



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET  
Företagsekonomiska institutionen

FÖRETAGSEKONOMI MED INRIKTNING ORGANISATION, VT-08

# FRIHET OCH KONTROLL

EN STUDIE I STYRNING AV POSTBYRÅKRATISKA ORGANISATIONER

KANDIDATUPPSATS

HENRIK OLOFSON (850122-5091)  
JOAKIM MÖLLER (790414-0139)  
HANDLEDARE: CHRISTIAN MARAVELIAS

## SAMMANFATTNING

Vi har i vår uppsats studerat frihet och kontroll i postbyråkratiska organisationer. Enligt förespråkare för demokratiska företag ger denna nya organisationsform de anställda större frihet samtidigt som kontrollen minskar. Men en organisation förutsätter styrning och kontroll, var har då kontrollen tagit vägen?

Vi använder det brasilianska företaget Semco som exempel på ett postbyråkratiskt företag och tittar på hur de arbetar rent teoretiskt med frihet och kontroll. Semcos VD Ricardo Semler har skrivit flera böcker om hur han förändrade Semco från ett auktoritärt och byråkratiskt företag med motivations- och lönsamhetsproblem till ett organiskt och dynamiskt företag där de anställda känner sig delaktiga och längtar efter att gå till jobbet på morgonen.

Genom att analysera Semco ur ett kontroll- och frihetsperspektiv tittar vi på vad som händer efter omorganiseringen till ett postbyråkratiskt företag. Det vi kommer fram till är att kontrollen snarare har ökat till följd av att den flyttats från mellanchefernivå ned till samtliga individer i organisationen. Genom att omdefiniera frihetsbegreppet har dock människans frihet i organisationen till trots ökat, men inte om man ser till den klassiska definitionen av frihet.

## NYCKELORD

Byråkrati, postbyråkrati, kontroll, frihet, WorldBlu, Semco, motivation, ledarskap

*Imagine with me getting up in the morning and being excited to go to work. And you are excited to go to work because you do not really have a boss; in fact you are your own boss. And you have a say in the decisions that matter to you.*

*Imagine getting to work with really talented people where together you get to decide what projects you want to work on, what you do not want to work on.*

*Imagine working in the place where you have access to the financial health of the organization on a day-to-day basis – how well it is performing and how you can actually influence that.*

*How many of you would like to work in this kind of a work environment?*

*What I am describing is not utopian and not that far-fetched.*

TRACI FENTON, GRUNDARE AV WORLDDBLU  
BERKMAN LUNCHEON DEN 13 JUNI 2006

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Prolog .....	4
Från nybakta kanelbullar till akademiska studier .....	4
De första trevande stegen inom organisationsteorier .....	4
I kanelen gömde sig djävulen .....	5
Den byråkratiska organisationen .....	5
Effektivisering genom standardisering .....	5
Under solen intet nytt? .....	6
Det demokratiska företaget .....	7
Jakten på den postbyråkratiska organisationen .....	8
En summering av läget såhär långt .....	9
Vi närmar oss vårt problem .....	10
Problemformulering .....	10
Frågeställningar .....	10
Syfte .....	11
Den knaggliga vägen till empirisk framgång .....	13
I den brasilianska skogen gömmer sig nytänkande .....	14
Från enbent till tusenfoting .....	14
En dramatisk vändning .....	15
En rund pyramid tar form .....	16
En omvänd utvärdering .....	17
Den vuxna personalen .....	17
Vi pusslar i sällskap av de stora tänkarna .....	20
Kontroll på villovägar .....	20
Klassiker inom kontroll .....	20
Mindre klassisk kontroll .....	21
Ännu djupare kontroll .....	22

---

Ännu effektivare kontroll .....	23
Människan i den postbyråkratiska organisationen .....	24
Jakten på friheten.....	25
Frihetskamp.....	25
Den klassiska frihetsskolan.....	26
Den moderna frihetsskolan .....	27
Säcken skall förslutas .....	30
Det där lilla gnagandet i bakhuvudet .....	30
Klassisk frihet + ny kontroll = ? .....	30
Ny frihet + ny kontroll = ? .....	31
... och så äntligen till den fylliga rosetten.....	31
Vart tog kontrollen vägen .....	31
Vad hände med människornas frihet? .....	31
Epilog.....	33
Våra val och vår väg.....	33
Strukturen .....	34
Mer intressant om postbyråkrati .....	34
Feminin och maskulin.....	34
Byråkratin är död! Länge leve byråkratin! .....	34
Demokrati fungerar inte.....	34
Den runda pyramiden .....	35
Lätt byråkrati .....	35
Semco och Google.....	35
Vad gör vi av friheten? .....	36
En sista tanke.....	36
Källförteckning.....	37

## PROLOG

### FRÅN NYBAKTA KANELBULLAR TILL AKADEMISKA STUDIER

En sommar i början av 2000-talet, för så där sex-sju år sedan, lyckades en av författarna till uppsatsen att med stor glädje få ett sommarjobb. Jobbet var mycket eftersökt då det var välkänt att det gav nästan oförskämt bra betalt. Detta var under gymnasietiden och att överhuvudtaget få tag i ett arbete som inte innebar att vända hamburgare eller sälja glass mot svarta pengar var ganska stort. Sommarjobbet innebar industriarbete vid en tillverkande fabrik och arbetet var förlagt till nattetid. Detta sågs överhuvudtaget inte som ett problem utan tanken på den tilltagna lönen och stoltheten över att ha ett riktigt arbete svepte in alla funderingar om arbetsuppgifter och arbetsförhållanden i en glittrande slöja. Arbetsplatsen bemannades främst av andra sommararbetande ungdomar och arbetstakten var just därför något dämpad. Sommaren förflöt under dessa trevliga omständigheter närmst lekfullt, med skämtsamma och angenäma upptåg både under och utanför arbetstid.

En regnig höst några år senare närmade vi (författarna) oss från varsitt håll den akademiska världen och började läsa företagsekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vi var båda mycket motiverade till ämnet då vi fått erfarenhet från en rad olika arbetsplatser i samhället och därifrån genom högst aktiva beslut lyckats förflytta oss till studier inom denna nisch.

### DE FÖRSTA TREVANDE STEGEN INOM ORGANISATIONSTEORIER

Den första kursen vi läste var inriktad mot organisation. Redan i ett tidigt skede av kursen lärde vi känna varandra då vi under ett ledarskapsseminarium argumenterade för en i mångas ögon radikalt annorlunda arbetsplats. Vi insåg snabbt att vi hade ett större engagemang i ämnet än många andra då vi lät kvällar och helger upptas av resonemang och tankegångar som diskuterades långt mer än vad som var nödvändigt för att få godkänt på kursen. Vi blev därför givna samtals- och diskussionspartners redan från ett tidigt skede och på den vägen har det fortsatt nu under närmare två år. Med denna uppsats ser vi möjligheten att få utlopp för lite av våra tankar och idéer.

Men åter till fabriken. Under inledningen av studierna hörde de av sig igen och ville ha assistans några nätter under hösten. Lite extra pengar är ju ingenting som man som student tackar nej till hursomhelst, så visst blev det lite extra arbete. Skillnaden mellan sommaren några år tidigare och denna höst var dock slående, all lekfullhet var försvunnen och ersatt med enbart arbete, likasom att sommarvikarierna var utbytta mot heltidsanställda. Tankar gick direkt till studierna inom organisationsämnet, paralleller drogs mellan teori och praktik

och upplevelsen av arbetet förbyttes helt. Den slöja som tidigare låg över arbetsuppgifternas utformning och arbetsförhållandena drogs med hast av, och en ny bild av arbetet uppenbarades.

---

#### I KANELEN GÖMDE SIG DJÄVULEN

Arbetet var begränsat till mycket små och specifika arbetsmoment som var väldigt tydligt utformade. Positionen var på ett löpande band där produkterna i ett halvfärdigt stadium passerade på sin resa mot full förädling. När bandet rullade fanns det inga möjligheter att lämna positionen. Raster inföll regelbundet för att arbetarna inte skulle tappa fokus. Längs det löpande bandet patrullerade en chef för att säkerställa att allt var i sin ordning.

Arbetsförhållandena var tuffa med stark värme som genererades av maskinerna och många tekniska lösningar som var direkt farliga, kläm och brännskador var inget särskilt ovanligt. Mycket gjordes dock för höja kvaliteten i produktionen; nya effektivare maskiner köptes in, särskilda kläder och hårnät var tvungna att bäras för att produkterna inte på något sätt skulle riskera att påverkas av de människor som producerade dem. Men det viktigaste av allt var trots allt att maximera produktionen och att utföra sina moment exakt likadant vid varje enskilt tillfälle för att hålla uppe kvaliteten.

---

#### DEN BYRÅKRATISKA ORGANISATIONEN

Det blev en spännande höst där akademiska böcker om organisation varvades med fabriksarbetet och satte saker i ett nytt perspektiv. Arbetssättet som bedrevs på fabriken var enligt böckerna vedertaget, med teorier som hade sitt ursprung i början av förra seklet. Max Weber analyserade och beskrev då en byråkratisk organisation som var exakt, förutsägbar, kontinuerlig och konfliktbefriad. De två viktigaste dragen för en byråkrati var att de anställda skulle vara separerade från ägandet av produktionsmedlen samt att deras uppgifter skulle anses som huvudsakliga; det vill säga för ett specifikt ansvars- och kompetensområde. Byråkratin var därmed särskilt lämpad för standardiserade aktiviteter utan känslöengagemang. (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2005)

---

#### EFFEKTIVISERING GENOM STANDARDISERING

Ungefär samtidigt som Webers beskrivningar av byråkratier gav amerikanen Frederick Taylor sitt bidrag till organisationsforskningen genom sitt verk "The Principles of Scientific Management". Början av 1900-talet präglades av en intensiv klimatdebatt där vikten av att hushålla med naturens begränsade resurser framhölls tydligt.

*We can see our forests vanishing, our water-powers going to waste, our soil being carried by floods into the sea; and the end of our coal and our iron is in sight. But our larger wastes of human effort, which go on every day through such of our acts as are blundering, ill-directed, or inefficient (Taylor, 1911)*

Taylor var upprörd över att så mycket energi lades på förlusten av materiella resurser och inte på det uppenbara slöseriet av mänsklig kapacitet. Genom att tillföra vetenskaplighet till hur sociala aktiviteter utfördes förutsåg han en möjlighet att minst fördubbla produktiviteten i världen. Genom tydligt definerade och tidsmätta arbetsmoment kunde exempelvis en skomakare få sina arbetare att producera två par skor om dagen istället för ett par, och på så sätt ökade företagets lönsamhet samtidigt som arbetaren kunde få högre lön. (Taylor, 1911)

Det finns mycket av Taylors idéer (så kallad taylorism) i fabriksarbetet, framförallt i utformningen av varje standardmoment. Fabriken är genom den tydliga arbetsfördelningen ett typexempel på en byråkratisk organisation, eller vad som mer specifikt skulle kunna kallas en maskinbyråkrati. (Mintzberg, 1993)

#### UNDER SOLEN INTET NYTT?

Vi diskuterade ofta detta och fann det intressant att företag fortfarande utformar sin verksamhet efter teorier som tagits fram för nästan hundra år sedan. För att använda en, kanske något sliten, metafor leder detta till en organisation uppbyggd som en maskin, med kugghjul som är tvungna att haka fast i varandra för att maskineriet skall fungera. Känslan som infann sig på fabriksgolvet var precis som att vara ett av kugghjulen. Avsaknaden av komplexitet och utmaningar gav ett närmast apatiskt tillstånd.

Hur skulle man då kunna förändra detta? Otaliga är de motivationsforskare som försökt reda ut vad det är som gör att människor trivs eller inte trivs på arbetet. Välkända studier, som vid Hawthorne, sökte kopplingar mellan motivation och produktivitet. McGregor delade upp människor i X (den lata) och Y (den drivna) och Herzbergs tvåfaktorsteori särskilde hygien- och motivationsfaktorer. (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2005)

Inför denna uppsats vill vi dock hitta något nytt. Vad är det som är på modet idag? Vi kan väl inte vara de enda som vill ha möjligheten att påverka vår livssituation?



## DET DEMOKRATISKA FÖRETAGET

Traci Fenton verkar ha hittat fler som vill kunna påverka sin egen situation. Hon har arbetat fram ett koncept som heter "demokratiska organisationer" som allt från mindre ideella organisationer till stora Fortune500<sup>1</sup>-företag har anammat. De grundläggande värderingarna i konceptet är att organisationer skall vara frihetscentrerade och demokratiska, inte baserade på rädsla och vertikal ordergivning. (WorldBlu Inc., 2008)

Företaget WorldBlu, där Traci är VD, startades 1993 som en tankesmedja med fokus på forskning om demokrati inom organisationer. Tio år senare grundades det som idag är WorldBlu – en vinstdrivande organisation som har som mål att bygga, designa och konvertera företag till demokratiska organisationer. (WorldBlu Inc., 2008)

Vad är då demokratiska organisationer bra för? Konceptets fördelar förklaras på WorldBlus hemsida med följande tio punkter:

1. *Demokratiska organisationer är mer anpassningsbara, responsiva och hållbara.*
2. *Demokratiska organisationer är mer i linje med globala trender mot politisk, social och ekonomisk frihet.*
3. *Demokratiska organisationer inspirerar till mer lojalitet, dedikation, kreativitet och engagemang från de anställda.*
4. *Demokratiska organisationer minskar brus.*
5. *Demokratiska organisationer är snabbare när det gäller – i utförande- och implementationsfasen.*
6. *Demokratiska organisationer lyckas bättre med att nå mål samtidigt som de uppmuntrar till balans mellan arbete och fritid.*
7. *Demokratiska organisationer är mer humana.*
8. *Demokratiska organisationer är roligare.*
9. *Demokratiska organisationer är mer hållbara.*
10. *Demokratiska organisationer bygger en mer demokratisk värld.* (WorldBlu Inc., 2008)

Sammantaget låter detta som en klassisk win-win-situation; både företaget och de anställda görs till vinnare. Vi blev genast väldigt nyfikna. Men vad är det egentligen WorldBlu jämför med? Den demokratiska organisationen beskrivs ju som mer eller bättre än detta något i samtliga aspekter. Men för att kunna förbättra något krävs det ju att det först finns något annat.

---

<sup>1</sup> Den amerikanska tidningen Fortunes lista över de 500 största företagen i USA. Se listan på webbplatsen <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/>

## JAKTEN PÅ DEN POSTBYRÅKRATISKA ORGANISATIONEN

Vi läste på mer om demokratiska organisationer, såg Tracis föreläsningar på YouTube<sup>2</sup> och sökte ytterligare material inför uppsatsen. Ju mer vi nystade i det hela, desto fler exempel hittade vi som följde samma grundläggande drag som WorldBlu definierar. Det verkar helt enkelt som att det finns en helt ny typ av organisation som florerar ute i världen. Vad är det som är karakteristiskt för denna nya organisationstyp? Från WorldBlus hemsida lånar vi följande punktlista:

- *Kommunikation sker mellan vuxna, inte som föräldrar till barn.*
- *Ledarskap sker på alla nivåer i organisationen, inte bara i toppen.*
- *Du får betalt för det värde du skapar i organisationen, inte din titel.*
- *Alla vet vem de är ansvariga till och för vad.*
- *Transparens anses inte läskigt.*
- *Formalitet och policys undviks till förmån för informalitet och principer.*
- *Humor och att ha roligt uppmuntras faktiskt.*
- *Du har tillgång till ekonomisk information om ditt företags prestation i realtid, när du vill.*
- *Förändring = liv, inte död.*
- *Manualen för de anställda kan sammanfattas i en enda mening: "Använd sunt förnuft!"*
- *Du ser fram emot möten där du kan samverka och dela idéer.*
- *Det finns en känsla för ägarskap i alla projekt du är involverad i.*
- *Du har antingen varit med att skapa eller delar starkt organisationens syfte och vision.*
- *Meningsfullt arbete driver de anställda – inte incitament.*
- *Du behöver aldrig fråga om att gå på toaletten.*
- *Vad du gör utanför arbetstid värderas lika högt som din arbetstid.*
- *Du får ständig konstruktiv kritik från dina medarbetare, och du får ofta offentliga erkännanden för ett utmärkt arbete.*
- *Misslyckanden ses som en väg till framgång.*
- *Nytänkande och att utmana antaganden uppmuntras.*
- *Följsamhet kommer från en delad känsla av mening, inte genom tyst acceptans.*
- *Din arbetsplats är en av dina favoritplatser. (WorldBlu Inc., 2008)*

---

<sup>2</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=qFpk1B-DS38>

Vem skulle inte vilja arbeta i en organisation som uppfyller alla dessa punkter? Till stora delar påminner detta om de värderingar vi diskuterade fram att vi ville ha i vårt företag Boreda<sup>3</sup> som vi startade under studietiden. Eftersom vi båda haft mindre bra erfarenheter av företag med tydlig vertikal ordergivning ville vi hitta ett koncept som ökade vår frihet som anställda, både vad det gäller våra arbetsuppgifter och arbetstider.

Vad vår kritik grundade sig på var idealbilden av en byråkrati. När vi nu hade möjligheten att driva vårt eget företag ville vi att det skulle vara så långt ifrån en byråkrati som möjligt, eftersom vi som många andra har den närmast institutionaliserade bilden av en byråkrati som ineffektiv och inhuman.

*For 60 years, large companies have been engaged primarily in perfecting bureaucracy, but now they are engaged in breaking it.  
(Heckscher & Applegate, 1994)*

Den akademiska kritiken mot byråkratin har dock skiftat fokus den senaste tiden och handlar nu mer om att byråkratin som organisationsform inte är anpassad till de kraftfulla teknologiska förändringar som har skett i samhället. Den förmodat högre förändringstakten och omvärldens allt snabbare skiftande krav har därför lett fram till definitionen av en ny typ av organisation; den postbyråkratiska organisationen. (Alvesson & Thompson, 2005)

För att återknyta till WorldBlu och den demokratiska organisationen så är alltså "detta något" som vi sökte ovan, när vi talade om vad den demokratiska organisationen jämfördes med, idealbilden av en byråkrati. Av detta följer att den demokratiska organisationen alltså är postbyråkratisk, svaret på problemen med byråkratin. Kanske rent av lösningen som världen sökt för att hitta arbetsmotivation och bättre lönsamhet i organisationer?

## EN SUMMERING AV LÄGET SÅHÄR LÅNGT

När du nu läst ända hit har vi förhoppningsvis bidragit till en teoretisk bakgrund kring byråkratiska organisationer. Kanske tycker du, precis som författarna till boken "Forskning och skrivande" (Booth, Colomb, & Williams, 2004), att det var onödigt långt. Varför vi lagt så mycket möda på det är dock för att vi i fortsättningen av uppsatsen kommer prata mycket om postbyråkrati, där "post" är i betydelsen "efter". Postbyråkrati är alltså en utveckling av byråkratin, och för att kunna förstå utveckling anser vi det viktigt att först förstå vad det är som har utvecklats ifrån.

---

<sup>3</sup> <http://www.boreda.se>

Vi har därefter förklarat den postbyråkratiska organisationen med WorldBlus definition av den demokratiska organisationen som empiriskt exempel. Här kom vi fram till att det är ett skifte från "gammaldags" kontroll och ordergivning till en större frihet för de anställda, som ska leda till snabbare och mer responsiva organisationer där de anställda är "sina egna chefer".

#### VI NÄRMAR OSS VÅRT PROBLEM

Men samtidigt finns här en stor motsättning. Om nu de anställda är "sina egna chefer" och kan bestämma vad de vill jobba med – och vad de inte vill jobba med – hur får i så fall företaget sina intressen tillgodosedda? Blir det inte vansinnigt spretigt om alla anställda gör precis vad de vill utan någon form av samordning?

I definitionen av en organisation och varför den uppstår ingår att organiserandet skall innebära väsentliga samordningsvinster. En organisation där de anställda får göra vad de vill utan samordning är inte längre någon organisation, det är en marknad. (Ohlsson & Rombach, 1998)

Men fortfarande kallas det ju den postbyråkratiska *organisationen* och den demokratiska *organisationen*. Det finns alltså någon form av samordning kvar, och samordning förutsätter kontroll. Men var har kontrollen tagit vägen?

Kritiken mot byråkratin kan sammanfattas i att människor känner sig hämmade eller instängda av organisationen. Kritikerna strävar efter något som närmast kan kallas frihet. Hur går det med denna strävan i postbyråkratiska organisationer?

#### PROBLEMFÖRMULERING

Vi vill titta på postbyråkratiska organisationer och deras styrning. Enligt definitionen av postbyråkrati försvinner den vertikala ordergivningen och med det den givna kontrollfunktionen på chefsnivå. Den minskade kontrollen skall leda till en större frihet för de anställda. Men en organisation förutsätter kontroll, och härmed skapas en intressant motsättning som vi ska studera med denna uppsats.

#### FRÅGESTÄLLNINGAR

- I den postbyråkratiska organisationen försvinner kontrollfunktionen på chefsnivå. Vart tar den vägen?
- Hur påverkas människorna i den postbyråkratiska organisationen av denna förändring, vad händer med deras frihet?

---

## SYFTE

När nu vårt problem och vår frågeställning har klarnat, kan det också vara av vikt att resonera om varför svaret på våra frågor kommer vara av intresse. En god frågeställning bör också innehålla en kostnad – vad händer ifall vi inte får svar på frågan? (Booth, Colomb, & Williams, 2004)

Beskrivningen av postbyråkratiska organisationer är ofta lätt romantiserad, speciellt i managementlitteratur av det mer skönlitterära slaget. Hit räknar vi exempelvis "Riv pyramiderna" (Carlzon & Lagerström, 1985) och "Världens ovanligaste arbetsplats" (Semler, 1993) som vi kommer stifta att bekantskap med senare i arbetet. Genom att fylla igen de teoretiska luckor som uppenbarar sig hoppas vi kunna bidra till större eftertanke innan man (vi, men förhoppningsvis även andra företagsledare) applicerar det senaste managementmodet på sina företag.

Den här uppsatsen utgör alltså en sorts ideologisk kritik. Vi har inte för avsikt att studera vad som praktiskt händer i en postbyråkratisk organisation, det vill säga försöka mäta den påverkan som i själva verket uppstår av en sådan organisationsform. Den övningen lämnar vi istället med varm hand över som uppslag till framtida forskning.

Men för att återgå till kostnaden, så är den i det här fallet tydlig. Ett företag utan kontroll riskerar att tappa styrning, vilket i sämsta fall kan orsaka stora förluster för aktieägarna i form av förlorat marknadsvärde eller minskad utdelning. Värdet utav frihet hos människan behöver vi knappast diskutera.

Nu har det blivit dags att lära känna ett postbyråkratiskt företag.

## "THE PLEDGE"

## DEN KNAGGLIGA VÄGEN TILL EMPIRISK FRAMGÅNG

För att kunna diskutera frihet och kontroll inom organisationer anser vi det utöver den teoretiska basen vara viktigt att lyfta fram ett företag i våra resonemang. Vi vill kunna knyta teorier till detta exempel för att belysa de faktorer som spelar in på företaget och förtydliga hur de relaterar till varandra.

Vilka företag är då lämpliga att studera? Hur hittar vi postbyråkratiska företag och hur ska vi studera dem? Vi har haft en lång resa innan vi slutligen bestämde oss för det studiematerial som vi kommer att arbeta med i den här uppsatsen. Vi ställde upp följande tre kriterier för att underlätta urvalet:

- 1) Företaget skall ha en tillräckligt lång historik för att vi ska kunna se och följa konjunktursvängningarna. Utan data som sträcker sig över både låg- och högkonjunkturer är det lätt att dra slutsatser som bara är giltiga under vissa ekonomiska förutsättningar. Kanske är det så enkelt som att friheten ökar i goda tider och kontrollen ökar i svåra tider? Genom en längre historik vill vi ha möjligheten att resonera kring detta i vår analys.
- 2) Företaget skall vara tillräckligt stort för att ha skrivet material om sig. I och med de begränsade ramar som en uppsats på kandidatnivå innebär ansåg vi det inte möjligt att genomföra en kvalitativ eller kvantitativ undersökning av ett företag med tillräcklig omfattning för vår analys.
- 3) Företaget skall driva ett aktivt och medvetet arbete från ledningens sida för att införa de komponenter som ingår i begreppet postbyråkrati. Vi vill inte studera ett företag där det finns tvivel om ledningens ambitioner utan snarare hitta ett företag som är känt för att ligga i framkant i vad som kan kallas den postbyråkratiska eran.

Med dessa kriterier i åtanke samlade vi under en tid ihop lämpliga studieföretag. Eftersom vi båda är intresserade av organisationsutveckling läser vi regelbundet bloggar, publika webb-loggar där personer fritt skriver kortare inlägg, inriktade på organisation, organisering och effektivisering av arbete. Exempel på dessa bloggar är "Escape from Cubicle Nation"<sup>4</sup> av Pamela Slim, "Chief Happiness Officer"<sup>5</sup> av Alexander Kjerulf och "P2P Foundation"<sup>6</sup> där bland annat forskaren Adam Arvidsson skriver. Med hjälp av bloggarna är det lätt att snabbt snappa upp nya idéer och tankar samtidigt som man får tillgång till kommentarer som likt ett träd förgrenar sig vidare till nya bloggar, böcker, artiklar och andra intressanta faktakällor.

---

<sup>4</sup> <http://www.escapefromcubiclenation.com/>

<sup>5</sup> <http://positivesharing.com/>

<sup>6</sup> <http://blog.p2pfoundation.net/>

Genom bloggarna hittade vi flera hänvisningar till ett brasilianskt företag som heter Semco som vi fann intressant. Det visade sig att Semco uppfyllde alla våra kriterier. Företaget, och böckerna som skrivits om det, inspirerar och engagerar människor världen över med sina teorier om hur arbete kan organiseras. Sedan 1990-talet har det skrivits hundratals artiklar om Semco och företaget har använts för organisationsstudier vid en stor mängd högskolor. (Semler, 2004)

Vad är då Semco och vad är det som gör att företaget är så flitigt debatterat?

### I DEN BRASILIANSKA SKOGEN GÖMMER SIG NYTÄNKANDE

The Semco Group (Semco) kan bäst beskrivas som ett riskkapitalbolag med ett stort antal portföljbolag under sig. Semco har som fokus att genom partnerskap hjälpa multinationella bolag att expandera i Sydamerika, både när det gäller tjänsteföretag och industriverksamhet. (The Semco Group, 2008)

Detta har dock inte alltid varit Semcos affärsidé. Redan 1953 grundade Antonio Curt Semler företaget Semco (en hopdragningsavdelning av Semler & Company) som ett traditionellt verkstadsföretag. Semler hade utvecklat ett patent på en centrifug som utvann smörjolja ur grönsaker, och mycket tack vare den starka ekonomin i Brasilien så växte Semco snabbt upp till en stor fabrik med omkring 110 anställda. Den snabbväxande fartygsindustrin i Brasilien under 60-talet fick Semco att börja tillverka stora hydrauliska pumpar och andra komponenter för fartyg. Under de följande tjugo åren tog Semco en betydande position på marknaden för fartygspumpar. (Semler, 1993)

Men det är inte för de förmodat förträffliga fartygspumparna vi vill studera Semco. Av mer intresse är vad som hände under 1980-talet.

### FRÅN ENBENT TILL TUSENFOTING

Under 1980-talet hamnade Brasilien i en lågkonjunktur och Semco drabbades hårt. 90% av produktionen var inriktad på fartygsindustrin och när den sektorn nu minskade kraftigt var ledningen oense om hur de skulle agera. De flesta ville avvakta och vänta tills konjunkturen vände igen men Ricardo Semler, Curt Semlers son, var av annan åsikt. Ricardo ville att Semco skulle diversifiera sin verksamhet för att inte vara så beroende av intäkter från fartygsindustrin. Efter långt övervägande lät till sist Curt sin sons vilja gå igenom och utnämnde honom till ny VD för Semco. (Semler, 1993)

Ricardo gjorde snabbt stora förändringar. Genom partnerskap med olika företag, däribland det svenska företaget Fläkt AB, breddade Semco sin verksamhet inom en mängd olika



områden. Fram till i dag har Semco arbetat med ett tiotal olika företag, tillverkat allt från matberedare till kexfabriker och levererat tjänster inom bland annat fastighetsförvaltning och inventering av dagligvarubutiker. (The Semco Group, 2008)

Semco växte snabbt de närmaste åren till följd av alla uppköp och arbetsbelastningen ökade markant. För att möta de nya kraven utvecklades allt fler och allt mer avancerade kontroll- och uppföljningssystem. Cheferna fick pressa de anställda hårt för att nå rätt effektivitet. Men trots alla förträffliga system där de i minsta detalj kunde följa upp verksamheten var de alltid försenade med sina leveranser. Ricardo oroade sig särskilt över arbetarna – de verkade helt oengagerade.

*Under denna tid tänkte jag ofta på en liknelse jag hört. Tre stenhuggare tillfrågades om vad de arbetade med. Den förste sa att han fick betalt för att hugga sten. Den andre sa att han arbetade med speciella tekniker för att forma stenar på ett särskilt sätt, och övergick därefter till att demonstrera sitt hantverk. Den tredje stenhuggaren log bara och sa: "Jag bygger katedraler." (Semler, 1993)*

#### EN DRAMATISK VÄNDNING

Ricardo fick en känsla av att det var fler katedralbyggare som behövdes för att motivera personalen och få dem att arbeta av egen kraft. Han hann dock inte fundera länge på hur han skulle gå tillväga innan han "gick in i väggen", som det så populärt kallas här i Sverige. Tvingad till förändring, på inrådan av sin läkare, omorganiserade Ricardo stora delar av Semco i rask takt.

*Jag lekte med tanken på att driva Semco på ett helt annat sätt; utan att räkna allt, utan att styra alla, utan att kontrollera om folk möjligen kom försent, utan att arbeta med alla de där siffrorna och reglerna. Tänk om vi kunde skala bort allt sådant konstgjort hokus pokus; allt företagsledningens nonsens? Tänk om vi kunde driva företaget på ett enklare, naturligare sätt? Ett naturligt företag, det var vad jag ville ha. (Semler, 1993)*

Från att ha varit ett auktoritärt styrt företag med tydlig hierarki och hård kontroll av de anställda blev Semco sin raka motsats. Kroppsvisiteringar, stämpelklockor, klädnormer, reserverade parkeringsplatser, titlar på visitkortet, budgetar, regler, sekreterare,

kontorsrum, mellanchefer, lönetabeller och fasta arbetstider begränsades eller avskaffades helt. (Semler, 1993)

In i företaget kom istället influenser från andra delar utav världen. Efter en resa till bland annat Volvo i Sverige, där små grupper var delaktiga genom hela processen att bygga bilar istället för att utföra enstaka moment, kom Joao Vendramin (som var ekonom på Semco) fram till att "det är omöjligt att behandla personalen som ärliga och ansvarsfulla vuxna människor om de saknar kunskap om och inflytande över vad som händer omkring dem". (Semler, 1993)

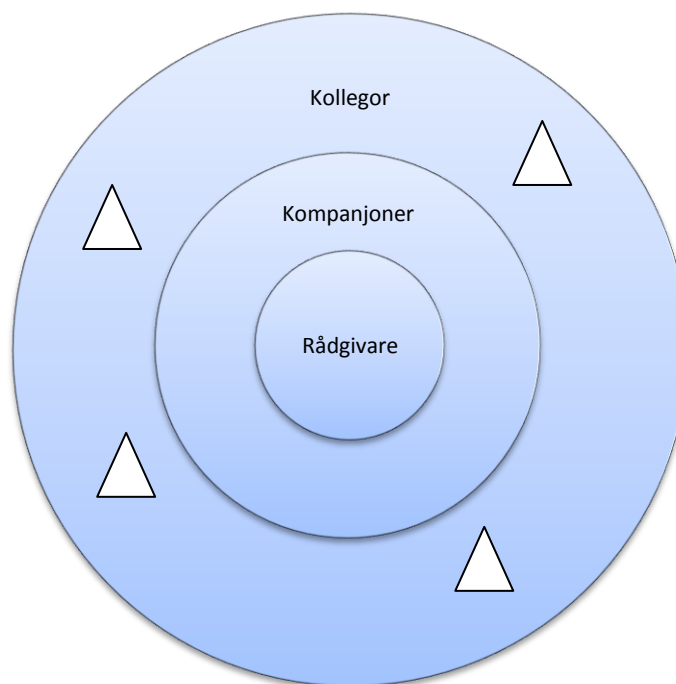
Fabrikerna delades därför upp i mindre delar och de anställda ingick snart i små produktionsceller som hanterade tillverkningen från ax till limpa. För att ytterligare motivera de anställda fick de bilda fabrikskommittéer där de fick delaktighet och inflytande i verksamheten, bland annat genom ett vinstandelssystem där de själva fick fördela en knapp fjärdedel av årets vinst mellan sig. (Semler, 1993)

---

#### EN RUND PYRAMID TAR FORM

För att illustrera vidden av de omfattande förändringarna designades den traditionella hierarkiska pyramiden om till en rund cirkel i tre skikt. Rådgivarna, i mitten, var de ansvariga för samordningen av Semcos strategier och motsvarade vice verkställande direktör eller högre i den gamla modellen. Nästa nivå, Kompanjonerna, bestod av de tidigare divisionscheferna hos Semco. Den sista, största, cirkeln omfattade samtliga anställda hos Semco och kallades kort och gott Kollegor.

De små trianglarna i den yttersta cirkeln fick namnet Samordnare, vilket motsvarade de tidigare arbetsledarna, och tanken var att visa på deras rörlighet bland Kollegorna. En Kollega skulle enkelt kunna bli en Samordnare och vice versa, lönenivåerna kunde även utfalla så att en Kollega hade högre lön än en Samordnare. (se Figur 1)



Figur 1

Just rörligheten är en viktig ingrediens på Semco. Genom att erbjuda de anställda möjligheter att rotera till en annan position, arbeta på andra avdelningar eller på annat sätt anpassa sin arbetsituation minskades behovet av motivationsövningar. Tanken var att de anställda skulle styra sig själva till intressanta arbetsuppgifter efter sitt egenintresse och sin interna "begåvningsreservoar", det vill säga när personalen utnyttjar sin förmåga till det yttersta. (Semler, 2004)

#### EN OMVÄND UTVÄRDERING

För att se till att rätt personer befinner sig på rätt plats i hierarkin använder Semco ett omfattande utvärderingssystem som kallas "Betraktad underifrån". Var sjätte månad bedömer de underordnade sina chefer enligt ett standardiserat frågeformulär och det slutgiltiga resultatet offentliggörs för alla. På så sätt sker ett naturligt urval där de chefer som visar en negativ trend självmant avgår. (Semler, 2004)

Utvärderingssystemet används även vid rekrytering. Samtliga chefer anställs genom att träffa grupper av underordnade vid ett flertal tillfällen och genom poängbedömning vaskas de bästa kandidaterna fram. (Semler, 1993)

#### DEN VUXNA PERSONALEN

Enligt Ricardo är hemligheten bakom ett framgångsrikt företag enkel: ett företag måste lägga sitt öde i sina anställdas händer. Istället för en detaljerad och komplicerad regelbok

använder Semco en så kallad "Överlevnadshandbok" med tecknade historier om att använda "sunt förnuft". Som ett led i detta uppmuntras personalen ständigt att fråga varför, helst tre gånger i rad, för att ifrågasätta lösa antaganden. Vad Ricardo vill åstadkomma är att de anställda skall behandlas som vuxna och inte som barn. Han frågar sig retoriskt: om företaget inte litar på att dess anställda gör egna sunda val, exempelvis om en tågresa skall ske i första eller andra klass, varför låter man dem då företräda företaget i exempelvis en upphandling? (Semler, 2004)

## "THE TURN"

## VI PUSSLAR I SÄLLSKAP AV DE STORA TÄNKARNA

Om vi ser på Ricardo Semlers företag Semco genom den definition vi använder för en postbyråkratisk organisation finner vi tydliga överensstämmande drag. Ricardos metafor om de anställda som "katedralsbyggare" istället för "stenhuggare" ger en föreställning om hans vision där meningsfullt arbete driver de anställda framåt, precis som exemplet från WorldBlu. (Huruvida faktumet att samma metafor används för att beskriva organisationsförändringarna hos SAS i början av 1980-talet (Carlzon & Lagerström, 1985) har med historien att göra låter vi vara osagt.)

Precis som övriga postbyråkratiska organisationer tar även Semco bort sina chefer på mellannivå, skapar en smalare midja om man så vill. Vissa av deras arbetsuppgifter fördelas ut i organisationen, exempelvis får deras tidigare underställda nu själva ta beslut (som de är kompetenta till) istället för att behöva gå till någon överordnad. Den kontrollfunktion som dessa mellanchefer tidigare har haft finns det dock inga spår av längre. De anställda har "befriats från hierarkiernas tyranni" som Ricardo uttrycker sig. (Semler, 1993)

Men var har då kontrollen tagit vägen?

## KONTROLL PÅ VILLOVÄGAR

*"kontroll [kåntr'ål: ]" ... "övervakning (av något som sker)"  
(Språkrådet, 2008)*

I definitionen ovan, taget från en ordbok, förklaras att ordet kontroll innebär övervakning. Spontant känns förklaringen rimlig, visst är det den typen av kontroll vi avser när vi pratar om mellanchefernas övervakning av de underordnades arbetstider och arbetsprestationer. Men samtidigt känns förklaringen något enkel. För att angripa kontrollproblematiken behöver vi nog använda några andra definitioner än vad vi kan hitta i en ordbok.

## KLASSIKER INOM KONTROLL

Inom organisationsperspektivet finns det förstås fler definitioner utav kontroll. En av de tidigaste definitionerna presenterades i början av 1900-talet av fransmannen Henri Fayol. Efter att ha arbetat i trettio år i näringslivet skrev han vad man skulle kunna kalla en handbok i chef- och ledarskap. (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2005)

I boken, "Industriell och allmän administration", talar han om kontroll på följande vis:

*“Control consists of verifying whether everything occurs in conformity with the plan adopted, the instructions issued, and principles established. It [’s] object [is] to point out weaknesses and errors in order to rectify [them] and prevent recurrence.” (Fayol, 1949, ss. 107-109)*

Kontroll i det här sammanhanget handlar mycket om att arbeta systematiskt utifrån fastställda rutiner, ett perspektiv som det är spännande att angripa Semco från. Som vi nämnde tidigare så avskaffar Semco alla de moment som gör den här kontrollen möjlig; kroppsvisiteringar, stämpelklockor, budgetar, regler, mellanchefer, lönetabeller och fasta arbetstider. Fayol skulle antagligen ha fått spader av Semlers skapelse, som istället för att upprätthålla system för kontroll avskaffar samtliga. Det är också intressant att lägga märke till att de på Semco inte enbart tar bort kontrollinstrument som direkt är riktade mot de anställda utan också större strategiska verktyg som budgetar.

En annan definition av begreppet kontroll kommer ifrån Richard Edwards i en artikel från 1981. Han har identifierat tre breda sätt att utöva kontroll på som har framträtt ur moderna organisationers kamp att kontrollera sina medlemmar. Den första är den enkla kontrollen, som ofta användes i 1800-talets fabriker där antingen ägaren eller anställda chefer direkt kontrollerade de övriga anställda. Den andra kallas den teknologiska kontrollen där kontroll utgår från fysisk teknik som används vid exempelvis löpande band. Den tredje är byråkratisk kontroll där de hierarkiska relationerna skapar ett system för att utöva kontroll genom att belöna följsamhet och bestraffa motsträvighet. (Barker, 1993)

Samtliga av Edwards modeller för kontroll har troligtvis funnits på Semco. Den enkla kontrollen i början som ett litet familjeföretag, den teknologiska kontrollen vid fabrikernas monteringslinjer och den byråkratiska kontrollen bland tjänstemännen. Ingen av dessa modeller är dock kvar längre sedan demokratiseringen eliminerat den byråkratiska kontrollen och där produktionscellerna tagit bort den teknologiska kontrollen. Det hela verkar nu ännu mer märkligt. Semco har verkligen tagit bort systemen som kontrollerar att planer, order och principer följs. Var har kontrollen tagit vägen egentligen? Kan det verkligen vara så att den har bara försvunnit upp i intet?

#### MINDRE KLASSISK KONTROLL

Uppenbarligen så verkar det som att kontroll enligt klassiskt vis har försvunnit från Semco i och med att olika kontrollfunktioner som mellanchefer togs bort och arbetsgrupper blev mer

självstyrande. Men i samma takt som vi hittar nya sätt att organisera oss på breddas och förnyas definitioner av ord och begrepp. Så gäller även kontrollbegreppet.

Utöver Edwards tre olika modeller för att utöva kontroll har nu ett fjärde dokumenterats av James R. Barker. Han menar på att det finns en metod som bygger på att personerna i organisationen kontrollerar varandra istället för att låta kontrollen ligga på en speciell funktion såsom chefer. Modellen kallas "concertive control" eller på svenska "gemensam kontroll"<sup>7</sup>. Den stora skillnaden i denna fjärde modell gentemot Edwards tre andra typer är lokaliseringen av kontrollen samt utformningen av vad det är som skall kontrolleras. Från att kontrollen har legat på en chef eller person längre upp i hierarkin så plattas kontrollfunktionen till, kontrollen delas ut på den stora massan i organisationen – ut till samtliga medlemmar. (Barker, 1993)

I praktiken måste det för att fungera gå till så att medlemmarna i organisationen själva bestämmer om hur reglerna för kontrollen skall se ut. Utan att idéerna och normerna är väl grundade bland dem som skall använda dem kommer de inte att följas. Styrkan blir därför att människor själva bestämmer vad det är som skall kontrolleras och därför också blir mer benägna att följa normerna. Modellen är bra att koppla till självstyrande grupper som inte är allt för stora och där grupperna själva bestämmer vad som skall gälla för just dem. (Barker, 1993)

Just självstyrande grupper är något som införs på Semco. Här är det lätt att tro att vi hittat svaret på kontrollfrågan, har kanske kontrollen helt enkelt distribuerats ut på medlemmarna i organisationen? Vi går vidare och tittar på fler definitioner av kontroll.

---

#### ÄNNU DJUPARE KONTROLL

Det finns många forskare som har som har beskrivit omdefinieringen av kontrollbegreppet, speciellt i anknytning till postbyråkratiska organisationer. Christian Maravelias sammanfattar makt i postbyråkrati på detta sätt:

*"...postbyråkratisk makt är inriktad på subjektiviteten eller jaget hos individer och strävar efter att underordna det i ett integrerat system av företagets värderingar och normer..." Fritt översatt från (Maravelias, 2007, s. 566)*

---

<sup>7</sup> Ordet "concertive" är inte helt lätt att översätta till svenska. På engelska betyder det "(to be) in harmony with everybody and everything in my immediate vicinity". Det kompliceras dock något av att det kommer från stammen "concert" ("concert-ive") som på svenska betyder "avtala (om)". Vi har dock valt att översätta det med det svenska ordet "gemensam" i den här uppsatsen.



Det blir i ett sådant system som beskrivs ovan intressant med teknikerna för kontroll. Maravelias skriver att det finns olika tekniker som används för att ha kontroll över de anställda utan att arbeta med bestraffning. Det handlar istället om att ingjuta tankar i de anställda som gör dem dedikerade för organisationens verksamhet. Kontrollen flyttas också enligt de här teorierna från mellancheferna eller andra kontrollsystem direkt till individen. (Maravelias, 2007)

När individen knyts mer personligt till företaget genom att följa och instämma i normer och värderingar som råder på företaget kan kontrollen också förflyttas till dessa personer. Så länge de som kontrollerar arbetet är måna om företagets bästa så utgör personen naturligt en god kontrollfunktion. Här har vi hittat något intressant när det gäller Ricardo Semlers tanke om att hitta "katedralsbyggare". Genom att se ett större mål blir de anställda motiverade och därmed kvalificerade att kontrollera sig själva och varandra.

Detta är närbesläktat med idéer som Douglas McGregor presenterade redan 1960 som vi nämnde kort under beskrivningen av den postbyråkratiska organisationen. Det handlar om teorierna X och Y. McGregors teorier handlar i stort om att vinna människor genom påverkan snarare än kontroll. Teori X menar att människor i grunden inte vill arbeta, så för att få dem att fungera effektivt på en arbetsplats måste de kontrolleras. Teori Y ser på det utifrån ett perspektiv som bygger på att fysisk och psykisk ansträngning är lika naturligt som lek och vila och att motivation, energi och effektivitet kan uppnås genom incitament. Incitamenten som används i teori Y spelar på mänskligt värde och självaktning. Detta ger således att personer inom organisationer som följer teori Y blir motiverade för sina uppgifter och drivande för organisationen. Detta gör att personerna i organisationen kontrollerar sig själva istället för att chefer behöver göra det. (McGregor, 1960)

---

#### ÄNNU EFFEKTIVARE KONTROLL

Det finns de som anser att detta implicita kontrollsystem är effektivare än alla tidigare modeller. Barker som vi nämnde tidigare jämför exempelvis Webers modell av byråkratin med en järnbur. Han menar att de tydliga reglerna, exaktheten och förutbestämtheten fäster människor i en viss position i organisationen där rörelsefriheten är begränsad, vilket i sig är ett sätt att kontrollera på. Det postbyråkratiska viset att organisera människor blir enligt honom effektivare än det byråkratiska. Detta för att kontrollen delas ut på ett större antal individer samt att de som påverkas av kontrollen själva har fått bestämma hur den skall se ut. Han kallar därför den postbyråkratiska modellen för att utöva kontroll för att "strama åt järnburen". (Barker, 1993)

Det kan alltså vara så enligt vissa teoretiker att kontrollen inte alls har försvunnit från Semco utan att den finns kvar i stor utsträckning och att den med det nya systemet med "gemensam kontroll" till och med är starkare än tidigare. Men tanken med postbyråkratin

var ju att minska på kontrollen och på så sätt ge människorna större frihet. Hur är det då med friheten ifall kontrollen faktiskt ökar med denna nya organisationsmodell? Får de egentligen mindre frihet i och med införandet av postbyråkratin?

## MÄNNISKAN I DEN POSTBYRÅKRATISKA ORGANISATIONEN

Efter att ha fått lite känsla för hur kontrollen sker i postbyråkratiska organisationer, en del av den resa vi har bestämt oss för att genomföra, är vi också intresserade av hur det här nya sättet att kontrollera påverkar människan. Vi introducerades till hela det postbyråkratiska spåret genom organisationen WorldBlu. Från dem fick vi massvis med tankar och känslor om hur det skulle vara att leva och verka i en postbyråkratisk organisation där det finns möjlighet att själva vara sin egen chef, där man har en talan i alla frågor, där man själv får bestämma vad man vill utföra för uppgifter. Kanske kan vi påbörja frihetsresan hos WorldBlu?

Bara att titta lite noggrannare på namnet WorldBlu är intressant. Den första delen är inte så svår att tyda, de flesta av oss vet att det engelska ordet "world" betyder värld. Däremot är ordet "blu" inte lika välkänt, även om vi nog kan gissa oss till att det är en kortform för "blue". Genom att härleda ordet från att färgen på himlen också är blå [sic!] har WorldBlu skapat en egen definition av ordet:

*BLU*

...

- 1. Nyansen eller färgen för frihet.*
- 2. En atmosfär eller miljö med frihet och möjlighet, att vara fri från rädsla eller vara orädd.*
- 3. En organisation som verkar för frihetscentrerade och demokratiska principer, som i en "blu organisation."*
- 4. En ledarstil som är inspirerad av frihet snarare än rädsla, som i en "blu ledare."*

*Fritt översatt från (WorldBlu Inc., 2008)*

Att det just är ordet frihet som skall granskas är därför inte så konstigt, det är precis det som genomsyrar allt som WorldBlu kommunicerar. Det företag som vi definierar vårt

postbyråkratiska begrepp utifrån har alltså ett namn som ungefär betyder "världslig organisering" och "ledning genom frihet". Efter vi sett vad som hände med kontrollen i Semco blir det nu extra intressant att få reda på hur varje individ i organisationen påverkas av detta analyserat utifrån frihetsbegreppet.

## JAKTEN PÅ FRIHETEN

*"frihet [²fr'i:he:t ]" ... "makt att själv bestämma över sina handlingar"*  
(Språkrådet, 2008)

Definitionen ovan kommer från samma ordbok som tidigare användes för definitionen av ordet kontroll. Åter får vi en liten känsla, en hint av begreppets innebörd. Men det är på samma sätt som förut svårt att enbart genom ett par korta ord fylla begreppets fulla vidd. Dock så kan vi direkt se att det här stämmer väl överens med det som både Fenton och Semler talar om i sina organisationer, att själv få bestämma. I Semco blir det här särskilt tydligt genom hela företagets vilja att få de anställda att själva söka och styra om intressanta arbetsuppgifter efter sitt eget intresse.

Utifrån det här skulle vi helt enkelt kunna säga att, ja, människor blir mer fria i en postbyråkratisk organisation än i en byråkratisk organisation för att de själva får bestämma där. Men vi tänkte förstås göra det lite lurigare än så. Som tidigare med kontroll finns det även många tänkare som har klurat på begreppet frihet. För att se om vi kan komma ännu närmare en sanning rörande Semco och de anställdas frihet där skall vi försöka grotta ner oss lite i vad andra har sagt och tyckt om frihet. Men till att börja med skall vi först utöka och nyansera begreppet något.

## FRIHETSKAMP

Antonymer eller motsatser till frihet är ofrihet, tvång, förtryck, slaveri, trældom, osjälvständighet, beroende, fångenskap eller fängelse. (Walter, 2002) Frihetens motsats är alltså minst lika stort och brett som begreppet i sig själv, vi kommer därför inte gå in på en noggrannare definition av motsatsen. Däremot är det intressant med frihetskamp, kampen strävar till frihet från strukturer som har präglats av ofrihet och fångenskap (frihetens motsatser alltså).

Det finns många intressanta frihetskamper att koppla till; Moses utåg ur Egypten för att ta ett exempel där kampen riktades mot direkt fångenskap. (Bibeln, 1917) Eller varför inte den franska revolutionen när arbetarna gjorde uppror mot det feodala samhället och lade

grunden till kvinnokampen (Nationalencyklopedin, 1991, ss. 635-636), en frihetskamp som ofta visualiseras av den barbystade kvinnan som stolt bär trikoloren på barrikaderna i Eugène Delacroix "La Liberté guidant le peuple" (Honor & Flemming, 1999, s. 656). Eller varför inte Gandhis kamp för Indiens frihet. (Nationalencyklopedin, 1991, ss. 328-329)

Förhållandena i de byråkratiska organisationerna kan ses som ofria, eller kanske till och med instängande eller som någon typ av fångenskap, eller som i Barkers fall en järnbur där människor byggs in. (Barker, 1993) Vi kan då se hur WorldBlus rörelse och Semcos vis att omorganisera syftar till frihet. Är detta kanske en av historiens klassiska frihetskamper? Den frågan får vi inte svar på genom den här uppsatsen, men vi kan se att det finns likheter mellan denna rörelse och tidigare, i intentionen att ta de anställda från den byråkratiska ofria världen till den nya fria postbyråkratin.

---

#### DEN KLASSISKA FRIHETSSKOLAN

Ursprunget till den klassiska skolan att se på frihet kommer från de stora europeiska filosoferna Descartes, Hegel och Kant. Deras definition av frihet bygger på autonomi eller självständighet. Dessa tänkare ser det som att människan för att anses som fri skall vara självständig, fristående från utomstående influenser och begränsande sammanhang samt fri från passioner och naturliga drifter. Centrala begrepp i den klassiska skolans definition av frihet är självinsikt och rationalitet. Det som också är karaktäristiskt är frånvaron av makt. Christian Maravelias sammanfattar denna klassiska syn på frihet som "frihet som autonomi". (Maravelias, 2007)

För att vara fri på detta klassiska vis skall människan alltså inte vara fjättrad av något utan vara fritt rörlig och i den renaste formen inte ens kontrolleras av sina naturliga drifter. Det blir genom detta en mycket teoretisk beskrivning av begreppet eftersom det är mycket svårt eller kanske till och med omöjligt att uppnå denna nivå av frihet, precis på samma sätt som att det är mer eller mindre omöjligt att uppnå full objektivitet eller full rationalitet. Människan skall ställa sig utanför allt som påverkar henne för att kunna bli helt rationell till världen. Kontentan av definitionen är att människan som individ skall kunna klara sig själv, skall ha en full rörelsefrihet och därmed inte heller vara begränsad av några sammanhang och genom denna position kunna vinna förståelse för hur världen fungerar och vilken plats hon själv innehar.

Enligt det här sättet att se på frihet har Semco gått från att vara mindre fritt för sina anställda till att bli mer fritt, även om det saknas en bit till full frihet. Efter avregleringar och nerskärningar i hierarkierna har nu de anställda en större frihet. De får större rörlighet på arbetsplatsen och begränsas mindre av normer som företaget tidigare tvingade på dem. De

rörliga arbetstiderna samt borttagna kroppsvisitationen, stämpelklockor och klädnormer gör att arbetsplatsen ur den här klassiska definitionen av frihet kan ses som mer fri. Det är framförallt tanken på rörlighet som är det tydligaste tecknet på den nyvunna friheten, möjligheten att kunna rotera mellan positioner inom företaget och inte minst att de anställda själva efter intresse får söka upp och skapa arbetsuppgifter inom företaget.

Efter det här känns det som att våra klassiska stora tänkare skulle vara stolta över Fenton och Semler och den förändring som de genomför för att skapa ytterligare frihet för folket, med större rörelsefrihet och mer självständighet! Dock kan inte ens Fenton och Semler hjälpa människan att nå den renaste friheten.

---

#### DEN MODERNA FRIHETSSKOLAN

Det finns förstås nyare sätt att se på frihet. Exempelvis är det intressant om vi själva tänker på vad vi lägger i uttrycket "att vara fri". Om vi säger att en människa är fri, hur tänker vi oss denna? Utifrån det klassiska sättet att definiera frihet på så får vi en bild av en människa som skulle vara urtypen för en person med frihet. I vårt huvud ser vi en bild av en beläst luffare, en person som inte har något arbete, inga vänner, ingen familj, inga ägodelar, ingen önskan om sexuellt umgänge, ingenting som binder eller begränsar henne, men hon bär på massvis med kunskap om världen och om sig själv. Vi hoppas att ni får samma bild framför er. Däremot när vi idag talar om "att vara fri" är det nog inte alla som tänker på en asexuell akademisk uteliggare. Vi får en känsla av att frihetsbegreppet innehåller fler nyanser än den klassiska.

Känslan får gehör, det finns fler med liknande tankar, dock har dessa tagit det längre än vi som enbart har identifierat att det borde finnas en nyare definition; de har utformat definitionen. De menar att det nya sättet att se på frihet handlar om att ha kontroll över sina handlingar. (Vilket intressant nog överensstämmer med den definition som vår första uppslagning av ordet frihet i ordboken gav.) Den nya definitionen av frihet innebär möjligheten att kunna röra sig i sociala sammanhang utan problem, kunna kontrollera och inte begränsas av de sociala systemen och kunna vara fri genom att välja bland alla möjligheter som finns, i och med den ökade tillgängligheten av världens alla delar. (Maravelias, 2007)

Det handlar helt enkelt om att ta kontroll över och förstå samhällets maktredskap så väl att man inte begränsas av dessa. Denna definition av frihet sammanfattas av Christian Maravelias som "frihet som potential". Han menar att det finns främst två skillnader gentemot frihet som autonomi. Den första är att distansen till omvärlden som är grundläggande för frihet som autonomi, den är i det nya frihetsbegreppet inte längre av vikt,

det går inte att vara fri genom att utifrån stå och titta på världen, att en människa är fri innebär att hon medverkar i världen på den platsen som hon själv önskar. Den andra skillnaden är att frihet inte längre står i motsats till maktförhållanden utan att frihet är en del av dessa, för att kunna nå frihet måste människan förstå eller kontrollera maktredskapen som har påverkan på henne. Frihet som potential handlar om att människor skall skaffa sig så starka förutsättningar att de kan klara av att fånga de möjligheter som de själva önskar. (Maravelias, 2007)

Detta stämmer avsevärt mycket bättre överens med en person som vi ser som fri. En person som är fri under den här definitionen är alltså mycket social engagerad, känner till vilka vägar hon kan använda för att påverka sin värld i den riktning hon önskar och har själv tydligt valt de sammanhang hon befinner sig i.

Tar vi detta till vårt postbyråkratiska företag Semco så ser vi den tydliga strävan efter att ge människan möjlighet att själv välja arbetsuppgifter och sammanhang där hon vill verka.

## "THE PRESTIGE"

## SÄCKEN SKALL FÖRSLUTAS

Ja, vi börjar nu med lätt vingliga steg närma oss den punkt där säcken skall knytas ihop. Det känns som att vi egentligen har tillräckligt med kött på benen för att göra det redan nu, men för att fortsätta på inslagen väg så skall vi åter göra det lite suddigt nu när det äntligen känns som vi har nått viss klarhet. Vi tänkte att vi skulle ta det här med frihetsbegreppet ett steg till, lite, lite längre, hoppas att ni orkar hänga med!

## DET DÄR LILLA GNAGANDET I BAKHUVUDET

Vi tycker ändå att det känns som om någonting inte står riktigt rätt till. Kan vi verkligen tänkt rätt när vi tidigare talade om frihetsbegreppet? Kan det verkligen vara sant att postbyråkrati leder till bättre styrning av organisationer genom effektivare kontroll samtidigt som friheten på alla sätt ökar? Det låter i sådana fall som ett fantastiskt system för att organisera. Men vi har glömt en sak, vi har inte lagt ihop de två delarna kontroll och frihet. Vad händer egentligen om vi gör en syntes genom att kombinera våra två definitioner av frihetsbegreppet med det nya sättet att kontrollera på?

## KLASSISK FRIHET + NY KONTROLL = ?

Vi var inne på att människan genom den nya kontrollen binds starkare än någonsin till sin arbetsplats (järnburen stramas åt som Barker säger) genom det ökade ansvaret, den nya uppgiften att kontrollera sina medarbetare och ansvaret att förse sig själv med arbetsuppgifter. I en organisation som använder det byråkratiska viset att organisera på kan en människa komma till sitt arbete, utföra de arbetsuppgifter hon blivit tilldelad, stämpla ut när klockan ringer och inte behöva tänka mer på arbetet förrän nästa gång som hon skall infinna sig där. Däremot med det postbyråkratiska viset att organisera på blir nu människan tvungen att själv bestämma vad hon skall göra med sin arbetstid, kontrollera sina medarbetare och sedan också utföra de uppgifter hon tagit sig an. Uppgifter släpper hon inte när hon lämnar arbetsplatsen, utan då hon ansvarar för dem och själv har valt dem så fortsätter de att hänga över henne även på den tid hon inte befinner sig direkt på arbetsplatsen. (Barker, 1993)

Det blir som att människorna i det postbyråkratiska arbetet aldrig helt lämnar arbetsplatsen, på det sätt som man tidigare kunde göra. Människan blir alltså hårdare knuten till organisationen i det postbyråkratiska systemet än genom det byråkratiska. Detta innebär motsatsen till frihet i den klassiska frihetsskolan. Hur kunde det gå så? Vi som trodde att postbyråkrati ledde åt rätt håll, men så verkar ju fallet, utan snarare tvärtom, ja i alla fall enligt det klassiska synsättet att se på frihet.



---

## NY FRIHET + NY KONTROLL = ?

Då blir det än mer intressant om vi sätter det nya sättet att kontrollera på i samband med det nya sättet att se på frihet. Med det nya sättet att se på frihet nås inte självständighet eller avskärmning utan snarare motsatsen, att vara starkt knuten till olika samband för att alla vägar skall finnas öppna. För att kunna utnyttja den fulla potentialen av ett sammanhang måste människan knytas hårt till det. Då är det i själva verket inget problem alls att vara hårt knuten till sin arbetsplats. Vi har alltså omdefinierat frihetsbegreppet så att istället för som vi skulle ha sett det på det klassiska viset som att vi blev fångna av den postbyråkratiska organisationen så är det nu istället så att den postbyråkratiska organisationen hjälper oss att nå frihet genom att vi blir hårdare bundna till organisationen. Jaha, alltså mer frihet enligt det här sättet att se på det.

## ... OCH SÅ ÄNTLIGEN TILL DEN FYLLIGA ROSETTEN

Vi skall nu åter vända blickarna mot våra frågeställningar för att se vad vi har kommit fram till. Vad händer med kontrollen, och hur påverkar detta människornas frihet?

---

## VART TOG KONTROLLEN VÄGEN

Från de modeller vi hade för kontroll hittade vi en som Semco passar utmärkt in i, den fjärde modellen för kontroll som Barker skriver om. Den som vi kallar för "gemensam kontroll". Kontrollen i Semco har inte försvunnit i och med att mellancheferna har tagits bort. Den har bara flyttats från nivåerna högre upp i hierarkin direkt ner till arbetsgrupperna och där delats ut på samtliga individer. För att få detta att fungera har Semco arbetat med att få de anställdas normer och värderingar att ligga i linje med företagets, detta för att de skall vara intresserade av att kontrollera sig själva och varandra. Denna modell för kontroll anses som starkare än tidigare modeller. Så Semco har avskaffat sin gamla kontrollfunktion och istället infört en ny som är effektivare och som istället för att vara lokaliserade utanför eller ovanför arbetsgruppen finns inbakad inom hela gruppen.

---

## VAD HÄNDE MED MÄNNISKORNAS FRIHET?

Hur människor påverkas av den nya lokaliseringen av kontrollen och hur detta påverkar deras frihet kommer vi fram till tack vare vårt sista resonemang. Uppenbarligen är det helt beroende av hur vi väljer att definiera ordet frihet. Utifrån den moderna skolan att se på frihet blir människor mer fria i en postbyråkratisk organisation än i en byråkratisk. Ser vi det från den klassiska skolan så blir människor mindre fria i en postbyråkratisk organisation än i en byråkratisk.

Frågan blir alltså mycket subjektiv. Vilken definition av frihet skall vi ty oss till, den moderna eller den klassiska? Ja, det får man bestämma helt själv, kanske vill man kombinera de båda, det är också okej.

Svaret på frågan är helt enkelt: Det beror på.

## EPILOG

Vi har nu själva fått en helt annan förståelse för begreppen byråkrati samt postbyråkrati och hur dessa strukturer förändrar begreppen frihet och kontroll. Vi hoppas att vi även lyckats förmedla denna förståelse till er på ett lättfattligt sätt.

### VÅRA VAL OCH VÅR VÄG

Vi vill också så här avslutningsvis passa på att berätta om några av våra val som spontant kan verka något irrationella eller ovetenskapliga innan det är för sent.

Vi hoppas att vårt mindre strikta och klassiskt akademiska vis att skriva på har uppskattats, tanken var att skapa en akademisk text som inte blir tråkig att läsa utan snarare underhållande utan att tappa varken stringens, validitet eller vetenskaplighet. Uppsatsen är skriven för att kunna läsas utav de flesta men för att förstå den utan att behöva läsa samtliga källhänvisningar fordras en viss kunskap inom organisationsämnet. Vi har också medvetet försökt att ta ett litet kliv bort från den klassiska "Handelsmallen" utan att för den sakens skull tappa något moment på vägen.

Det kan verka lite märkligt att underbygga vår studie med enbart empiriskt material som kommer från VD:n på företaget Semco och inte nyansera den med primärdata i form av intervjuer eller undersökningar med de anställda. Ofta är det ju så att en ledare sänder bilden av hur han önskar eller strävar efter att organisationen skall vara och inte hur det i själva verket är. Detta var dock ett medvetet val redan från början som grundar sig i att vi inte är intresserade av hur det faktiskt är på Semco, det vi är intresserade av är hur det ser ut i teorin. Det vi har studerat är de teoretiska luckorna och inte det som kanske i själva verket händer på Semco.

Vi är samtidigt strängt medvetna om att det postbyråkratiska begreppet är mycket omdiskuterat och att den definition som vi har valt kan ses som väl smal. Avgränsningen är även här ett aktivt val för att lägga uppsatsen på en rimlig nivå. Vi kommer dock att referera till några andra definitioner nedan som vi stött på under arbetets gång som förslag till vidareläsning för den som är intresserad.

Kanske kan det tyckas att vi inte har kommit till en så djup botten med vår frågeställning som är möjlig. Begreppen frihet och kontroll har det skrivits tusen och åter tusen sidor om, detsamma gäller de byråkratiska och postbyråkratiska styrmedlen. Potentiellt sätt skulle samtliga av dessa sidor kunnat ha lästs och stora empiriska undersökningar kunna ha genomförts för att nå ännu djupare svar. Men avgränsningar är alltid tvungna att göras, och vi är nöjda med vårt resultat för en uppsats på kandidatnivå.

---

## STRUKTUREN

Förresten har ni kanske undrat över de tre passagerna "The Pledge", "The Turn" och "The Prestige"? Uppsatsen är på detta vis arrangerad efter hur en illusionist presenterar en illusion för sin publik. Säg att vi skall göra ett trolleritrick med en hatt. Under den första delen, "The pledge", visar vi upp hatten för publiken; inga konstigheter här - hatten är genuin. Under andra delen, "The turn", håller vi ut hatten i luften, sträcker ned en hand och får upp en rosa kanin; tada! I den tredje och mest omvälvande delen, "The prestige", visar det sig att det inte alls var någon kanin vi hade plockat upp ur vår hatt utan faktiskt en spritt språngande naken äldre herre.

Vi låter er själva ana tanken bakom upplägget av uppsatsen.

## MER INTRESSANT OM POSTBYRÅKRATI

Under vårt arbete med den här uppsatsen har vi stött på en mängd intressanta böcker och artiklar som kan ge uppslag för framtida forskning eller bara ren fördjupning ifall vi har lyckats väcka ett sådant intresse. Vi lyfter här fram dem med en liten kommentar till varför vi tycker det är intressant.

---

## FEMININ OCH MASKULIN

Alvesson gör en intressant koppling för framtida forskning inom postbyråkrati. Han talar om att byråkrati skulle vara ett mer maskulint vis att organisera på, medan postbyråkrati skulle vara mer feminint. (Alvesson & Thompson, 2005) Hur jämställdhetsarbetet eventuellt har påverkat framkomsten av postbyråkrati kan vara ett intressant uppslag att gräva vidare i.

---

## BYRÅKRATIN ÄR DÖD! LÄNGE LEVE BYRÅKRATIN!

Det finns flera forskare som är inne på att postbyråkratin i själva verket ryms inom byråkratibegreppet och att kritiken mot byråkratin inte är tillräckligt saklig. Vad vi ser med postbyråkratin är i själva verket ökad kontroll, standardisering och specialisering som leder till en utökning av byråkratin, inte en minskning av byråkratin. (Du Gay, 2005)

---

## DEMOKRATI FUNGERAR INTE

Mohr skriver en artikel om postbyråkratiska organisationer utifrån de två begreppen demokrati och expertis. Artikeln heter "Authority in Organizations: On the Reconciliation of Democracy and Expertise".

*”Kostnaderna för demokrati är höga, antagligen för höga för att bli tolererade av privata eller ens statliga organisationer... Inget företag, stad eller land har råd med tiden direkt eller ens representativ demokrati på alla nivåer inom administrationen. ”*  
*Fritt översatt från (Mohr, 1994)*

#### DEN RUNDA PYRAMIDEN

Tänkte du på den runda pyramiden som Ricardo Semler designade för det nya Semco? Varför vi kallar det den runda pyramiden är för att den egentligen ser ut som en vanlig pyramid, bara det att man betraktar den från ovan och inte från sidan som är brukligt och att basen är rund, inte kvadratisk. Det intressantaste är dock att sådana schematiska ändringar inte fungerar. Herbert Simon visade redan 1947 att ifall man vill bibehålla en god relation mellan över- och underordnade kan man inte platta till pyramider hur mycket som helst, eftersom kontrollspannet blir så stort att cheferna till slut tvingas till envägskommunikation. (Ohlsson & Rombach, 1998)

#### LÄTT BYRÅKRATI

Hales kritiserar postbyråkratin och kommer fram till att den rätta tituleringen borde vara lätt-byråkrati (bureacracy-lite). Citatet nedan är talande och ganska roligt också för den delen. Artikeln heter ” 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work”.

*”all styrkan av byråkratisk kontroll men bara hälften av kalorierna”*  
*Fritt översatt från (Hales, 2002)*

#### SEMCO OCH GOOGLE

När vi letade intressanta företag att diskutera ur ett postbyråkratiskt perspektiv så hittade vi en hel del material om hur Google är uppbyggt. Likt Semco har det liknande arbetssätt där små projekt och nya idéer belönas likt riskkapitalister. Genom att starta ett flertal projekt som de anställda själva väljer fram hoppas de att 10% av dem genererar tillräckligt med medel för att finansiera de 90% som går åt skogen. De har också ett väl utvecklat system för att minska på kontrollen av de anställda och ge dem stor kreativ frihet. Här finns uppslag för en intressant postbyråkratisk studie.

## VAD GÖR VI AV FRIHETEN?

En intressant studie har tittat på när vi egentligen känner oss mest tillfredställda, när vi är "in the flow" som det kallas när tid och rum försvinner. Under arbetstid visade det sig att så mycket som 54% av respondenterna befann sig "in flow", men bara 18% utanför arbetstid. När det gäller det motsatta, en känsla av passivitet och missnöjdhet, var det 16% som kände detta under arbetstid och 52% på fritiden. Det fanns även viss spridning i resultaten där chefer och ledare upplevde en större känsla av "flow" under arbetstid, medan arbetare hade en större känsla av "flow" under sin fritid. Trots detta hamnade studien i den intressanta paradoxen att de flesta människor känner sig glada, starka och kreativa medan de arbetar – ändå vill de arbeta mindre och ha mer fritid. (Csikszentmihalyi, 1990) Här finns en kul koppling till postbyråkratin att dra i ett framtida arbete.

## EN SISTA TANKE

Är det inte som vi redan lärde oss av Hawthornestudien att förändring förnöjer och ökar produktiviteten och effektiviteten. I en förändring får människor lite uppmärksamhet samtidigt som deras vardagliga mönster bryts, mycket mer än så verkar ju inte behövas för att få motiverade och glada människor och således också bra avkastning på företaget. Så det kanske inte är så konstigt att det kommer nya idéer, teorier och "recept" (Rövik, 2000) för hur organisationer skall struktureras? Det verkar ju gälla att inte bara sitta lugn i båten, utan att man gör något, sen vad man gör verkar inte riktigt lika viktigt.

Eller som en aktuell (maj 2008) reklamkampanj basunerar ut på stortavlor här i Göteborg – "Gör det hur du vill – men gör det!".<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [http://www.hornbach.se/home/se/html/fs\\_root.html](http://www.hornbach.se/home/se/html/fs_root.html) (2008-05-26)

## KÄLLFÖRTECKNING

Alvesson, M., & Thompson, P. (2005). Post-bureaucracy? i S. Ackroyd, *The Oxford Handbook of Work and Organization* (ss. 485-507). Oxford University Press.

Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cade: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quartely* , 408-437.

(1917). Bibeln.

Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2004). *Forskning och skrivande*. Lund: Studentlitteratur.

Carlzon, J., & Lagerström, T. (1985). *Riv pyramiderna*. Bonniers.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow*. Harper & Row, Publishers Inc.

Du Gay, P. (2005). *The Values of Bureaucracy*. Oxford University Press.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2005). *Organisation och organisering*. Liber AB.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. New York: Pitman Publishing.

Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work. *British Journal of Managment*, Vol. 13 , 51-66.

Heckscher, C., & Applegate, L. (1994). *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. London: Sage.

Honor, H., & Flemming, J. (1999). *A world history of art*. Laurence King Publishing.

Maravelias, C. (2007). Freedom at Work in the Age of Post-bureaucratic Organization. *Ephemera* , ss. 555-574.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives*. Prentice-Hall.

Mohr, L. B. (1994). Authority in Organizations: On the Reconciliation of Democracy and Expertise. *Journal of Public Administration Research and Theory* , 49-65.

Nationalencyklopedin. (1991). Nationalencyklopedin. Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB.

Nationalencyklopedin. (1991). Nationalencyklopedin. Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB.

Ohlsson, Ö., & Rombach, B. (1998). *Res pyramiderna*. Svenska Förlaget liv & ledarskap AB.

Rövik, K. A. (2000). *Moderna Organisationer : Trender Inom Organisationstänkandet Vid Millennieskiftet*. Liber AB.

Semler, R. (2004). *Företaget Annorlunda*. Svenska Förlaget Liv & Ledarskap AB.

Semler, R. (1993). *Historien om världens ovanligaste arbetsplats*. Liber-Hermods AB.

Språkrådet. (2008). *Svenska ord*. Hämtat från Lexin: <http://lexin2.nada.kth.se/sve-sve.html> den 13 maj 2008

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.

The Semco Group. (2008). Hämtat från SEMCO: <http://semco.locaweb.com.br/en/> den 9 maj 2008

Walter, G. (2002). *Ord och motsatsord: svensk antonymordbok*. Stockholm: Bonnier.

WorldBlu Inc. (2008). *WorldBlu | Designing Democratic Organizations*. Hämtat från WorldBlu: <http://www.worldblu.com> den 9 april 2008