta och detta. Detta funkar för det mesta för att vi är så små å andra sidan så ligger vi på gränsen till att vara så stora att vi behöver mer struktur. (konsult)

Konsulten målar upp en bild av sin affärsområdeschef där han jobbar en hel del som konsult och inte har tid att arbeta med de uppgifter som oftast förknippas med arbetet som chef. Han tar inte förebyggande kontakt med sina konsulter för att utöva direkt övervakning. Arbetskoordinationen i företagets olika affärsområdesgrupper kan i första anblicken sägas ske utifrån ömsesidig anpassning. Affärsområdescheferna deltar i konsultarbetet själva vilket gör att de inte kan eller har möjlighet att personligen koordinera arbetet i gruppen på daglig basis. På frågan hur kommunikationen sköts i gruppen svarar en affärsområdeschef följande.

Vi har möten varannan månad kanske eller när det behövs. Eftersom vi inte är så många så träffas vi ganska så ofta i alla fall, vi har den dagliga kontakten. Jag talar i princip med alla på olika sätt varje vecka. (affärsområdeschef)

Citatet visar på att det sällan förekommer några formaliserade kontakter inom grupperna utan det mesta sköts mest informellt, chefen stöter på de flesta under arbetets gång varvid han vid förbifarten har ett samtal med dessa. Det är just denna ständiga informella kontakt som utgör grunden för den ömsesidiga anpassningen. En annan affärsområdeschef förklarar hur denne ser på sin chefsroll och möjligheten till direktövervakning:

Jaa, det har ju skett en del förändringar längst med vägen folk har haft olika syn på saker och ting. Men om jag jämför med min tid i [ett industriföretag] som var en starkt hierarkisk organisation med äldre herrar i ledningen, så tycker jag utan tvekan att Integra är en relativt platt organisation. När jag kom hit så var det egentligen bara en VD och de anställda för att alla är så pass individualister och kör sitt eget och är så olika om man jämför med ett industriföretag där jag skulle vara en ekonomichef så hade jag koordinerat och stöttat alla som jobbar med ekonomi i min grupp och var den som kunde det mesta övergripande. Men den funktionen finns ju inte här för det är ingen som kan allt det de andra kan utan alla kan ju sin egen bit så att det blir ju en annan form av relation det är ju inte så att en kan gå och bossa runt alla de andra. Därav blir det en plattare organisation för man får se till att var och en är en tillgång och har sitt att komma med. Därför tycker jag ändå att man inte kan jämföra en organisation för ett industriföretag och ett konsultföretag i alla fall inte i den sfären som vi lever för att vi är så pass olika. Jag kan inte styra de i min grupp på detta sättet utan det jag kan göra är att koordinera och belägga så att det blir en annan funktion och inte en chefs position på det sättet och därför blir det en plattare organisation. (gruppchef)

Vad som sägs här är intressant då det kommer från en anställd som har haft inblicken i både ett industri- och ett kunskapsintensivt företag och pekar på de väsentliga skillnaderna i formaliseringsgraden i arbetet och den roll chefen spelar. Vidare tycker en affärsområdeschef att konsulterna har ett stort svängrum gentemot kunderna och hans roll är mestadels att vara ett bollplank.

Friheten för konsulterna är stor gentemot kunderna, däremot fungerar de platsansvariga som bollplank och kompletterande. (affärsområdeschef)

Affärsområdescheferna uttrycker att möjligheten att överblicka alla moment i gruppens arbetsprocesser är liten varefter deras roll i första hand inte gäller övervakning av konsulternas arbete utan de fungerar mer som stöd.

Gällande kommunikationen mellan affärsområdescheferna och VD är denna mer strukturerad med regelbundna ledningsgruppsmöten, där alla affärsområdeschefer och VD deltar. Dock så framgår det tydligt i flertalet av intervjuerna att VD:s roll är mer stödjande och inte direkt styrande. Den position VD har i organisationen uppfattas av många som rent administrativ varav vissa t.o.m. känner att han inte syns i tillräcklig utsträckning ute i organisationen. Här är några citat rörande VD:s roll.

[...] det går i perioder. Man kan säga att så länge det går bra så är behovet från hans sida att bli informerad mindre. (affärsområdeschef)

Det har inte varit så mycket på sistone eftersom det har suttit en som har varit ansvarig för Movex i Linköping så har min dialog varit mestadels med honom eftersom han var min närmsta chef. Tyvärr så har det inte varit mycket med [VD], i vissa frågor kanske, men inte särskilt mycket. (affärsområdeschef)

[...] han har ingen kunskap om vad vi håller på med egentligen inte i detalj. Han vet ju vad vi håller på med vilka kunder vi har och vilka som är stora och har kontroll över hur olika konsulter fakturerar och så. Men den kollen har han ju via redovisningssystemet. Det positiva är att han låter oss att göra mycket efter eget huvud när det går bra så lägger han sig inte mycket i men det som gå dåligt intresserar han sig i. (affärsområdeschef)

[...] vår VD ser vi knappt han pratar inte med folk han bara går runt som en osalig ande det enda han gör är att gnälla på folk som inte debiterar, verklighetens bild är den. Jag har inte en susning om vad han gör för någonting på dagarna han har inte en suck mer än att jag betalar hans lön, det vet jag. Jag tror inte att han har bidragit med någonting till våra affärer mer än att skriva på papper. (konsult)

Han måste ju vara administrativ eftersom han är den som sitter på styrelsemötena och ska leverera ett resultat han har ju hela den biten. Skulle det sen vara stora affärer så kan han mycket väl vara på ett hörn eller när vi ska satsa på något nytt så är han ju med där. Men det är ju där han ska jobba och det är ju det han ska jobba med. Sen för att vi ska trivas och att det ska fungera mellan grupperna och att det blir rättvisst mellan dem. Ju större vi blir desto mer måste han fokusera på det och det blir ju mer och mer. Sen också lämna grupperna till att hantera sig själv och låta områdescheferna att sköta sitt då. (gruppchef)

I vår organisation så utformar VD ett sorts chefskap och där han har försökt lämna över ledarrollen till affärsområdescheferna. Själv är han inte ledare, han har inte egenskaperna eller ambitionen att vara ledare. (affärsområdeschef)

Dessa citat förmedlar en bild av en VD som likt affärsområdescheferna låter de underordnade ha en stor del autonomi, märk väl att detta är förutsatt att saker och ting går enligt planerna. Vilka kriterier det rör sig om för att VD ska ingripa har inte vårt empiriska material kunnat peka på, dock så är det klart att det rör sig om autonomi inom vissa ramar. Och så här kommenterar VD själv sin roll och kommunikationen mellan honom och resten av organisationen.

Nu är jag inte bara verksam i Integra utan sitter med i koncernledningen och håller i affärssystem området. Nu är det inte så mycket kundkontakt utan det är mest att se till att Integra sköts på rätt sätt och inte bara Integra utan även det bolaget vi har i Linköping som jag också sitter som VD för, Adactum som är en del av Integra. Nej, dagarna går fort, fast det är inte så mycket kundkontakt utan det blir mer när det är någonting som inte funkar riktigt. (VD)

Egentligen så är våra enheter rätt autonoma så länge de går bra men gör de inte det så måste man gå in och borra för att se vad det är som inte stämmer och se vad vi kan göra bättre, där försöker jag hjälpa till. (VD)

Alltså jag har sagt till alla att de får komma och prata med mig men sen är det ju vissa [affärsområdeschefer] som inte vill. Men är de lite prestigelösa så är det inga problem, man måste ha en ventil tycker de [konsulterna] inte det fungerar i gruppen så måste de kunna gå upp. Det är ju inte alltid så att man kan gå till [affärsområdeschefen] för att han uppfattar det som kritik. (VD)

VD är alltså inte inblandad i den dagliga arbetsprocessen mer än vid eventuella punktinsatser om något skulle gå snett. Den mesta av kommunikationen mellan honom och resten av organisationen sker via affärsområdescheferna och ett månadsbrev som skickas ut elektroniskt. Vidare så händer det att han deltar på gruppmöten. Det händer också att han skickar ut information via e-post om extraordinära händelser, men detta anser han vara problematiskt, något som kan utläsas av hans nedanstående kommentar.

[...] sen ska ju allt sånt formuleras eftersom det är ju åttio stycken som ska tolka det och alla gör det på sitt sätt. Ibland är jag med på gruppernas möten en gång i månaden. (VD)

Vad vi kan utläsa av hans kommentar är att han vill vara försiktig i sin skrivna information ut i företaget på grund av rädsla för missstolkningar. Denna risk kan anses vara mer påtaglig i en situation där VD inte syns lika mycket i organisationen vilket kan uttolkas från de givna citaten.

Beteendereglering

Eftersom Sigma Integras organisation till största delen är organisk är denna formparameter osynlig. Det förekommer ingen standardisering av själva arbetsprocessen och positionerna i företaget är genom den platta strukturen få, varvid en reglering via denna parameter är begränsad. Det mesta sker genom standardiseringen av kompetenser och kunskaper (se nästkommande stycke). Detta sker dock på ett begränsat sätt. Konsulternas beteende är inte speciellt förutsägbart och gällande detta så kan de arbeta rätt så fritt så länge de håller sig inom ramarna för de system de har specialiserat sig på. Affärsområdescheferna har relativt få direkta verktyg att kontrollera medlemmarnas beteende med. En gruppchef pekar på de olika specialisterna och kompetenserna inom företaget så här.

Det är väldigt olika kompetensmässigt. Vi har olika grupper som jobbar med olika system, vi har SSG och sen har vi Movex. I Movex gruppen så finns det ju såklart några som har en likartad spetskompetens när det gäller just ekonomi och Movex eller kundorder sidan och Movex. Men generellt så kommer vi ofta från väldigt olika miljöer vi har mycket olika bagage med oss vilket gör att vi är breda på olika sätt nån är väldigt knuten till verksamheten och diskuterar kring den inte bara går in och ändrar parametrar medan vissa går in och ändrar koden för att ändra någonting. Men på det stora hela är vi väldigt breda tillsammans kan vi göra väldigt mycket, plocka in stora projekt och spela väldigt olika roller. (gruppchef)

Man kan i denna kommentar verkligen utläsa komplexiteten i konsulternas arbete och det svåra i försöken att kontrollera eller reglera dessa. Betydelsen av att ta hänsyn till de olika specialisterna kommenteras här av en konsult som ofta driver olika projekt i sin grupp. Denna betydelse blir mer påtaglig i organiska organisationer där man inte har en hierarki att luta sig mot.

[...] man skulle kunna önska sig det att man hade en yrkespool man kunde ta ifrån men det är inte så det fungerar. Det man ska tänka på är att alla dessa programmerare är individer det fattade inte jag när jag började jobba. De kan bli gnälliga för att inte få programmera kul grejer eller att de får jobba med en viss person. Det är möjligt att större företag har det på ett annat sätt men här går det inte. (konsult)

Konsulten uttrycker en önskan att formalisera yrkesrollerna i organisationen så att han som projektledare kan enkelt plocka den kompetens han behöver, vad som skulle kunna betecknas vara en funktionsstruktur. Men då arbetet är av så pass komplex natur så ter sig detta vara en omöjlig uppgift. Läger man Integras organisation ur beteenderegleringsaspekten parallellt med vår teoretiska bas vi har så bekräftas den. Eftersom företaget är litet och kunskapsintensivt där arbetet är av en komplicerad natur så lämpar sig inte denna formparameter här. Detta kan utläsas i t.ex. citatet ovanför, den byråkratisering som sker här är mestadels i form av standardisering av kunskaper och kompetenser.

Kunskapshantering

Hos Integra ligger kunskapen främst hos medarbetarna, vad som i teorikapitlet benämndes personifieringsstrategi. Som behandlades i föregående kapitel kan det sägas att företag i grund och botten har två strategier för kunskapshantering att använda sig av, kodifiering och personifiering. Den förra innebär en formalisering av kunskaper medan

personifiering är en mer organisk form. När vi behandlat kunskapshantering i intervjuerna, med lagring av kunskaper och metoder i fokus, har bland annat följande svar givits.

Vi har haft en ambition att lagra kunskap [...] Men jag [en konsult] har inte sett något sådant system ännu, utan här handlar det om att man pratar med varandra och lär känna varandra och tyvärr missar man säkert mycket för det finns säkert saker som folk vet mycket om men som man inte vet om. Man tar reda på vem det är som känner till något om ett specifikt problem via mail eller telefon. Annars så hänger det på säljarna vilka grupper som kan vad och även oss ansvariga att hålla reda på vem som kan vad i våra grupper. (konsult)

Alltså, metod, vi har ju våra system så att utvecklingen sker kring dem och det finns ju standarder och annat som man utgår från. Så att man börjar inte på ett vitt papper. Vi kör ju Movex, Bison, PRM och där är ju olika standarder inom olika system. (VD)

Vi är väldigt dåliga på sånt med mallar och checklistor. Man kan dra nytta av sina arbetskamrater, genom att man kan ringa och till exempel fråga – du har ju gjort sånt här innan, hur gjorde du då? Men det finns inget formaliserat sett, att man måste spara sina mallar som andra kan gå in och titta i. (konsult)

Jag [en konsult] tycker då, det tycker väl allihopa, att man ska försöka ha nått gemensamt, att detta är Supply. Så här jobbar vi, det är denna metodik vi använder när vi gör förstudier, så här presenterar vi till exempel dom här nyckeltalen, men sånt finns inte. (konsult)

Det finns dock givetvis system för att lagra information om kunder tillgängligt för alla medarbetare. Förutom säljarna används detta system ytterst sällan om ens aldrig av övriga medarbetare.

Det finns ett CRM system som våra säljare håller i men jag vet inte mycket mer om det. Mer än att de knappar in möten och info om kunderna. (gruppchef)

Konsulterna har också tillgång till detta system, men vad som sker är att konsulterna skriver protokoll och lämnar över den till säljarna som får ta det vidare. Men det viktigaste är att informera internt, för att om man är flera stycken om kunden så är det viktigt att informera alla vad som har blivit sagt och gjort. (gruppchef)

Bilden som målas upp är relativt klar, kunskap inom organisationen är personlig, det finns väldigt låg grad av formaliserad kunskap med exempelvis mallar och handlingsplaner. Att Integra inte har någon kodifierad kunskap lagrad, men ändå haft ambitionen att skapa ett sådant system, är inte särskilt anmärkningsvärt då det får ses som mycket svårt att lagra implicit kunskap. I teorikapitlet belystes att en kodifieringsstrategi lämpar sig bättre för organisationer med standardiserade produkter, medan en personifieringsstrategi lämpar sig bättre för företag med *skraddarsydda* produkter, vilket Integras produkter får klassas som.

Ett problem med en så kallad personifieringsstrategi, något som är uppmärksammat inom företaget, är då medarbetare är på väg ur organisationen. En affärsområdeschef uttryckte problematiken i följande svar.

[...] man får sätta sig ner och försöka att lägga över det man kan så mycket så möjligt. Det går inte att dokumentera allt man gör, sitter man ute hos kunden så går det inte att sätta på papper allt man säger och gör, det skulle ta all tid. (affärsområdeschef)

Ett annat bekymmer med en personifieringsstrategi är kommunikationen av kunskapen. Då kunskaper är starkt förankrade hos enskilda individer blir den också i viss mån osynlig för övriga organisationsmedlemmar. För att synliggöra dessa kunskaper krävs

omfattande kommunikation, något som uppfattas som besvärligt inom Integra. Dessutom ökar kommunikationsproblematiken i takt med att organisationen växer. En konsult belyste dessa svårigheter enligt nedan givet svar.

Det är just samordningen som fungerar dåligt mellan konsulterna. Det uppstår/fordras informell kommunikation mellan oss. Det går att hålla rätt bra till en viss storlek men när organisationen växer börjar det halta rätt ordentligt. Kunskapsöverföringen mellan konsulterna är jättesvår. (konsult)

Sammanfattningsvis kan man således säga att kunskapshanteringen huvudsakligen sker i organisk form, det vill säga med låg grad av formalisering. Men det går samtidigt också att uttolka en känsla av avsaknad av formaliserade kunskaper. När kommunikationen bryter ihop mellan organisationsmedlemmarna, som den lätt kan göra på ett konsultföretag där medarbetarna spenderar merparten av sin tid ute hos uppdragsgivare, blir en sådan saknad extra påtaglig.

Standardisering av kunskaper och kompetenser

Standardiseringen av arbetsprocessen är inte möjlig i Sigma Integra eftersom arbetet som utförs är av komplex och skiftande natur. Vad som återstår för koordineringen av arbetet är just som vi tidigare nämnt ömsesidig anpassning, men även standardisering av kunskaper och kompetenser kan tillämpas. Majoriteten av konsulterna har jobbat inom konsultyrket i många år innan de kom till organisationen och är väl bekanta med systemen. Den andra stora gruppen är personer som har använt de system Integra jobbar med hos andra organisationer och har på det sättet blivit bekanta med dem. Detta kan skärskådas genom följande citat.

De flesta var kunniga innan de kom hit, vi har två varav en kom direkt från skolan och han har väl lärt sig det mesta här medan den andre har varit på andra ställen och håller på att lära sig upp i ett nytt system. (konsult)

Vi tar inte så många direkt från skolan, vi har gjort det vid två tillfällen ena var för sex år sen och det andra för sju år sen och alla de är kvar. Då körde vi trainee utbildning, men de vi tar in nu är antingen konsulter med den inriktning vi jobbar med eller att de har jobbat i linje med de produkter som vi jobbar med, t.ex. att man har jobbat på en ekonomiavdelning och jobbat med Movex. Annars så krävs det så mycket av en konsult jämfört med fem, sex år sen att man inte kan skicka ut vem som helst. Man ska kunna mer än bara koda t.ex. (konsult)

Det är ju bra kombination med dessa två typer för att man har både expertisen och man vet hur det hänger ihop ute i organisationen och sen har man tekniker, de flesta kommer ifrån vår organisation antingen det eller Intentia [företag som säljer affärssystemet Movex] (affärsområdeschef).

Utifrån dessa citat kan man säga att organisationen inom de olika affärsområdena till största delen är organiskt. Organisationsmedlemmarna innehar en stor kunskap och kompetens innan de kommer in i organisationen, inte bara efter avslutat högre skola utan även mestadels efter flera års arbetslivserfarenhet i branschen. Det dagliga arbetet koordineras via ömsesidig anpassning antingen genom direkt personlig kontakt på arbetsplatsen eller genom telefonsamtal. Den standardisering som kan urskönjas berör konsulternas kunskaper och kompetenser. Vidare kan det sägas att de IT-system Sigma Integra jobbar med utgör i sig själva verktyg för reglering och standardisering eftersom

de åtföljs av en hel rad regler och ramar som konsulterna måste röra sig inom. På frågan om konsulternas arbetsmetoder lagras på något sätt i organisationen svarar den verkställande direktören på följande sätt.

Alltså, metod, vi har ju våra system så att utvecklingen sker kring dem och det finns ju standarder och annat som man utgår från. Så att man börjar inte på ett vitt papper. Vi kör ju Movex, Bison, PRM och där är ju olika standarder inom olika system. (VD)

Delvis ja vi jobbar med lite olika system men vi jobbar med samma plattform, ja. Det gör ju att alla programmerarna kan ju samma plattform. Jag skulle kunna ge en riktigt bra spec. och ge till vem som helst på detta sätt så är det ju rätt så enhetligt. (konsult)

Konsulterna arbetar hela tiden inom ramarna för dessa system. Kommentarererna ovan ger en bra bild av detta, att i grund och botten så arbetar många medlemmar i organisationen på samma systemtekniska plattform vilket vi anser fungerar som en standardisering av kunskaper och kompetenser.

Träning

Majoriteten av medlemmarna i Integras organisation har alla genomgått en omfattande träning, som dels består av en formell del d.v.s. högskoleutbildning och dels består av flera års arbete inom andra organisationer. Bolagets VD kommenterar organisationsmedlemmarnas träning och önskade kompetenser följande.

[...]man kan säga att alla i stort sätt har högskoleutbildning i alla fall de som är under femtio. (VD)

[...]det är rätt så många civilekonomer och civilingenjörer. Det är framförallt den typen av utbildning vi är ute efter sen har det ju kommit till några systemvetare. Men det är inte så många. (VD)

Det är framförallt personer med arbetslivserfarenhet som tas in i organisationen både personer som tidigare jobbat som konsulter och personer som jobbat inom olika funktioner där de har haft tillgång till företagets produkter. En gruppchef målar upp en bild av kompetensen inom organisationen på följande sätt.

De som har kommit det senaste året så har det varit personer som har kommit från Intentia och har det bagaget och de har kommit direkt från skolan till Intentia så de har lärt sig Movex där och då är de ju Movexperters men å andra sidan så har de inte verksamhetserfarenhet eftersom de inte har jobbat ute på ett företag. Sen finns det de som har varit ute i en organisation och har jobbat med Movex fast kanske haft en mer administrativ roll och har egentligen mer fokus på verksamheten än systemet. Det har varit någon som har kommit direkt från skolan men det har inte varit allt för ofta. Det man kan säga att vi försöker att leverera process och organisationsförändringar och ska man ta den diskussionen med kunden och då måste man ha varit med själv man måste ha mycket kött på benen. Man behöver människor som kan både och tycker jag, eftersom folk från skolan kan ta med sig nya idéer och kompetenser. (gruppchef)

Det som poängteras av denna gruppchef är att genom inkorporerande av individer från flera olika håll leder till genererandet av nya idéer som i sin tur gynnar organisationen.

På frågan hur kompetenserna ser ut i gruppen och om dess medlemmar har jobbat inom detta område tidigare svarar en konsult på följande sätt.

Ja, det stämmer inom vår grupp så har de flesta jobbat med detta och med varandra inom olika företag. Jag är den enda som är ung så att säga i denna grupp. (konsult)

Här kan utläsas en ytterligare bekräftelse på att det ofta är specialister inom de givna systemtekniska områdena som tas in i organisationen. En av affärsområdesansvariga svarar på följande sätt på frågan om det finns en medveten strategi att ta in personer som har jobbat med samma system i organisationen.

Det finns så pass få personer i Norden som jobbar inom de här systemen att vi känner alla. Kunderna kallar oss för flocken de flesta är kompisar även privat. (affärsområdeschef)

Citatet kan tolkas som att det i många fall inte är via en medveten handling som dessa specialister tas in i organisationen utan att det blir ett naturligt resultat av ett redan nära existerande samarbete både professionellt och privat. Det ligger nära till hands att dra en parallell till företagskultur, normer och värderingar som kommer att tas upp längre ner i kapitlet.

Indoktrinering

Gällande indoktrineringen inom Integra så förekommer det i en liten utsträckning. Då många av dess medarbetare kommer från andra konsultfirmor är de väl bekanta med den kultur som är gängse i sådana företag. De fall där de nyanställda är i behov av indoktrinering är när de inte kommer från en konsultfirma utan från en annan slags organisation eller i mer sällsynta fall direkt från skolan. Så här kommenterar en gruppchef nyanställningar och huruvida de nyanställda kastats direkt ut till kund.

Nej, där beror det lite grann också på varifrån denna person kommer. Kommer den från Intentia så är det ju inga bekymmer för de har samma konsultbakgrund som vi har och dem kan man kasta ut till kunden direkt. Skulle det däremot en person som kommer från ett annat företag och har inte jobbat som konsult innan så ser vi ju till att de har stöd tills de känner att de klarar sig själva. Vidare så får man ju självklart agera som bollplank tills de är självgående. (gruppchef)

På detta sätt försöker man att passa in individen i Integras sätt att arbeta både när det gäller de tekniska systemlösningar som de erbjuder och grunderna i hur det är att arbeta som konsult. VD:n bekräftar denna bild genom sitt svar på frågan om de flesta som kommer in i organisationen redan har mycket i bagaget och om de är väl bekanta med bolagets system.

Ja, på sistone har vi fått in en hel del folk som sysslar med Movex och kommer direkt från Intentia. (gruppchef)

Genom att ta in nya medlemmar från en annan konsultfirma säkerställs att dessa individer passar in i organisationen och att de kräver ett minimum av indoktrinering redan från start. Bolaget försöker uppnå en standardisering av kunskaper och kompetenser genom att se till att nya medarbetare innehar rätta sådana redan vid start.

Organisk form

Företagets struktur är till stor del organisk, konsultverksamheten är till sin natur en problemlösande bransch. Dock så kan det nämnas att Integra jobbar med standardprodukter i grunden vilket gör att som vi tidigare tagit upp i texten en viss grad av standardisering är möjlig. Företaget jobbar med både projekt och som så kallade huskonsulter, där man efter ett lyckat projekt upprätthåller en supportfunktion både för det genomförda projektet och för eventuella framtida uppdrag. En affärsområdeschef och en affärsområdeschef uttrycker firmans sätt att jobba så här.

De jobbar huvudsak i projekt men vi har även huskonsulter som jobbar med löpande uppdrag som kommer upp. Detta är beroende på vilka kunder man har, har man olika roller hos olika kunder. Men det är mycket huskonsulter blandat med större implementationsprojekt. Vissa kunder har gått mer och mer mot småprojekt med ett definierat status medan andra har löpande ad-hoc uppdrag på ett mer informell basis. (affärsområdeschef)

Det är väldigt skiftande kan jag säga, det har varit allt från det att vi har tagit projekt där vi har varit många till att vi är huskonsulter och är enskilt ute. Det är så här att det egentligen är Intentia som säljer Movex, vi jobbar på eftermarknaden med förändringar i systemet i takt med att kundernas affärer ändrar sig då kliver vi in i den processen för att stödja kunden. Nästan oftare så är vi knutna individuellt till kunderna där de ringer till oss och hjälper till ibland på dagsbasis ibland på projektbasis. Det skiftar det är både och faktiskt. (gruppchef)

Vad som uttrycks här är att man vill ha så kallade huskonsulter redan på plats hos kunderna i fall dessa bestämmer sig för eventuella större projekt, ett sätt att knyta kunden till sig. Företagets sätt att jobba skiftar från stora implementationsprojekt till ett mer löpande ad-hoc arbete hos kunden. Trenden hos Sigma koncernen som stort är dock att närma sig stora kunder alltmer med hjälp av löpande avtal. Denna strategi kan även skönjas hos Sigma Integra, en konsult och en affärsområdeschef pekar på fördelen med fasta kundrelationer på följande sätt.

Vi har som affärsidé att skapa långa kundrelationer oftast så har vi installerat ett affärssystem från början sen är vi huskonsulter, oftast är det så. (konsult)

Vi strävar efter att bli en huskonsult mer, det man strävar efter som konsult är att man arbetar mot ett konto, och det är ju relationer som spelar in. Men från allra första början när man ska ha en ny kund, när man ska etablera relation, är det första man gör en form av analys, förstudie, det är nån vecka eller två, tre fyra. Får man då förtroende får man ofta vara med och driva nått projekt efter den här första analysen, eller att man får göra någon större utredning. Då kan ett nästa steg vara tre till sex månader. (affärsområdeschef)

Dom [läs moderbolaget] tycker att vi ska jobba mot ramavtal och stora företag [...] Men och andra sida får man längre framförhållning, jobbar man mot dom här ramavtalen får man en framförhållning på sex månader till ett år, i stället som nu på en till tre månader. (affärsområdeschef)

Dessa citat tyder på en dragning i organisationen mot en högre formaliseringsgrad i kundrelationerna med fler löpande avtalskunder som följd.

Gällande eventuella sambandsfunktioner inom Integras organisation så finns det endast ett par stycken uttalade. Det är ledningsgruppsmöten var sjätte vecka, där alla affärsområdeschefer träffas med VD och ett månadsbrev med aktuell information som går ut till alla i organisationen. Dessutom förekommer det möten där alla på kontoret

träffas även det sker mer sällan. Mycket av kommunikationen mellan grupperna sker mestadels på ett informellt sätt. Det uttrycks under flera av våra intervjuer att man känner sig ohindrad att bara plocka upp luren och ringa en kollega i en annan grupp. Den formella kanalen via affärsområdeschefen finns på plats och mycket av kommunikationen från VD går den vägen. Nedan belyser vi kommunikationen i företaget via ett antal citat gällande frågan om kommunikationen sker på ett formellt eller informellt vis.

Nej, mestadels så tar vi kontakt när vi har en konkret sak att diskutera mest informellt. (affärsområdeschef)

[...] det där är ganska så individuellt också, såklart, det beror nog på vem man frågar tror jag [en konsult]. För min del så tycker jag att jag har haft rätt så bra kontakt, jag har ju träffat alla någon gång så att man sätter ansikte till person. Har vi ett projekt och ser att det finns en lucka och den kompetensen finns i Linköping så är det ju ingen tvekan utan då får de komma till kunden. Jag tycker att det har funkat rätt så bra även om vi har en viss geografisk spridning man behöver varandra. Väldigt ofta händer det att man är ute hos en kund och upptäcker att en grej inte funkar där och då måste man veta att en person kan det och sen ringa personen och be om hjälp. (gruppchef)

Det som kan uttolkas ur citaten är att det förekommer väldigt lite medveten formell kommunikation mellan medlemmarna i de olika grupperna. Denna koppling mellan konsulterna i de olika grupperna kommenteras av en gruppchef och en affärsområdeschef på följande sätt.

[...]är det en brinnande fråga så kan man ringa direkt och det kanske blir löst på några timmar. Men är det ett stort projekt så gör man inte så utan man får fråga och se till att den personen har tid, det blir en annan process innan man är i land. Men är det korta frågor så går det absolut och då är det positivt för att kunden får nys om denna person också vilket senare kan göra personen en naturlig del av ett eventuellt framtida projekt. (gruppchef)

I huvudsak så rings man. Det finns ledningsgruppsmöten var sjätte vecka som VD håller i där alla områdescheferna ingår i. Det finns dessutom ett månadsbrev som respektive chef skriver i. (affärsområdeschef)

[...]ibland så förekommer möten där man träffas hela kontoret men det är mer sällan. (affärsområdeschef)

Gällande stormöten där hela företaget träffas svarar VD så här.

Nej, vi har nog inte haft ett enda sen Adactum kom in, det är ju ett stort gäng uppe i Linköping. Utan vi har haft möte i Linköping och vi har haft möte här [Malmö]. Det tjänar inte så mycket till utan det viktigaste är mötena inom grupperna. (gruppchef)

Då inga stormöten anordnas inom företaget så är det ännu viktigare att kommunikationen mellan VD och affärsområdescheferna fungerar. Denna kommunikation kommenteras av VD så här.

[...]vi träffas alla en gång i månaden eller var sjätte vecka. Sen sitter ju tre av dem här och dem träffar jag ju ofta. Sen har vi några på avstånd och dem är det lite svårare med. Vi har haft en i Lidköping men han har inte det uppdraget mer utan vi kommer att plocka en härifrån som kommer att sitta i Malmö. (gruppchef)

Då företaget till stor del präglas av ömsesidig anpassning är det viktigt att informationen får flöda fritt i organisationen. Utifrån informationen som kan utläsas från de olika

utsagorna fungerar i regel informationsutbytet relativt bra. Mestadels sker detta informellt men som det tidigare också nämndes finns ett antal fasta sambandsfunktioner.

Då det finns en uttalad policy i bolaget mot att hålla små grupper är det viktigt att samarbetet i organisationen underlättas. Vi har konstaterat att det ömsesidiga beroendeförhållandet är stort inom grupperna men inte lika påtagligt mellan de olika affärsområdena. En konsult som driver olika projekt målar upp följande bild av samarbetet i sin grupp.

[...] man kan ju säga det som så att om jag är projektledare och behöver två programmerare x antal timmar, men det är ju inte bara jag som använder dem, utan mitt projekt måste hållas i förhållande till andra projekt. Man måste ha en struktur mellan alla projekt och det är jättesvårt, det finns ju inget som säger att nu är du allokerad 60 timmar till mig utan det får vara så att nu är du ledig så får du jobba för mig. Jag får jaga folk och försöka få dem att göra mina grejer. Det är en nackdel att ha en organisation som är helt platt utan titlar, alla måste stjäla. (konsult)

Detta citat pekar på hur viktigt det är att informationen flödar fritt inom en professionell organisation så att alla är medvetna om varandras arbetssituation. Lyckas man med detta så uppnås en slimmad och flexibel organisation. Samma konsult får även frågan om han hade föredragit en mer strukturerad organisation jämfört med den platta.

Jag vet inte hur man skulle kunna jobba på ett annat sätt vi har diskuterat rätt så mycket i företaget till höger och vänster, jag vill ju ha strukturen men den finns inte i IT branschen på samma sätt. Det är jättesvårt att allokera folk och säga att nu är du här och ska jobba med detta projekt i 40 timmar eller 40 % av din tid för att jobbet drar över tiden o.s.v. Alla projekt är helt olika så det är svårt att bestämma på förhand. Sen är vi ju rätt så små tittar man bara på vår grupp så går det inte ha rollerna beskrivna, det finns ingen som kan skriva ner att du ska göra detta, detta, för det funkar liksom inte. (konsult)

Som denna konsult pekar på är arbetsprocesserna inom en professionell konsultverksamhet av en så pass komplex natur att det blir svårt att uppnå samordning på annat sätt än att använda sig av verktyg som i en högre grad tillhör den organiska organisationsformen.

Förtroende

I professionella organisationer där man arbetar med mindre slimmade enheter spelar förtroendet en viktig roll och Sigma Integra är enligt vår åsikt inget undantag. Då rutiner och standardisering av arbetsprocesser i stort sätt inte är applicerbara på deras organisation och förutsägbarhet är viktig i alla organisationer måste de sätta sin tillit till andra kontrollformer. Vi har tidigare nämnt kunskaper och kompetenser som viktiga faktorer men för att dessa ska fungera effektivt och även förflyttas mellan individer i organisationen måste det existera en hög grad av förtroende i företaget. Det vi kan konstatera efter genomförda intervjuer är att alla tre sätt på vilket förtroende genereras finns på plats i Integra, upprepad interaktion, intresse, värderingar och normer. Gällande upprepad interaktion, kan detta belysas av nedanstående utsagor från några av organisationsmedlemmarna.

[...]det är inga problem man känner varandra som individer och grupperna har ju ändrats till viss del genom åren, det har inte varit samma konstellation sen jag [en konsult] började utan

folk har flyttat från den ena gruppen till den andra, jag vet inte hur många grupper jag har varit i men det har varit många. Längst den vägen så har man varit nära många och därför är man inte så petnoga om grupp skillnader. Vi är väldigt duktiga på att jobba tillsammans så det finns inget tjafs utan man vet vem som kan vad i de andra grupperna. (gruppchef)

[...]det löser sig själv i och med att vi har ganska få kunder och dessa känner oss ganska väl så brukar det lösa sig ganska informellt. Man behöver inte tänka så mycket. (affärsområdeschef)

[...]det finns även duktiga projektledarmänniskor, alla har på något sätt erfarenhet av Movex. Det gör att det både är komplettering och konkurrens i grupperna. Friheten för konsulterna är stor gentemot kunderna, däremot fungerar de platsansvariga som bollplank och kompletterande. (affärsområdeschef)

De flesta medarbetare i organisationen har erfarenheter som konsulter sedan tidigare och är intresserade och vana att jobba på detta sätt. Man får intrycket att det ligger mycket normer och värderingar i yrkesrollen konsult. Arbetet som konsult i en platt organisation är specifikt och det framkommer i intervjuerna att man måste vara en *speciell* person för att trivas.

[...] en platt organisation ger inte utrymme för en organisatorisk utveckling, du kan inte bli chef eftersom det bara finns en chef det finns ingen chans att göra karriär rent organisatoriskt, du kan göra det på andra sätt men rent organisatoriskt går det inte. För de som är intresserade att förränta sig finns det en risk att du blir fastlåst i det du håller på med det finns ingen väg ur det mer än att sluta. (affärsområdeschef)

Så här långt har många stannat länge de trivs bra med de människor som finns här. Jag [en affärsområdesansvarig] tror att de som vill göra karriär finns någon annanstans. (affärsområdeschef)

Vi har verksamhetskonsulter, såna som jag [en konsult] som kan fungera lite vad som och kan göra lite vad som helst sen har vi såna som håller på med programmering. Vi jobbar oerhört självständig egentligen. (konsult)

Gemensamt för oss alla är att vi är urkonsulter. (konsult)

Dels är det så att många av organisationsmedlemmarna har arbetat tillsammans i olika konstellationer under lång tid och dels så fungerar den gemensamma konsultrollen som en förtroendeskapande mekanism.

Benämningen konsult tillskrivs här en djupare innebörd än bara en beteckning över ett yrke. Enligt VD så har Sigma Integra en speciell företagsanda som han beskriver så här.

Alltså, jag tycker att folk här är duktiga men ödmjuka och lyssnar på kunden. Vill göra det bästa möjliga för kunden, kunden i centrum. (gruppchef)

Vidare så tar han också upp företagets sätt att få in *rätt* folk som passar in i denna anda.

Det är t.ex. när man plockar in folk och att det känns som att här är det någon som kommer att föra Integraandan vidare. (gruppchef)

Det jag i första hand försöker att se till är att vi har samma grundsyn så att man känner igen Integra oavsett om man tittar på, Bison, Supply eller Movex. (gruppchef)

I VD:s tillsammans med konsulternas utsagor kan man urskönja en djupare innebörd av begreppet konsult. Via yrkesrollspecifika värderingar och normer skapas förtroende mellan medarbetarna ute på fältet. Denna process ligger nog till största delen på ett omedvetet plan, men klart är att man inom Integra har uttalade normer hur man bemöter och genomför uppdrag hos kunder. Orsaken till detta är att det inte går att på svart och vitt måla upp regler för vad som är och inte är accepterat för en konsult på uppdrag. Dessa värderingar och normer som följer konsultrollen ger också en viss grad av kontroll och förutsägbarhet.

Byråkratisering över tiden

Sigma Integra är ett ungt bolag, det startades 1988 i en väldigt blygsam omfattning och köptes upp av Sigma koncernen 1996, dess VD beskriver på detta sätt organisationen i starten.

Från början var det jag och sen var det ingen annan hierarki. Sen var det ju en ledningsgrupp men de hade inget personalansvar. (VD)

Han vill här peka på att företaget har vuxit från hierarkilöst, med en enda person, till sin nuvarande form. Även om vi talar om Integra som en platt organisation med relativt autonoma medarbetare så har den aldrig varit så hierarkisk som i dagsläget.

Vidare så jobbar bolaget hela tiden mot att få in så många löpande avtalskunder som möjligt. En konsult uttrycker sättet bolaget jobbar på med dessa ord.

Det som har varit utmärkandet Sigma Integra är de långa kundrelationerna, alltså 10 år och så. (konsult)

Att sträva efter långa kundrelationer medför en formalisering genom upprepning. Sigma koncernens uttalade policy är att behålla entreprenörsandan i sina bolag genom att behålla en platt organisation och ge sina konsulter en stor frihet. Sätter man Integra parallellt till Mintzbergs hypotes att en organisation blir mer strukturerad ju äldre den blir så verkar det till stor del stämma i alla fall så här långt, koncernens intresse till att främja långa kundrelationer och att mestadels inrikta sig till stora kunder är ett tecken på drift mot en ökad strukturering. Dessa affärsrelationer baserar sig på avtal som löper långt i tiden och ett ökat antal huskonsulter. Sådana avtal innebär en kontinuerlig relation till kunden där man efterhand blir mer och mer formaliserad i sitt förhållande till denne. Detta kan ses som en medveten kraft som drar mot stabilitet och blir mer och mer påtaglig över tiden.

VD nämner i en intervju att de måste bli större på ett nyare system eftersom de nuvarande börjar bli "lite till åren". Dock så påpekar han att de inte har någon plan att reallokera resurser eftersom det är deras avsikt att *bita sig fast* på eftermarknaden för dessa system. Integra har på detta sätt positionerat sig på en rätt så stabil marknad med potentiellt långa kundrelationer även om flertalet av de enskilda uppdragen är korta till sin natur. En gruppchef uttrycker konkurrensen på deras marknad på följande sätt.

Konkurrensen finns där så klart men jag menar eftersom vi jobbar på eftermarknaden så är det viktigaste för oss att Movex finns kvar och så länge den finns kvar så följer vi med. När Intentia implementerar eller uppgraderar Movex stå kliver vi in och skraddarsyr den för

kundens räkning eftersom vi har bäst kunnande av kundens affärer. Jag tror att den största konkurrensen ligger på Intentias del mellan de olika systemen. (gruppchef)

Denna kraft mot stabilitet här uttryckt i finansiella termer kan också utläsas i denna konsults förklaring.

Vi vinner inte mycket pengar på nyförsäljningen utan vi tar oftast denna för att få en lång relation till kunden och tjäna våra pengar kontinuerligt. Det kostar så jäkla mycket pengar att sälja någonting men att behålla kunden kostar nästan ingenting, det är bara att göra ett bra jobb så har du kunden kvar. (konsult)

Sammanfattningsvis så finns det både finansiella och organisatoriska intressen av att driva företaget mot en större stabilitet. Det kan samtidigt antas att marknaden efterfrågar mer skraddarsyddade produkter och är inte intresserad av ompaketerade gamla lösningar. Dessa krafter står således mot varandra vilket gör det omöjligt för Integra att bli för strukturerad och fortfarande bli en framgångsrik aktör på marknaden.

Sammanfattning

Det som sammanfattningsvis kan sägas är att om Sigma Integras struktur utifrån ett byråkratiskt perspektiv, är att den mesta koordineringen inom organisationen sker via ömsesidig anpassning och standardisering av kunskaper och kompetenser. Det arbete som konsulterna utför är av så pass komplex natur att den inte är möjligt att direkt övervakas eller standardiseras. Affärsområdescheferna låter konsulterna ha ett fritt spelrum och ägnar sig mestadels åt konsultarbete själva, detsamma kan man säga om VD:s roll där han låter affärsområdescheferna driva grupperna efter *eget huvud*. Det som dock kan sägas är att de flesta understryker att han griper in när det uppstår problem vilket i sig själv kan enligt vår mening sätta vissa ramar för affärsområdeschefernas agerande. Kontakterna i och mellan grupperna sker mestadels på ett informellt sätt, det förekommer dock vissa sambandsfunktioner mestadels i kontakten mellan VD och affärsområdescheferna.

Kontrollen över medlemmarnas beteende i organisationen sker som sagt mestadels via standardisering av kunskaper och kompetenser, dock främst i ett initialt skede, det vill säga i form av rekrytering. Det är tydligt att kunskaperna inom organisationen är starkt bunden till individerna och förmedling av dessa sker på ett informellt sett, utifrån ett byråkratiskt perspektiv att detta en form av antibyråkrati.

Koordineringen av verksamheten sker främst via ömsesidig anpassning och den standardisering som finns stöds till viss del av de system som bolaget jobbar med och det faktum att de flesta medlemmarna innehar tidigare arbetslivserfarenheter inom konsultyrket. Eftersom företaget är litet, platt och kunskapsintensivt, där arbetet som utförs är av komplicerad natur riktad mot problemlösning så lämpar sig inte de övriga beteenderegleringsparametrarna såsom, standardisering av arbetsprocessen, rutiner och medlemmars positionering i organisationen. Vad som kan i Integras fall fungera vid sidan om standardiseringen av kunskaper och kompetenser för att generera en viss grad av kontroll och förutsägbarhet är förtroende mellan organisationsmedlemmarna. Det konstateras att Sigma Integra till viss del på detta sätt lägger sig nära antibyråkratin och den organiska strukturen.

Dock så kan det i vår mening urskönjas en kraft som drar åt en allt större stabilitet i organisationen vilket kan resultera i högre formaliseringsgrad med större byråkratisering som följd. Tecken som tyder på detta är strategin mot allt längre kundrelationer via löpande avtal och benägenheten till att arbeta med stora kunder. Frågan om denna kraft i det långa loppet hindrar Integra från att bli en framgångsrik aktör på marknaden är öppen.

Slutsats

Syftet med denna studie är att skapa ökad förståelse kring hierarkiska och byråkratiska strukturer i platta kunskapsintensiva organisationer. Ambitionen har varit att föra en nyanserad diskussion kring utformningen och på sättet vilka hierarkiska och byråkratiska strukturer här fungerar.

Sigma Integra har en tydlig hierarki med få nivåer bestående av VD, affärsområdeschefs- och konsultnivå, där de olika affärsområdena har ett stort utrymme att röra sig ganska fritt inom sina kompetensområden och där i sin tur konsulterna har en stor frihet att jobba självständigt gentemot kunderna. Affärsområdeschefernas autonomi gentemot VD och konsulternas autonomi gentemot affärsområdescheferna är tecken på vertikal decentralisering med inslag av selektiv centralisering där beslutsprocessen är förflyttad ner i hierarkin och ligger hos de sakkunniga. VD låter grupperna arbeta självständigt och undviker detaljstyrning. Han agerar på detta sätt så länge verksamhetens arbete fortgår utan några större problem, om sådana uppstår så blir han i mer detalj involverad i verksamhetens projekt.

I byråkratiska termer kan man säga att företaget i hög grad saknar direkt övervakning, utan koordineringen av verksamheten präglas snarare av ömsesidig anpassning. Detta beror till stor del på att övergripande strategiska och ekonomiska frågor är selektivt centraliserade till VD. Dennes arbetsuppgifter är således inte direkt knutna till konsulternas och affärsområdeschefernas dagliga arbete, varför en direkt övervakning inte är möjlig. Affärsområdescheferna i sin tur arbetar även de som konsulter och deras roll som chef fungerar mer som stödjande än styrande av konsulterna. Sätter man detta i relation till diskursen om kunskapsintensiva företag vilken behandlades i det inledande kapitlet är resultatet inte överraskande. Problematiken med direkt övervakning sägs uppstå på grund av arbetets komplexitet, överordnade kan besitta större allmänna erfarenheter men har inte möjlighet att överblicka alla moment i arbetsprocesserna, varför kontroll kan sägas ske på avstånd.

Tittar man närmare på konsulternas arbete så ser man förutom en vertikal även en horisontell decentralisering. Detta yttrar sig i att konsulterna själva har beslutsfrihet över en stor del av arbetsprocessen i förhållande till affärsområdescheferna. Var beslutsmakten hamnar beror i hög grad på vilken typ av frågor det rör sig om. Generellt sett kan det sägas att den selektiva centraliseringen yttrar sig i att VD äger beslutsmakt gällande övergripande ekonomiska och strategiska frågor, medan affärsområdescheferna har beslutsmakt för projekten och beläggningen av dessa, vilket i sin tur är en form av parallell decentralisering. Beslutsmakten för projekten delegeras i regel horisontellt till konsulterna, varför affärsområdescheferna snarare ansvarar och agerar stöttande för konsulterna.

Eftersom koordineringen av organisationens arbetsprocesser till stor del sker via ömsesidig anpassning krävs hög grad av kommunikation mellan organisationsmedlemmarna för att säkerställa en effektiv samordning. För stöd till detta finns det i Integra ett antal sambandsfunktioner som mestadels utgörs av möten och e-post utskick. Dock så genomförs den mesta av informationen på ett informellt sätt, främst genom personliga samtal och telefonsamtal.

Eftersom företagets arbete utgörs av komplicerad problemlösning så utesluts i hög grad standardisering av arbetsprocesser, rutiner och output. Vad som då återstår kan sägas vara standardisering av kunskaper och kompetenser vilket också är det sätt genom vilket Integra säkerställer kvalitén på sin produktion. De allra flesta av företagets anställda är högskoleutbildade inom ekonomi och teknik, dessutom så anställs nästan uteslutande individer med arbetslivserfarenhet antingen inom konsultyrket eller med de system som Integra jobbar med.

Standardisering av kunskaper och kompetenser sker således främst genom rekryteringsstrategin. Även om man kan säga att en sådan rekrytering är viktig inom alla branscher och företag, så förflyttas fokus mer åt standardisering av kompetenser desto mer komplex arbetsuppgiftens natur blir. I den kunskapsintensiva organisationen Integra som producerar problemlösande tjänster har fokus till stor del förflyttats till att omfatta individen då komplexiteten i arbetsuppgifterna gör det mer eller mindre omöjligt att standardisera arbetsprocesserna. Här är det således frågan om hög grad av byråkratisering av kunskaper. Eftersom man i Integra jobbar med en rad IT-system som genom de åtföljande reglerna och licensstandarderna, utgör de i sig en form av reglering och standardisering. Sådana system anses vara ett komplement till byråkratiseringen av kunskaperna via rekryteringsstrategin.

Förutom byråkratiseringen av kunskaper och kompetenser som ett verktyg för att kontrollera och skapa en viss förutsägbarhet i verksamheten kan förtroende nämnas som en andra kontrollform som lämpar sig i professionella problemlösande organisationer som Integra. Kontrollformen förtroende genereras i företaget dels genom att man rekryterar i stor utsträckning medlemmar som har tidigare erfarenhet i yrkesrollen konsult och dels genom upprepad interaktion mellan gruppmedlemmarna i olika teamkonstellationer. Ordet konsult får här en djupare innebörd förknippad med yrkes-specifika normer och värderingar som i sin tur skapar förtroende.

Väl inne i organisationen är det dock tydligt att kunskap är starkt bunden till individerna, det förekommer ingen kodifiering av kunskaper, utan dessa är knutna till enskilda individer och förmedlas endast genom informell kommunikation. Så även om rekryteringsstrategin medför en byråkratisering av kunskaper och kompetenser så hanteras kunskapen väl inne i organisationen organsikt.

Den form av decentralisering som Integra kännetecknas av medför att företaget antar en marknadsbaserad organisationsstruktur, där de olika affärsområdena är formade utifrån de olika systemen eller marknaderna de verkar i. Praktiskt innebär detta bland annat att affärsområdena arbetar i temporära projektteam mot uppdragsgivare, vilket innebär att vid sidan av den permanenta hierarkin kontinuerligt existerar olika temporära hierarkier som sträcker sig olika långt in i framtiden.

Dessa hierarkier behöver nödvändigtvis inte utgöras av endast Integras medarbetare utan kan även bestå av medlemmar från andra organisationer. Hur dessa temporära hierarkier är uppbyggda kan variera mycket beroende på affärsområde, projektens art och kundens organisation, det är dock relativt ofta som samma individer agerar projektledare, i regel affärsområdescheferna och de mer erfarna konsulterna. I de temporära organisationerna så genereras personifierade kunskaper och erfarenheter som inte explicit är synliga för organisationens övriga medlemmar, vilket tenderar till att projektteamen i regel består av samma individer på grund av att man dras till personer man trivs med och kan uppnå ett effektivt resultat med.

Intressant är att även om Integras organisationsform kan kategoriseras som relativt platt och organisk så kan de temporära projekten ändå medföra att arbetet utförs i relativt kontrollerade och formaliserade miljöer. De temporära hierarkierna kan sägas gå tvärs över kundens och Integras organisation och sammankopplar dem (i vissa fall ingår även ytterligare en organisation). Det existerar således en hierarkisk dimension som vid första anblick inte är framträdande, eftersom den inte hör hemma i endera organisationen utan ligger mellan dem. I denna temporära organisation utgörs alltid toppen av hierarkin utav kunden, där den beslutande makten ligger hos vad som här kallats en styrgrupp eller i mindre projekt projektkoordinator. Stora projekt kan även kräva funktionen projektkoordinator mellan styrgruppen och Integras projektledare. Således kan det i sådana projekt finnas upp till fyra nivåer; styrgrupp, projektkoordinator, projektledare och konsulter. I vissa fall ligger sålunda stora delar av hierarkin utanför Integras organisation, både topp och mellannivå kan mycket väl ligga hos uppdragsgivaren.

Följaktligen opererar Integras medarbetare stundtals i hierarkiska miljöer, även om kontrollen kan sägas ske på avstånd har detta inte medfört att hierarkiska strukturer lösts upp. Även om man inte lockas likt andra författare (framförallt Jaques) att tala om naturliga hierarkier är det tydligt att hierarkier likaledes i detta fall har en framträdande roll.

En annan intressant aspekt ur en byråkratisk dimension är att standardisering av kunskaper och kompetenser även förekommer i samband med Integras internrekrytering till projekten, vad som skulle kunna betecknas som pseudobyråkrati. Genomgående i de temporära hierarkierna är att deras strukturer formas efter kunskaper och kompetenser snarare än att grunda sig på hierarkiska positioner. Således kan organisationen jämföras med vad som ofta benämns som meritokratiska organisationer. Integras teknologiska bas, det vill säga de system bolaget jobbar med, utgör dessutom ett naturligt ramverk för formalisering av kunskaper, kompetenser och till viss mån på det sätt konsulterna utför sitt arbete.

Sådana tekniska systems reglerande funktion är något som diskursen kring kunskapsintensiva företag är dålig på att belysa. Diskursen får sägas vara bra på att belysa personifierade kompetensers betydelse för organisationer, men tenderar att försumma innebörden av hur system trots allt kan styra människor. I takt med att yrkeslivet i allt högre grad är teknikberoende torde detta också vara en intresseväckande dimension när man diskuterar organisationers kunskapsberoende utifrån en byråkratisk kontext.

Trots att projekten kan klassificeras som temporära finns tendenser som drar mot mer permanenta former, det vill säga en cementering av existerande strukturer. Dels på grund av ekonomiska intressen som trycker på långa relationer med stora kunder genom ramavtal och dels på grund av organisatoriska intressen att säkerställa en effektiv beläggning av personalstyrkan. Dessa tendenser leder i förlängningen till ökad byråkratisering av produktionen då långa kundrelationer leder till ökad formalisering på grund av upprepning. I termer av hierarki medför detta att de temporära hierarkierna drar mot mer permanenta former, allt eftersom relationen med kunden stabiliseras.

Det finns ytterligare en kraft som drar mot att de temporära projekten går i riktning mot att innehålla samma sammansättning individer och teamstruktur. Dels på grund av att medarbetarna över tiden finner sina roller och i vilka konstellationer gott samarbete kan uppnås, och dels på grund av socialisering, trygghetssökande och ovannämnda projektrekrytering. Individernas rollantagande baseras bland annat på att den personifierade kunskapen till viss del är dold vilket medför att organisationsmedlemmarna söker sig till de teamkonstellationer där man lärt känna de andra individernas kompetenser bäst.

I tider av motgång eller kris sker dessutom en centralisering av beslutsmakten, vilket främst yttrar sig genom att VD involveras i detalj angående affärsområdenas och konsulternas verksamhet.

VD uttrycker en syn på att chefers *span of control* omfattar åtta till nio personer och att man därefter behöver införa fler hierarkiska nivåer. Sätter man detta i förhållande till att Sigma Integra har en ambition att dubbla sin storlek inom loppet av en två års period vore dess utveckling intressant att följa. Bolaget består för närvarande av drygt åttio medarbetare och denna storlek underlättar upprätthållandet av en relativt platt och organisk organisation. Det hade varit intressant att närmare studera de krafter som inom organisationen drar mot formaliserade processer och stabila organisationsstrukturer. Frågan är hur en organisation med exempelvis 160 medarbetare kan behållas platt och organisk. Med andra ord att genomföra en längre studie där man följer företaget under en expansionsperiod och fördjupar sig i dessa krafter.

En aspekt av kunskapsintensiva och platta organisationer, som även kortfattat belystes i det inledande kapitlet, är att det sägs kräva en annan typ av ledning än vad den traditionella managementrollen förknippas med. Även om denna studie stundtals behandlat ledarskap hade det varit intressant att fokusera djupare på ledningsfrågor i en organisation som denna. Exempelvis på vad som karakteriserar ledarskapet i kunskapsintensiva företag.

Det hade även varit intressant att fördjupa sig i hur normer och kultur kan fungera som kontrollmekanismer. Det vill säga hur värderingar och normer styr individernas beteenden inom organisationen och i vilken utsträckning ledningen arbetar aktivt med skapandet av för företaget en främjande kultur. Frågan kan också ställas i vilken utsträckning förtroende kan ses som en form för att uppnå kontroll och förutsägbarhet i en kunskapsintensiv organisk organisation, där traditionella koordineringsmekanismer inte är applicerbara.

En nytta hade även kunnat hittas i en framtida belysning av de interorganisationella temporära hierarkierna, där fokus ligger på samspelet mellan organisationer som arbetar mot ett gemensamt mål, och de temporära organisationer som skapas.

Referenslista

Adler, Paul S. 2004. "Market, hierarchy and trust: the knowledge economy and the future of capitalism". I, Starkey, Ken – Tempest, Sue – McKinlay, Alan (Red.) *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge*. Andra Upplagan, London: Thompson.

Alvesson, Mats, 2004. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber ekonomi.

Alvesson, Mats, 2000. *Ledning av kunskapsföretag, en studie av ett datakonsultföretag*. Tredje upplagan. Stockholm: Norstedt Juridik.

Alvesson, Mats - Sveningsson Stefan. 2002. "Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization". I *Organization Studies*, Vol 24, Nr 6.

Alvesson, Mats - Sköldberg, Kaj, 1994. *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur

Andersen, Ib, 1998. *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats - Willmott, Hugh, 2002. "Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual". I, *The Journal of Management Studies*. Vol:39, Nr:5:619-644.

Andersson, Bengt-Erik, 1994. *Som man frågar får man svar*. Stockholm: Rabén Prisma

Blackler, Frank, 1993. "Knowledge and the theory of organizations: Organizations as activity systems and the reframing of management". I, *The Journal of Management Studies*. Vol:30, Nr:6: 863-885.

Bruzelius, Lars - Skärvad, Per-Hugo. 2000. *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan - Bell, Emma. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Davenport, Thomas H. - Prusak, Laurence. 1998. *Working Knowledge*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Devine, Fiona, 2002. "Qualitative Methods", i *Theory and Methods in Political Science*, Marsh, D - Stoker, G.(red.). Palgrave: Macmillan

Ekstedt, Else – Jönsson, Greger. 2001. *Att leda platta organisationer – utan att själv bli tillplattad*. Andra upplagan. Norstedts Juridik AB

Fayol, Henri. 1950. *Industriell och allmän administration*. Ljus: Stockholm

Grey, Chris – Garsten, Christina. 2001. "Trust, Control and Post-bureaucracy". I, *Organization Studies* Vol:22, Nr2:229-250

Hansen, Morten T. - Norhia, Nitin - Tierney, Thomas. 1999. "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review* Vol:77, Nr:2:106-117

Hansen, Morten T. - Von Oetinger, Bolko. 2001. "Introducing T-Shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation". *Harvard Business Review*, Vol:79, Nr:3:106-116

Hatch, Mary Jo. 2002. *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar, 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jaques, Elliott. 1990. "In Praise of Hierarchy", I *Harvard Business Review*. Vol:68, s.127-134.

Jaques, Elliott. 1992. "Managerial Accountability". I *The Journal of Quality and Participation*. Vol:15, s. 40-45.

Jaques, Elliott. 1996. *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. Andra upplagan. Arlington: Cason Hall & Co.

Kleiner, Art, 2001. "Elliott Jaques Levels With You". I, *Strategy + business*. 1st Quarter, Nr:22

Kotter, John P. 1990. *A Force For Change: How Leadership Differs From Management*. New York: The Free Press

Kvale, Steinar, 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Kärreman, Dan - Alvesson Mats, 2004. "Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm". I, *Organization*. Vol:11, Nr:1:149-175.

Kärreman, Dan - Sveningsson, Stefan - Alvesson, Mats. 2002. "The return of the machine bureaucracy? Management control in the work settings of professionals". I *International Studies of Management & Organization*. Vol:32, Nr:2:70-93.

Lind, Jan Inge – Skärvad, Per Hugo. 2004. *Nya Team i organisationernas värld*. Malmö:Liber Ekonomi

Lundquist, Lennart, 1993. *Det vetenskapliga studiet av politik*. Lund: Studentlitteratur.

Nonaka, Ikujiro - Toyama, Ryoko, 2005."The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis". I, *Industrial and corporate change*. Vol:14, Nr:3: 419-436.

Mintzberg, Henry. 1983. *Structure In Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Morgan, Gareth. 1999. *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur

Packendorff, Johann. 1993. *Projektorganisation och projektorganisering – Projektet som plan och temporär organisation*. Licentiatuppsats vid samhällsvetenskapliga fakulteten Umeå universitet.

Sheehan, Norman T. 2005. "Why old tools won't work in the "new" knowledge economy". *The Journal of Business Strategy*. Vol:26, Nr:4: 53-60

Senge, Peter M. 2004. "The Leader's New Work: Building Learning Organizations". I, Starkey, Ken – Tempest, Sue – McKinlay, Alan (Red.) *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge*. Andra Upplagan, London: Thompson.

Sydow, Jörg, 1998."Understanding the Constitution of Interorganizational Trust". I, Lane, Christel – Bachmann, Reinhard (red.), *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press.

Strömbäck, Jesper, 2002. *Makt och medierna*, Lund: Studentlitteratur.

Trost, Jan, 1997. *Kvalitativa intervjuer*,Lund: Studentlitteratur.

Van Maanen, J - Kunda, G, 1989. "Real Feelings: Emotional Expression and Organizational Culture". I, L. Cummings och B. Staw (Red.), *Research in Organizational Behavior*. Vol:11:43-103. Greenwich:JAI Press.

Watson, Tony J. 1998. "Book review: Requisite Organization". I, *Strategic Change*. Vol:7:56-58.

Watson, Tony J. 2002. *Organising and Managing Work*. Harlow: Financial Times Prentice Hall

Weber, Max, 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.

Wilkins, Alan L. - Ouchi, William G. 1983. "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance". I, *Administrative Science Quarterly*. Vol:28, Nr:3: 468-481

Otryckta referenser

<http://www.integra.sigma.se/>, 2005-12-15

<http://www.sigma.se/default.aspx?SelectedMenu=e25dfcc8-8e25-46ef-b943-8aa24c8388ae&MainPaneContent=0&ArticleId=78e93b16-c9fb-4047-b0d0-9f65cd8abb38&RightPaneContent=4>, 2005-12-15

Intervjuer

Intervju	Eiring, Lars (affärsområdeschef)	2005 – 12 – 08
Intervju	Engström, Helena (konsult/gruppchef)	2005 – 12 – 13
Intervju	Engström, Helena (konsult/gruppchef)	2006 – 01 – 13
Intervju	Fransson, Mathias (konsult)	2005 – 12 – 13
Intervju	Lundberg, Nils (konsult)	2005 – 12 – 08
Intervju	Schultz, Dan (affärsområdeschef)	2005 – 12 – 13
Intervju	Walberg, Håkan (VD)	2005 – 12 – 20
Intervju	Wilhelmsson, Peter (affärsområdeschef)	2005 – 12 – 12
Intervju	Åberg, Kristian (konsult)	2005 – 12 – 08
Intervju	Åberg, Kristian (konsult)	2006 – 01 – 16