



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

”Det här är inte för alla”

Självorganisering och medarbetarengagemang i två chefslösa konsultbolag

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Vårterminen 2019
Kandidatuppsats
Alma Backendal, 950721-5300
Amanda Hultman, 950424-0244
Handledare: Alexander Styhre

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till de företag och respondenter som deltagit. Utan deras värdefulla bidrag hade denna studie inte varit möjlig. Utöver detta vill vi också tacka vår handledare Alexander Styhre för de värdefulla insikter och den stöttning han givit oss under denna process. Slutligen vill vi tacka varandra för den organisering och det engagemang vi uppvisat under hela arbetets gång.

Trevlig läsning!

Alma Backendal & Amanda Hultman
Göteborg 6/6-2019

Abstract

Authors: Alma Backendal and Amanda Hultman

Supervisor: Alexander Styhre

Title: “This is not for everyone” – Self-management and employee engagement in two leaderless consulting firms

Key words: Leaderless organizations, employee engagement, self-management, management, management consultants

Background and problem discussion: Post-bureaucratic ideals with freedom and flexibility as key words are currently considered highly desirable. An organizational form that exemplifies these values is the leaderless organization, in which managers, structures and hierarchies are abolished in favor of employee involvement and decentralized decision-making. Self-management and employee engagement are prerequisites in order for the leaderless organization to function. Previous studies have only briefly explained that the employees’ willingness to contribute comes from a sense of responsibility and their own search for freedom within the work role and thus, there is a need for a deeper understanding of why the employees engage in the operations of the firm.

Purpose and research question: The purpose of this study is to gain a deeper understanding of why the employees engage in the running of a leaderless organization.

What gives rise to self-management and employee engagement in a leaderless consulting firm?

Method: The study was conducted as a case study of two leaderless management consulting firms. A qualitative method was used, and semi-structured interviews served as the primary source for empirical data collection. The interviews were also complemented with observations and material from secondary sources. This was then analyzed with the support of a suitable theoretical framework.

Conclusion: The study suggests that self-management and employee engagement in leaderless consulting firms is partly due to the increased responsibility shared by the employees in the absence of managers. However, this is not alone sufficient to explain why the employees partake in the running of the company. At one of the companies studied, there is a connection between engagement in internal activities and the allocation of future consulting projects. However, the strongest driving force seems to be the adaption to the common values. Common values, shared by the employees and expressed by the companies, together with the expectations embedded in the consulting role serves as a “best practice” for the employees to adapt to. As employees who exemplify the norms are encouraged and employees who do not tend to leave, the values are constantly reinforced. The process is further strengthened by the fact that the consultants, in the absence of a title, engage more actively in contexts that can create and confirm their own identity. In addition, the opportunity to freely carry out desired projects makes the employees feel a deep meaningfulness, which itself serves as a strong incentive for contributing to the organization.

Sammanfattning

Författare: Alma Backendal och Amanda Hultman

Handledare: Alexander Styhre

Titel: Det här är inte för alla - Självorganisering och medarbetarengagemang i två chefslösa konsultbolag

Nyckelord: Chefslösa bolag, medarbetarengagemang, självorganisering, ledarskap, konsulter

Bakgrund och problemdiskussion: Postbyråkratiska ideal med frihet och flexibilitet som ledord anses eftersträvansvärt i vår nutid. En organisationsform som exemplifierar dessa värderingar är de chefslösa bolagen, i vilka chefer, strukturer och hierarkier tagits bort till förmån för medbestämmande och decentraliserat beslutsfattande. Självorganisering och medarbetarengagemang är en förutsättning för driften av det chefslösa bolaget. Då tidigare studier främst fokuserat på arbetssättet och bara översiktligt redogjort för att viljan att bidra kommer från ansvarskänslor och sökandet efter frihet finns anledning att på en djupare nivå studera varför medarbetarna engagerar sig i driften.

Syfte och frågeställning: Syfte med denna studie är att få en djupare förståelse för varför medarbetarna engagerar sig i driften av ett chefslost bolag.

Vad ger upphov till självorganisering och medarbetarengagemang i ett chefslost konsultbolag?

Metod: Studien har genomförts som en fallstudie vari två uttalat chefslösa konsultbolag studerats. En kvalitativ metod har använts och semistrukturerade intervjuer har utgjort den primära grunden för empiriinsamling. Intervjuerna har även kompletterats av observationer och sekundärkällor för att ta fram det underlag som sedan analyserats utifrån en lämplig teoriram.

Slutsats: Studien tyder på att det som ger upphov till självorganisering och medarbetarengagemang i chefslösa konsultbolag är att avsaknaden av chefer resulterar i ett större ansvarstagande. Det är dock inte enbart detta som ger upphov till alla de interna engagemang som medarbetarna, ofta helt oavlönat och utöver ordinarie konsultuppdrag, företar sig. På det ena studerade bolaget finns viss koppling mellan engagemanget och framtida uppdrag men överlag synes den starkaste drivkraften vara anpassningen till de gemensamma värderingarna vilka med enkelhet kan omvandlas till önskade beteenden. Tillsammans med de egenskaper som ligger i konsultyrkets natur skapas en mall för hur medarbetarna "bör vara". Genom att anställda som inte agerar utifrån dem slutar och att de som exemplifierar dem får stöttning, stannar identiteten inte vid något statiskt utan är föremål för aktivt medskapande från medarbetarna. Processen stärks ytterligare genom att konsulterna i avsaknad av egen titel engagerar sig mer aktivt i sammanhang som kan skapa och bekräfta den egna identitet. Dessutom gör möjligheten att fritt företa ta sig önskade projekt att medarbetarna känner en djup meningsfullhet, vilken i sig fungerar som ett starkt incitament för bidragande till organisationen.

Innehållsförteckning

Abstract	1
Sammanfattning.....	2
1. Introduktion	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Tidigare studier av chefslösa bolag.....	5
1.3 Studiens empiriska fokus.....	6
1.4 Problemdiskussion.....	6
1.5 Syfte och frågeställning	6
1.6 Avgränsningar	7
2. Teori.....	8
2.1 Organisering.....	8
2.1.1 Postbyråkrati	8
2.1.2 Chefslösa bolag - tidigare studier och teorier	8
2.1.3 Chefskap och ledarskap	9
2.2 Normativ styrning	9
2.2.1 Kultur	10
2.2.2 Profession.....	11
2.2.3 Meningsskapande.....	11
2.2.4 Identitetsskapande.....	12
2.2.5 Ett kritiskt perspektiv på normativ styrning.....	12
2.3 Teorins röda tråd.....	13
3. Metod	14
3.1 Val av metod	14
3.2 Val av Organisationer	14
3.3 Val av intervjuobjekt.....	14
3.4 Tillvägagångssätt.....	15
3.4.1 Litteraturgenomgång.....	15
3.4.2 Intervjuer.....	15
3.4.3 Observationer	16
3.4.4 Insamling av övrigt material	16
3.4.5 Bearbetning av material	17
3.4.6 Analys	17
3.5 Autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet	18
3.6 Etik.....	18
3.7 Utmaningar och metodkritik.....	19
4. Empiri.....	20
4.1 Organisationerna.....	20
4.1.1 Organisationsstruktur	20
4.1.2 Arbetssätt	21
4.1.3 Ledarskap	23
4.1.4 Kulturarbete	25
4.2 Medarbetarna	27

4.2.1 Att bli anställd.....	27
4.2.2 Egenskaper	27
4.2.3 Gruppen.....	29
4.2.4 Synen på den egna karriären	29
4.3 Sammanfattning av empiri.....	30
5. Diskussion och Analys	31
5.1 Att bygga bolag kring individen.....	31
5.2 Ingen är chef, alla är ledare	31
5.3 Exceptionellt engagemang.....	32
5.4 Med kulturen som kompass och professionen som karta.....	32
5.5 Ett meningsfullt arbete.....	33
5.6 Det här är inte för alla - tillhörighet och identifikation	33
5.7 Du får göra som du vill, men.....	34
6. Slutsats	35
6.2 Förslag till vidare forskning	36
Referenslista:.....	37
Bilaga 1 - Redogörelse litteraturgenomgång	40
Bilaga 2 - Intervjuguide	41

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

”Byråkratin måste dö” skrev den ikoniska management-tänkaren Gary Hamel i en uppmärksam artikel i Harvard Business Review (2014). Han påpekade hur den klassiska, hierarkiska modellen med flera nivåer av chefer hämmar innovation och effektivitet och bör ersättas av plattare organisationer där befogenhet för beslutsfattande flyttas ner i leden. Många verkar instämma i denna syn och både i teori och praktik förespråkas en mer “human” organisering. Sedan 1970-talet har en gängse bild av det nya, postbyråkratiska, samhället utbrejts. Istället för de standardiseringar, hierarkier och repetitiva arbetsmoment som byråkratin förknippats med strävar man nu efter personligt inflytande, flexibilitet och frihet (Grey, 2009).

Strävan efter självständighet synes också ha slagit an hos arbetstagarna. Den årliga undersökningen “Young Professional Attraction Index” av Academic Work och Kantar Sifo (2018) visar att morgondagens arbetskraft i allt högre utsträckning värdesätter självbestämmande, flexibilitet och nytänkande i en arbetsroll. Dessutom är det känslan av meningsfullhet som motiverar dem till att göra det “lilla extra”. Det ter sig i ljuset av detta fullt naturligt att fokus för bolag, men också organisationsteoretiker, riktats allt mer mot att bygga och styra bolag kring gemensamma mål och värderingar snarare än hierarkier och strikta rollbeskrivningar. Studier tyder dessutom på en positiv korrelation mellan starkt förankrad kultur och lönsamhet och tillväxt (Bohm & Wettemark, 2017).

Det finns organisationer som helt anammat de postbyråkratiska idealen och ett samlingsnamn för dessa är s. k. chefslösa bolag. De har som namnet antyder inga formella chefer och symboliserar överlag av en platt, icke-hierarkisk organisering. De tillämpar också ett medarbetardrivet, organiskt och självstyrande arbetssätt där bolagets drift och styrning är helt avhängigt medarbetarengagemang och medarbetarnas självorganisering. Genom de chefslösa bolagens dynamiska och flexibla struktur sägs de uppnå en adaptiv organisation med hög innovationskraft (Laloux, 2014).

1.2 Tidigare studier av chefslösa bolag

De chefslösa verksamheterna har väckt uppmärksamhet inom organisationsforskningen. Somliga har hävdats att det chefslösa bolaget bara är en utopi (Tuvhag, 2014) och på senare år har därför flertalet studier gjorts för att försöka fånga in fenomenet. Många har fokuserat på hur de fungerar i praktiken och särskilt tongivande har Brafman och Beckstroms (2006) bok “The Starfish and the Spider” varit. Boken illustrerar hur ett antal chefslösa bolag ritat om spelplanen för organisering genom att de med decentraliserat beslutsfattande och självorganiserade medarbetare framgångsrikt skapat snabbväxande och flexibla organisationer. Även andra studier har huvudsakligen fokuserat på arbetssättet i dessa bolag (Sandoff & Nilsson, 2016). Många av studierna belyser särskilt utmärkande organisationer såsom terroristorganisationer, orkestrar och tomatodlare (Rojek 2014; Vredenburg & Yunxia He 2003; Laloux 2014) medan chefslös organisering i mer konventionella branscher inte är lika utforskat.

1.3 Studiens empiriska fokus

I Sverige är nästan hälften av alla yrkesverksamma sysselsatta inom den kunskapsintensiva tjänstesektorn (Eurostat, 2017) och det finns därför anledning att studera fall av chefslösa bolag ur denna kategori. Konsultbolag utgör ett exempel på kunskapsintensiva tjänsteföretag och det är denna bolagskategori som föreliggande studie utgår ifrån. De företag som valts ut som empiriskt underlag är verksamma inom Management och IT och utgörs av ett mindre konsultbolag med 13 anställda och ett större konsultbolag med närmare 300 anställda. Gemensamt för organisationerna är att de båda aktivt profilerar sin chefslösa organisering som ett alternativ till traditionellt ledarskap, samt att de framhäver sina starkt etablerade kulturella värderingar som riktlinjer för sina anställda.

1.4 Problemdiskussion

Vi är vana vid att organisering och styrning uppstår ur och efterlevs genom formella strukturer och inflytande från chefer. I de postbyråkratiska organisationerna i allmänhet och de chefslösa i synnerhet har dock dessa styrformer nedtonats och det chefslösa arbetssättet bygger istället på att de anställda är ansvarstagande och engagerade i bolagsdriften (Laloux, 2014). Hittills har studierna av chefslösa bolag endast på en grundläggande nivå beskrivit att de anställdas engagemang grundar sig i att de söker ett forum för större frihet men också att det icke-hierarkiska ger upphov till ett större ansvarstagande (Sandoff & Nilsson 2016; Vredenburgh & Yunxia He 2003). Då självorganisering och medarbetarengagemang är en förutsättning för driften av det chefslösa bolaget är det relevant att skapa en djupare förståelse för vilka motiv och incitament som ligger bakom detsamma. Insikter kring detta kan sedermera ge en mer fullständig förståelse för den chefslösa organisationen men också bana väg för studier kring vilka för- och nackdelar en realisering av de postbyråkratiska idealen kan ha för individen.

1.5 Syfte och frågeställning

Med utgångspunkt i ovanstående problemdiskussion är studiens syfte således att få en djupare förståelse för varför medarbetarna engagerar sig i driften av ett chefslöst bolag.

Självorganisering och medarbetarengagemang är vitala komponenter för ett välfungerande chefslöst bolag. Med medarbetarengagemang avses individens intellektuella och emotionella engagemang i organisationen och i arbetsrollen (Saks, 2006). Begreppet självorganisering används i flera discipliner men avser här medarbetarnas förmåga och vilja att organisera sig själva inom den organisatoriska kontexten. Båda termerna syftar alltså dels till att förstå *hur* individerna agerar men framförallt på ett djupare plan *varför* de gör det och kommer därför användas för att få en mer nyanserad utgångspunkt. Detta mynnar ut i frågeställningen:

- Vad ger upphov till självorganisering och medarbetarengagemang i ett chefslöst konsultbolag?

Även om de chefslösa bolagen bygger på att formella styrformer såsom strukturer, hierarkier och inflytande från chefer tas bort vore det förenklande att ta detta för givet i de studerade fallen. För att kunna besvara frågeställningen kommer således först en kartläggning av

organisationernas strukturer och potentiella chefskap att göras. Detta för att avgöra huruvida och till vilken grad dessa kan tänkas inverka på medarbetarnas uppvisade självorganisering och engagemang.

1.6 Avgränsningar

Denna studie har avgränsats till bolag inom den kunskapsintensiva tjänstesektorn, mer specifikt konsultbolag. Genom denna avgränsning till specifik bransch blir studiens resultat inte lika generellt, men kan förhoppningsvis bidra med en djupare förståelse av det syfte som anförts.

Att två fall har studerats ger möjlighet att inte enbart analysera företagsspecifika företeelser utan i något högre utsträckning kunna uttala sig om allmänna tendenser. Det utgör dock fortfarande ett begränsat urval och det är således en djupare förståelse snarare än en exakt mall som studien ämnar att uppnå. Även om studien gjorts på två bolag är den dock inte av komparativ karaktär utan syftar huvudsakligen till att klargöra de gemensamma drag som uppdagats.

2. Teori

2.1 Organisering

Det optimala organisationssättet har varit ett omdebatterat område under flera decennier. Mintzberg (1980) redogör för fem huvudsakliga organisationsformer; den enkla strukturen, maskinbyråkrati, professionell byråkrati, den divisionaliserade formen och adhocratin (ibid). Ett konsultbolag utgör traditionellt ett exempel på en professionell byråkrati medan en chefslös organisation exemplifierar adhocratin (ibid), varför dessa kommer beskrivas närmare. I en *professionell byråkrati* har de anställda ofta en högre, homogen utbildningsbakgrund och är till stor del autonoma i sitt arbete. Istället för de formella strukturer och det chefskap som vanligtvis karakteriserar bolagsstyrningen (Mintzberg, 1984) är det i den professionella byråkratin ett decentraliserat beslutsfattande där arbete och makt främst ligger i den operativa kärnan (Mintzberg, 1980). I *adhocratin* finns inga teknostrukturer, hierarkiska nivåer och formaliserade processer utan organisationen ter sig mer som ett nätverk där både översikt och styrning är svår. Adhocratin som organisationsform är vanlig i yngre organisationer men brukar vara svår att bibehålla när företaget växer (ibid).

2.1.1 Postbyråkrati

Traditionellt har många organisationer karakteriserats av regler, hierarkier och tydlig arbetsdelning, organiseringsprinciper som går att härleda till arbetet i fabriken och den weberianska byråkratin. Mot bakgrund av att den nya ekonomin kräver större flexibilitet och en mer snabbriktig organisation har många inom praktik och forskning höjt kritiska röster mot byråkratin och som en antites har den postbyråkratiska organisationen vuxit fram (Grey, 2009). Man talar nu istället om organisationer i termer av flexibilitet, förändring och innovation. Medan byråkratin kritiserats för att förenkla människan till en kugge i det organisatoriska maskineriet är istället de postbyråkratiska tankegångarna centrerade kring individen och möjligheten till personligt inflytande. Allmänna regler ersätts med gemensamma värderingar och arbetets utförande är inte längre begränsat till geografisk plats och bestämd arbetstid. Individens frihet är, i motsats till de byråkratiska tankegångarna, inte längre något som behöver kontrolleras utan snarare något som ska premieras och ses som en tillgång i bolagsdriften (Rose, 1999). Vissa påpekar dock att postbyråkratin egentligen bara är ett försök till en anti-byråkrati och ingen enhetlig teoribildning. De menar också att de byråkratiska strukturerna inte alls måste begränsa frihet och innovation utan tvärtom erbjuder strukturer för att inom organisationen släppa fram just detta (du Gay, 2005).

2.1.2 Chefslösa bolag - tidigare studier och teorier

De postbyråkratiska idealen har tagit sig uttryck i olika organisationsformer. I vissa är de bara delvis realiserade medan det finns organisationer som helt anammat dem. Dessa organisationer går under olika begrepp men bygger alla på samma grundläggande principer, vilka definieras och sammanfattas i Laloux bok "Reinventing Organizations" (2014). Även om varje studerad organisation har sin unika struktur är gemensamt för dem att man plockat bort hierarkin med stödfunktioner och mellanchefer och istället banat väg för en "naturlig" organiseringsprocess

(ibid). De chefslösa bolagen saknar chefer och är icke-hierarkiska med minimala strukturer och regler. Laloux (2014) menar att på samma sätt som den osynliga handen reglerar den fria marknadsekonomin, kan samma process för självreglering tillåtas i en organisation. När strukturer och hierarkier plockas bort förutspås de anställda själva ta initiativ för bolagsdriften, ofta genom samarbete i tillfälligt sammansatta och självstyrande team (ibid). Självstyrande team har även varit föremål för andra tidigare studier, bland annat inom ramen för innovation och produktutveckling. De beskrivs som sammanslutningar av individer som styr sin egen arbetsbelastning, delar arbetsbördan mellan sig på optimalt sätt och deltar i ett kollektivt beslutsfattande (Highsmith, 2009). Även tidigare studier av orkestrar har illustrerat hur arbetssättet av roterande och självstyrande teamkonstellationer tillämpats. På liknande vis utövas gemensamt ansvar för verksamhetens drift och beslutsfattande (Vredenburg & Yunxia He, 2003). Arbetet i självstyrande team och den icke-hierarkiska strukturen gör att chefslösa bolag inte utvecklas i en riktning som är förutbestämd och utstakad av ledningen. Istället bildas en medarbetardriven och levande organism (Laloux, 2014).

2.1.3 Chefskap och ledarskap

En central och vital egenskap för chefslösa bolag är att de, som namnet antyder, saknar just chefer. Eftersom de påstått klarar sig utan chefer blir det intressant att fråga sig vad chefer egentligen fyller för funktion. Definitionerna av en chef är många, men sammanfattas av Sveningsson och Alvesson (2010) som någon som får andra att utföra saker genom styrmetoder som planering, organisering, övervakning och kontroll. I den postbyråkratiska eran har distinktionen mellan chefskap och ledarskap blivit en allt mer väsentlig dikotomi (ibid). Till chefskapet tillhör sådant som administration, planering och kontroll utifrån stabila förhållanden, medan ledarskapet representeras av utveckling, inspiration och förnyelse (ibid).

I teorierna om chefslös organisering är det främst chefskapets överordnande princip som man ställer sig kritisk till. Det kvarstår dock en väsentlig skillnad mellan förespråkarna av chefslösa bolag och andra som är kritiska mot chefskapet; nämligen att ledare generellt fortfarande är attribuerat till en specifik person i en specifik överordnad position medan man inom chefslösa bolag tar bort alla hierarkier och är kritiska till all sådan övermakt (Laloux, 2014). Detta argument underliggjer även teorier om att ledarskap kan ta sig uttryck som något kollektivt där beslutsmandat distribueras i organisationen (Gronn, 2002). Sveningsson och Alvesson (2010) påpekar själva att behovet av ledarskap inte nödvändigtvis bör tas för givet och för en diskussion om att det i organisationer med kunskapsintensiv och motiverad personalstyrka kan finnas ett mindre behov av formellt ledarskap. Om personalen är yrkeskunnig och strukturerad kan prestationer vara oberoende av stöttning från en chef (ibid). I dessa organisationer är ofta arbetet som de anställda utför så komplext att cheferna inte heller har förmåga att förstå och kan därmed inte driva arbetsprocessen framåt.

2.2 Normativ styrning

Tidigare studier av konsultbolag visar hur medarbetarnas riktning sätts genom att formella styrformer såsom strukturer, hierarkier och inflytande från chefer kompletteras av bland annat den gemensamma kulturen, förhållningssättet till professionen och skapandet av en egen

identitet i den organisatoriska kontexten (Kärreman & Alvesson, 2004). Sveningsson och Alvesson (2010) lyfter i en annan text just hur gemensamma värderingar, mål och föreställningar är ytterst viktigt för att chefer och strukturer ska kunna substitueras av individernas självorganisering. Då föreliggande studie belyser en organisationsform där just de formella styrformerna nedtonas blir det därför intressant att titta på hur eventuellt inflytande från de mer normativa styrformerna kan öka förståelsen för individen och dennes engagemang. Teorier kring detta kommer avhandlas i detta avsnitt.

Inom samhällsvetenskapliga ämnen kan en djupare analys av ett fenomen göras genom ett struktur-aktörsperspektiv (Lundquist, 1984). Strukturer bildar ett mönster utifrån vilket aktörer kan handla, uppifrån och ner, medan man inom aktörsansatsen försöker förstå hur individens egna föreställningar och intentioner ger upphov till handling, nerifrån och upp. Varken strukturen eller aktören ska ses som statiska utan utvecklas i ett samspel. Inte heller ska det ena eller andra perspektivet ses som uteslutande utan de kompletterar varandra i förståelsen av individens roll i samhället och organisationen (Uvefalk, 2007). Teorierna bakom struktur-aktör kommer inte att fördjupas här men ligger till grund för den teoriuppdelning som görs i detta avsnitt.

För att kunna förstå både hur organisationen skapar en struktur som stimulerar till självorganisering och medarbetarengagemang men samtidigt varför individen, den anställda, agerar som hen gör kommer ett dualistiskt teoriperspektiv där både struktur och aktör kan förstås att utvecklas. Här avgränsar vi det strukturella perspektivet till att representeras av kultur och profession medan aktörens beteende tolkas utifrån meningsfullhet och identitetsskapande.

2.2.1 Kultur

Schein (1990) definierar organisationskultur som den uppsättning normer och värderingar som delas av organisationens medlemmar. Han förklarar att kulturstyrning handlar om att införliva gemensamma värderingar, uppfattningar och normer hos medarbetarna, vilket i förlängningen influerar hur medarbetarna agerar. De anställda agerar inte i linje med organisationens mål för att de måste utan för att de känner en stark identifiering med målen och därför tar ett stort personligt åtagande för att uppnå dem (ibid). Forskning har visat att medarbetares engagemang och känsla av förpliktelse genererar långvariga anställningar och ökade prestationer (Chalofsky & Krishna, 2009).

Van Maanen & Kunda menar att "kultur ibland ses som något som kan ersätta strukturer inom organisationer, detta då kulturen kan styra och kungöra handlingar" (1989, s. 72). Det är ett styrsätt som många organisationer tillämpar, men som visat sig särskilt framträdande i kunskapsintensiva bolag (Sveningsson & Alvesson, 2010). Kunda (1992) illustrerar hur kulturen kan användas som ett effektivt styrmedel för att kontrollera de informella delarna av organisationen. Medarbetare i kulturstyrda bolag kan ha en stor frihet i sin roll men utvecklar genom kulturstyrningen en stark emotionell tillhörighet till organisationen där de vill bidra och anpassa sig till normer för att känna tillhörighet (ibid). "Man kan säga att önskvärt beteende uppnås genom reglering och styrning av medarbetarnas föreställningar och idéer snarare än genom direkt kontroll av beteende" (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 61). Enligt Schein

(1990) genomsyrar kultur alla delar i organisationen, och kan ta sig uttryck både explicit och implicit. Kulturarbete bildar en kombination av frihet, engagemang och emotionellt deltagande (Kunda, 1992). Kulturella aktiviteter kan utövas vid företagets rekryteringsfas eller i senare stadier där man förmedlar och formulerar övergripande mål, riktlinjer och visioner. Det kan röra sig om alltifrån hur man uttrycker sig i allmänhet till hur man mer specifikt presenterar bolaget man är del av (Kunda, 1992). I mer generella termer handlar "commitment" om de anställdas vilja att ge något av sig själva för att bidra till organisationens välmående och innefattar en stark vilja att tillhöra ett sammanhang (Mowday et al. 1979).

2.2.2 Profession

Profession är en viktig utgångspunkt för klassificering och identifikation. I olika yrkesroller ligger en viss förväntan inbäddat i egenskaper och handlingar som de som har yrket tenderar att försöka efterleva (Brante, 2009). Kredibilitet och legitimitet är viktigt i utövandet av konsulttjänster. Eftersom yrkets faktiska funktion och resultat kan vara svårfångat företar sig konsultbyråer med ett rättfärdigade och professionalisering av den egna verksamheten (Kipping, 2011). En viktig del i konsulternas arbete går ut på att hjälpa klienterna. Konsultbyråerna profilerar sig därför ofta som kundnära och konsulterna som lösningsorienterade och behjälpliga (Banai & Tulimeiri, 2013). Vidare lyfts mycket god kommunikations-, ledarskaps- och social förmåga som viktiga egenskaper för en konsult (ibid).

2.2.3 Meningsskapande

Management- och populärlitteratur har visat en ökad trend i människans jakt på mening under 1900-talets senare hälft fram till idag (Chalofsky & Krishna, 2009). I en artikel av Geldenhuys, Laba och Venter (2014) visas ett positivt samband mellan upplevd psykologisk meningsfullhet och medarbetares engagemang. Det påvisade sambandet innebär att anställda som upplever sitt arbete som meningsfullt också bidrar med mer engagemang och större förpliktelse gentemot organisationen. Vidare kan organisationer som strategiskt inkorporerar sådant som gör medarbetare motiverade uppnå positiva effekter, såsom ökad kreativitet och självinitierad utveckling (ibid).

Arbetet med att skapa mening på jobbet implementeras vanligtvis genom visionärt ledarskap där mening formuleras genom inspirerande visioner som sammankopplas med de gemensamma värderingarna (Michaelson et al. 2014). Det finns en gängse uppfattning om att det som motiverar människor är just värderingar (Chalofsky & Krishna, 2009). Författarna till artikeln "Meaningfulness, Commitment, and Engagement" (ibid) menar dock att meningsfullhet är något som berör människor på ett än djupare plan. Som ett led i meningsskapandet skriver författarna att de anställdas välmående, självförverkligande och utveckling måste prioriteras för att uppnå detta djupare engagemang. Genom att integrera personers själsliga väsen i yrkesrollen anser författarna att den tid som spenderas på jobbet kan skapa mer glädje, mening och balans för individen (Chalofsky & Krishna, 2009). Meningsskapande i en organisatorisk kontext kan bidra till att skapa en specifik organisationskultur, ideologi eller identitet (ibid).

2.2.4 Identitetsskapande

Processen för identitetsskapande, i vilken individen aktivt tolkar och definierar sig själv i relation till sin omvärld, är viktig för att förklara individens beteenden och uppfattningar i olika kontexter (Watson, 2008). Individer rör sig mellan flera olika sammanhang, vilka samspelar och tillsammans bidrar till identitetsarbetet. I en omvärld med snabbt tempo och hög flexibilitet har organisationen kommit att bli en allt viktigare hållpunkt för individens identifikation (Ezzamel & Willmott, 1998). De gemensamma värderingar som införlivas genom kulturarbetet konstituerar vad som kallas för den organisatoriska identiteten (Kunda, 1992). Genom att det i organisationen etableras vissa sätt att vara på kommer den organisatoriska identiteten bli en vägledande mall för de anställdas egna identitetsarbete (Alvesson & Willmott, 2002). I starkt kulturstyrda bolag är den bästa medarbetaren den som anammar bolagets värderingar och ideal fullt ut. Genom att individen hela tiden måste förhålla sig till detta kan man säga att bolaget är medskapare av den anställdas identitet (Kunda, 1992). Alvesson och Willmott (2002) argumenterar för att kulturstyrning därför inte är tillräckligt djupgående för att förstå individens anpassning till organisationen. Istället måste individens egna identitetsskapande förstås för att klargöra hur individen kommer utveckla en självbild som ligger i linje med organisationens mål (ibid). Teorierna kring identitetsskapande kan alltså ses som en förlängning av teorierna kring kulturstyrning och syftar inte bara till att besvara "vilka vi är" utan också "vem jag är".

Organisationen kan också indirekt definiera de anställda genom att definiera andra, t. ex. konkurrenter, som underlägsna ur vissa aspekter. Därmed skapas på en mer övergripande nivå ett "vi och dem". Det ger en ranking av olika beteenden och förhållningssätt, vilka individen kommer utgå ifrån och försöka eftersträva i sitt eget identitetsarbete (Alvesson och Willmott, 2002). Ju starkare gruppens gemensamma uppfattningar är om vilka egenskaper som utmärker dem, desto tydligare utgångspunkt för identifikation (Ashforth et al. 2008). En medarbetare som identifierar sig med organisationen och dess gruppmedlemmar, kommer engagera sig i sådana projekt som gynnar organisationen (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

Vidare kan direkta regleringar av individen i den organisatoriska kontexten såsom titlar, rollbeskrivningar och hierarkier starkt influera hur individen uppfattar sig själv och sin relation till andra (Alvesson & Willmott, 2002). Ju mer precist definierad till exempel en rollbeskrivning är, desto tydligare uttryckt blir identiteten för personen själv och för andra som förhåller sig till den. I miljöer där individens roll, funktion och förhållande till andra är mindre explicit uttryckt kommer däremot sökandet efter identiteten att intensifieras. Det är särskilt vanligt när arbetssättet är flexibelt och de anställda alternerar mellan titlar och arbetsgrupper (Ezzamel & Willmott, 1998). Även kunskap, färdigheter och grupptillhörighet är en nyckel för att definiera identitet i en organisatorisk kontext och individen kommer att söka sig till olika sammanhang som bekräftar dessa (Alvesson & Willmott, 2002).

2.2.5 Ett kritiskt perspektiv på normativ styrning

Foucault (1987) redogjorde i klassikern "Övervakning och Straff" för hur styrning på en samhällslig nivå gått från att fokusera på kontroll av kroppen till kontroll av själen. Detta genom

att den makt som tidigare varit explicit uttryckt övergått till att normer och värderingar internaliserats så till den grad att medborgarna själva disciplinerar sig (ibid). Grey (2009) har applicerat tankarna på en organisatorisk kontext, varvid individens självorganisering och hängivelse till bolaget kan anses vara en funktion av att man internaliserat de gemensamma värderingarna. Det är således inte nödvändigtvis varken chefens direktiv eller bolagets struktur som avgör arbetarnas ageranden, utan en företags- och yrkeskultur rotad i sociala normer (ibid). Denna tankegång utgör grunden i en gren av den kritiska management teorin där man belyser att det som den postbyråkratiska organisationen hyllas för, nämligen friheten, i själva verket bara är en frihet att anpassa sig till organisationen (Marvelias, 2003).

2.3 Teorins röda tråd

Utifrån syftet att förstå varför medarbetarna engagerar sig i driften av ett chefslöst bolag har en teoriram utvecklats som kan fördjupa förståelsen och ligga till grund för senare analys.

För att kunna avgöra om strukturer, hierarkier och ett eventuellt chefskap kan ha någon inverkan på medarbetarnas organisering och engagemang kommer först en kartläggning av bolagens organisering och styrning att göras. För att ge underlag för denna analys har klassiska organisationsteorier anförts. Tillsammans med en introduktion till postbyråkratin och mer specifika teorier kring de chefslösa bolagen skapar dessa en förståelse för de tankar som kan ligga bakom bolagens uppbyggnad. Då chefer traditionellt anses ha en betydande inverkan på bolagsdriften har även teoretiska resonemang kring chef- och ledarskap presenterats.

Tidigare studier visar att ovanstående styrformer kompletteras av mer normativa i konsultbolag och när de förstnämnda då påstås tas bort är det relevant att rikta mer fokus mot de senare. Värderingar och kultur kan anses ha en stor inverkan på medarbetarnas inställning och vilja att bidra till bolaget, varför tongivande forskning kring hur bolag genom olika kulturella aktiviteter kan nyttja detta har introducerats. Vidare anses de egenskaper och förmågor som är kopplade till den innehavda professionen införliva förväntningar på att agera därefter.

Möjligheten att utföra uppgifter som får individen att känna meningsfullhet ger starka incitament för handling. Förståelsen för aktörens agerande fördjupas sedan genom att introducera hur bolaget kan bidra till den anställdas identitetskapande. Särskilt i flexibla miljöer och odefinierade roller förutspås individen söka sig till sammanhang som konstruerar den önskade identiteten. Hur man uppfattar och definierar sig själv och gruppen är därför ett bra sätt att förstå vad som styr handlingen.

Slutligen fördjupar åsikter från den kritiska management-skolan förståelsen för hur kultur-och identitetsarbete i organisatorisk kontext kan ses som en disciplinär maktutövning där individen egentligen inte alls är fri utan undermedvetet anpassar sig till organisationens bästa. Denna teori kan således inte bara hjälpa till att förklara hur organisationen på ett implicit sätt styrs, utan också förklara varför individen vill bidra till organisationen och disciplinerar sig själv till att handla därefter.

3. Metod

3.1 Val av metod

Utifrån intresset att studera varför individer engagerar sig i driften av ett chefslöst bolag har de subjektiva upplevelserna hos studieobjekten utgjort det primära underlaget för senare analys. När en studie har ett förstående syfte lämpar sig kvalitativa metoder (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997). Intervjuer passar särskilt bra för att få en djupgående uppfattning om den subjektiva upplevelsen (Patel & Davidsson, 2011) och har sedermera utgjort den huvudsakliga tekniken för empirisk datainsamling i denna studie. Respondenterna var medarbetare från två olika bolag och det insamlade materialet tar sammantaget karaktären av en fallstudie, vilken genom studier av valda företeelser i specifika fall ger möjlighet att besvara forskningsfrågor om *hur* och *varför* något uppstår (Yin, 2014).

Ett tolkande angreppssätt genomsyrar studien i sin helhet och data har förståtts och tolkats genom uppsatsförfattarnas subjektiva lins. Detta förhållningssätt benämns hermeneutik och bygger dels på att författarna har en förförståelse för fenomenet de studerar men också att de låter sina egna uppfattningar och upplevelser influera tolkningarna (Davidson & Patel, 2011). Vidare har studien en abduktiv ansats där teorier integrerats i arbetet, men inte helt styrt det, utan använts för att “förklara mönster i undersökningens empiriska underlag” (Lind, 2015, s. 97).

3.2 Val av Organisationer

Fenomenet kring chefslös organisering är inte ett utbrett fenomen i Sverige idag, och utbudet av organisationer som studieobjekt var därmed begränsat. Lind (2015) skriver att kvalitativa undersökningar kräver fokus på identifikation av relevant underlag med rik empirisk substans. Utifrån den begränsning som situationen gav upphov till, har därför ett lämplighetsurval tillämpats (ibid). Som nämnts i inledningen har ett stort konsultbolag med ca 300 anställda, och ett litet bolag med 13 anställda studerats. Bolagen är placerade i Stockholm respektive Göteborg. Då självorganisering synes vara en större utmaning för ett större bolag var prioritet att finna en representant från denna bolagsform. Samtidigt dominerar små och medelstora bolag den svenska marknaden, varför även ett studieobjekt från denna kategori valdes. Valet att studera två organisationer grundade sig i intentionen att uppnå högsta möjliga bredd i det empiriska underlaget (Patel & Davidson, 2011). Det gav möjlighet att studera gemensamma drag vilka kunde skapa djupare förståelse för fenomenet.

3.3 Val av intervjuobjekt

En initial kontaktperson från respektive företag valdes ut och introducerades till ämnet och studiens syfte. På det mindre bolaget har sedan ett så kallat “snöbollsurval” tillämpats där de intervjuade har varit behjälpliga i processen att välja lämpliga efterträdande respondenter (Noy, 2008). På det större bolaget var kontaktpersonen till hjälp med att hänvisa vidare till en person som i sin tur administrerade det praktiska kring intervju- och lokalbokning. Inför intervjuerna uttrycktes en önskan om diversifierat urval av personer i termer av bakgrund, ålder och antal år

i bolaget. Detta för att få en bredd i underlaget och möjlighet att fånga upp eventuella avvikelser baserat på dessa kriterier. Detta blev ett målstyrt urval där syftet var att inkludera deltagare som var relevanta för studien (Bryman & Bell, 2015). En risk som Magne Holme och Krohn Solvang (1997) beskriver är att intervjupersoner som frivilligt deltar i en studie tenderar att återge en tillrättalagd bild av verkligheten. Detta då de ofta har en god kännedom, medvetenhet och positiv inställning till fenomenet (ibid). En risk som tagits hänsyn till och beaktats vid intervjutillfällena.

I metodlitteratur diskuteras hur omfattande urvalet bör vara sett till antal och man kan konstatera att en avvägning mellan genomförbarhet och tillräcklig empirisk substans är nödvändig (Bryman & Bell, 2015). Då den subjektiva upplevelsen av självorganisering och medarbetarengagemang i chefslösa organisationer var av intresse ökade möjligheten att få ett mångfacetterat och därmed tillförlitligt underlag med urvalets omfattning. Med hänsyn till dessa faktorer, och det faktum att intervjuerna kompletterats med observationer och övrigt material, har denna studie avgränsats till att innefatta totalt tolv intervjuer. För att sätta antal respondenter i någorlunda proportion till bolagsstorlek utan att för den delen ha ett för litet urval från det mindre bolaget intervjuades fyra medarbetare från det mindre bolaget och åtta från det större.

3.4 Tillvägagångssätt

3.4.1 Litteraturgenomgång

En god förståelse för det studerade fenomenet är en förutsättning för en bra studie och för att uppnå detta är en gedigen litteraturgenomgång en viktig del av processen (Patel & Davidsson, 2011). Arbetet med denna studie inleddes därför med en omfattande inläsning av det valda ämnesområdet chefslösa organisationer. Den litteratur som granskades i början av studien var främst akademisk men innefattade även mer populärvetenskapligt material såsom böcker och podcasts om självorganisering. Successivt fördjupades och avgränsades problemområdet. Den framarbetade problemformuleringen hölls initialt väldigt öppen, vilket rekommenderas för kvalitativa och explorativa studier (ibid).

Genomgången av för studien relevanta teorier avgränsades inte till den första fasen av uppsatsskrivningen utan var ett ständigt återkommande inslag i arbetet. För att underlätta hanteringen av den stora mängden litteratur fördes löpande systematiska anteckningar (Patel & Davidsson, 2011) i ett upprättat Exceldokument (se bilaga 1).

3.4.2 Intervjuer

För att uppnå en fördjupad förståelse varför de anställda engagerar sig i driften av de chefslösa bolagen lämpade sig, som tidigare nämnts, intervjuer för primär datainsamling (Patel & Davidsson, 2011). Intervjupersonerna var tolv till antalet och valdes ut enligt angivelserna under punkt 3.3. För att hinna med det antal intervjuer som var avsedda att genomföras kom varje enskild intervju att pågå i ungefär 45-60 minuter. Detta innebar möjlighet till mer djupgående samtal vilket sedermera skapade förutsättningar för analys av den komplexa

situationen (Webb, 1992). Det lämnades avsiktligt tid för reflektion och dokumentation av uppkomna tankarna mellan intervjuerna, vilket möjliggjorde löpande analys och justering av fokusområden för efterkommande intervjuer (Yin, 2014). Själva intervjusituationerna var i huvudsak belägna på intervjuobjektens respektive kontor, detta för att det anses fördelaktigt att studera och diskutera fenomenet i sin rätta kontext (Patel & Davidsson, 2011). Av praktiska skäl, för såväl uppsatsförfattare som företag, hölls intervjuerna under en och samma arbetsvecka på det bolag som var placerat på annan ort, medan större flexibilitet kring tid och plats kunde reserveras åt det företag som var placerat lokalt.

För att stimulera till ett fritt samtal som ändå höll sig inom ämnet var intervjuerna semistrukturerade (Patel & Davidson, 2011). Datainsamlingen inleddes med en pilotintervju med en av grundarna till det mindre konsultbolaget. Intervjun var både omfattande och informativ till sin karaktär och utgjorde ett värdefullt underlag för att sätta riktning för fortsatt arbete (Yin, 2014). Tillsammans med den kunskap som inhämtats från teorigenomgången utgjorde pilotintervjun underlag för att arbeta fram en intervjuguide (se bilaga 2). För att efterföljande intervjuer skulle kunna hålla en semistrukturerad form utformades några övergripande teman i intervjuguiden medan det faktiska innehållet tilläts växa fram under intervjuerna (Patel & Davidson, 2011). Detta innebar att utrymme lämnades till att låta den intervjuade styra samtalet i den riktning som den anser viktig i sammanhanget (Bryman & Bell, 2015). Intervjuerna kom att spelas in och transkriberas, samt observeras i en subjektiv bemärkelse.

3.4.3 Observationer

För att få en djupare förståelse för den kontext intervjuobjekten verkar i kompletterades intervjuerna med direkta observationer. Direkt observation i anslutning till intervjutillfället skapar ytterligare nyanser för tolkning av data (Yin, 2014). Med en sådan metod fanns möjlighet att iaktta handlingar och interaktion mellan gruppens medlemmar och dess sociala kontext (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997). Vissa av observationerna kommer presenteras i empirin medan merparten användes för att skapa en mer nyanserad tolkningsbild av den utvalda forskningskontexten. Det lade därmed även en grund för den hermeneutiska tolkningsmetodiken (Patel & Davidson, 2011).

3.4.4 Insamling av övrigt material

Kompletterande dokument och material är värdefullt för att skapa en fullständig bild av valt objekt och fenomen (Patel & Davidson, 2011). Utöver de intervjuer och observationer som utfördes samlades därför annat material in från bolagen. Materialet som studerades var bland annat företagets egenproducerade podcasts, artiklar från tidigare intervjuer och journalistik samt företagets egna hemsidor. Inför besöket på det större bolaget tilldelades även ett presentationsunderlag med bolagets organisationsstruktur i form av en PowerPoint-presentation där informationen bidrog till ytterligare förståelse för det studerade fenomenet (ibid). Insamlingen av övrigt material gjordes inför besöken på respektive bolag i syfte att undvika intervjutid att tas upp av sådant som fanns tillgängligt för allmän beskådning (ibid).

3.4.5 Bearbetning av material

Som Patel och Davidson (2011) skriver är det svårt att återge generella riktlinjer för hur bearbetning och analys av insamlad information från kvalitativa undersökningar ska utföras. Istället föreslås att metoden anpassas efter varje enskild situation. Metodförfattarna (ibid) föreslår dock att forskarna löpande dokumenterar de tankar som uppkommer samt löpande analyserar det insamlade materialet, en metodik som tillämpades i denna studie. Intervjuerna som genomfördes transkriberades och analyserades löpande tillsammans med de fältanteckningar som observationerna genererade. Då en abduktiv ansats applicerades integrerades teorierna i takt med att empirisk data samlades in (Lind, 2015). Yin (2014) föreslår som en del av bearbetningsprocessen att det empiriska underlaget sammanställs och tematiseras under olika rubriker, vilket gjordes i denna studie. Information som inte var relevant sorterades bort för att istället lämna utrymme åt det underlag som var hänförligt till studiens syfte och frågeställning (Lind, 2015). De tydligaste huvuddragen som respondenterna redogjorde för var hänförliga antingen till **organisationen** eller till **medarbetaren**. Dessa fick därför utgöra huvudkategorier. Uppdelningen var även lämplig då första delen av teorin ämnade till att tolka strukturer, hierarkier och eventuellt ledarskap medan andra halvan gick djupare in på individens roll. Efter upprepade genomgångar av det sammanställda råmaterialet utformades successivt underkategorier, till vilka relevanta citat och beskrivningar hänfördes (Patel & Davidson, 2011). I enlighet med den abduktiva ansatsen tolkades också materielat löpande och tänkbara förklarande teorier anfördes. Arbete med övergripande tematisering, mer specifik kategorisering och initial tolkning av citat och skildringar utfördes metodiskt i ett Excel dokument. Se tabell 1 för ett utdrag.

Tabell 1 - Utdrag ur bearbetning av material

Citat	Huvudkategori	Underkategori	Nyckelord	Möjlig tolkning	Teori
<i>Ledarskapet är en form av majoritetsbeslut – att motivera för varandra så att alla kan nå samma gemensamma beslut. Det är det mest centrala i ledarskapet. Det finns ingen som ryter till och säger "nu får ni lyssna på mig"</i>	Organisationerna	Chefskap/ledarskap	inkluderande, ledarskap, teamfokus	Ett inkluderande beslutsfattande som tyder på att ledarskapet är distribuerat mellan medarbetarna och att ingen tydlig auktoritet utövas	Ledarskap, självstyrande team
<i>eftersom att man är med och påverkar så är det fördel om man är entreprenöriellt intresserad - detta minskar urvalet för alla ingenjörer är inte intresserade av bolaget och affären</i>	Medarbetarna	Egenskaper	entreprenörskap, egenskap, intresse	Det görs en skillnad mellan de som passar på bolaget och "andra ingenjörer"	Identifikation

3.4.6 Analys

Efter sammanställningen av den empiriska datan gjordes även en övergripande analys av empirin. Det blev i detta skede påtagligt att självorganiseringen på de valda bolagen främst rörde det arbete som skedde utöver ordinarie konsultuppdrag, dvs det interna arbetet, och att därför inte teorierna kring självorganisering och arbetssätt på chefslösa bolag var tillräckliga. De organisatoriska modellerna gav inte utrymme för de reflektioner som varit tongivande i den empiriska analysen och perspektiv från individen som aktör krävdes för vidare analys. Därför gjordes en ny teorigenomgång och en mer omfattande teoretisk förklaringsmodell sammanställdes. Detta sätt att löpande utvärdera och omdirigera studien kan hänföras till den abduktiva ansats som genomsyrat arbetet (Lind, 2015).

Som analytisk teknik har metoden "förklaringsuppbyggnad" använts. I en sådan metod analyseras materialet med ansatsen att kartlägga kausala samband som kan förklara hur eller varför en viss företeelse uppstår (Yin, 2014, s. 147). I denna fallstudie söktes samband mellan organisationsbeteenden såsom självorganisering och medarbetarengagemang och dess bakomliggande orsaker.

3.5 Autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet

I kvalitativa studier är begrepp som *autenticitet*, *pålitlighet* och *träffsäkerhet* relevanta i diskussionen om studiens kvalitet (Lind, 2015). För studiens *autenticitet* är det viktigt att det empiriska materialet återspeglar verkligheten och inte är förvrängt (Lind, 2015). Det ligger i den hermeneutiska tolkningsmetodiken att forskarnas förförståelse för ämnet färgar tolkningen av respondenternas svar (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997). Intervju- situationen utgör en central del i att få ett rättvisande empiriunderlag och det är där viktigt att inte forskarna försöker frammana önskvärda svar (Patel & Davidsson, 2011). I detta fall har uppsatsförfattarna genom arbete i rekryteringsbranschen god intervjuteknik och hade därmed en medvetenhet kring objektiviteten i intervjusammanhanget. I tolkningsprocessen är det viktigt för uppsatsens tillförlitlighet att svaren inte tas ur sitt sammanhang och att inte citat och beskrivningar tolkas på helt annat sätt än respondenterna avsett (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997). För att säkerställa att intervjuobjekten tolkades rätt under intervjusituationen transkriberades allt material och lästes igenom ett flertal gånger.

Studiens *pålitlighet* tillses genom en transparent redogörelse av forskningsproceduren (Lind, 2015), vilket detta metodkapitel avser att säkerställa. Med *träffsäkerhet* menas här att studien faktiskt utförs i den kontext vari syftet kan uppnås (ibid). Självorganisering och medarbetarengagemang är relevanta beståndsdelar för driften av ett chefslöst bolag, och det är därmed troligt att fenomenen kan studeras i denna kontext. Det är snarare en djupare förståelse för fenomenets företeelse i de valda fallen än generaliserbarhet som är målet för kvalitativa studier (Patel & Davidson, 2011). Möjligheten att bidra med insikter inom ämnet kan ändå anses större vid en studie av två fall.

3.6 Etik

En viktig förutsättning för att respondenterna ska känna trygghet i att transparent kunna uttrycka sina åsikter och upplevelser är att studien genomförs på ett forskningsetiskt sätt. Lind (2015) föreslår att detta införlivas genom att uppfylla krav på frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet. Respondenterna i denna studie informerades om undersökningens syfte samt utlovades möjlighet till anonymitet dels på förhand via mail men också i inledningen av själva intervjun (Patel & Davidson, 2011). De upplystes också om möjligheten att ej besvara en fråga eller helt avbryta intervjun, något som aldrig inträffade. I redovisningen av det empiriska materialet har samtliga respondenter hållits anonyma. De citat som ansågs känsliga och kunde härledas till en särskild person inkluderades inte i materialet.

Vidare har även insamlat material hanterats varsamt och otillgängligt för obehöriga (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997). Bolagens anonymitet har varit utmanande att upprätthålla då

utbredningen av uttalat chefslösa konsultbolag är begränsad i Sverige. Oavsett har detta beaktats och av hänsyn till detta har inte bolagens exakta värdeord använts i det empiriska underlaget, utan istället beskrivits översiktligt. Vidare har inte mer information än nödvändigt tilldelats läsaren.

3.7 Utmaningar och metodkritik

Med den initiala ambitionen att studera självorganisering kontaktades bolag från flera olika branscher. Det var dock bara konsultbolagen som ville delge sitt arbetssätt och således föll valet på dessa. Att de båda bolagen var från samma bransch kunde i viss utsträckning göra studieobjekten mer jämförbara och ge möjlighet att nedtona vissa företagsspecifika företeelser. Samtidigt ökade risken för att de observationer som gjordes var bransch- specifika. Konsulter anses redan ha ett självorganiserat arbetssätt (Kärreman & Alvesson, 2004) och blev det efter empiriinsamlingen tydligt att den chefslösa organiseringen i den här branschen främst avser det interna arbetet. Således fick fokusområdet likt tidigare beskrivits utökas till att inte bara innefatta *hur* de arbetade utan också *varför* självorganiseringen sker.

Den initiala ambitionen var att genomföra fler intervjuer. Detta var dock utmanande då allt det interna engagemang som studien undersökt sker utöver konsulternas ordinarie arbetstid. Att hitta personer som hade möjlighet att avvara tid där varken kunduppdrag eller interna aktiviteter upptog dem var därför inte lätt. Istället för hög kvantitet lades fokus på att de intervjuer som genomfördes skulle vara djupgående och av hög kvalitet.

4. Empiri

I följande avsnitt kommer det material som samlats in genom intervjuer, observationer och sekundärdata att presenteras. Bolagen kommer löpande att benämnas som *det mindre bolaget* och *det större bolaget*. Vidare kommer respondenterna i huvudsak att benämnas som *medarbetare* eller *konsulter*. Detta såvida inte en utförligare beskrivning av respondentens roll och bakgrund kan anses fördjupa och nyansera förståelsen av dennes citat, skildringar eller beskrivningar.

4.1 Organisationerna

4.1.1 Organisationsstruktur

Det mindre bolaget grundades i början av 2000-talet. En av grundarna beskriver hur han i tidigare bolag upplevt att chefer och formella strukturer haft en begränsande inverkan på individens förmåga. Därför grundades bolaget med tanken om att bilda en organisation med individen, den anställde, i centrum. Många av medarbetarna i det mindre bolaget delar samma tanke om strukturers begränsningar och upplever en större frihet än på tidigare arbetsplatser.

I det tidigare bolaget, som var väldigt litet, så var det strikt hierarkiskt. Jag hade min chef som bestämde det mesta kring när jag skulle vara på jobbet eller hur vi organiserade. Även min chef hade en chef. Här har vi inte det, det är den största skillnaden.

Bolaget eftersträvar en platt organisation där ingen medarbetare är överordnad någon annan. Det finns inga chefer och ingen VD utan man har genom ett ägardirektiv tilldelat de anställda ett kollektivt ansvar för bolagsdriften. Ingen av medarbetarna har titlar och trots olika senioritet beskrivs de ha jämlik auktoritet och gemensamt ansvar för bolaget.

Även **det stora bolaget** bildades i början av 2000-talet och en partner beskriver hur grundtanken var att ge den anställda mer frihet och därigenom skapa en mer flexibel och kundnära organisation. En kvinna som varit med sedan starten beskriver hur det chefslösa var ett naturligt sätt att organisera då man ville decentralisera beslutsmandaten i största möjliga mån.

...vi ville liksom tillbaka till det man själv en gång lärt sig var consulting, samtidigt som vi ville ha med oss lite av det nya, entreprenöriella och plocka bort det vi inte tyckte om i den gamla världen, och det var framförallt de hierarkiska modellerna som vi kände var begränsande. Detta var med oss från början /.../ Det chefslösa kom utifrån att vi ville bygga det bästa konsultbolaget - och om man ska kunna vara ute hos en kund och leverera värde så måste man kunna prata och förhandla direkt med konsulten fullt ut, det ska inte behöva gå genom någon chef.

Det större bolaget är en uttalat chefslös organisation och saknar VD. Istället har de ett delägarskap med cirka 40 partners som tillsammans tar det yttersta ansvaret för bolagets drift. Bolaget är indelat i ett flertal distinkta affärsområden som alla har en affärsområdesansvarig. För de olika konsultuppgifterna finns också uppdragsansvariga. Utöver detta tilldelas alla konsulter en medarbetaransvarig som beskrivs ha en coachande funktion.

Under intervjuerna på det större bolaget beskriver medarbetarna organisationen som ett nätverk. Konsulterna ingår dels i olika affärsområden, dels i olika grupper i arbetet mot kund men bildar utöver detta också olika team-konstellationer för arbetet med interna projekt. Denna organisation kontrasteras mot en klassiskt hierarkisk struktur där besluten tas uppifrån. Istället beskrivs hur man på bolaget plockat bort den formella hierarkin med chefer och överordnade och därtill decentraliserat beslutsmandaten. Resultatet beskrivs som en kundnära organism med individen, här den anställda, i centrum. I flertalet av intervjuerna på det större bolaget påtalas att man sökt sig dit just för att få större frihet. En av konsulterna uttrycker att han jämfört med tidigare anställningar får ett helt annat utlopp för sin drivkraft i nuvarande bolag. Han förstärker sin uppfattning om de mer traditionella organisationsformerna genom att uttrycka att *“tjänstemannabeteende är ett skällsord här”*. För medarbetarna själva finns inga uttalade titlar utan de är fria att kalla sig vad de själva vill. Således utmärks inte heller hur de anställdas erfarenhetsnivå förhåller sig till varandra.

4.1.2 Arbetsätt

Merparten av tiden är medarbetarna på respektive bolag konsulter i externa uppdrag, ofta baserade hos kund. Utöver detta engagerar de sig i varierande grad i olika projekt och initiativ på det egna bolaget. Dessa innefattar dels sammanhang för egen kompetensutveckling men även så gott som allt som rör bolagets drift och utveckling tas ett kollektivt ansvar för. Det enda utpräglade verksamhetsområdet som inte är helt självorganiserat är ekonomin där det större bolaget har en central ekonomifunktion medan det mindre har outsourcat densamma. Gemensamt för båda bolagen är också att rekryteringen inte sköts av någon specifik HR-funktion utan att anställda som känner sig motiverade engagerar sig. De bildar uppgiftsorienterade team som tar ansvar för och har beslutsmandat i rekryteringsprocessen.

Vissa uttrycker att det faktum att de själva jobbar för ett chefslost bolag även lyser igenom när de är ute på konsultuppdrag då de är mer benägna att själva ifrågasätta gängse organisationsätt och statiska hierarkier. De allra flesta menar dock att kunderna antagligen inte märker någon skillnad på en konsult från det egna bolaget eller ett konkurrerande konsultbolag. Åtminstone inte baserat just på det chefslösa utan då mer på andra värderingar och förhållningssätt.

På det mindre bolaget benämns alla interna uppgifter och initiativ som tasks. Dessa tasks kan innefatta alltifrån att planera en after work till att driva nästa rekrytering. En av medarbetarna beskriver hur de bryter ner alla uppgifter i företaget, från att köpa in kontorsmaterial till löneprocessen, i tasks som genomgås på varje månadsmöte. Det finns också task-grupper man kan delta i som fokuserar mer på långsiktig och omfattande kompetensutveckling. Här rör det sig till exempel om en grupp som diskuterar och lär sig mer om ledarskap och en som gör samma sak med IT. Om tasken kräver involvering från mer än en person förklaras hur de bildar ett lag kring uppgiften, där en leder uppgiften och tar hjälp av ett tillfälligt sammansatt team för att utföra den.

Utförande av tasks och deltagande i grupper är motivationsbaserat och helt frivilligt. Det är den som känner motivation för uppgiften som utför den. Systemet bygger på en grundläggande

tanke om att de anställda kommer engagera sig i det som är viktigt och att det som inte utförs sedermera inte heller är viktigt. En av konsulterna beskriver det som att ”*nyckeln är att om det är uppenbart för mig varför vi borde göra det, och jag har tid att göra det, då vill jag ju göra det*”. För uppgifter som ingen känner sig manad att utföra men som ändå måste utföras, exempelvis att köpa in nytt kaffe, finns det en person som tar ett ansvar. Han beskriver att hans roll kan liknas vid en kontorsansvarig men framhåller att det inte finns någon hierarki i förhållande till kollegornas positioner.

Det finns en stor frihet för de anställda att ta upp projekt av olika karaktär. Det är inte nödvändigt att projektet har direkt koppling till samtida affärsverksamhet men för projekt med en tydlig sådan koppling finns ett underbyggt stöd för att dessa idéer ska kunna tillvaratas. En medarbetare beskriver att “*det har även kommit upp ett antal idéer som håller på att produktifieras och det stödet finns och det är uttalat att det ska finnas*”. För projekt som inte kan hänföras till bolaget utgår inte heller något ersättning. Det finns inga begränsningar för vad en medarbetare kan delta i, så länge det inte tidsmässigt inkräktar på själva affären, dvs konsultuppdraget. På samma sätt finns det inga begränsningar för vem som kan delta i vad. En nyanställd som kommer direkt från universitetet kan till exempel ändå vara med i ledarskapsgruppen. Det finns heller inget tvång på att engagera sig och en anställd berättar att de försökt nedtona prestigen kring att delta i olika projekt.

På det större konsultbolaget läggs motsvarande en heltidstjänst på att arbeta i olika konsultprojekt. Utöver detta uppmuntras de anställda till att delta i de många olika interna aktiviteterna. På det större bolaget finns både mer rent sociala aktiviteter att engagera sig i, såsom dansgrupper och fotbollslag, men också sådana som rör kunskapsdelning och internutbildningar. Även om det i vissa intervjuer framkommer att det framförallt är unga eller nya medarbetare som engagerar sig är det överlag ett kollektivt ansvarstagande. Liksom för det mindre bolaget är allt engagemang motivationsbaserat. En konsult sammanfattar det som “*finns intresse för något så gör vi det, annars gör vi det inte*”.

Alltifrån interna möten till konferenser är medarbetardrivna aktiviteter vilka inte ingår i någons rollbeskrivning utan utförs helt frivilligt. Medarbetarna hjälps åt med mycket av den dagliga driften och det beskrivs ett prestigelöst klimat där engagemang inte kommer med en rollbeskrivning. En ny medarbetare återger exempelvis hur hon ofta ser en av grundarna till det större bolaget stå och plocka ur diskmaskinen.

Många av de interna aktiviteterna rör erfarenhets- och kunskapsdelning. Även dessa tillfällen är frivilliga och på initiativ av medarbetarna. Det beskrivs ett klimat där medarbetare som har särskild kompetens inom något område gärna delger detta. En konsult berättar hur det kan hållas lunchföreläsningar där anställda berättar för sina kollegor om lärdomar från ett lyckat projekt. En annan berättar om ett tillfälle nyligen då de som ville stannade kvar efter arbetstid för att en annan kollega lovat att lära ut det senaste inom ny teknik och maskininlärning.

De olika initiativen utgör dels tillfällen för kompetensutveckling men fyller också ett viktigt syfte som arena för nätverkande. På det större konsultbolaget är man ansvarig för sin egen

beläggning och ett internt nätverk är vitalt. Att ha ett inkluderande och socialt bemötande av sina kollegor samt engagera sig i de interna gemensamma aktiviteter beskrivs således dels som en kollektiv handling men i längden också som otroligt viktigt för individens egna framgång.

Samtidigt som projekten på det större bolaget är viktiga för individen driver de även själva bolaget framåt. Alltifrån marknadsaktiviteter till rekrytering tas ett kollektivt och frivilligt ansvar för. Alla bolagets verksamhetsområden och dotterbolag har uppkommit genom att medarbetare drivit projekt de känt passion för, vilka sedan ägare och andra medarbetare stöttat och givit förutsättningar för att skala upp. Även initiativ till internationell expansion med öppning av kontor i till exempel London har varit medarbetardrivna aktiviteter. En anställd på det större bolaget beskriver hur han drivit ett internt initiativ kring sitt intresseområde IT-säkerhet som nu kommer att bli en hel avdelning.

Det var otroligt roligt att en möjlighet att starta nya avdelningar inom bolaget fanns och där det är väldigt uppskattat. Många andra organisationer hade bara sagt "sånt här sysslar vi inte med, sitt du kvar på din stol som du sitter på - varsågod och sitt kvar", men här fanns det till och med ett utvecklat system och flera supportgrupper för att stödja sådana saker /.../ Här är det okej att låta alla följa det de vill, för det är trots allt bättre att folk jobbar med sådant de vill jobba med, än att de jobbar med sådant de inte vill jobba med.

Trots att många medarbetare deltar aktivt i flera olika grupper och också driver egna initiativ betonar samtliga att det fortfarande är affären, konsultuppdraget, som är huvudfokus. Som en partner till det större bolaget beskriver det är "*affären ju trots allt viktigast och man har ändå ett krav och en skyldighet att leverera. Vi har ju ett vanligt anställningskontrakt som alla andra*". Vid tillfällen då en anställd engagerat sig så mycket att det gått ut över affären beskrivs hur man haft diskussioner med den personen men att det då oftast har varit någon som varit väldigt entreprenöriell. Istället har man då uppmuntrat personen till att ta tjänstledigt för att fokusera på det som motiverar en. I de allra flesta fall försöker man dock hitta ett hem för idén inom bolaget.

De förklarar att såvida projekten i sig inte är intäktsdrivande utgår inte heller någon ersättning för deltagandet och tiden som läggs är utöver ordinarie arbetstid. Det finns inga krav på att delta men som en konsult som varit på det större bolaget i flera år uttrycker blir det hela "*självreglerande*" eftersom att "*tar du avstånd kommer du inte bygga de här relationerna och då blir det mycket svårare för dig att bli framgångsrik*". En annan konsult menar att det handlar om att fundera på vad som ger mest rent affärsmässigt och sätta sig i sammanhang med personer som har rätt kompetens. Även om alla engagemang i grunden är motivationsbaserade vittnar några anställda om att det stundtals kan vara utmanande att vara konsult på heltid och utöver det delta i olika interna aktiviteter och engagemang. "*Helt ärligt har jag ibland känt att det vore skönt om det inte var så beroende av det här för man är bara människa*" säger en konsult som jobbat på bolaget i några år.

4.1.3 Ledarskap

"Att vara chefslös innebär inte att vara ledarlös. Vi har ett bolag fullt av ledare".

Gemensamt för de båda bolagen är att ledarskapet har en central och viktig funktion, och kopplingen mellan att vara chefslös, men inte ledarlös, har påtalats i merparten av intervjuerna på respektive bolag. Speciellt i det större bolaget finns några olika roller som utifrån sett skulle kunna klassas som ledarroller. Medarbetarna är dock angelägna om att hela tiden påpeka skillnaderna ”*Ja, vi har ledare fast på ett annat sätt. Inte renodlade chefer som andra företag har*” och istället för hierarkier och senioritet hänvisas löpande till att rollfördelningen handlar om ansvar. En affärsområdesansvarig beskriver till exempel hur hon formellt bär ansvar för den avdelningen men uttrycker också att ”*jag har ansvaret som en VD om vi hade haft den rollen men jag kan inte göra helt som jag vill för vi ingår i en större kontext. Vissa saker måste jag stämna av i den större gruppen*”.

En av det större företags delägare menar att de ledare som internt ansvarar för ett visst affärsområde utifrån sett skulle kunna betraktas som en chef, men framhäver en viktig skillnad där ”*ingen utövar någon auktoritet mot någon annan. Ingen säger till dig vad du ska göra*”. Hon menar att man som ledare istället måste få sin medarbetare motiverade till att vilja samarbeta och jobba med frågorna man ansvarar för.

Medarbetaransvarig i det större bolaget har en uttalat coachande funktion och beskrivs inte som någon formell, överordnad chef. Personen har också egna konsultuppdrag. En av de personer som själv är medarbetaransvarig i bolaget beskriver att varje individ bär det yttersta ansvaret för sin egna utveckling men att medarbetaransvarig ska coacha och stötta personerna åt det håll de själva bestämt att de vill nå. De intervjuade menar samstämmigt att syftet med att ha en medarbetaransvarig är att varje anställd ska ha någon att gå till gällande kundrelaterade frågor samt för att kartlägga långsiktiga ambitioner och mål som personen har. En medarbetaransvarig liknar sig själv vid både ett bollplank och en spelaragent. En av de anställda i bolaget beskriver sin relation till medarbetaransvarig likt följande: ”*Hon säger aldrig åt mig vad jag ska göra utan vi har mer en dialog om hur jag ska göra och vart jag ska*”. Vidare berättar han att man tillsammans skapar en långsiktig vision på 3-5 år, en vision som ständigt ska utvärderas och utvecklas.

Trots att man har ledare som tilldelas tydliga ansvarsområden, så genomsyras den större organisationen av ett personligt ansvarstagande och en genuin tro på människans egna förmåga. De menar att som anställd så ”*...är du en ledare från dag ett*”. Man benämner det själva som att en grundpelare är det kollektiva ledarskapet och beskriver tydligare att ”*ansvar ska distribueras och delegeras så långt det är möjligt. Ansvar tas först och främst av individen och endast i sista hand av en styrelse. Därför har vi ledare istället för chefer, där en ledare är någon som andra vill följa*”. Några anställda uttrycker dock en något avvikande åsikt kring chefskapet. ”*Det är inte fel att säga att vi är chefslösa men det är inte rätt att säga att vi är helt chefslösa. Vi är någonstans där emellan, enligt min egna uppfattning*” förklarar en av de anställda i bolaget och syftar till de interna ansvarsrollerna, som på många sätt kan likna formella ledarpositioner.

Det mindre konsultbolaget jobbar, även dem, med ett medvetet och aktivt ledarskap med fokus på ett team-perspektiv. ”*Teamet är det som är värdeskapande. För att lyckas måste man bygga*

utifrån individ, och låta bolaget formas utefter detta” menar en av bolagets grundare. Alla samarbeten som uppstår bygger på en tydlig dialog och de betonar vikten av att skapa tid för denna dialog. Flera av bolagets anställda menar att en vanlig missuppfattning kring chefslös organisering är att alla har frihet att göra vad de själva vill, men hävdar att det finns tydliga ramverk för vad som tillåts och inte inom organisationen. I det lilla bolaget framkommer under intervjuerna att man har fokuserats i större grad till ett kollektivt ledarskap där hela firman sätter den gemensamma riktningen. Som tidigare nämnts finns ett ägardirektiv där bolagsdriften tilldelats de anställda. Ägarna har övergripande mål för bolagets utveckling på lång sikt, men man betraktar bolaget som medarbetardrivet.

Ledarskapet är en form av majoritetsbeslut – att motivera för varandra så att alla kan nå samma gemensamma beslut. Det är det mest centrala i ledarskapet. Det finns ingen som ryter till och säger “nu får ni lyssna på mig” /.../ Man litar på att alla bidrar med det som de tycker är viktigt.

Det kollektiva ansvaret i det mindre bolaget återspeglas i att själva beslutsprocessen alltid sker i grupp, menar en av grundarna, och betonar att ju fler personer som påverkas av beslutet, desto fler måste vara inkluderade när beslutet väl fattas.

4.1.4 Kulturarbete

Gemensamt för de båda bolagen är deras arbete kring värderingar. De båda bolagen ser sig själva som värderingsdrivna och information om värdeorden och dess innebörd finns lättillgängligt på de båda bolagens hemsidor. Bolagens värderingar är väldigt lika och kretsar framförallt kring entreprenörskap, ambitioner och ett kundcentrerat arbetssätt. Det framgår även tydligt att organisationerna har ett fokus på människan. *”Ett företag och en människa i balans har kraften och modet att förändras och att våga utvecklas”* uttrycker det större bolaget. Det mindre bolaget manifesterar på liknande vis: *”...en chefslös organisation som på riktigt sätter människan i centrum och utvecklar varje medarbetares unika drivkraft och kompetens”*. Vid besökstillfället på det större bolaget återfanns värdeorden tryckta på väggarna i lokalen. Även bolagets konferens- och mötesrum var namngivna efter ord som avspeglar värderingarna såsom ansvar - *”ansvar skapar engagemang och gör organisationen snabbriktig”*.

En av de personer som engagerar sig i rekryteringsprocesserna på det lilla bolaget beskriver hur en värderingskartläggning görs vid varje anställning. Han menar att värderingarna hos de personer man anställer måste vara riktade åt samma håll som bolagets värderingar för att skapa och bibehålla en gemensam riktning. Det framkommer även under intervjuerna att arbetet med att ta fram värderingar och värdeord i det lilla bolaget skiljer sig från hur många andra bolag går tillväga: *”Istället för att bestämma ett antal värdeord som man ska jobba efter, så görs en kartläggning på bolagets värderingar var artonde månad. Då får vi fram våra värdeord, som är beroende av vilka personer som är i företaget just nu”*, beskriver en av de anställda. Eftersom samtliga anställda rekryteras efter tämligen fastställda värderingar poängterar han dock att värderingarna tenderar att bevara samma karaktär som tidigare.

En av de anställda som arbetar med rekryteringen i det större bolaget beskriver hur kulturell scanning följt av kompetens och drivkrafter utgör grund för rekryteringsprocessens förlopp.

Han anser även, liksom det mindre bolaget, att individens och bolagets riktning ska vara i samklang, och att man ska *vilja* utvecklas i den riktningen. En av det större bolagets delägare beskriver hur arbetet med värderingar pågår även efter personen anställts: ”*Introduktionsbiten blir viktig eftersom värderingsdelen är så pass viktig. Hur vi betar oss är viktigt och något man får träna på*”, menar hon.

Kulturen genomsyrar arbetssättet på båda bolagen. Vid intervjutillfällena är det en avslappnad och välkomnande stämning på kontoren och ett nyfiket och välkomnande bemötande av alla anställda. ”*Det är en otroligt välkomnande och vänskaplig kultur och förhållande mellan medarbetare. Man får energi av kollegorna här. Det är lite som att sätta fingret på kulturen*” berättar en av de anställda i det större bolaget.

Många av de intervjuade framhäver att det unika med den egna organisationen inte bara är att de är chefslösa utan också att de har en kultur som möjliggör arbetssättet. Vissa framhäver ännu tydligare att kulturen är helt vital i just den chefslösa organiseringen där den fyller en viktig funktion som vägvisare.

Du kan inte tro att du ska kunna köra helt ledarlöst och sedan inte ha några strukturer eller någonting att hänga upp det på, utan vi har ett gemensamt språk och tydliga värderingar och gemensam filosofi för vårt ledarskap.

En av konsulterna i det större bolaget påpekar att kulturen är ett viktigt arbete och något de måste på jobba för att upprätthålla: ”*...kulturen existerar inte om vi inte håller den vid liv. Vi är otroligt beroende av att ha den här kulturen eftersom vi sitter mycket ute hos kund. Så att man inte tappar kopplingen och inte känner någon tillhörighet*”. Detta är något som konsulterna i det mindre bolaget håller med om och de beskriver hur upprätthållandet av kulturen är ett ständigt pågående arbete. Största utmaningen, menar han, är att hitta sätt att översätta värderingarna till handlingar.

Vi jobbar just med det genom att vi har väldigt tydliga värderingar - och vad innebär då det i praktiken? Hur omsätter vi det i beteenden. Det är något vi måste jobba med och jobbar med hela tiden. Det är en stor del av att vara ett kulturstyrt bolag.

”*För att stärka banden mellan noderna är de gemensamma forumen viktiga*”, säger en av de medarbetarna i det större bolaget. Båda bolagen anordnar varje år en större konferens för sina anställda. En av delägarna till det större bolaget berättar hur man arbetar aktivt med kulturen vid sådana tillfällen: ”*Det uppkommer på alla gemensamma konferenser och vi pratar om det på gemensamma träffar. Även på ledarskapsutbildningarna pratar vi om det*”, säger hon. En av de andra delägarna påpekar likaså att den årliga gemensamma konferensen som bolaget anordnar för sina anställda är föremål för stora delar av kulturarbetet. Det mindre bolaget har halvårsvisa och ofta månatliga aktiviteter med fokus på gemenskap och kultur, berättar en av de anställda.

4.2 Medarbetarna

4.2.1 Att bli anställd

Majoriteten av de personer som intervjuats har visat angelägenhet om möjligheten till fritt agerande och att inte behöva be någon om lov. Faktum är att många i bolagen sökt sig dit av just den anledningen; att de själva kan påverka och forma sin tjänst utan direktiv från någon högre uppsatt. Medan vissa inte tycker sig se en stor skillnad från tidigare anställningar inom konsultyrket, tycker sig andra se större skillnader. *“När man är ute hos kund så är rollen ganska lik tidigare roller i praktiken /.../ Men du blir inte tilldelad ett uppdrag, utan tar dig ann sådant som du känner dig manad till”*, säger en av de anställda i det större bolaget. Andra menar att de ges större utlopp för kreativitet och att *“entreprenörskraften”* får komma fram och tillvaratas i bolagen, till skillnad från tidigare anställningar där beslut alltid måste fattas högre upp i organisationen. *“Många som blir framgångsrika här har själva funderat på att starta eget, men vill ändå ha ett sammanhang”*, säger en av det stora företags anställda.

4.2.2 Egenskaper

”Det här är inte för alla” är ett återkommande citat i merparten av intervjuerna. Att identifiera och anställa de personer som faktiskt passar in framhävs därför vara av yttersta vikt och samtliga intervjuade betraktar sina respektive bolags anställningsprocesser som genomtänkta och grundliga. Som bas krävs yrkeskunskap - och erfarenhet i olika grad. För det ena konsultbolaget har man mer specifika krav på den tekniska kompetensen och yrkeskunnande som IT-konsulter medan man i det andra bolaget arbetar med fler affärsområden och därmed inte har lika snäva kompetenskrav. Som tidigare beskrivits är utöver denna grundläggande kompetens sökandet efter specifika egenskaper och drivkrafter ett centralt moment i båda bolagens rekryteringsprocesser.

Särskilt i det större konsultbolaget framhävs vissa specifika egenskaper som särskilt viktiga för att *“vara framgångsrik”* internt. Inga specifika krav finns men handlingar sprungna ur vissa egenskaper betraktas som framgångsrika beteenden. Även i det mindre konsultbolaget finns tydliga tankar om vilka egenskaper de som trivs och passar in i organisationen bör ha och dessa överensstämmer i hög grad med de som beskrivs på det större bolaget. Många av egenskaperna är återkommande under intervjuerna dels i intervjupersonernas självbild, dels i synen på sina kollegor och slutligen också i hur de ser på att man bör vara för att trivas i deras eller en liknande organisation. Nedan följer en redogörelse för de vanligaste av dessa egenskaper och förmågor.

Självledarskap är något som båda bolagen betonar och viljan och förmågan att leda sig själv anses vara den viktigaste egenskapen. En partner på det större bolaget menar att man kan vara väldigt duktig på sina arbetsuppgifter men att man på bolaget är *”ledare från dag ett”* och att det är förmågan att vara just det som i slutändan avgör hur framgångsrik man blir inom bolaget och i sin konsultroll. Självledarskapet handlar dels om att rent praktiskt förse sig själv med uppdrag och också mer långsiktigt driva sin utveckling. För det senare handlar det dels om att hamna i dialoger och bygga relationer som kan öppna dörrar längre fram men också att förse sig själv med kunskap som marknaden efterfrågar. På liknande sätt beskriver en konsult hur

hon medvetet styrt sin egna utveckling genom att aktivt tacka nej till projekt som inte ligger i linje med hennes långsiktiga ambition. Fokus på det egna ledarskapet genomsyrar även inställningen till arbetet för de som sitter på mer centrala funktioner och inte själva är konsulter.

Jag tycker man pratar mycket om det egna ledarskapet - att driva själv utifrån det man drivs av. Så upplever jag även att det är hos oss på ekonomin. Vi har ju ett regelverk och något att förhålla oss till, men ändå så upplever jag att det är fokus på "vad vill du göra" och "vad tycker du är roligt" så att man ser lite mer till varje individ och försöker forma och forma om - dels kompetensmässigt men också efter egna intressen. Även fast man har sina ansvarsområden så kan det vara lite flytande.

Ansvarstagande är en egenskap som båda bolagen ser som vital. Eftersom det inte finns någon chef som direkt ansvarar för konsulternas jobb och utveckling förväntas konsulterna själva konkretisera detta i form av mål och ambitioner. En person som är engagerad i rekryteringsgruppen på det större bolaget beskriver hur man "fokuserar på individer som kan och vill ta stort ansvar". Det betonas att självständighet och självdisciplin är viktiga inslag hos en ansvarstagande individ.

Den **entreprenöriella andan** lyfts fram som en viktig drivkraft inom båda konsultbolagen. Det speglas i att många börjat på respektive bolag för att få större inflytande över bolagets utveckling. Vid diskussion kring rekryteringen på det mindre bolaget säger en av de som är ansvariga att "eftersom att man är med och påverkar så är det fördel om man är entreprenöriellt intresserad - detta minskar urvalet för alla ingenjörer är inte intresserade av bolaget och affären". Många av de anställda nämner att de själva funderat på att starta eget, vilket några av dem också gjort. Som tidigare nämnts finns möjlighet att starta egna bolag inom befintligt bolag på det större konsultbolaget, och även stöttande funktioner för genomförande av affärsrelaterade projekt på det mindre bolaget som ett sätt att tillvarata den entreprenöriella drivkraften.

Att vara **social och inkluderande** är något båda bolagen betonar som viktigt. De gör tydligt att ett inkluderande förhållningssätt med laganda eftersöks och premieras. Medarbetare på det större bolaget beskriver hur dessa egenskaper synliggörs bland kollegorna. Som en konsult uttrycker det "nätverksorganisationen blir tydlig när man söker kunskap. När man vill ha en ny mall eller diskutera någonting via intranätet så är många öppna och vill dela med sig". I båda bolagen sker många av de interna aktiviteterna i tillfälliga team-konstellationer. I det större utförs även många externa uppdrag i olika team. Här blir det sociala viktigt.

Om du agerar buffligt är det färre som vill jobba med dig och ta med dig ut i uppdrag /.../ Viktigt är också att kunna ge, för om du inte ger så får du heller ingenting. Du kan inte komma in och köra ditt race, då kommer du bli väldigt ensam. Så du måste ge och fundera över hur dina beslut påverkar andra. Det är viktigt att ha en självkänsla, att veta vad du kan och vad du står för, men också tänka på att det inte bara handlar om dig.

Återkommande, främst på det större konsultbolaget men även på hemsida för det mindre, är att man pratar om **den inre motorn**. "Du måste ha ett driv. Du kan inte tro att någon ska driva åt

dig. Du måste vilja påverka din egen utveckling". De beskriver både sig själva och sina kollegor som mer drivna och självgående än genomsnittet.

Jag tycker ju att det är så fantastiskt för alla som jobbar här är så sjukt drivna - "jag är här för att jag brinner för de saker jag är här för att göra" och det har jag inte upplevt innan. Innan har det många gånger kunnat vara lite smågnäll i fikarummet och den känslan finns liksom inte här, här inne är alla positiva och jag tror att det är för att om man känner "det var inte riktigt det här jag ville göra" då har man en medarbetaransvarig som man kan prata med och bolla liksom "okej, hur kan vi göra det här så att det blir bra för dig?" Tidigare har det i sådana lägen varit mer "okej, men det här är det, eller så får du hitta en annan arbetsplats". Det skulle jag säga är den stora skillnaden.

Beskriver en medarbetare och jämför med tidigare arbetsgivare.

4.2.3 Gruppen

De nämnda egenskaperna lyfts som gemensamma drag för anställda i båda bolagen och många vittnar om väldigt homogena arbetsgrupper. "Vi är extremt homogena. Ibland kan jag känna att det är jag i flera format och senioritet". Flertalet av de intervjuade poängterar att det inte räcker att ha de önskvärda egenskaperna utan att det också gäller att efterleva dessa, vilket kräver mycket av individen.

En del personer trivs väldigt bra med att driva sig själva och hitta sin drivkraft, sen finns det dem som är lite mer fyrkantiga och för dem så tror jag det blir svårare, jag tror inte de kommer trivas i en sån här organisation.

Många säger att det ofta relativt snabbt och tydligt syns vilka som inte trivs med det rådande arbetssättet. De menar att det för vissa personer "fungerar i teorin men inte i praktiken" och att dessa personer då självmant brukar söka sig ifrån bolaget inom två år. Särskilt lyfts de mer seniora personerna som ofta kan tycka om tanken av det chefslösa, men som sedan kan bli sittandes och vänta på att tilldelas uppdrag.

4.2.4 Synen på den egna karriären

Inget av bolagen har utpräglade titlar för sina konsulter. En av de anställda i det större bolaget påpekar att det inte heller finns tydliga karriärsteg i organisationen, då hierarkiskt stigande titlar lyser med sin frånvaro. En av delägarna i bolaget konstaterar att många människor motiveras av att tilldelas olika titlar, och att det ofta ses som ett kvitto på utveckling, men där en av bolagets konsulter istället anser utvecklingsmöjligheterna som största drivkraften i karriären: "framförallt handlar det om vilka utvecklingsmöjligheter du får, och det är i slutändan upp till dig själv", säger hon. I det mindre bolaget påpekas också under intervjuerna hur titlar ersatts av att man formulerar sin egen roll: "Vad man vill bli bra på. Att tydliggöra för sig själv vilken som är starkaste drivkraften", förklarar en av de anställda. Han menar även att titlar kan bidra till en jämförande situation mellan anställda, något de vill undvika. "Är man karriärlysten och ute efter titlarna - då har man fel drivkraft och sållas bort redan i rekryteringen".

Liknande svar kring hur rollbeskrivningarna kopplas till kompetens återfanns i en av intervjuerna med det större bolaget: "Vi kan fortfarande få olika titlar men vi klättrar inte. Varje

titel säger mer om kompetensen än om den hierarkiska nivån. Många titlar indikerar vad man gör men de står inte i relationen till varandra”.

Det blir åt båda håll - om du vill vara chefslös och ha alla friheterna, då har du även på andra sidan alla skyldigheter. Då kan man inte tro att man bara ska kunna komma in och ta del av alla friheter, utan att själv ha skyldigheter.

Säger en av delägarna i det större bolaget och menar att rollerna som återfinns ändå stipulerar ett ansvar och en förväntan på vad personerna kan klara av.

4.3 Sammanfattning av empiri

Bolagen som presenterats i föregående kapitel har gemensamt att de grundats utifrån en övertygelse om att människan har potential till medbestämmande och större ansvarstagande i organisationen. Därför har bolagen bildats med tanken om att individen ska stå i centrum. I bolagen finns inga formella chefspositioner eller hierarkiska strukturer. Det finns dock stödjande funktioner med disponerat ansvar som i många avseenden liknar en chefsposition, men där avsaknaden i form av auktoritet och befogenhet att bestämma över andra poängteras som väsentliga skillnader.

Självorganiseringen som studerats berör främst bolagens drift, intern kunskapsdelning samt personlig utveckling. Det visar sig att engagemanget kring dessa frågor är frivilligt, helt motivationsbaserat och sker utöver ordinarie arbetstid. I det större bolaget påpekas dock vikten av nätverkande för att i framtiden få önskvärda uppdrag.

Det framgår av delägare och anställda att man anser sig ha ett aktivt kulturarbete med löpande kulturella aktiviteter såsom konferenser och månadsmöten. Värderingsarbetet är särskilt framträdande vid rekryteringsprocessen.

Det finns en grundläggande tanke om att “*det här är inte för alla*” och rekrytering sker baserat på vissa specifika egenskaper såsom *driv*, *entreprenörsanda* och *social förmåga*. En ömsesidig insikt från de båda bolagen är att människor söker sig därifrån om de inte passar in och att de som blir kvar bildar en tämligen homogen grupp.

5. Diskussion och Analys

5.1 Att bygga bolag kring individen

Båda bolagen är kunskapsintensiva konsultbolag där de anställda är välutbildade och har stor möjlighet till bestämmande i sina egna roller. I viss mån stämmer förutsättningarna för organisationen väl in på Mintzbergs (1980) beskrivning av en professionell byråkrati. Samtidigt finns det nästan inga varken formella funktioner eller titlar i de studerade bolagen. Den enda funktionen som egentligen antingen är outsourcad eller sköts av en specifik grupp anställda på bolaget är ekonomin. Denna platta organisering med få stödfunktioner överensstämmer med strukturen av en adhocrati (ibid). Det verkar således finnas likheter med de båda strukturerna, men där ingen till fullo utgör en total avspegling. De anställda själva poängterar att det är stor skillnad mellan organisations sättet på nuvarande bolag och andra konsultbolag. De jämför med tidigare arbetsgivare och menar att det trots frihet i själva konsultuppdragen där varit en strikt formell styrning av det interna bolagsarbetet och en betydligt mer påtaglig hierarki för arbetsfördelningen. Många uttrycker en stark avsmak inför det byråkratiska och säger till exempel att tjänstemannabeteende är ett skällsord. Istället rimmar tankarna bakom bolagsbygget väl med många av de postbyråkratiska idealen (Grey, 2009).

Den postbyråkratiska organisationen bygger på en tanke om flexibilitet och att sätta individen i centrum (Grey, 2009; Rose, 1999). I det empiriska materialet är det tydligt att det finns en uttalad tanke om att individen ska stå i centrum och att organisationen ska anta formen av ett platt nätverk snarare än en pyramid. Båda organisationerna har många likheter med de modeller för chefslösa organisationer som Laloux (2014) presenterar i "Reinventing Organizations". De anställda tar ansvar för bolagsdrift och egen utveckling genom att självmant driva projekt på egen hand eller forma grupper som tar kollektivt ansvar för uppgiften. Rekryteringsprocessen är ett tydligt exempel på detta. De tillåts ha fulla mandat i beslutsprocessen och delar arbetsbörda, likt ett självstyrande team (Highsmith, 2009). Laloux (2014) förutspår att en organisation utan formella hierarkier och strukturer kommer te sig som en marknadsplats och en av de medarbetaransvariga på det större bolaget gör opåkallat exakt samma liknelse av det egna bolaget. Centralt för chefslösa organisationer är också att medarbetarna genom sina egna engagemang sätter bolagets riktning (ibid). På båda bolagen beskriver anställda hur deras egna initiativ uppmuntras och utvecklats och därigenom satt riktningen. Det verkar sammantaget inte vara formella strukturer och hierarkier som styr de anställda.

5.2 Ingen är chef, alla är ledare

Chefskap är vanligtvis en viktig form av bolagsstyrning genom att chefer kontrollerar, dirigerar och uppmuntrar till arbete (Sveningsson & Alvesson, 2010). Inget av bolagen har formella chefspositioner. Det går att argumentera för att det större bolagets positioner såsom medarbetaransvarig och partner antyder någon slags hierarki och en likhet med vanliga chefsroller. Denna bild bekräftas också av några konsulter men de som ändå går in i en ledande position uppfyller mer en idealbild av en coachande ledare snarare än en styrande chef (ibid). En person med medarbetaransvar beskriver sig till exempel som spelaragenten som ska få sina medarbetare att glänsa. Även personer som har en medarbetaransvarig instämmer i att den

personen inte har det inflytande som en vanlig chef skulle ha. På det mindre bolaget ses ledarskap som en kollektiv handling och samtliga anställda inkluderas i beslutsprocessen (Gronn, 2002), en applicering som troligtvis främst möjliggörs av bolagets storlek. Vad alla hänvisar till är att man är *“ledare från dag ett”*. Medan Sveningsson och Alvesson (2010) hävdar att behovet av ledarskap nedtonas i en kunskapsintensiv bransch verkar det snarare som att avsaknaden av formella chefer erfordrar mer ledarskap än mindre. Tydligt är dock att ledarskapets karaktär avviker i termer av auktoritet och överordnande. Sammanfattningsvis kan det konstateras att det inte finns något chefskap på de aktuella bolagen, men däremot ett framträdande ledarskap. Det finns dock ingen antydning på att detta ledarskap har någon direkt inverkan på styrningen av bolagen.

5.3 Exceptionellt engagemang

Det ska här påpekas att de studerade bolagen skiljer sig från den chefslösa organisation som beskrivs i litteraturen (Laloux, 2014) på så sätt att det framväxande, icke-hierarkiska och självorganiserande här inte har en direkt koppling till huvudverksamheten, d.v.s. konsultuppdraget. Konsulterna beskriver själva att det ute på uppdrag inte är någon större skillnad mellan dem själva och andra konsulter. Trots att självorganiseringen främst rör det interna arbetet ska dess betydelse och omfattning inte föringas. De anställda i båda bolagen ger flera exempel på hur de engagerat sig i och initierat olika interna aktiviteter och hur de i dessa aktiviteter arbetat självgående, helt utan direktiv och övervakning. Det hänvisas löpande till att dessa aktiviteter är motivationsbaserade och helt frivilliga att delta i. Hur uppkommer det exceptionella medarbetarengagemang som leder till självorganisering?

De formella strukturer och det chefskap som vanligtvis utgör centrala funktioner i bolagsstyrning (Mintzberg, 1984) är om inte helt borttagna åtminstone kraftigt reducerade i de studerade bolagen. Det synes extraordinärt att medarbetarna frivilligt skulle ta ansvar för bolagets utveckling, dessutom då detta sker utöver ordinarie arbetstid. I flera intervjuer hänvisar konsulter på bolagen till att de måste ta ansvar själva eftersom att det inte finns någon annan som gör det. Det finns ingen ytterst ansvarig att skylla på eller belasta med klagomål och avsaknaden av chefer synes alltså skapa ett stort ansvarstagande hos de anställda. Det här stämmer överens med hur Laloux (2014) förklarar detta självinitierade engagemang genom att kombinationen av ansvar och *“commitment”* skapar en process som gör att medarbetarna tar ett kollektivt ansvar för både bolagets utveckling och den egna. Det är dock inte ansvarsbiten som medarbetarna själva anför som den största anledningen till varför de engagerar sig. Ett framträdande argument på det större bolaget är att engagemanget har en koppling till uppdragsfördelningen då det finns ett samband mellan konsulternas interna nätverkande och de uppdrag de tillfrågas att delta i. I många fall är dock inte denna koppling särskilt tydlig utan det som främst hänvisas till i båda bolagen är att man väljer att engagera sig baserat på motivation och intresse.

5.4 Med kulturen som kompass och professionen som karta

Konsulter jobbar mest i externa uppdrag och de beskriver att ett aktivt kulturarbetet är mycket viktigt för sammanhållningen. Kulturarbete går ut på att aktivt ena de anställda kring

gemensamma värderingar och normer (Schein, 1990). Det finns en tydligt uttalad gemensam värdegrund som på båda bolagen centreras kring ord som entreprenörsskap, ambition och medarbetarfokus. De gemensamma värderingarna förstärks genom aktiv och löpande återkoppling. Det sker dels på konferenser, möten och i kontorslokalerna men är också särskilt framträdande i rekryteringsfasen. Rekryteringsprocesserna är starkt influerade av att hitta personer med de ”rätta” värderingarna vilket gör att resultatet också blir en organisation där man redan från början har enhetliga värderingar (Kunda, 1992). Det mindre bolaget har en ambition om att löpande ompröva värderingarna men medger att de tenderar att förbli desamma.

Det sägs att kulturen kan ersätta strukturen som styrning (van Maanen & Kunda, 1989) och uttalanden från flera medarbetare exemplifierar hur kulturen fyller just denna funktion. Att mycket av engagemanget sker utöver ordinarie konsultuppdrag innebär att även individens fritid allt mer sammanfogas med bolaget och att kontaktytorna i vilka medarbetarna kan färgas av bolagets kultur och värderingar ökar. Genom kulturen behöver de anställda inte direkta riktlinjer för hur de ska agera utan utvecklar en stark vilja att bidra till organisationens bästa (Mowday et al. 1979). Med en kultur som uppmuntrar till social interaktion, är det därmed naturligt att det avspeglas i de anställdas agerande exempelvis genom att de delar med sig av kunskap och arbetssätt.

Även professionen kan säga något om vilka strukturer de anställda har att förhålla sig till (Brante, 2009). Det ligger till exempel i konsultyrkets karaktär att vara självgående, social och lösningsorienterad (Banai & Tulimieri, 2013), egenskaper som stämmer väl överens med hur konsulterna på de studerade bolagen uppfattar sig själva.

5.5 Ett meningsfullt arbete

Meningsfullhet går en nivå djupare än värderingar (Chalofsky & Krishna, 2009). Många av de anställda beskriver sig som entreprenöriella med en vilja att bidra. Genom att i bolagens arbetssätt inkorporera olika möjligheter för medarbetarna att tillvarata denna inre drivkraft skapas ett stort engagemang (Geldenhuis, Laba & Venters, 2014). Flera av medarbetarna uttrycker en ödmjukhet inför friheten att få ägna sig åt det man vill men visar samtidigt en förståelse för att det kommer bolaget till gagn.

5.6 Det här är inte för alla - tillhörighet och identifikation

Det tydligaste draget i intervjuerna är hänvisningen till de egenskaper som medarbetarna uttrycker symboliserar både dem själva och kollegorna. Egenskaperna är direkt sprungna ur de värderingar bolagen har och kan sägas konstituerar en organisatorisk identitet. När det finns en utbredd samsyn kring vilka egenskaper som är önskvärda av medlemmarna i gruppen blir det ett mycket starkt ideal för medarbetaren att förhålla sig till (Alvesson & Willmott, 2002). Att så få avvikande åsikter har uttryckts under intervjuerna tyder på att medarbetarna medvetet eller omedvetet rättar sig efter en ”mall”. Det här bekräftas genom att alla säger att bolagen består av väldigt homogena grupper. Att konsulterna inrättar sig kan då ses som ett försök att skapa en identitet som efterliknar den organisatoriska (Kunda, 1992). Intressant nog är egenskaperna

också väldigt lika för båda bolagen. Kanske är det sådana egenskaper man måste försöka ingjuta i den organisatoriska identiteten för att skapa ett chefslöst bolag?

Genom att förkunna att ”*det här är inte för alla*” målas en skiljelinje mellan bolagets anställda och andra konsulter upp i de studerade bolagen. Detta avspeglas i när konsulterna beskriver synen på den egna karriären, där man har fokus på den individuella utvecklingen och där det görs tydligt att sökandet efter hierarkiskt överordnade titlar, vilket ofta eftersöks på andra bolag, är fel. Egenskaper som att vara social och ansvarstagande kanske egentligen inte är särskilt extraordinära, men betonas av de båda bolagen som något exklusivt och unikt. Det är ett tydligt sätt att skapa ett ”vi och dem” som särskiljer men också upphöjer organisationen i relation till andra (Alvesson & Willmott, 2002). Detta förstärks också när medarbetarna beskriver att det fungerat ”*i teorin men inte i praktiken*” för tidigare medarbetare. Det blir då en ännu tydligare förväntan på att inte bara *ha* egenskaper och värderingar utan också *agera* utifrån dem. Just för egenskaper som självledarskap, driv och entreprenörskap finns tydliga exempel på hur medarbetare företar sig aktiviteter som bekräftar att de kan realisera de önskvärda egenskaperna. Identitetsarbetet är således inte bara något som säger hur individen *är* utan förklarar också *varför* hen agerar för att upprätthålla sin identitet (Ashfort et al. 2008).

Få av konsulterna har varken utnämnda titlar eller rollbeskrivningar utan är istället fria att kalla sig vad de vill. När identiteten är mindre explicit uttryckt tenderar medarbetare att mer aktivt företa sig andra aktiviteter som kan bygga den egna identiteten (Alvesson & Willmott, 2002). Eftersom de inte har roller som säger vad de kan blir det viktigare att exponeras i sammanhang som säger något om deras kompetens (ibid). Att man håller föreläsningar, vill dela kunskap men också delta i olika sociala sammanslutningar är alla engagemang som bidrar till i olika sammanhang bidrar alla till identiteten (ibid).

5.7 Du får göra som du vill, *men...*

De anställda på bolagen hävdar att det är viljan att vara entreprenöriell, fri och flexibel tillsammans med förmågan att ta ansvar och vara driven som gör att de engagerar sig och själva tar ansvar både för sin egen och bolagets utveckling. En mer kritisk och djupgående analys skulle dock säga att i avsaknad av formella strukturer och chefer samspekar istället kulturen och professionen för att sätta riktning för medarbetarna. Kunda (1992), Grey (2009) m. fl. poängterar att de mjuka styrsättet med kultur i själva verket är en mycket effektiv styrmetod som genom att införliva gemensamma värderingar etablerar beteenden och ideal som medarbetarna kommer försöka eftersträva och uppnå. Gemensamma värderingar och en starkt förankrad organisatorisk identitet ger upphov till ett ”rätt sätt” att göra saker på med självorganisering och en stark vilja att bidra som beslutat. Den frihet som de anställda upplever kan ses som en frihet att endast anpassa sig till organisationen (Grey, 2009). Skildringar som ”du får göra vad du vill...bara det inte inkräktar på konsultaffären” och ”du är välkommen att starta initiativ men bara de som är intäkt drivande kommer stöttas vidare av företaget” är tydliga exempel på att friheten är begränsad till organisationens fördel. De anställda är dock inte omedvetna om detta, utan verkar snarare anse att det är deras egna målsättningar som tillsammans utgör bolagets och att det därför skapas en ömsesidig vinning.

6. Slutsats

Organiseringen i bolagen sker likt ett nätverk, utan hierarkier, där arbetsgången tillåts fungera som en marknadsplats. Som definitionen chefslöst anger finns inga formella chefer och de som har en uttalad ansvarsroll synes snarare uppfylla den moderna definitionen av en ledare. Även om visst ledarskap kan urskiljas kopplat till specifika roller i det större bolaget synes inte styrningen av bolaget komma därifrån. Snarare tycks avsaknaden av chefer skapa ett system för individuellt och kollektivt ansvarstagande där individen och gruppen måste ta tag i ärenden för att driva sin egen och bolagets utveckling framåt.

Studien har dock visat att det inte enbart är en känsla av ansvarstagande som ger upphov till alla de interna engagemang som medarbetarna, ofta helt oavlönat och utöver ordinarie konsultuppdrag, företar sig. På det större bolaget finns viss koppling mellan engagemanget och framtida uppdrag men överlag synes den starkaste drivkraften vara anpassningen till de gemensamma värderingarna och den organisatoriska identiteten. I denna välförankrade kultur är viljan att bidra till bolaget stark.

De gemensamma värderingar kan med enkelhet omvandlas till önskade beteenden och skapar tillsammans med de egenskaper som ligger i konsultyrkets natur en mall för hur medarbetarna "bör vara". Genom att personer som inte agerar utifrån dem slutar och att de som exemplifierar dem får stöttning, stannar identiteten inte vid något statiskt utan är föremål för aktivt medskapande från medarbetarna. Processen stärks ytterligare genom att konsulterna i avsaknad av egen titel engagerar sig mer aktivt i sammanhang som kan skapa och bekräfta den egna identitet. Dessutom gör möjligheten att fritt företa ta sig önskade projekt att medarbetarna känner en djup meningsfullhet, vilken i sig fungerar som ett starkt incitament för bidragande till organisationen.

Att medarbetarna engagerar och organiserar sig kan utifrån detta förstås som en stark anpassning till och internalisering av de värderingar och egenskaper som kulturen och professionen stipulerar, men också att de själva känner en stark meningsfullhet av att tillhöra en organisation där deras driv uppmuntras och tillvaratas. Slutligen ger den organisatoriska identiteten där bolagets medlemmar särskiljs från andra, tillsammans med en otydlig definition av den egna rollen, upphov till en stark identifieringsprocess i vilken medarbetarna engagerar sig för att bekräfta och upprätthålla gruppens och individens prägel.

Medarbetarna anför själva att anledningen till att de engagerar sig i driften av bolaget i grunden är motivationsbaserat. Utifrån ovanstående resonemang kan viljan att bidra dock ses som en till viss del undermedveten men framförallt aktiv anpassning till organisationens mål och värderingar. Då detta medarbetarengagemang så starkt kommer bolaget till gagn finns anledning att reflektera kring vem som faktiskt har störst vinning i sammanhanget.

Utifrån detta blir det också intressant att fråga sig om byråkratin verkligen måste dö eller om inte den frihet och innovation de postbyråkratiska idealen eftersträvar egentligen kan uppnås strukturer och chefer till trots. Intentionen att ta in och nyttja hela människan i bolaget är inte

oproblematisk utan lämnar frågetecken kring vem som faktiskt gynnas. I slutändan handlar det kanske om vad ett jobb egentligen ska innebära och för vem vi faktiskt jobbar, en fråga som vi överlämnar till filosofin.

6.2 Förslag till vidare forskning

Det är tydligt att mer frihet också genererar mer ansvar. Även om det är precis detta som konsulterna eftersträvar, så gör ovan analys gällande att den "frihet" som upplevs möjligtvis mer är ett resultat av vad organisationen vill. Det kan således vara av intresse för vidare forskning att fokusera på vad självorganiseringen innebär för individens tillvaro. Under intervjuerna antydde ett fåtal gånger att friheten har sitt pris och att allt internt engagemang kan ge en svår gränsdragning mellan arbete och fritid, som en konsult uttryckte det "*man är bara människa*". Studier av just chefslösa bolag utgör fortsatt ett bra underlag för att studera individens frihet i relation till bolaget och vi föreslår att ännu mer djupgående studier görs för att studera huruvida det ökade engagemanget genererar ett högre välmående eller om de ansvarskänslor och förpliktelser som individen upplever framförallt kommer gynna organisationen i längden.

Referenslista:

- Academic work. (2018). *Young Professional Attraction Index*. Hämtad från:
<https://www.academicwork.se/foretag/ypai2018se>
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T. och Johansson, G. *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. (2006). Malmö: Liber
- Alvesson, M. och Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), s. 619-644
- Ashfort, B. E., Kulik, C. T., och Tomiuk, M. A. (2008) How service agents manage the person-role interface. *Group & Organization Management*, 33(1), s. 5-45
- Banai, M. P. och Tulimieri, P. (2013) Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management Development*, 32(8), s. 886-900
- Bohm, F. och Wettemark, S. Benchmarking study, Manifesto, Core values and the forming of tribes. (2017). *Wildfire*. Hämtad 2019-02-13
<http://wildfire.se/wp-content/uploads/2017/06/Whitepaper-Manifesto-2017.pdf>
- Brafman, O. och Beckstrom, R. (2006). *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*. New York: Penguin Group
- Brante, T. (2009). Vad är en profession? Teoretiska ansatser och definitioner. I L. Maria (Red.), *Vetenskap för profession*, s. 15-34
- Bryman, A. och Bell, E. (2015). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber
- Chalofsky, N. och Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), s. 189-203
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. och Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 39(2), s. 239-263
- Eurostat. (2017) *Annual data on employment in knowledge-intensive activities at the national level, by sex (from 2008 onwards, NACE Rev. 2)*. Hämtad 2019-05-24 från:
<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- Ezzamel, M. och Willmott, H. (1998). Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), s. 358-396
- Foucault, M. (1987). *Övervakning och straff*. Fjärde upplagan. Lund: Arkiv Förlag
- du Gay, P. (2005). *The Values of Bureaucracy*. Oxford: Oxford University Press
- Geldenhuis, M., Laba, K. och Venter, C. M. (2014) Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *South African Journal of Industrial Psychology*, 40(1) s. 1-10.
- Gill, M. J. (2015). Elite identity and status anxiety: An interpretative phenomenological analysis of management consultants. *Organization*, 22(3), s. 306-325.
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), s. 423–451
- Hamel, G. (2014, 4 november). Bureaucracy must die. *Harvard Business Review*. Hämtad 2019-02-13 från: <https://hbr.org/2014/11/bureaucracy-must-die>
- Highsmith, J. R. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (2. uppl.). Boston: Addison-Wesley Professional
- Kipping, M. (2011). Hollow from the start? Image professionalism in management consulting. *Current Sociology*, 59(4), s. 530-550
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press: Philadelphia
- Kärreman, D. Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization*, 11(1), s. 149–175.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations; En guide till att skapa kreativa organisationer* (1. Uppl.). Stockholm: Liber.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet; en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* (1:2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, L. (1984). Aktörer och Strukturer. *Statsvetenskaplig tidskrift* 87(1), s. 1-21
- Magne Holme, I. och Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik; Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Maravelias, C. (2003) Post-bureaucracy – control through professional freedom, *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), s. 547-566
- Michaelson, C., Pratt, M., Grant, A. och Dunn, C. (2014). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), s. 77–90.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), s. 322-341
- Mintzberg, H. (1984) Who Should Control the Corporation? *California Management Review*, 27(1), s. 90-115
- Mowday, R., Steers, R. och Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), s. 224-247
- Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), s. 327-344
- Patel, R. och 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.
- Rose, N. (1999). *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal*

- of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Sandoff, M. och Nilsson, K. (2016). How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure, *Team Performance Management*, 22(7/8), 415 - 427.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), s. 109-119.
- Sveningsson, S. och Alvesson, M. (2010). *Ledarskap* (1:1. uppl.). Malmö: Liber.
- Tuvhag, E. (2014, 16 januari). Bolagen som skippar chefen. *SVD Näringsliv*. Hämtad 2019-05-25, från <https://www.svd.se/bolagen-som-skippar-chefen#sida-5>
- Uvefalk, M. (2007). *Aktör - Struktur: Förslag till utgångspunkt för studier av samverkansprocesser i förvaltningsområden med naturresurser*. Hämtad 2019-05-27 från: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:5444/FULLTEXT01.pdf>
- Van Maanen, J. och Kunda, G. (1989) Real feelings: Emotional expression and organizational culture. I: B. M. Staw & LL Cummings (red.), *Research in organizational behavior*, 11(1), s. 43–103. Greenwich, CT: JAI Press
- Vredenburg, D. och Yunxia He, I. (2003). Leadership lessons from a conductorless orchestra, *Business Horizons*, 46(5), 19-24.
- Watson, T. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), s. 121-143
- Webb, John R. (1992) *Understanding & Designing Marketing Research*. The Dryden Press: London.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. (5. uppl.) London: Sage.

Bilaga 1 - Redogörelse litteraturgenomgång

Namn/titel	Beskrivning	Typ av källa	När	Länk
No managers? No hierarchy? No	Kritisk till tanken	Artikel tidskrift	2019.02.07	https://www.forbes.com
What makes an organization "ne	Beskriver skillna	Artikel tidskrift	2019.02.07	https://hbr.org/2019/02/07/what-makes-an-organization-ne
The Leaderless Organization	Om de chefslösa	Artikel tidsskrift	2019.02.10	https://www.digitaleconomy.com
Reinvent Organisations	Om teal-organisa	Bok	2019.02.07	https://www.reinvent.org
Byråkrati dödar kreativitet. Därf	Om chefsskapets	Artikel tidsskrift	2019.03.25	https://www.financialpost.com
Tre saker anställda värdesätter –	Karriär, gemensk	Artikel i tidsskrift	2019.03.25	https://www.nyttidning.se
The construction of organization	Om tillhörighet c	Science direct	2019.04.08	https://www.sciencedirect.com
The economics and sociology of	Om management	Bok	2019.04.08	https://books.google.com
The invincible character of man	Om hur konsulte	Artikel	2019.04.08	https://pdfs.semanticscholar.org
Who put the con in consultancy?	Om ifrågasättand	Artikel	2019.04.08	https://journals.sagepub.com
Management consultants as imp	Om improvisatio	Artikel	2019.04.08	https://www.sciencedirect.com
Elite identity and status anxiety:	Om identitetsska	Artikel	2019.04.08	https://purehost.birkbeck.ac.uk
The management idea factory: Ir	Om idéer och kul	Bok	2019.04.08	https://www.amazon.com
Hollow from the start? Image pr	Om professiona	Artikel	2019.04.08	https://journals.sagepub.com
Management consulting : emerg	Om skillnader i r	Bok	2019.04.08	https://global.oup.com
Collective leadership	Om motivation, l	Artikel tidskrift	2019.05.01	https://nonprofitandvoluntary.org
The Myth of Leadership: Creati	Om skillnad mell	Bok	2019.05.06	https://books.google.com
Distributed leadership	Föreslår hur leda	Artikel	2019.05.06	https://www.sciencedirect.com
Identity Regulation as Organizat	Identitetsskapand	Artikel	2019.05.06	https://onlinelibrary.wiley.com
Organizing self-organizing team	Vilka roller som	Artikel	2019.05.06	https://ieeexplore.ieee.org
Barriers to the development of s	Inte riktigt vad v	Artikel	2019.05.06	https://www.emerald.com
Organizational Studies: Modes c	Concertive contr	Bok	2019.05.06	https://books.google.com
Byråkrati och den nätverkande g	Magisteruppsats	Uppsats	2019.05.06	https://gupea.ub.gu.se
Cages in Tandem: Management	Identitetsskapand	Artikel	2019.05.06	https://journals.sagepub.com
The values of Bureaucracy / Bur	Har bara läst ett l	Bok	2019.05.07	https://books.google.com
Trust, control and post-bureau	Grey är tillbaka,	Artikel	2019.05.07	https://journals.sagepub.com
Post-bureaucracy – control throu	Perfekt sammanf	Artikel	2019.05.07	https://www.emerald.com
Meaningful work, work engagem	Studien visar att	Artikel	2019.05.19	http://www.scielo.org
Meaningfulness, Commitment, a	En studie om me	Artikel	2019.05.19	https://journals.sagepub.com
Self-determination theory and w	En artikel om "se	Artikel	2019.05.19	https://onlinelibrary.wiley.com
Identification in Organizations:	Artikel om identi	Artikel	2019.05.19	https://journals.sagepub.com
Interpersonal Sensemaking and t	Meningsskapand	Artikel	2019.05.20	https://www.sciencedirect.com
Elite identity and status anxiety:	Konsulter och id	Artikel	2019.05.20	https://purehost.birkbeck.ac.uk
Om begreppet och företeelsen p	Man avgränsar re	Artikel	2019.05.20	https://portal.research.lu.se
Aktör - Struktur	Struktur-aktör	Artikel	2019.05.20	http://www.diva-portal.org
Agile Project Management: Crea	Agila projekt	BOK	2019.05.20	https://books.google.com

Bilaga 2 - Intervjuguide

Bakgrund

- Berätta om din bakgrund:
 - Arbetserfarenhet
 - Utbildning
- Vad är det viktigaste för dig i en anställning?
- Hur kom du i kontakt med chefslös organisering?

Fenomenet

- Hur mycket visste du om chefslösa organisationer innan?
- Var det stor anledning till att du sökte jobbet?
- Vad är största skillnaden från tidigare anställningar?
- Hur skulle det kännas att återgå till ett ”vanligt” bolag efter anställningen här?

Ledarskap

- Hur definierar ni ledarskap hos er?
- Finns det stunder du saknar en formell ledare?
- Skiljer sig ledarskapet från vad du tidigare har erfart?

Självorganisering

- Jobbar du mycket självständigt?
- Sätter du din egen agenda? Hur?
- Hur fördelas uppgifter?
- Känns steget att starta eget långt borta?
- Finns någon form av uppföljning på arbetet du utför?

Kultur

- Är det tydligt vilka beslut du ska fatta utifrån företagets värderingar?
- Kulturella aktiviteter?
 - Kunskapsdelning
 - Aktiviteter
 - Konferenser
- Vilken roll har värderingar och normer?
- Vilken är den största utmaningen i att hålla en gemensam riktning?
- Upplever du stor skillnad från tidigare anställningar? Hur?