



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Chefslösa företag i praktiken

Beslutsprocesser utifrån struktur, kultur och politik

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT 2016

Kandidatuppsats

Josefin Gruvander 921126

Emma Wåström 930316

Handledare: Freddy Hällsten

Tack

Inledningsvis vill vi tacka de företag och respondenter som deltagit i studien, för att de bidragit med sin tid och sina erfarenheter. Det har varit ovärderligt vid upprättandet av denna uppsats. Tack till David och Ninni, för att ni tog er tid att delta i pilotintervjuer. Vi vill dessutom tacka vår handledare Freddy Hällsten för stöd och rådgivning, som vi fått under denna process.

Josefin Gruvander och Emma Wåström

Abstract

This study examines how leaderless organizations might function. It has previously been discussed whether they are effective or not. The aim of the study is to describe and increase the understanding of the complex phenomenon how leaderless organizations work, focusing on decision making processes, from the perspectives of structure, culture and politics. Data has been collected from qualitative interviews, with six respondents from three organizations, which resulted in 18 respondents in total. In the presentation of the empirical data we have described three decision making processes: individual decisions, group decisions and corporate decisions. Furthermore, four roles within the organizations have been identified and described, they are as follows: the employee, the supporting role, the senior employee and the partner. The results show how leaderless organizations have compensated for the lack of managers, by incorporating the manager functions into other roles or delegated them to groups. Results also show how structure and culture are created to enable the lack of managers. Furthermore, the study shows how power is distributed to the different roles, which affect the extent of their influence in the decision making processes. In conclusion, the leaderless organizations are, in fact, not always leaderless. The findings may be used for further studies regarding other aspects of leaderless organizational life, such as leadership or organizational efficiency. We also propose further examination of power distribution or the consequences of decision making.

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Bakgrund	1
Problematisering	1
Syfte och frågeställningar	2
Teoretisk referensram.....	4
Struktur	4
Kultur.....	5
Politiskt system.....	6
Maktdimensioner och beslutsprocesser	8
Teorisammanfattning	11
Metod	12
Kvalitativ studie.....	12
Urval	12
Datainsamlingsmetod	13
Intervjuguide	14
Pilotintervju.....	14
Analysmetod.....	14
Transkribering.....	15

Kodning.....	15
Empirinära analys	16
Teoretisk analys	16
Etik.....	16
Metoddiskussion.....	17
Validitet.....	17
Reliabilitet.....	18
Teoretisk analysmetod	19
Empiri.....	20
Företag A.....	20
Struktur	20
Kultur.....	21
Roller	21
Medarbetaren	21
Stödpersonen.....	21
Seniora medarbetaren.....	22
Partnern	23
Beslutsprocesser	23
Individuella beslut.....	23

Gruppbeslut.....	23
Företagsbeslut	24
Företag B	25
Struktur	25
Kultur.....	25
Roller	26
Medarbetaren.	26
Stödpersonen.....	26
Seniora medarbetaren.....	27
Partnern.	27
Beslutsprocesser	27
Individuella beslut.....	27
Gruppbeslut.....	28
Företagsbeslut.	28
Företag C	29
Struktur	29
Kultur.....	29
Roller	30
Medarbetaren.	30

Stödpersonen.....	30
Seniora medarbetaren.....	31
Partnern.....	31
Beslutsprocesser	31
Individuella beslut.....	31
Gruppbeslut.....	31
Företagsbeslut.....	32
Empirinära analys.....	33
Teoretisk analys.....	35
Strukturanalys.....	35
Kulturanalys.....	36
Politisk analys.....	37
Makt- och beslutsanalys	37
Slutsats	41
Litteraturförteckning	44
Bilaga A.....	47
Bilaga B.....	49

Inledning

Bakgrund

"Okej, du har detta problemet... men kan du inte bara ge det till din chef? Nej, det fungerar inte helt så. Och så prövar man att förklara och de förstår inte. De förstår inte hur detta kan fungera i praxis."

Det blir allt vanligare att digitala tjänsteföretag, konsultföretag och mindre bolag frångår en hierarkisk struktur (Tuvhag, 2014). Citatet ovan är en beskrivning från en av studiens respondenter av hur dennes vänner har svårt att förstå hur en chefslös organisation fungerar. Nielsen (2004) menar att genom att gå från ett hierarkiskt synsätt, till en peer-reviewed organisationsstruktur, skapas en företagskultur som leder till en välmående, växande organisation.

Idén om en platt organisation är ett alternativ till den hierarkiska, höga pyramiden (Røvik, 2008). Genom att ta bort det högsta, mellersta eller lägsta skiktet av hierarkin plattas organisationen till och antas på så sätt bli mer effektiv. Røvik (2008) anmärker att den platta organisationen är en av de mest populära idéerna i vår samtid.

Problematisering

Härenstam (Tuvhag, 2014) anser att det chefslösa företaget är en utopi. Vidare menar hon att det är populistiskt att nedvärdera chefen, då det underskattar värdet av en bra chef och dennes uppgifter. Sverke (Hallstedt, 2016) argumenterar att det inte blir bättre för varken de anställda eller företaget och menar vidare att det blir opraktiskt och mer centraliserat, eftersom befogenheterna kvarstår som de varit tidigare.

Vredenburgh och Yunxia He (2003) beskriver de nackdelar som kan uppstå vid avlägsnandet av ledarskap. De belyser att den ledarlösa strukturen begränsar storleken på gruppen, är mer tidskrävande för deltagarna, och det kreativa, symboliska ledarskapet försvinner. Sandoff och Nilsson (2016) framhåller hur nya strukturer resulterade i nya utmaningar och svårigheter i arbetet, utifrån medarbetarnas upplevelser.

Vidare argumenterar Western (2013) att när formellt ledarskap avskaffas tenderar ett informellt ledarskap ta det formella ledarskapets plats. Han belyser att ledarskapet går från individuellt till kollektivt och från statiskt till flytande. När ledarskap avskaffas kan det få följande effekter; ledarskap uppstår under ett nytt namn, experimentella former av organisering uppstår eller att en skugga skapas, som snedställer makten och gruppdynamiken. Det anses ofrånkomligt med ledarskap i grupper (Western, 2013). Han menar också att frågan inte är huruvida det finns ledarskap i grupper, utan vilket slags ledarskap som existerar och hur det fungerar. Att ta bort klassiskt och formellt ledarskap tar, enligt Western, inte bort makt och auktoritet.

Utifrån de olika åsikterna kring huruvida en chefslös organisation är välfungerande, anser vi att det finns en relevans att studera hur chefslösa organisationer kan fungera. Tidigare studier som beskrivit fenomenet av ledarlösa organisationer har fokuserat på olika sociala rörelser, terroristorganisationer eller internetbaserade verksamheter (Brafman & Beckstrom, 2006; Gray, 2013; Rojek, 2014). Andra studier har belyst fenomenet i olika verksamhetstyper, däribland kommunal verksamhet och en orkester (Sandoff & Nilsson, 2016; Vredenburg & Yunxia He, 2003). De belyser hur decentraliseringen bidrar till en organisationsstruktur, där autonoma och samverkande grupper arbetar, med varierade framgångar, för att gemensamt utvecklas. Vi anser att det är intressant att belysa fenomenet i en annan kontext och har därför valt att undersöka chefslösa företagsverksamheter och studera hur de organiserar sig. För att få en bredare bild av vad det kan innebära för företag att vara chefslösa har vi valt att studera tre olika företag.

Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att studera hur chefslösa organisationer kan fungera med fokus på beslutsprocesser, utifrån aspekterna struktur, kultur och politik. Vi vill undersöka vilka konsekvenser avskaffandet av chefer och formellt ledarskap kan medföra och hur företagen valt att hantera dessa. När vi ska studera fenomenet, inspireras vi av ett antal organisationsmetaforer. Metaforer kan genom att ha en förklarande effekt användas som verktyg för att stimulera fantasin och kan ge en djupare förståelse för de situationer som studeras (Foropon & McLachlin, 2013).

Studien fokuserar på företagens beslutsprocesser. Beslutsfattande har fastställts som en viktig komponent för hur företag fungerar (Choo, 1996). Organisationsstrukturen ger förutsättningarna för hur beslut fattas i organisationen, genom att definiera vilka som är involverade i processen (Butler, 1991). Kultur fokuserar på det levande och upplevelsen av organisationen (Alvesson, 2012). Avgränsning kring kulturaspekten görs i studien, utifrån att endast kulturaspekter som bedöms vara relevanta för företagens strukturer och beslutsprocesser kommer att belysas. Politiska aktiviteter, såsom intressekonflikter, kan synliggöra hur makten inom organisationen fördelas och påverkar beslutsprocesserna (Morgan, 1997).

Studien ska även bidra till en tolkande kunskap och djupare förståelse för hur chefslösa organisationer kan fungera. Vi vill komplettera tidigare studier av fenomenet, genom att studera en annan verksamhetstyp, det vill säga företag. Empirin erhålls från kvalitativa intervjuer med personer som arbetar på de utvalda företagen.

Empirin ska besvara följande frågeställningar:

Hur kan de studerade chefslösa organisationerna förstås, med fokus på beslutsprocesser, utifrån aspekterna struktur, kultur och politik?

Vilka beslutsprocesser kan identifieras?

Vilka roller finns och hur är de involverade i beslutsprocesserna?

Teoretisk referensram

Studiens syfte är att studera chefslösa organisationer, med inspiration från metaforiska perspektiv. De tre perspektiven synliggör olika aspekter av en organisations aktiviteter och belyser vilka konsekvenser de får för verksamheten. Organisationen som sjöstjärna, kultur och politiskt system, anser vi vara relevanta för att de är applicerbara på vår data och belyser de aspekter vi valt att studera. Vi beskriver även maktdimensioner, som en fördjupning av det politiska perspektivet. Vidare kommer den teoretiska referensramen användas för att analysera insamlade, empiriska data.

Struktur

Brafman och Beckstrom (2006) liknar den ledarlösa organisationen med en sjöstjärna. Om en sjöstjärna förlorar en arm får den en ny och vissa arter kan replikera sig från endast en kvarvarande lem. Sjöstjärnan är ett neuralt nätverk med celler. Vidare beskriver Brafman och Beckstrom hur den fungerar decentraliserat, och för att förflytta sig behöver sjöstjärnans ena arm övertyga de andra att det är en god idé. Genom att den första armen rör sig lyckas den på något oförklarligt sätt få de andra att följa efter.

Brafman och Beckstrom (2006) beskriver nätverkseffekten, vilken innebär att det totala värdet på nätverket ökar med varje ny medlem. I en sjöstjärneorganisation innebär decentraliseringen att vem som helst kan göra allt, den anställda behöver inte rapportera till en chef och ansvarar endast för sig själv. Varje medlem är lika kompetent och har lika mycket makt som övriga medlemmar. Vidare menar de att decentraliserade organisationer är formlösa och flytande i sin struktur. Då makt och kunskap är distribuerade, blir enskilda enheter snabba att bemöta flertalet interna och externa krafter. Författarna beskriver hur enheterna konstant kan spridas, växa, krympa, förändras, dö och återuppstå, vilket gör dem flexibla i sin form. Likt sjöstjärnans arm har de olika enheterna relativ frihet att gå i olika riktningar och de autonoma enheterna är självförsörjande (Brafman & Beckstrom, 2006).

I metaforen organisationen som sjöstjärna argumenterar författarna för de styrkor som medförs, genom att organisera sig decentraliserat och flexibelt, vilket leder till en mer anpassningsbar och effektiv organisationsstruktur (Brafman & Beckstrom, 2006). Vi anser att

författarna fokuserar på de positiva effekterna av en sjöstjärneliknande struktur, och bortser från de utmaningar som kan medfölja. Det kan resultera i att vår teoretiska strukturanalys av de studerade organisationerna blir aningen vinklad, eftersom att vi betraktar likheter med sjöstjärneorganisationen som huvudsakligen positiva.

Kultur

Kulturperspektivet främjar synen på organisationen som uttrycksform av mänskligt medvetande, som förstås och analyseras bäst genom expressiva, idéskapande och symboliska aspekter (Alvesson, 2015). Vidare kommer vi att använda begreppen kultur och organisationskultur som något som företaget har, gör och är, utifrån att det genomsyrar hela verksamhetens aktiviteter och existens.

Kultur kan ses som skapandet av en verklighetsuppfattning, vilket medför att organisationsstrukturer, regler och mål blir kulturella artefakter som skapar den pågående verkligheten (Morgan, 1997). Morgan framhåller vidare att kulturen på så sätt kan vara en del av vardagens aktiviteter. Relationen mellan människor, med fokus på hur verklighetsbilden konstrueras, visar att skapande av en grupp, eller processen att bli ledare, beror på förmågan att skapa en gemensam syn på verkligheten. Kultur utvecklas, skapas och upprätthålls genom sociala processer, bilder, symboler och rutiner (Morgan, 1997). Kulturer kan belysas som spontana, icke-styrda och något som bara finns (Grey, 2012). Grey argumenterar för att kulturstyrning strävar efter att inskrida och reglera, i syfte att se till att det inte finns något avstånd mellan individens och organisationens syften. Dessutom belyser han att kulturstyrningen är baserad på idén att kulturella värderingar är hierarkiskt definierade, vilket görs av ledningen. Kultur och delade värderingar kan inte bara kontrolleras, utan även styras i en riktning mot existerande mål (Grey, 2012).

Organisationskultur fokuserar på det levande och på upplevelsen av en organisation (Alvesson, 2012). Kulturteori bryter från rationella, objektiva perspektiv. Normativ styrning är, enligt Kärreman och Rennstam (2012), en indirekt form av beteendestyrning, där målet är att styra de anställdas uppfattningar, tankar och föreställningar, vilket i sin tur påverkar beteendet. Vidare beskriver Kärreman och Rennstam hur metoder för normativ styrning ofta sker vid rekrytering och socialisation, genom att i rekryteringen hitta kandidater som passar in

i företagets värderingar, normer och attityder och sedan socialisera dem genom att uppfostra dem i organisationens normer. Normativ styrning är ett huvudelement i organisationskultur (Kärreman & Rennstam, 2012).

Kultur bör uppmärksammas kritiskt, eftersom det tenderar att befästa ideal och föreställningar hos människor och kan användas som ett uttryck för makt, för att få dem att okritisk underordna sig de värderingar och tankesätt som förespråkas (Alvesson, 2012). Kultur som maktuttryck återkommer vi till i redogörelsen för institutionell makt. Makt är även ett centralt begrepp i det politiska perspektivet, som fokuserar på hur intressekonflikter kan hanteras inom en organisation (Morgan, 1997).

Vi ser hur kulturbegreppet är besvärligt att avgränsa, eftersom det genomsyrar alla sociala konstellationer och dess aktiviteter. Detta försvårar den teoretiska kulturanalysen. Nedan beskriver vi de politiska aspekterna i organisationen, och belyser relationerna mellan intressen, konflikter och makt.

Politiskt system

Det politiska perspektivet belyser grundantagandet att organisationer består av olika grupper som konkurrerar om relativt begränsade resurser (Spicer, 1997). Vidare menar Spicer att politik kan ge ett användbart verktyg för att förstå vad som händer inom organisationen och mellan organisationens andra intressenter, vid osäkerhet, minskade resurser eller andra förändringar. Organisationspolitik kan analyseras genom att betrakta relationerna mellan intressen, konflikter och makt (Morgan, 1997). Varje val mellan olika handlingsalternativ beror på maktrelationerna mellan de involverade aktörerna. Genom att fokusera på hur avvikande intressen ger upphov till konflikter, synliga eller osynliga, som löses av olika maktspel, noterar vi att organisationsanalysen fokuseras på mänskliga interaktioner och relationer.

Konflikter kan vara mer eller mindre synliga och genom att de blir institutionaliserade så blir underliggande konflikter svåra att identifiera och bryta ner (Morgan, 1997). De kan hanteras med olika angreppssätt. Författaren beskriver samarbete, som ett angreppssätt, vilket kännetecknas av problemlösning, konfronterande av olikheter och delande av idéer och

information. Vid samarbete söker deltagarna efter gemensamma lösningar och hittar situationer där alla kan vinna, eftersom problem och konflikter anses vara utmanande. Gruppbeslut vid avsaknad av konflikt leder till konformitet och grupptänk. Konformitet uppstår när en individ ändrar beteende, åsikter eller uppfattningar till gruppens normer (Kassin, Fein & Rose Markus, 2014). Grupptänk sker när gruppen strävar efter konsensus till den grad att gruppen överskattar sin egen förmåga, blir trångsynt och påtryckningar för enighet ökar. Det, menar Kassin, et al., medför att grupptänk högst sannolikt resulterar i dåliga beslut. Morgan (1997) menar därför att konflikter kan förbättra beslutens kvalitet.

Enligt Morgan (1997) associeras formell auktoritet till positionen, och traditionell auktoritet uppstår när människor respekterar den givna auktoriteten hos personen. Karismatisk auktoritet uppstår när människor respekterar speciella kvalitéer hos en person. Experten har ofta en aura av auktoritet och makt som kan ge tyngd vid beslut (Morgan, 1997). Personer med expertis kan ha signifikant påverkan vid strategiska val (Finkelstein, 1992).

Att kunna påverka beslutsprocessens resultat anses vara en maktkälla som uppmärksammas i organisationsteoretisk litteratur (Morgan, 1997). Vidare belyser Morgan att kontroll över beslutsprocessen vanligtvis är mer synlig, då det styr hur beslut fattas, vilka som ska involveras och när det ska genomföras.

Det politiska perspektivet belyser makt, vilket har en betydande roll för hur intressekonflikter löses, eftersom det influerar vem som får vad, när och hur (Morgan, 1997). Som en fördjupning av det politiska perspektivet beskrivs maktdimensioner och beslutsprocesser, för att synliggöra hur maktutövning kan påverka beslutsfattande.

Kritik mot det politiska perspektivet belyser hur det kan bli cyniskt, genom att fokusera på problem och dolda avsikter (Morgan, 1997). Det medför att vi i den teoretiska politiska analysen kommer att söka efter politiska aktiviteter och bortser från de positiva interaktionerna som sker.

Maktdimensioner och beslutsprocesser

Keltner, Gruenfeld och Anderson (2003) definierar makt som "individens relativa förmåga att förändra andras tillstånd, genom att tilldela eller undanhålla resurser eller utdela straff" (s. 265). Western (2013) menar att makt och auktoritet finns överallt, oavsett om det finns en hierarki eller ett uttalat ledarskap, och det är omöjligt att agera utan att utöva makt över någon annan. Western argumenterar för att maktformerna är tydliga delar av ledarskap, följarskap och teamarbete. Christensen, Daugaard Jensen och Lindkvist (2011) beskriver sex dimensioner för analys av makt: direkt och indirekt makt, makt över människors uppfattningar och intressen, makt i en soptunna, relationell makt och institutionell makt. De argumenterar för att för att förstå vad som sker i en organisation är det nödvändigt att synliggöra vem som fattar beslut, hur det görs och vilka konsekvenser det medför. I den teoretiska analysen belyses hur beslut fattas och av vem, medan analys av dess konsekvenser lämnas till vidare studier.

I redogörelsen av direkt makt antas att vid beslut utövar några aktörer makt över andra och det direkta maktutövandet sker i samband med beslutsprocessen (Christensen, et al., 2011). Författarna beskriver hur ett intresse som når beslutsaren blir ett ärende, vilket leder till en beslutsprocess som resulterar i ett beslut med konsekvenser. En beslutsarena kan vara både formell och informell, som exempelvis möten, styrelser, projektgrupper eller kafferaster. Valet av arena, menar författarna, kan bero på frågans definition och kan vara avgörande för hur frågan behandlas. I arenan finns beslutsfattare, även kallade aktörer, som förutsätts kunna avgränsas till en förutbestämd grupp eller väljs ut beroende på situation. Christensen et al. (2011) menar att vid direkt makt tas beslut utifrån den rationella beslutsmodellen. Den rationella beslutsmodellen utgår från att beslutsfattande sker i en sekvens, då beslut tas innan handling och med konsekvenslogiska resonemang som sker systematiskt (Butler, 1991; Brunsson & Brunsson, 2014).

Christensen et al. (2011) beskriver vidare hur indirekt makt utövas genom att förhindra beslutsprocesser, genom ett icke-beslut. Ett icke-beslut definieras som processer där beslut gäller ofarliga ärenden. De argumenterar för att inte alla konflikter kan identifieras och

vad som ser ut som konsensus behöver inte vara det, då det kan finnas bakomliggande konflikter gömda.

Den tredje maktdimensionen, enligt Christensen et al. (2011), är makt över människors uppfattningar och intressen. Då vissa får sina intressen bejakade utan konflikter, trots existerande intressekonflikter, visar det på en maktutövning över andras intressen. Författarna hävdar att det sker genom ett filter, som avgör huruvida en fråga ska synliggöras eller inte. Maktutövningen kan bli osynlig för de involverade om de inte upplever att de påverkas, vilket syns genom att de stödjer andras intressen, och på så sätt kan beslutsfattande ske utan motstånd (Christensen, et al., 2011).

I ett komplext system, där det finns flera dynamiska miljöer och intressenter, kan det vara svårt att säkerställa rationalitet i beslutsprocessen (Christensen, et al., 2011). Organisationsbeslut är inte endast resultatet av en logisk stegfrekvens av händelser. Soptunnemodellen visar att beslutsprocessen inte är en sekvens av steg, som börjar med ett problem och avslutas med en lösning (Butler, 1991). Istället, framhåller Butler, att det finns fyra självständiga strömmar i organisationen: problem, lösningar, deltagare och valmöjligheter. Genom att strömmarna flödar genom organisationen, leder det till att de blandas och sammankopplas vid olika punkter (Butler, 1991). I soptunnemodellen ligger makten i att påverka de mekanismer som avgör sammankopplingarna mellan strömmarna (Christensen, et al., 2011). Regleringen beror på tidsmässiga sammankopplingar och deltagarnas engagemang. Enligt Christensen et al. är det möjligt påverka resultatet genom att hålla fast vid beslutsskäl, vara närvarande i olika aktiviteter, ändra status på innehåll och deltagare, fördela sina projekt och skapa olika beslutsarenor och tillfällen.

Christensen et al. (2011) fortsätter med att beskriva relationell makt, vilket innebär att makten uppstår och växer fram i ett socialt samspel mellan aktörer. Författarna betonar att intressen och perspektiv kan bibehållas eller utvecklas i de sociala relationerna, genom påverkan av varandra.

Institutionell makt beskrivs av Christensen et al. (2011) som att intressen påverkas av rutiner, normer och värderingar som är tagna för givet. Det leder, enligt författarna, till att de inte ifrågasätts och rutiner och normer blir mekanismer som reglerar beteendet i

organisationen och dess sociala system. På så sätt främjas vissa intressen och maktutövningen sker. Vidare förklaras att de rutiner, beteenden och uppfattningar som accepteras och reproduceras är grunden i institutionell makt (Christensen, et al., 2011).

Maktbegreppet är mångfacetterat, vilket resulterade i att vi behövde göra en avgränsning vid vår teoretiska analys. Det ger en mer begränsad bild av maktutövningen i de studerade organisationerna.

Teorisammanfattning

Den teoretiska referensramen beskriver olika perspektiv, som vidare kommer användas för att analysera empiriska data. Med fokus på de funktionella aspekterna av organisationens aktiviteter, ges beskrivningen av organisationsmetaforen: sjöstjärnan. Den betonar flexibla och decentraliserade strukturer, vilket beskrivs främja organisationens utveckling och effektivitet.

I kontrast till det funktionella perspektivet ges kulturperspektivet och det politiska perspektivet. Kulturperspektivet belyser hur gemenskap produceras genom att se till att alla har samma verklighetssyn, vilket visar sig i normer, rutiner och beteenden. Det lägger grunden för att betrakta organisationen med fokus på det som sker inom de formella strukturerna, och istället se vad medarbetare gör tillsammans. Vidare belyser det politiska perspektivet vad som sker vid intressekonflikter, relationer och makt. Det betonas istället hur deltagarna i organisationen interagerar med organisationens funktionella aspekter och med varandra, för att visa aktiviteternas betydelse i sitt sociala sammanhang. Genom att belysa olika maktdimensioner ges verktyg för att vidare analysera maktaspekterna i organisationerna. Maktdimensionerna synliggör även hur relationer och interaktioner påverkar beslutsprocesser.

Valet av teorierna medför att det sker en gallring, av ett redan sorterat material, eftersom de fokuserar på förutbestämda aspekter (Harboe, 2013). De olika perspektiven medför olika metodologiska konsekvenser för analysen, och vi kan se hur de kontrasterar varandra och ger en nyanserad helhetsbild.

Metod

I följande avsnitt förklaras arbetsprocessen. Den innebär användningen av en kvalitativ metod för att undersöka tre företag. Senare följer en förklaring av analysmetoden, etiskt ställningstagande och en metoddiskussion.

Kvalitativ studie

Arbetet utgår från en induktiv ansats, vilket innebär att teorin genereras på grundval av insamlade data (Bryman & Bell, 2013). Studiens kvalitativa fokus är att se världen genom undersökningspersonernas ögon, i syfte att få ökad insikt och förståelse för deras perspektiv på organisationen. En fallstudiedesign används vid ett detaljerat och ingående studerande av ett fall (Bryman & Bell, 2013). Harboe (2013) menar att en multipel fallstudie kan motverka att ett enstaka fall ger en skev bild av fenomenet. Därför genomfördes en multipel fallstudie med tre undersökningsobjekt.

Urval

Ett intresse att studera chefslösa organisationer uppstod i början av arbetsprocessen. Efter research hittades ett tiotal företag som i artiklar, eller annan media, definierats som chefslösa. För att få en säkerhetsmarginal, om ett företag hade valt att avbryta sin medverkan, kontaktades tre företag och samtliga deltog i studien. På grund av effektivitetsskäl valdes de företag som var lättast att resa till från Göteborg. Vidare skulle de ha fler än 100 medarbetare, då intresset låg i att studera hur större chefslösa organisationer fungerade och för att öka sannolikheten att få tillgängliga respondenter. De skulle dessutom vara villiga att ställa upp under november månad. Två företag hade vi ingen tidigare relation till och de kontaktades via e-post. Det tredje företaget valdes ut, eftersom en av oss hade personlig kontakt med en medarbetare på företaget. Totalt blev det 18 respondenter, med sex stycken från varje företag. Urvalet liknar ett konsekutivt urval, eftersom respondenter först valdes utifrån önskemål om blandade positioner och därefter själva valde att medverka (Harboe, 2013). Det gav en god bild av varje företag och gjorde att bearbetning av materialet var genomförbart inom den begränsade tidsramen. Nedan presenteras kort fakta om de tre företagen.

Företag A är ett konsultföretag som löser problem åt sina kunder genom idéer om företagande och verksamhetsutveckling, för att skapa välmående och konkurrenskraftiga företag. Det grundades år 2002 och är en del av en grupp med systerföretag som totalt består av 300 medarbetare. Företag B är ett mjukvaruföretag som grundades år 1998, det har 150 anställda. Företaget erbjuder sina kunder en mjukvara för att klara av transportadministration, transportstöd för e-handel och returhantering. Företag C grundades år 1999 och är ett konsultbolag inom management och IT. Företaget erbjuder sina kunder bland annat strategiimplementering, de arbetar i flera länder i Europa och har totalt cirka 900 anställda.

Datainsamlingsmetod

Empiriinsamlingen genomfördes med semi-strukturerade intervjuer, eftersom fokus varit på hur den enskilda medarbetaren ser på den chefslösa organisationens beslutsprocesser. Bryman och Bell (2013) berättar att den valda intervjumetoden tillåter att intervjun går åt det håll den intervjuade anser vara viktigt, att följdfrågor kan ställas och att frågeföljd och formulering av frågor tillåts variera. Intervjuernas längd varierade mellan 35–50 minuter, beroende på hur utförliga svar som gavs och antalet följdfrågor som ställdes. Vissa respondenter talade fritt och endast några frågor ställdes, medan andra gav mindre utförliga svar och då ställdes nästan alla intervjuguidens frågor. Respondenterna valdes ut genom att kontaktpersonerna på företagen skötte urvalet. Vi ställde en förfrågan om att få intervju personer med olika ansvarsområden och befattningar, vilket gav en bra blandning av respondenter. Varje företag blev tilldelade varsin vecka i november, och inom den veckan kunde de fritt välja vilken eller vilka dagar vi skulle närvara vid kontoret. Bokning och schemaläggning av intervjuer sköttes därefter internt inom företagen, för att ge deltagarna möjlighet att delta på sina egna villkor. Kontaktpersonerna på två företag deltog själva och intervjuades, och på ett av företagen var två respondenter norsktalande. En respondent var tvungen att äta lunch under intervjun. Den intervjun spelades inte in för att den hölls i en lunchrestaurang, därför antecknades det under intervjun istället. De övriga intervjuerna genomfördes i sammanträdeslokaler på företagets kontor och de spelades in för att underlätta analysarbetet.

Intervjuguide. Större delen av arbetet med intervjuguiden skedde innan det första företagens intervjuer. En egen undran kan stimuleras av olika aktiviteter (Bryman & Bell, 2013), och i diskussioner med varandra lyfte vi ibland intressanta frågor som skrevs ner. Bryman och Bell betonar att det är viktigt att fundera på vilka frågor som behöver ställas till respondenterna för att besvara frågeställningarna. Därför sållades de frågor bort som var helt irrelevanta. Intervjuguiden strukturerades därefter upp i teman, som var nära relaterade till frågeställningarna och studiens syfte. Teman var; generellt om respondenten och företaget, struktur, kultur, beslut och roller. Intervjuguiden är bifogad som bilaga A. Frågorna var utformade för att vara lättförståeliga, utan att leda respondenten för mycket och målet var att hålla intervjutiden till ungefär 40 minuter. Ingen av respondenterna fick ta del av intervjuguiden, varken före eller efter intervjun, för att minska risken för inövade eller inte lika ärliga svar.

Pilotintervju. För att vara en framgångsrik intervjuare är det bland annat viktigt att vara insatt i sitt material och ställa tydliga frågor (Bryman & Bell, 2013). Därför genomfördes två pilotintervjuer innan de riktiga intervjuerna. Den första testrespondenten var en bekant, som är fränkopplad från detta arbete och de undersökta företagen. Målet med intervjun var att ta reda på om frågorna var lättförståeliga, att öva på intervjuprocessen, testa inspelningsutrustningen och bedöma om mängden frågor räckte. Det framgick, efter samtal med testpersonen, att det behövdes fler inledande frågor för att få pratet att flyta. Intervjun blev alldeles för kort, så frågor lades till i intervjuguiden. Vissa ticks hos intervjuaren skulle övas bort och inspelningsvolymen skulle höjas något. Efter korrigeringar gjorts i intervjuguiden hölls den andra pilotintervjun, med en annan bekant, och då blev intervjulängden som tänkt.

Analysmetod

Det finns inga exakta regler för hur kvalitativ analys ska gå till och forskare är oense kring vad som är en lämplig analysmetod (Bryman & Bell, 2013). Harboe (2013) belyser att kvalitativa innehållsanalyser bygger på en hermeneutik, vilket innebär att analysen även tar sammanhanget, situationen och kontexten i beaktning. Vidare förklarar Harboe att kvalitativ analys kännetecknas av källkritik, empati och textanalys.

I analysarbetet har vi delvis utgått från grundad teori för att strukturera upp analysen. Enligt Bryman och Bell (2013) är kodningen en viktig del i grundad teori, som tas upp nedan. Bryman och Bell nämner att grundad teori kritiserats för att den inte alltid leder till en teori. Det har inte varit målet med detta arbete, och därifrån vi grundad teori.

Transkribering. Transkriberingsarbetet är tidskrävande, men viktigt för en detaljerad analys och för att fånga respondenters svar i deras egna ordalag (Bryman & Bell, 2013). Dessutom, menar författarna, blir det lättare för forskaren att göra upprepade genomgångar av materialet. Därför transkriberades de 17 inspelade intervjuerna. Anteckningarna från lunchintervjun användes som de var. För att transkribera intervjuerna så tidseffektivt och med så god kvalitet som möjligt delades transkriberingen upp. Tre intervjuer transkriberades, per person, samma vecka som intervjuerna genomförts. Det gav en överkomlig arbetsinsats och transkriberingsarbetet var i fas med intervjuarbetet. Analysen kring materialet kunde också påbörjas. Detaljer som uppmärksammades vid transkriberingen, som inte märkts vid intervjutillfället, kunde tas i beaktning vid de resterande intervjuerna (Bryman & Bell, 2013).

Kodning. Kodning innebär en genomgång av utskrifter, för att sätta etiketter på delar som är av teoretisk vikt eller praktisk betydelse för de personer som studerats (Bryman & Bell, 2013). Det, fortsätter författarna, är ett sätt att åtskilja, sammanställa och organisera data. Vid transkribering av materialet uppmärksammades återkommande mönster i insamlade data. Processen påminner om en form av öppen kodning. Mönstren diskuterades och utifrån dem kunde ett antal koder skapas. Koderna hade sammankoppling till de teman som intervjuguiden bestod av. Koderna kallas för noder i Nvivo 11, vilket är det program som använts för kodningen. Kategorier skapades i form av fyra huvudnoder med tolv undernoder, se bilaga B. Memon bör användas vid arbete med grundad teori, de fungerar som påminnelser om vad som menas med en viss kategori (Bryman & Bell, 2013). För att strukturera upp kodningsarbetet och se till att det var oberoende av vem som utförde kodningen bestämdes vilka slags nyckelord som skulle ingå i varje undernod och lades till som memon, se bilaga B. Den selektiva kodningen delades upp så att två företag kodades av en person och ett företag av den andra.

Utifrån kodningen sammanställdes materialet till ett empiriavsnitt med huvudkategorierna som rubriker. För att få en så djupgående insikt i företagen som möjligt, och för att förhindra en felbedömning av företagen, skrevs empirisammanställningen av företagen av den som inte hade kodat dem. Vid sammanställningen låg utgångspunkten i att empirin ska besvara frågeställningarna.

Empirinära analys. I grundad teori analyseras empirin utan teoretisk referensram för att skapa antaganden (Bryman & Bell, 2013). Genom att utgå från ett mer källkritiskt perspektiv uppmärksammades motsägelser och tvetydigheter i materialet. Detta gjordes för att minska risken för att ge en alltför positiv och putsad bild av företagen, samt belysa skillnader i respondenternas beskrivningar.

Teoretisk analys. Den teoretiska analysen gjordes med inspiration från olika organisationsmetaforer samt beskrivningar av maktdimensioner. Det resulterade i att de strukturella aspekterna studerades med hjälp av sjöstjärnan som organisationsmetafor. Kulturperspektivet och det politiska perspektivet användes för att studera mänskliga relationer och interaktioner i organisationerna. Beskrivningar av maktdimensionerna synliggjorde hur maktfördelning sker och hur det påverkar beslutsprocesserna. Valet av perspektiv har gjorts utifrån det som vi valt att studera, det vill säga beslutsprocesser utifrån aspekterna struktur, kultur, politik och makt.

Etik

Det finns ett antal etiska riktlinjer att följa när studier utförs. Några av dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglningar (Bryman & Bell, 2013). Under arbetets gång har kraven hela tiden utgjort en grundstomme vid beslut om vad som ska eller inte ska göras. För att uppfylla informationskravet delgavs respondenterna studiens syfte, undersökningsmetod och att inspelning skulle förekomma, innan de valde att delta. Syftet upprepades i början av alla intervjuer och respondenterna fick information om att deltagandet var frivilligt, att de hade valet att neka till inspelning, att avbryta intervjun eller inte svara på en fråga. På så sätt uppfylldes samtyckeskravet. Innan undersökningen ägde rum bestämdes det att inga företagsnamn eller personnamn skulle framkomma i presentationen av materialet.

Respondenterna meddelades att så långt det var möjligt skulle de hållas anonyma. Detta för att behandla alla lika, undvika lojalitetskänslor eller övertänkta svar från respondenterna samt att så långt det var möjligt uppfylla anonymitetskravet. Uppgifter om företagen och respondenterna har enbart behandlats av oss och enbart i syftet för studien för att uppfylla konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Företagen har istället för sina företagsnamn kallats företag A, B och C och respondenterna är inte numrerade, eftersom det inte är relevant vem som sade vad, då vi anser att samtliga respondenters redogörelser är av lika stor betydelse och ingen har rätt eller fel i sin subjektiva upplevelse.

Metoddiskussion

När forskare bestämmer sig för att strukturera sin studie gör de bedömningar om vilken slags verklighet de förväntar sig möta (Bryman & Bell, 2013). Det betyder att forskarna blir begränsade i att fånga den bild av världen de studerade personerna har. I denna studie har fokus legat på ett antal, i förväg utvalda, teman. Det kan ha medfört att viktiga delar i respondenternas bild av företagen har gått förlorade. Däremot har det lett till en enklare och mindre tidskrävande sortering av data, som varit viktigt med tanke på arbetets tidsram.

Validitet. Patel och Davidson (2011) berättar att validiteten gäller hela forskningsprocessen. Vidare menar författarna att varje kvalitativ forskningsprocess är unik och det går inte att fastställa regler eller procedurer för att säkerställa validiteten. Validitetsproblem som kan uppstå gäller insamlandet, analysen och framställningen av resultatet.

Triangulering sker när flera olika datakällor används, exempelvis personer, platser och tidpunkter för fenomenet (Patel & Davidson, 2011). Vidare berättar författarna att även olika insamlingsmetoder kan användas, såsom intervjuer och observationer. En begränsning för studien är att endast intervjuer användes som insamlingsmetod, men en styrka är att så många respondenter deltagit i studien.

Validiteten hänvisas till sanningshalten i påståenden (Brinkman & Kvale, 2015). Vidare diskuterar Brinkman och Kvale huruvida intervjumaterial kan betraktas som helt objektiv kunskap eller inte. Vi anser att eftersom studiens syfte var att få ökad förståelse och

insikt i de chefslösa organisationerna, genom att få ta del av medarbetares upplevelser och erfarenheter, kan intervjumaterialet betraktas som tillförlitligt, då upplevelsen betonas, snarare än fullständig objektivitet.

Vid transkribering sker en påverkan av materialet, eftersom talspråk och skriftspråk skiljer sig åt (Patel & Davidson, 2011). Vidare belyser Brinkman och Kvale (2015) transkriberingens svaghet, eftersom samma ord kan ge transkribering olika innebörd, beroende på hur transkriberaren väljer att placera skiljetecken. Validiteten av intervjutranskriberingar kan diskuteras utifrån hur olika retoriska former av skrivet och talat språk framställs (Brinkman & Kvale, 2015). Vi ser tydliga skillnader i transkriberingarnas form, beroende på vem som transkriberat, främst gällande användning och placering av skiljetecken. Det kan medföra en svaghet kring transkriberingarnas tillförlitlighet. Vi upplevde inte att det medförde någon skillnad i materialets sammanställning, men det kan ha resulterat i en omedveten skillnad vid tolkning av materialet. De intervjuer som genomfördes på norska kan däremot ha kvalitetsbrister, på grund av att vi inte är flytande i norska språket. Vid lunchintervjun fördes endast anteckningar, vilket medförde en kvalitetsbrist.

Reliabilitet. Respondenters påståenden är inte insamlade, utan medförfattade av intervjuaren, eftersom en intervju är en interaktion mellan personer, och frågor ställs som leder konversationen (Brinkman & Kvale, 2015). En faktor för reliabilitet är att intervjuaren är erfaren (Patel & Davidson, 2011), vilket i denna studie inte varit fallet. Vi har försökt överbrygga det, genom att studera intervjumethodik och hålla pilotintervjuer för att öva, innan intervjuerna hölls. Risken för reliabilitetsbrister minskades även genom att vi genomförde samtliga intervjuer tillsammans. Patel och Davidson (2011) berättar att förhållandevis standardiserade intervjuer, inspelning av intervjuerna och att ha ytterligare en person närvarande vid intervjuerna kan ge relativt god reliabilitet. Vi konstaterar att reliabiliteten påverkas av intervjuarens agerande, vilket medför att en upprepad studie sannolikt skulle generera annan data. Likaså kan de olika intervjuernas resultat påverkats av att vi turades om att leda intervjuerna samt att vår förmåga att intervju förbättrades under arbetets gång. Tidigare utvalda teman medförde att under intervjuerna uppmärksammade och fokuserade intervjuaren på det som berörde teman, genom att försöka förtydliga och ställa följdfrågor kring dem. Vi ser på så sätt en bias vid skapandet av empirin. Bias kan även uppstå beroende

på hur frågorna ställs och i utbytet mellan respondent och intervjuare under intervjun (Bloor & Wood, 2006). Vi kan även belysa att bekantskapen med kontaktpersonen på ett av företagen kan ha påverkat insamlingen av materialet, eftersom de andra respondenterna på företaget kände till och anmärkte på det. Harboe (2013) betonar att intervjuarens närvaro och påverkan är oundvikligt vid en intervju, oavsett hur frågorna ställs.

Reliabilitet av intervjukunskap syftar till pålitligheten och konsekvensen i studiens data (Brinkman & Kvale, 2015). Trots försök att förebygga att respondenter ska ge en förskönad bild av företaget, kan det ha uppstått. Det framgår i materialet att respondenter gärna talade väl om sin arbetsplats, vilket märkts genom att motsättningar uppstått. Vidare kan vi även se att då intervjuerna utfördes på respondenternas arbetsplatser, och var relativt formella i sin utformning, kan det ha påverkat respondenterna. Valet att använda företagets egna lokaler vid intervjuerna gjordes av bekvämlighetsskäl, men kan ha medfört en omedveten påverkan på respondenterna och gjort dem överdrivet positivt inställda till sina företag eller givit dem upplevelsen av att de ska representera sitt företag. Patel och Davidson (2011) belyser att olika svar inte behöver vara ett tecken på låg reliabilitet, eftersom variation kan vara ett tecken på den unika intervjusituationen. Vi ser både likheter och skillnader mellan svaren i det insamlade materialet, men belyser i den empirinära analysen, de motsättningar vi funnit.

Teoretisk analysmetod. Grundad teori kritiserar för att bortse från implicita teorier som kan påverka arbetet i ett tidigt stadium (Silverman, 2014). Många menar att det är en omöjlighet att under en stor del av arbetet vara helt fri från teorier (Bryman & Bell, 2013). Vidare belyser Bryman och Bell att kodning riskerar att ta vad som sägs ur sitt sammanhang. Det har försökt undvikas genom att vi hela tiden varit två personer som gått igenom materialet.

Empiri

I den empiriska framställningen presenteras insamlade data, från intervjuer, som genomförts med respondenterna från företagen. Totalt intervjuades 18 personer, sex från varje företag, och deras svar är grunden för presentationen av det empiriska materialet. Studiens syfte är att skapa förståelse för hur en chefslös organisation kan fungera, med fokus beslutsprocesser, utifrån aspekterna struktur, kultur och politik. Vidare berör även studiens frågeställningar vilka interna roller som finns på företagen samt hur de medverkar i de identifierade beslutsprocesserna. Vi beskriver därför företagen, ett i taget, med rubrikerna struktur, kultur, roller och beslutsprocesser. De roller som identifierats är medarbetaren, stödpersonen, den seniora medarbetaren och partnern. Rollfördelningen av respondenterna är följande: fyra partners, fem stödpersoner och nio medarbetare, varav några anses vara seniora. Beslutsprocesserna är individuella beslut, gruppbeslut och företagsbeslut. Den empiriska framställningen kommer sedan att användas för att diskutera och analysera, utifrån de tidigare beskrivna organisationsperspektiven och maktdimensionerna.

Företag A

Struktur

Som konsult ingår du i ett affärsområde, även kallad business unit eller BU. Affärsområdena är utformade efter bransch eller typ av specialkompetens. Dess storlek kan variera, från det minsta som består av sex personer, upp till det största som består av över 40 personer. Enligt respondenterna kan de skapas av vem som helst på företaget och den som skapat ett affärsområde blir affärsområdesansvarig. Utformningen av affärsområdet och hur det drivs bestäms sedan av affärsområdesansvarige. Vidare förklarar de att om det nya affärsområdet inte fungerar kommer det avvecklas. Interaktionen mellan affärsområdena beskrivs av respondenterna som inte särskilt stor. Personer med gemensamma intressen berättas kunna skapa hubbar, dit medarbetare kan välja att ansluta sig och bidra med engagemang.

Företaget beskrivs av respondenterna som en inre marknad, med varje konsult som en egen affärsenhet och affärsområdena som egna företag. Vidare förklarar respondenter att den

enskilda individen måste hålla sig synlig och relevant, samtidigt som client managers, eller kundansvariga, behöver marknadsföra uppdrag för konsulterna. På så sätt uppstår en inre konkurrens om uppdrag och konsulter.

Kultur

Istället för att ha regler kring beteenden på arbetet, exempelvis code of conduct eller klädkod, förlitar sig företaget på den starka kulturen. I sin rekrytering eftersöks personer som är värderingsstyrda, engagerade och ambitionsdrivna. De beskrivs bli inskolade i företagskulturen, genom ett introduktionsprogram där de får lära sig hur verksamheten fungerar, dess värderingar och anda. Vidare redogör respondenterna för tre värdeord: balans, professionalism och entreprenörsanda. De argumenterar att företaget vill skapa en egenföretagarmiljö, för att medarbetarna inte ska bli begränsade i sitt handlingsutrymme på företaget. Medarbetarna beskrivs av sina kollegor som hjälpsamma, prestigelösa och initiativtagande.

” ... det är den enda regeln, att det inte finns några regler.”

... konsultprogrammet startar alltid med sex veckors introduktion.

Introduktionsprogrammet kallas det... under den tiden så blir det ganska mycket, du får veta väldigt mycket om vad är [Företag A]. Du träffar grundarna som pratar liksom om deras tanke med verksamheten när man började och det chefslösa, den cheflösa verksamheten fungerar det här, vad innebär det egentligen...

Roller

Medarbetaren. Respondenterna förklarar att när personer anställs direkt från högskola och universitet går de konsultprogrammet under tre års tid. Då har den anställda fast lön och en tät kontakt med sin medarbetaransvarig för att skapa trygghet. Därefter blir konsulten businesskonsult, får rörlig lön och ansvarar själv för att åta sig uppdrag.

Stödpersonen. Konsulterna på företaget har en medarbetaransvarig, förkortat MA, vars roll går ut på att ansvara för deras långsiktiga utveckling och se till att konsulterna kommer ut på uppdrag. Om ett problem uppstår berättar respondenterna att

medarbetaransvariga är den som konsulten ofta vänder sig till. Medarbetaransvaret ingår i rollerna affärsområdesansvarig och partner. De rollerna beskrivs senare. Enligt redogörelser har medarbetaransvarige formellt möjlighet att bestämma vilket uppdrag en junior konsult går på, då ansvaret för konsulten ligger hos MA, istället för hos konsulten själv.

Medarbetaransvarige kan, som framhålls av respondenterna, fungera som ett bollplank och stöd för medarbetarna. Konsulten tilldelas även två sponsorer, eller mentorer, som är seniora medarbetare som utgör en stöttande funktion i individens förverkligande av personliga mål.

”... om man har problem, då går man till ens MA och så pratar man om det och sen så hjälper väl de efter bästa förmåga.”

Varje affärsområde har en affärsområdesansvarig, även kallad BU-ansvarig, som betonas driva sitt affärsområde likt ett eget företag, eftersom de ansvarar för dess lönsamhet, rekrytering och medarbetare. Respondenterna menar att den ansvarige formellt har möjlighet att bestämma över medarbetarna i sitt affärsområde, men väljer att agera mer stöttande och rådgivande.

"Jag skulle aldrig säga att jag har en chef. En chef för mig är en person som berättar för mig vad jag ska göra. Och den personen har jag inte."

Client manager, eller kundansvarig, poängteras vara leveransansvarig mot kunden och förser konsulten med resurser ute på uppdrag. Kundansvarige ser till att bemanna uppdragen med konsulter och ser till att konsulten trivs i sitt uppdrag hos kunden.

Seniora medarbetaren. Respondenterna iakttar att den erfarna personen upplevs ha större påverkansmöjlighet, på grund av sin senioritet. Påverkan sker genom att ställa frågor, för att leda personer mot ett förutbestämt mål. Ledarskap kan ske genom att engagera andra, och personer som har arbetat länge i organisationen blir förebilder för sina kollegor.

... att ju mer erfaren man är, ju mer impact man har... ja det är klart att det är ganska många som lyssnar på vad jag tror och tänker... Så någon måtta så är det inte så att alla har en demokratisk röst. Utan det blir ju de som har olika typer av inflytande.

Partnern. Det finns ett tjugotal partners som är delägare i företaget, vilket konstateras av respondenterna. Partnernas uppgift är att utveckla företaget vidare och har, tillsammans med styrelsen, det yttersta ansvaret för att företaget fungerar. Det poängteras att en partner parallellt med sin roll som partner kan vara BU-ansvarig eller client manager.

"... de är väl ansvariga för bolagets verksamhet... De är ju inte med så mycket i de operativa frågorna utan alla affärsområden är väldigt självgående, liksom, och gör sin grej."

Beslutsprocesser

Individuella beslut. Respondenterna upplever att de är fria att fatta beslut om vad de ska göra. När ett beslut bara påverkar beslutsfattaren är det fritt fram att fatta beslutet själv. Om medarbetaren vill ha stöd eller råd kan den vända sig till sin medarbetaransvarige eller BU-ansvarig. Enligt redogörelser är de affärsområdesansvariga mindre begränsade i vilka beslut de kan ta, så länge det gäller deras eget affärsområde. Partnern är ännu friare i att fatta beslut, men om det har en påverkan som överstiger 50 000 kronor måste andra partners eller styrelsen Dock beskriver de att de kan själva ta beslut som får kostnader som överstiger gränsen, såsom attesteras hyra för lokaler eller förflytta konsulter från uppdrag.

" ... jag är fri att göra nästan vad jag vill... Så länge det bara påverkar mig, så är jag nog fri att ta i princip vilka beslut som helst..."

Gruppbeslut. Respondenterna argumenterar för att vid beslutfattande inkluderas de som berörs av besluten. Vid affärsområdesmöten kan affärsområdets riktning och mål diskuteras, med de som ingår i affärsområdet. Om problemet är internt på företaget involveras ofta medarbetaransvarig. Vidare beskrivs partnern coacha i beslutsprocesser, då de har erfarenhet av vilka konsekvenser besluten kan få. De ställer då ledande frågor, eller förklarar skillnaden mellan två val, och låter sedan beslutet tas av någon annan, då de poängterar att ett beslut som tas av personen själv är det bättre beslutet. Partnern är ändå ytterst ansvarig och har sista ordet i de fall det behövs. Vid de tillfällen meningsskiljaktigheter uppstår anser de att konflikter inte alltid behöver lösas med att ett beslut tas. Partnerna kan ta beslut själva, om det krävs, trots att inte konsensus nåts.

”Men så länge besluten påverkar andra personer också, då måste man ju se till att de personerna involveras... jag tillhör ju liksom ett team som också påverkas av mina beslut.”

När affärsområdesansvariga har ett beslut som de behöver diskutera, tar de upp det på BU-möten, som hålls med alla BU-ansvariga varannan vecka. De menar att om den som tar upp något har starka argument för sin sak brukar de få sin vilja igenom. Enligt redogörelser från respondenterna är medarbetare fria att starta initiativ, men kollegorna kan avstå från att medverka. Det medför att om det inte finns intresse dör initiativet.

... det är ungefär varannan vecka så träffas alla affärsområdesansvariga till exempel. Och det är ju ett forum som vi använder för beslut som man känner att det här påverkar fler än mig själv eller mitt affärsområde... där har jag ju egentligen inte full frihet men jag upplever ändå att om jag har bra argument till varför jag ska ta den här kostnaden så kommer ingen att sätta sig emot det.

Företagsbeslut. Företagsbesluten bestäms av delägarna i samråd med styrelsen.

Utifrån respondenternas observationer togs en övergripande strategi fram genom att tillsätta en projektgrupp. Vidare gavs medarbetarna möjlighet att ge input inför strategibeslutet, för att förankra det i verksamheten. Även konferenser, som hålls fyra gånger per år, ger möjligheten att ge input gällande exempelvis företagets strategi. Beslutet om strategin tas sedan i partnergruppen. Respondenterna beskriver även en strategisk hubb, som startades av tre partners som tillsammans gått ihop och har målsättningen att hjälpa bolaget växa och driva frågor som gäller hela företaget.

Ett strategiarbete som pågick här ganska nyligen där vi tog fram vår senaste, [Företag A:s] övergripande strategi, och då vet jag att då tillsatte de en projektgrupp för det. Så då var det några med lite blandade roller, lite olika senioritet som satt med den projektgruppen och, som gjorde intervjuer med folk och körde workshops och, alltså de var ju ändå ganska välförankrade i verksamheten... sen då, tog upp i partnergruppen som spikade den.

Företag B

Struktur

Respondenterna beskriver att företaget är indelat i fem sektorer. Varje sektor innehåller maximalt 32 personer, och inom sektorerna finns team som består av mellan fem till maximalt åtta personer. Det finns fem leveransteam, även kallade kundteam, som hanterar kundkontakter och leveranser. Vidare beskrivs det att leveransteamerna har egna, tilldelade kunder som de ansvarar för. Ett team, har ansvar för försäljning till nya kunder, att bibehålla befintliga kunder och marknadshantering. Supportteamet hanterar ärenden efter projektet levererats och har som uppgift att stötta. Operations hanterar långsiktig problemlösning och Research and Development arbetar med produktutveckling, på ett övergripande och långsiktigt sätt. Ett team sköter de interna stödprocesserna, såsom lönehantering och fakturering.

Internt inom arbetsgrupperna kan arbetsfördelning ske utifrån arbetsbelastning eller kund, men enligt respondenterna är teamen ansvariga för att fördela arbetet inom teamen själva. De beskriver att det inte finns avdelningar, utan istället försöker de bygga broar mellan grupper och människor på företaget. Vidare visar de att det förekommer att en medarbetare blir tillfälligt omplacerad för att hjälpa ett annat team. Samtidigt beskrivs det även att de föredrar att förflytta delar av uppdrag, även kallat paket, till ett annat team, snarare än att omplacera en person. Enligt respondenterna kan det variera hur mycket de olika teamen interagerar med varandra, beroende på vilket team som medarbetaren tillhör.

Kultur

Relaxed seriousness beskrivs vara ledord på företaget. Vidare beskrivs kulturen utmärkas av att medarbetare är hjälpsamma, engagerade, inkluderande, omtänksamma och ansvarstagande. De betonar att hjälpsamheten smittar av sig, genom att deras kollegor är vänliga och behjälpliga. Enligt respondenterna, ger ledare en målstyrning för att ge medarbetarna en gemensam riktning att sträva mot, men i övrigt präglas kulturen av frihet under ansvar.

"Och ja, mycket frihet under ansvar. Det fungerar ju med den ambitionsnivån som finns. Så att, kulturen är väl att, ja seriöst men ändå, vi ska ha skoj längs med vägen."

"Det är också en kulturfråga, för att det, jag kan garantera att alla som jobbar här inte är sådana av naturen, det smittar ju av."

Roller

Medarbetaren. Respondenterna argumenterar för att de har viss frihet att utföra sitt arbete som de själva väljer, inom ramar för kompetens, arbetsbeskrivningar och de standardiserade processer som finns. Vidare menar de att utifrån intressen kan personer välja att specialisera sig inom områden, exempelvis projektledning, försäljning eller utveckling, och utveckla sin kompetens inom dessa. Utvecklingssamtal sker med medarbetarens delivery manager.

Stödpersonen. Delivery managers är ansvariga för teamen, dess medarbetare, kunder och leveranser. Redogörelser visar att de sätter samman teamen, coachar dem och är eskaleringspunkt vid eventuella problem. De kan formellt gå in och bestämma i teamen, men gör det sällan. Istället, menar de, att fokus ligger på att leda diskussioner, ge råd och uppmuntra sitt team. Vid veckomöten kan teamen flagga för eventuella problem som har uppstått eller utmaningar som teamen står inför, och delivery manager kan vidta åtgärder. Enligt respondenterna kan delivery managers agera incidentledare, som blir inkopplade vid större driftsstörningar och liknas då med en temporär chef eller projektledare. De ska då se till att medarbetarna har resurser för att kunna lösa situationen och ser över att de är på rätt väg. Huruvida företaget är chefslost är respondenterna oeniga om.

"Det blir ju som en liten chef skulle man kunna säga. De skulle nog inte säga samma sak, för att de ser ju inte sig själva som chefer."

"Om man lägger in värderingen att en chef leder och fördelar arbete, så är det ja, då är vi chefslösa."

Genom att bli projektledare inom sitt team kan medarbetare få större inflytande och påverkansmöjligheter, men det bedöms vidare inte innebära en bestämmande funktion över de

andra i teamet. Respondenterna menar att några team har en mer uttalad projektledare, än vad andra team har, och projektledarrollen kan utses av en delivery manager eller kollektivt inom teamen. Vidare poängteras att medlemmarna har det gemensamma ansvaret för teamets resultat, då teamet bedöms som en enhet.

”Vi försöker ju bestämma allting ihop, men det blir, man styr ju ändå som projektledare.”

Seniora medarbetaren. Respondenterna beskriver att de mer erfarna medarbetarna kan känna ett ansvar att stötta de andra i sitt team och att bidra med trygghet för de andra genom att vara tillgängliga. Det framkommer att de har större inflytande och ges möjligheten att påverka i större utsträckning.

”Om våra andra team på företaget, leveransteam, skulle komma till oss så går de oftast till mig. För att de vet, att jag vet, vad de pratar om”.

”Jag tror att det finns många som kan lyssna på vad jag har att säga.”

Partnern. Företaget har en Chief operating officer, förkortat COO, som är formellt ansvarig för alla leveranser, kunder och för att arbetsfördela åt leveransteam, i samråd med företagets delivery managers. Vidare konstateras att COO nyanställer nya delivery managers och har personalansvar för dem. COO ansvarar för att det finns en struktur för utvecklingen av produkten samt att ta tillvara på medarbetarnas kapacitet.

Företagets VD, eller Chief Executive Officer, förkortat CEO, beskrivs som att vara närvarande och är den person som signerar mot arbetsmiljöverket. VD:n är även delaktig i större företagsbeslut. Respondenterna konstaterar även att det finns en styrelse.

Beslutsprocesser

Individuella beslut. Enligt respondenterna har medarbetarna friheten att styra över sina arbetstider och kan dessutom välja att arbeta hemifrån. Medarbetarna kan själva besluta hur de vill prioritera och utföra sina arbetsuppgifter. De beskriver en stor frihet i att ta beslut, inom ramarna för kärnverksamheten och på projektnivå. Vidare beskrivs det att de som

arbetar med support är begränsade i avseendet att de har öppettider och behöver ha beredskap för om något brådskande dyker upp.

”Inom det området jag arbetar så har jag väldigt stor frihet att ta de beslut och de vägar jag behöver för att komma till ett bra resultat.”

Gruppbeslut. Det beskrivs av respondenterna att beslut inom gruppen tas gemensamt och genom diskussioner nås konsensus. Arbetsfördelning, semesterplanering och tillvägagångssätt att utföra det gemensamma arbetet på, görs inom teamen. Vidare påpekar de att på grund av sin oförutsägbara natur kan support ha svårare att planera och förutse sin arbetsfördelning och arbetsbelastning, jämfört med övriga team. De beskriver att rollfördelning sker av teamet själva och medarbetare kan ge önskemål om att få arbetsuppgifter, exempelvis delta i en workshop eller bli projektledare.

”... det är det som är så himla skönt här att om, om någonting går fel så är det aldrig en person som är den som blir utpekad utan hela teamet har liksom ansvar för det vi gör.”

Utifrån beskrivningar diskuterar och samarbetar delivery managers med varandra, för att säkerställa att teamen har liknande kultur och regler, vilket medför att beslut sker i samförstånd med de andra i delivery manager-gruppen. Medarbetare beskrivs kunna gå till personer utanför sitt eget team för att få hjälp och stöd i olika frågor.

Företagsbeslut. CEO och COO, i samråd med styrelsen, beslutar om företagets övergripande mål. Vidare berättar de att på konferenser diskuteras mål, vision och värderingar. Där ges även input från medarbetarna på företaget och i grupper diskuteras stora företagsfrågor, exempelvis kultur.

... det är ju [CEO] och [COO] givetvis och sen så får ju vi ge input på det också, alltså någonstans måste ju vi i organisationen brinna för samma mål, så att de tar ju fram ett förslag och sen så får vi tillsammans arbeta med det och så att det fungerar.

Företag C

Struktur

Företaget förklaras vara indelat i fyra avdelningar eller arbetsområden: talent search, engagement search, operations och konsulter. Talent search, sköter rekryteringen och ser till att få personer till företaget. Engagement search är säljarna och har som uppgift att hitta projekt hos kunder. Operations sköter interna stödfunktioner. Respondenterna menar att allt som sker i organisationen kan betraktas som små projekt, som består av olika medlemmar. De olika avdelningarna beskrivs hjälpas åt i gemensamma projekt och samarbeta med interna processer. Vidare redogörs det att interna arbetsgrupper även kan skapas, genom att personer med samma intresse går samman. De kallas celler och kan uppstå, dö och omformas hur som helst.

Val av uppdrag för en konsult görs i samråd med säljavdelningen, och respondenter beskriver att de har möjlighet att påverka val av uppdrag. Interna uppgifter har ett ägandeskap, utifrån vem som tidigare varit ansvarig för dem. Den ansvariga personen kan tillfråga en kollega om den vill ta över ansvaret för en uppgift och på så sätt överlämna ansvaret och uppgiften.

Kultur

Respondenterna argumenterar att starka relationer behövs för att kunna få nätverket att fungera. Vid rekryteringen söker företaget efter personer som önskar att bli delaktiga i företagets kultur. De betonar även hur nyanställda lär sig kulturen och blir en del av den, med hjälp av de seniora medarbetarna som ska vara föredömen. Vidare menar de att kulturen på företaget präglas av omsorg, omtanke, samhörighet, engagemang och hjälpsamhet. De betonar även kompetens, kreativitet och affärsmässighet som viktiga värderingar. Det berättas om kunskapsstillfällen och sociala aktiviteter där personer samlas, ges möjlighet att engagera sig och nätverka internt. Kunskapsstillfällena framhålls som frivilliga, men respondenterna betonar att de förväntas delta och vid frånvaro kan kollegor anmärka på det.

”Vi säger att det är en kultur där kompetens, kreativitet och business sense är viktigt, men kollektivet och samhörighet och omsorg för varandra är lika viktigt.”

Roller

Medarbetaren. Respondenterna berättar att personer på företaget förväntas ta egna initiativ och bidra till företagets tillväxt. De beskriver att de får delta i de aktiviteter och interna processer de själva vill och de argumenterar vidare att medarbetares arbete på företaget inte begränsas av deras position. Enligt redogörelser från respondenterna utvärderas medarbetare dels av sig själva, men även av sina närstående kollegor. Resultatet diskuteras med en mentor, vars roll vi återkommer till.

Respondenterna förklarar att medarbetarna är indelade i åtta nivåer, från analyst till partner, i en konsultrappa. Indelningen baseras på kompetens, senioritet, erfarenhet och anställningstid. De olika nivåerna revideras två gånger om året och då kan personer gå upp i nivå. Vidare beskrivs att utifrån konsultrappan tilldelas interna uppdrag, däribland mentorsrollen och solution manager, då endast de som är på de fyra översta nivåerna kan tillfrågas. Trappan, resonerar respondenterna, kan delvis betraktas som en hierarki, men utan någon som bestämmer över dig, oavsett din position på trappan.

Stödpersonen. Mentoreorna har arbetsgivaransvar, väljer vilka som ska tillfrågas att bli nya mentorer och utvärderar samtliga medarbetare. De beskrivs fokusera på personlig utveckling, trivsel och att vara ett bollplank. Genom feedback-samtal diskuteras medarbetarens arbete och utveckling. Mentorn beskrivs kunna avvakta för att se huruvida personen kan lösa uppgiften på egen hand och menar att en lösning som du nått själv ger bättre förståelse för problemet. Respondenter beskriver att för somliga kan det upplevas som en frustrerande lösningsprocess.

Solution manager (SM) har ansvar för konsulten ute på uppdrag, deras leveranser och att tillhandahålla resurser. De kan konsulteras vid frågor eller för att diskutera idéer. Det

noteras även att om situationen kräver det kan de gå in i projekt, ta större ansvar och agera för att säkerställa leveransens resultat.

De uttrycker frustration för man förstår kanske att ens mentor, eller ens SM, har svaret, men de sitter bara och retas, med att få dig att försöka komma på det själv. Så jag har hört andra som har liksom, men alltså, säg, säg vad jag ska göra, ge mig bara svaret.

Seniora medarbetaren. Personer som varit på företaget länge beskrivs av respondenterna vara ledare och en trygghet att vända sig till vid frågor eller problem. De som är seniora upplever ett ansvar att agera förebild eller kontaktperson åt de nyanställda.

Partnern. Företaget har en VD som, enligt beskrivningar, ibland kallar sig för spiritual leader. Företaget har ett tjugotal partners, deras uppgift är att vara förebilder och ta större företagsbeslut. Respondenterna berättar att de tar det slutgiltiga beslutet i rekryteringsprocessen och bestämmer vilka som ska gå upp i nivå på konsultrappan.

Beslutsprocesser

Individuella beslut. Respondenterna förklarar begreppet boyd-management, vilket innebär att beslut kan tas av alla på företaget, oavsett anställningstid eller position. Respondenterna berättar att de förväntas fråga om råd, istället för lov. Genom chattkanaler kan de kontakta vem som helst inom företaget och diskutera saker inom olika kompetens- eller intresseområden. Respondenterna beskriver att de har stor valfrihet kring vad de gör och hur de gör det. Vidare poängterar de att de har stor frihet i att genomföra olika initiativ och kan ifrågasätta givna lösningar, för att skapa diskussion.

Gruppbeslut. Diskussion betonas som en vanligt förekommande lösningsmetod vid problem eller frågor. Enligt respondenterna diskuteras saker inom teamen, och personer som tar initiativ diskuterar med andra, för att därefter gemensamt ta beslut. Vidare framhåller respondenter att det finns personer som bestämmer inom specifika ansvarsområden, som tilldelas utifrån intresse och kompetens. Genom att finna personer som har arbetat med liknande uppgifter beskrivs medarbetare diskutera lösningar på olika problem, och

erfarenheter från andra hämtas ofta in vid beslutsfattande. Seniora medarbetare beskrivs vara med och arbeta fram beslut samt stötta i svåra situationer.

Och det är också så att det finns ingen chef som säger, "du ska göra så här" så att det handlar bara om att bygga på, på dom relationerna man har och tillsammans försöka komma fram till en väg vidare.

De olika arbetsområdena beskrivs ha mycket kontakt med varandra, för att kunna samarbeta väl och diskutera bästa tillvägagångssätt. Enligt redogörelser förväntas frågor som påverkar flera personer eller större summor pengar stämmas av med kollegorna. För att starta ett eget initiativ stäms det av med de som är ansvariga sedan tidigare eller har mest kompetens inom det området. Vidare belyses att motfrågor ställs, för att få personer att motivera sitt initiativ, och godkännande ges vanligtvis om goda argument framkommit. Det förekommer att diskussioner pågår i den utsträckningen att ingen lösning nås.

Företagsbeslut. Partners berättas vara delaktiga i alla stora processer, exempelvis börsnotering, strategier, och det förekommer även diskussioner med kollegor och andra partners. På konferenser presenteras koncept, idéer och initiativ som ska driva företaget framåt. Personer beskriver som helhet att de har stor möjlighet att påverka företags riktning.

Empirinära analys

I den empirinära analysen kommer vi att diskutera de motsättningar som varit mest framträdande i det empiriska materialet. Det synliggör hur respondenterna hävdar sina åsikter, trots att redogörelser exemplifierar motsatsen. Vidare belyses hur flera respondenter anser att deras respektive företag är chefslöst, trots att det framgår i deras redogörelser att de kan identifiera personer och tillfällen där individer blir chefer.

Företag A menar att den enda regeln de har är att det inte finns några regler. Samtidigt poängterar de att de har starka värderingar, som ska efterlevas av de anställda. De beskriver en hjälpsamhet och prestigelöshet, dock poängteras och premieras individualism i och med den interna marknaden. Därför kan det ifrågasättas i vilken utsträckning det är prestigelöst på företaget, då alla konsulter måste visa sig attraktiva för att få uppdrag från client managers.

På Företag B beskriver de att de inte har avdelningar på företaget, utan istället försöker bygga broar mellan människor. Det framgår dock att det finns tydliga avdelningar och gränser mellan dessa. Vidare beskrivs även att det varierar i vilken utsträckning medarbetare har kontakt med varandra mellan teamen. Således upplever vi att strukturen är mer statiska än vad respondenterna vill framhålla.

Företag C menar att alla har lika mycket att säga till om och har samma möjlighet att påverka i företaget, oavsett anställningstid, samtidigt som det framgår att de som är seniora tillfrågas i större utsträckning och anses kunna ta bättre beslut. På så sätt synliggörs det att olika medarbetare inte har samma påverkansmöjlighet, då inte alla har lika stort inflytande på företaget. Detta gäller också konsultrappan, som respondenterna inte vill framhålla som en hierarki. Däremot beskriver de att personer som är på de fyra översta stegen på trappan får större ansvar, något vi återkommer till vid diskussionen utifrån sjöstjärnemetaforen. De nämner även att de får besluta fritt om sin egen tid och att deltagande i företagets aktiviteter är frivilligt. Det framgår samtidigt att frånvaro noteras av kollegor och det går därav att anse att det finns en förväntan att delta. Huruvida dessa aktiviteter är frivilliga kan därmed ifrågasättas.

De tre företagen definierar sig som chefslösa, samtidigt som det framgår att chefsfunktionerna finns hos de olika rollerna. Det kan visa sig i olika situationer, då de ingriper och agerar likt en chef, genom att arbetsfördela, få medarbetare att välja en förutbestämd väg eller bestämma över medarbetaren på något sätt. Inom Företag B råder det oenighet kring om de kan kalla sig chefslösa, vilket märks genom att respondenterna besvarar frågan huruvida de anser att företaget är chefslost på olika sätt.

Samtliga respondenter beskriver att en chef är en person som arbetsfördelar, bestämmer över medarbetare och hur arbetet ska utföras. Vidare argumenterar flera av studiens medverkande att de ser sin organisation som chefslös, eftersom de anser att de inte har någon som bestämmer över dem. Dock framgår det att inom de olika rollerna har de makten att agera som en chef, enligt deras egna definitioner av chefen. Påverkan kan även ske genom att ställa ledande frågor för att få personer att komma fram till ett förutbestämt och korrekt svar, vilket indikerar en styrning av medarbetares agerande. De tre företagen har någon som är ytterst ansvarig för leveranser, med ett formellt ansvar och en tilldelad roll, vilket medför att de kan agera chefer om situationen kräver det. Trots beskrivningar av att det inte är så det går till, framgår det att det är möjligt för dem att styra och bestämma över andra. Det innebär att de, per deras egna definitioner, blir chefer.

De belysta motsättningarna i den empirinära analysen kommer vidare att användas i den teoretiska analysen, tillsammans med övriga empiriska data och de valda perspektiven. Detta för att kunna synliggöra hur de chefslösa organisationerna fungerar, med fokus på beslutsprocesser utifrån de aspekter som berör struktur, kultur och politik.

Teoretisk analys

Den teoretiska analysen utgår från den teoretiska referensramen och empiriska data. Istället för att i denna del hänvisa till respondenterna på respektive företag, benämner vi företagen som om de vore subjekt. Vidare analyseras empiriska data utifrån de valda perspektiven samt maktdimensioner, beskrivna i den teoretiska referensramen. Avslutningsvis kommer en sammanfattning av de analyser och tolkningar som gjorts gällande data. Detta sker utifrån syftet med studien, som är att förstå hur chefslösa företag kan fungera, med fokus på beslutsprocesser.

Strukturanalys

Samtliga företag har liknande beslutsprocesser som sjöstjärnemetaforen beskriver. Endast genom att övertyga de andra, kan de få rörelse att ske (Brafman & Beckstrom, 2006). Vid gruppbeslut krävs konsensus för att nå ett beslut. Det synliggörs hur medarbetare behöver övertyga andra och argumentera för sina åsikter för att få gruppen att agera i önskad riktning.

Företag A har affärsområden som kan betraktas likt olika enheter i en sjöstjärna, då de har full frihet att gå åt den riktning som de önskar och beskrivs drivas som egna företag inom företaget (Brafman & Beckstrom, 2006). I likhet med sjöstjärnan synliggörs här hur de olika enheterna är autonoma och oberoende av varandra, och likt sjöstjärnans armar kan de skapas eller avvecklas utan att hela organisationen hotas dö, då den enkelt kan utveckla en ny arm eller enhet. Enheternas frihet återfinns i de interna initiativen på Företag A och Företag C, som kan uppstå genom att enskilda medarbetare skapar och ansluter sig till olika hubbar eller celler. De har liknande egenskaper, genom att de kan spridas, växa, uppstå och dö hur som helst (Brafman & Beckstrom, 2006).

Företag C har en konsultrappa och roller tilldelas till medarbetarna utifrån vilket nivå på trappan de befinner sig på. På så sätt uppstår en hierarki, eftersom medarbetare som befinner sig på de fyra högsta nivåerna kan bli stödpersoner och partners. Rollerna medför olika makt och möjlighet att påverka beslutsprocesser. Den hierarkiska strukturen skiljer sig från sjöstjärnemetaforens beskrivna struktur, genom att synliggöra skillnader i kompetens och makt mellan medarbetarna.

Företag B är inte lika flexibelt i sin struktur, eftersom de inte har samma möjlighet att välja arbetsgrupper eller starta egna initiativ. De har inte frihet att byta grupp efter egen vilja, utan grupper sätts samman av delivery manager, som har full frihet att besluta vilka som ska ingå i vilket team. Vidare kan företagets team betraktas som mindre autonoma, eftersom de blir tilldelade arbetsuppgifter av COO, och därmed inte har frihet att gå sin egen väg.

Strukturanalysen synliggör hur desto mer flytande ledarskap, desto mer flytande strukturer har organisationen. På så sätt ser vi hur strukturerna möjliggör ett mindre statiskt, formellt ledarskap, genom att de blir mer decentraliserade och flexibla.

Kulturanalys

Utifrån kulturperspektivet kan vi se hur vardagsaktiviteter, såsom att arbeta tillsammans, beskrivs som en del av att skapa kulturen på företagen (Morgan, 1997). Företag A beskriver hur de ersatt regler med en stark kultur, det visar på hur de aktivt arbetar med kulturstyrning, för att få medarbetare att förstå hur de ska bete sig. Normativ styrning sker tydligt genom redogörelser om rekryteringsprocessen och socialisation (Kärreman & Rennstam, 2012). Företag A och Företag C beskriver hur de söker efter personer som kan bli välfungerande i organisationen och därefter att de arbetar för att få medarbetare att bli en del av företaget, lära sig dess kultur och förstå dess normer. Företag B betonar en hjälpsamhetskultur, vilket är ett exempel på institutionell makt, och normen påverkar hur medarbetarna beter sig (Christensen, et al., 2011). Det visar respondenterna genom att framhålla att hjälpsamheten smittar av sig. De två andra företagen beskriver liknande värderingar och förhållningssätt, dock mindre uttalat, utan mer genom generella beskrivningar av att det är viktigt att vara hjälpsam. Företag A poängterar detta särskilt genom att nämna värderingar som kontrollform, vilket förstärks ytterligare genom att de har ersatt regler med kultur. Värderingarna ersätter skrivna regler, istället förväntas konformitet genom att anpassa sig till företagets kultur.

Vi kan se ett samband mellan när formell styrning minskar, ersätts den med en kulturstyrning. Formella regler ersätts av normativ styrning och värderingsstyrning. De företag som beskriver starkare kulturstyrning, är även de som har mindre formella strukturer.

Därmed påverkar organisationens struktur hur kulturen utformas, och desto svagare struktur, desto starkare kultur.

Politisk analys

Konflikter är, enligt Morgan (1997) en naturlig del av organisationen. Vid redogörelsen av konflikter beskriver flera hur de rådfrågar, diskuterar och försöker nå gemensam lösning, vilket kan tolkas som ett tecken på rädsla för konflikter. Det kan leda till att individer inte vågar uttrycka sina faktiska åsikter och att beslut blir sämre på grund av konformitet eller grupptänk. Trots att det poängteras att det är viktigt att ta ansvar för sig själv, framgår det att de är beroende av varandras stöd för att kunna driva frågor vidare. Det medför att självständigheten är begränsad och beroendet av varandra synliggörs.

Den formella auktoriteten finns i de beskrivna stödrollerna, som har formellt ansvar och kan bestämma över andra i sin roll. Vidare får de seniora medarbetarna en expertroll, med medföljande karismatisk auktoritet och förmåga att påverka beslut.

Makt- och beslutsanalys

Individuellt beskrivs medarbetare ha makt att kunna ta beslut, enligt den rationella modellen, då de löser problem på det sätt de själva anser lämpligast (Butler, 1991). De är aktörer, med makt att ta och genomföra beslut. Företag A beskriver hur aktörer är ytterst ansvariga för de beslut de tar, i enlighet med den rationella modellen. De förväntas fråga andra om råd, men är själva ansvariga för sina slutgiltiga beslut. Det gäller även Företag C i sin beskrivning av individens ansvar för de beslut de tar. De förväntas fråga andra om råd, men ändå är de ytterst ansvariga för sina beslut. Den direkta makten över andra aktörer, från en aktör över en eller flera andra, inträder vid en viss nivå. Enligt redogörelserna så sker det när situationen kräver det, exempelvis vid tidspress eller krissituationer. Den enskilde aktörens makt över sig själv har på så sätt en gräns, som när den överträds innebär att den ersätts av en annan aktörs makt. Personer i roller med formell makt att bestämma över andra, beskriver hur de inte utnyttjar sin makt, utan föredrar att coacha. Företag C menar att alla medlemmar har lika mycket makt, och lika mycket kompetens, vilket kan synliggöras av

sjöstjärnemetaforen som beskriver en liknande fördelning (Brafman & Beckstrom, 2006). Men genom maktanalysen av samtliga företagen framgår det tydligt en fördelning av makt.

Företagsbesluten kan analyseras utifrån direkt makt och den rationella beslutsmodellen, där en lösning nås genom att någon eller några auktoriserar och implementerar det beslut som tagits fram genom en sekvens av steg, såsom att söka, utvärdera och auktorisera. Företag A beskriver det genom sin strategiska hubb, som har i uppdrag att utveckla företagets strategi. Företag B redogör för det i hur COO och CEO tar fram och beslutar kring strategi och mål för företaget.

Den indirekta makten synliggörs i organisationerna när de inte får gehör för sina idéer. Det framgår i redogörelsen att om medarbetaren inte får stöd för sitt initiativ, kommer det inte att starta. På så sätt kan den indirekta makten framgå genom att inte låta dem bli ärenden. Likaså om de får gehör, men utan att det genomförs alternativt läggs ner på grund av bristande intresse från andra. Den indirekta makten över val av beslutsarena och tillträde till den avgörs genom att aktören väljer, likt vid ett rationellt beslut, en arena som den anser lämplig och där den förväntar sig att ärendet kommer att behandlas. Vidare kan samtliga aktörer på beslutsarenan besluta kring det. Personer med mer inflytande har större sannolikhet att få sitt ärende att tas på fullt allvar.

Beslutsarenor framgår i de beskrivna mötesgrupper som finns, såsom management board, partnergruppen eller delivery managers möten. Det är förutbestämt vilka frågor som ska behandlas där och vilka som är inkluderade i gruppen, vilket hörs på namnen. Tillträde till gruppen bestäms av de som redan är medlemmar, vilket medför att de har direkt makt i de frågor som berörs. Andra beslutsarenor, som synliggörs i beskrivningarna, är de möten som sker internt med arbetsgrupperna på samtliga företag. Likaså de redogörelser gällande problemlösning som sker genom att diskutera med kollegor eller mentorer synliggör informella beslutsarenor, där även beslut kan tas. De informella beslutsarenorna är inte lika kontrollerade gällande vilka som får delta, eftersom de uppstår genom att en aktör rådfrågar andra och vilka som tillfrågas bestämmer den enskilde aktören. Personer som anförtros och rådfrågas mer frekvent kan därmed få tillträde till fler informella beslutsarenor, genom att de har byggt upp en tillit eller anses vara kompetenta av sina kollegor.

Makten över uppfattningar och intressen kan synliggöras genom att beskriva den maktutövning som sker genom inflytande. Seniora medarbetare konstateras ha mer inflytande, vilket medför att deras intressen kan tillgodoses i större utsträckning. Genom att de har mer inflytande medför det en större möjlighet att påverka andras intressen och argumentera för sina egna. Vidare har även stödpersonerna och partnerna större inflytande i sina givna positioner, eftersom de får tillträde till beslutsarenor där frågor gällande företagets kultur och mål diskuteras. Makten över företagets intressen är delvis delegerad, genom att alla får tycka till kring företagsmålen, trots att den huvudsakligen ligger i partnerrollen. Det framgår därav att makten över uppfattningar och intressen finns i större utsträckning hos de roller som har ett medföljande inflytande och större möjlighet att påverka företagets riktning.

Gruppbesluten kan analyseras utifrån att betrakta beslutsprocessen enligt soptunnemodellen. Maktutövning sker genom att påverka de fyra, självständiga strömmarna (deltagare, valmöjligheter, problem och lösningar) som finns i soptunnan, och analysen görs genom att synliggöra hur, och av vilka, de olika strömmarna påverkas. Vi kan där se hur den ansvarige, för ett team eller ett affärsområde, kan påverka strömmarna genom att ge resurser och verktyg till teamet för att bidra vid konflikter och problemlösning. Den kan påverka deltagarnas engagemang, kompetens och gruppdynamik, genom att förse gruppen med nya deltagare eller ta bort deltagare. På så sätt kan ny kompetens tillföras. Genom att skapa nya beslutsarenor och beslutstillfällen, ges möjligheten att påverka och delvis kontrollera de olika strömmarna, eftersom det synliggör och möjliggör krockar. Den ansvarige kan även tilldela deltagarna problem som ska lösas och på så sätt kontrollera deras valmöjligheter. Valmöjligheterna kan begränsas genom att ansvarige tar en mer bestämmande roll och arbetsfördelar eller instruerar hur arbetet ska utföras. Vidare framgår det i Företag B som får problem tilldelade sig i form av olika paket, som ska lösas. På så sätt kontrolleras strömmen problem av delivery managers och COO. I organisationen kan den erfarna påverka de självständiga strömmarna genom att de är aktiva och beskrivs som tryggheter att vända sig till när det uppstår problem. De kan på så sätt upptäcka problemen och ge lösningar, eller ge lösningar utan att problem finns genom att komma med råd. Deltagarnas engagemang och intressen kan tas tillvara på av andra genom att de är uppmärksamma på varandra, diskuterar och är närvarande. Det kan påverkas av både deltagarna själva, internt i gruppen, men även av den ansvarige för gruppen, genom att motivera och engagera.

Relationell makt synliggörs utifrån beskrivningarna av företagens nätverksstruktur. I Företag A som beskriver en intern marknad, där det är viktigt att nätverka och skapa kontakter för att få erbjudanden om uppdrag, och den relationella makten blir central. Relationell makt framgår i skildringen av Företag C, och deras nätverksorganisation medför att kontakter och relationer blir viktiga. Företag C har principen "*fråga om råd, istället för lov*", vilket innebär att de behöver finna personer som kan ge råd, vars åsikt och intressen därmed kommer tas tillvara på i större utsträckning. Då det finns personer i organisationen som har en mer inflytelserik position, vars åsikter anses viktigare, är det synligt att den relationella makten är central för beslut i organisationen.

Den institutionella makten framgår genom den kultur som samtliga företag har, som tidigare i analysen av kulturperspektivet har beskrivits, och styrning av kulturen kan betraktas som att utöva institutionell makt. Företagsbesluten som gäller organisationens kultur och värderingar kan synliggöra hur institutionell makt utövas, genom att utvalda personer tar de slutgiltiga besluten kring vilken kultur som ska främjas. Vidare bekräftas och reproduceras den institutionella makten av medarbetarna på företaget, som befäster kulturen genom beteenden och normer.

I analysen av maktdimensionerna och beslutsprocesserna framgår hur olika roller ges olika mycket makt. En person kan ha flera roller samtidigt, vilket ger personen avsevärt mycket mer makt än den som endast innehar en roll, exempelvis en partner som även är stödperson och senior medarbetare. På så sätt synliggörs hur enskilda individer kan få tillträde till fler beslutsarenor och beslutsprocesser, genom att inneha flera inflytelserika roller. Det resulterar även i att de personerna har större möjlighet att påverka och ta beslut.

Slutsats

Studiens syfte var att studera hur chefslösa organisationer kan fungera med fokus på beslutsprocesser, utifrån aspekterna struktur, kultur och politik. Vårt resultat kan komplettera de tidigare studierna av det ledarlösa fenomenet, som fokuserat på andra typer av verksamheter. Vi ser likheter med deras resultat, såsom de autonoma, decentraliserade strukturerna och en stark samhörighet bland organisationens medlemmar.

Med hjälp av beskrivningen av sjöstjärnemetamorfosen har vi belyst företagets strukturer och hur de olika enheterna har olika grad frihet och autonomi, samt hur strukturen medför att beslutsprocesser kräver enighet. Utifrån kulturperspektivet synliggörs hur kulturen används för att skapa sammanhållning och gemenskap, samtidigt som det sker en normativ styrning för att få medarbetare att anpassa sig till företagskulturen. Vidare ser vi genom det politiska perspektivet hur intressen och konflikter påverkar medarbetarnas samarbeten och beslutsprocesser. Redogörelserna för maktdimensioner belyser hur medarbetare har olika möjlighet att påverka de beslut som tas. Vidare kunde även olika interna roller på företagen identifieras och beskrivas: medarbetaren, stödpersonen, den seniora medarbetaren och partnern. Vi har beskrivit tre beslutsprocesser: individuella beslut, gruppbeslut och företagsbeslut. Samtliga medarbetare kan vara involverade i individuella beslut och gruppbeslut. Stödpersonen, den seniora medarbetaren och partnern är involverade i högre grad med större möjlighet att påverka gruppbeslut. Företagsbeslut tas huvudsakligen av dem i partnerrollen, även om övriga får komma med input.

Studien genomfördes med kvalitativa intervjuer av totalt 18 personer, från tre företag. Intervjuerna gav insikt i respondenternas erfarenheter av att arbeta på ett chefslost företag, vilket var lämpligt utifrån studiens syfte att få ökad förståelse för fenomenet. Studiens begränsningar medför att fullständig kännedom om fenomenet inte skapades och valet av kvalitativ metod innebär svårigheter i att säkerställa validitet och reliabilitet. Vi har försökt säkerställa studiens kvalitet, genom aktiva, välgrundade metodval.

Studiens resultat och bidrag är en ökad insikt och kunskap om hur chefslösa företag kan fungera, med fokus på beslutsprocesser. I undersökningen framkom det oenighet kring huruvida det ena företaget ansåg sig chefslost. Det framkom också att alla företag har personer med chefsliknande funktioner. De har kompenserat för bristen på chefer genom att fördela arbetsuppgifterna till olika stödjande roller. Vidare framgår det att personer kan betraktas som chefer och ledare, utan att formellt ha blivit utsedda till stödjande eller ledande roller. Vi kan därmed se att ett informellt ledarskap uppstått, som kan förflyttas från person till person beroende på situation. Det finns även personer som har formella befogenheter att agera chefer på samtliga företag, om situationen kräver det. Makten och auktoriteten i företagen är fördelade mellan de olika rollerna, vilket får konsekvenser för i vilka beslutsprocesser de involveras och i vilken grad de har möjlighet att påverka. Personer som har formella roller med chefsfunktioner eller informellt betraktas som ledare har mer makt och möjlighet att påverka och influera på företaget. Resultatet visar att de chefslösa organisationerna inte alltid är chefslösa.

Det är intressant hur organisationerna valt att lösa beslutsfattandet. Det går att urskilja en beslutshierarki, som gör att medarbetares delaktighet varierar beroende på beslutstyp. Däremot finns det ingen toppstyrning, då samtliga företags ledningar valt att beakta medarbetares åsikter kring företagsbeslut. Det antyder att det blivit viktigare att förankra sådana beslut hos medarbetarna, eftersom de förlitar sig mer på struktur och kultur, istället för att ha någon som säger till dem exakt vad som ska göras.

I resultatet ser vi hur struktur och kultur samverkar, för att skapa en fungerande organisation. Att minska fasta strukturer kräver starkare kultur för att skapa sammanhållning. Det som framkommit är att företag med mer statisk struktur har en svagare kultur och de med mer flytande struktur har en starkare kultur. Det visar på att chefslösa organisationer kan vara lika välfungerande, trots att de är utformade på olika sätt. Företagen har valt att hantera chefslösheten olika genom att skapa strukturer och kulturer, som de anser möjliggör ett minskat formellt ledarskap.

Avslutningsvis, som förslag på vidare studier kan andra aspekter av chefslösa organisationer studeras, exempelvis syn på ledarskap, organisationseffektivitet eller en jämförelse mellan företagsverksamhet och andra verksamheter i annan kontext. Vi föreslår även att en fördjupning kan ske, genom att studera hur maktutövning går till, vilka konsekvenser beslutsfattande kan få eller göra en renodlad kulturstudie. Andra typer av studier som skulle kunna användas för att studera fenomenet är förslagsvis en enstaka fallstudie eller observationsstudier för att erhålla djupare förståelse.

Litteraturförteckning

- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning* (3., [omarb.] uppl.). Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2012). Företagskultur och organisationsidentitet - stödjande normsystem eller hjärntvätt. I M. Alvesson & S. Svenningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (2. uppl.), (s. 201–227). Lund: Studentlitteratur.
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. London: Sage.
- Brafman, O., & Beckstrom, A. R. (2006). *Starfish and the spider: The unstoppable power of leaderless organizations*. London: Penguin Books.
- Brinkman, S., & Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3. uppl.). London: Sage.
- Brunsson, K., & Brunsson, N. (2014). *Beslut*. Stockholm: Liber.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2. uppl.). Stockholm: Liber.
- Butler, R. (1991). *Designing organizations: A decision making perspective*. London: Routledge.
- Choo, C.W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329–340.
- Christensen, S., Daugaard Jensen, P. E., & Lindkvist, L. (2011). *Makt, beslut och ledarskap: Märkbar och obemärkt makt*. Stockholm: SNS Förlag.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538. doi: 10.2307/256485

- Foropon, C., & McLachlin, R. (2013). Metaphors in operations management theory building. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(2), 181 - 196. doi: 10.1108/01443571311295626
- Gray, P. W. (2013). Leaderless resistance, networked organization, and ideological hegemony, *Terrorism and Political Violence*, 25(5), 655-671. doi: 10.1080/09546553.2012.674077
- Grey, C. (2012). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* (3. uppl.). London: Sage.
- Hallstedt, N. (2016, september). Platt succé - eller fall. *Kollega, september*, 34–35.
- Harboe, T. (2013). *Grundläggande metod: Den samhällsvetenskapliga uppsatsen*. Malmö: Gleerups utbildning.
- Kassin, S., Fein, S &., Rose Markus, H. (2014). *Social psychology* (9. uppl.). Wadsworth: Cengage Learning.
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110 (2), 265–284. doi: 10.1037/0033-295X.110.2.265
- Kärreman, D., & Rennstam, J. (2012). Styrning - beteenden, resultat och normer. I. M. Alvesson & S. Svenningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (2. uppl.), (s. 175–199). Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2. Uppl.). London: Sage.
- Nielsen, J.S. (2004). *The myth of leadership: Creating leaderless organizations*. California: Davies-Black Publishing.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

- Rojek, C. (2014). Leaderless Organization, World Historical Events and Their Contradictions: The 'Burning Man City' Case, *Cultural Sociology*, 8(3), 351 - 364. doi: 10.1177/1749975513511344
- Røvik, K. (2008). *Managementsamhället*. Malmö: Liber.
- Sandoff, M., & Nilsson, K. (2016). How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure, *Team Performance Management*, 22(7/8). 415 - 427. doi: 1108/TPM-05-2016-0021
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5. uppl.). London: Sage.
- Spicer, C. (1997). *Organizational public relations: A political perspective*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tuvhag, E. (2014, 16 januari). Bolagen som skippar chefen. *SVD Näringsliv*. Hämtad 2016-09-16, från <http://www.svd.se>
- Vredenburg, D., & Yunxia He, I. (2003). Leadership lessons from a conductorless orchestra, *Business Horizons*, 46(5). 19-24. doi:10.1016/S0007-6813(03)00067-3
- Western, S. (2013). *Leadership: A critical text* (2. uppl.). London: Sage.

Bilaga A

Intervjuguide

Inledning

Vi heter Josefin och Emma. Vi studerar Management vid Handelshögskolan i Göteborg och håller just nu på med vår kandidatuppsats.

Vi är intresserade av chefslösa organisationer och vill ta del av dina erfarenheter av att arbeta på ett sådant företag. Vi vill på så sätt få förståelse för hur verksamheten fungerar.

Informera om förutsättningarna:

- Inspelningen kommer inte användas utöver vår egen bearbetning.
- Du kan avbryta eller välja att inte svara på en fråga när som helst under intervjun.
- Namn kommer inte framgå i det presenterade materialet.

Har du några frågor innan vi påbörjar intervjun?

Berätta lite kort om dig själv.

- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Vad innebär din arbetstitel?
- Vad gjorde att du sökte dig hit?

Beskriv företagets kärnverksamhet.

Berätta om företagets struktur.

- Vilka avdelningar finns?
- Hur bildas arbetsgrupper inom avdelningarna?
- Kan ni byta arbetsgrupper?

Beskriv företagets kultur.

- Ge ett exempel på hur det märks att ni har ...?
- Hur är stämningen på kontoret?
- Vad har ni för aktiviteter utanför arbetet?

Beskriv ditt arbete.

- Hur ser en vanlig arbetsdag ut?
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Hur stor frihet har du i ditt arbete?
- Kan du påverka dina arbetsuppgifter?
- Kan du bestämma över andra?
- Finns det någon som kan bestämma över dig?
- Hur ofta har ni möten?
- Vad har mötena för syfte?
- Vilket utrymme har du att ta egna beslut?
- Vart går gränsen för de beslut du själv kan ta?
- Kan du välja din arbetsmetod?

- Kan du välja vart arbetet utförs?
- Kan du påverka dina arbetstider?

Vad tycker du är det bästa med ditt arbete?

Vilka mål och förväntningar ställs på dig i din arbetsroll?

- Hur tydliga är andras mål och förväntningar på dig?
- Hur bedöms din arbetsprestation?

Hur bestäms företagets övergripande mål?

- Strategi, utveckling, riktning, värderingar

Berätta om hur du går tillväga om du stöter på problem.

- Beskriv ett problem och en lösningsprocess
- Vilka är med för att finna en lösning?
- Vad gör personerna?
- Beskriv hur en lösning nås.
- Hur ser processen ut?

Ser du organisationen som chefslös?

- Motivera och exemplifiera

Har du något att tillägga?

Om det är någon kompletterande fråga vi behöver ställa, är det okej att skicka den via mail?

Avslutning

Vi kommer nu under december arbeta med vår uppsats och den kommer vara klar i början av nästa år, så då kommer vi skicka den digitalt till er. Tack så mycket för ditt deltagande.

Bilaga B

Kodningsschema

Huvudnod: Beslut

Individuella beslut – Nyckelord: Egen arbetstid, arbetsuppgifter, utan att fråga andra.

Gruppbeslut (inom) – Nyckelord: Semesteröverenskommelse, arbetsfördelning, rollfördelning, påverkar andra, diskutera.

Gruppbeslut (utom) – Nyckelord: Fråga andra, de som berörs, diskutera.

Företagsbeslut. – Nyckelord: Övergripande mål, styrelse/partnergrupp diskuterar, får input av andra, ytterst ansvariga.

Andras beslut – Nyckelord: Beslutas av andra.

Huvudnod: Roller

Medarbetaren – Nyckelord: Applikationsspecialist, sälj, utvecklare, konsult, talent search, engagement search, junior konsult.

Stödpersonen – Nyckelord: Delivery manager, mentor, solution manager, sponsor, medarbetaransvarig, BU-ansvarig, teamledare.

Partner/Delägare/Ägare – Nyckelord: COO, CEO, styrelse, partner, managing partner, client partner.

Specialisten – Nyckelord: Solution manager, erfarenhet, senioritet.

Huvudnod: Struktur

Erfarenhetsrangordning – Nyckelord: Lönesystem, konsultrappa.

Team, arbetsgrupp – Nyckelord: Storlek, områden, interna intressegrupper.

Uppdragsfördelning – Nyckelord: Kontakt med andra avdelningar, konkurrens, marknad.

Huvudnod: Kultur

Nyckelord: Allt som är relevant för strukturen.