

# FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN MANAGEMENT & ORGANISATION

*-En kvalitativ jämförande studie mellan  
chefslösa och traditionella företag*

## KANDIDATUPPSATS HT16

Av:

Magnus Furst 19841204

Yuming Shi 19940301

Handledare: Mikael Hilmersson



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

# FÖRORD

*Vi vill framföra ett stort tack till de åtta informanter som deltagit i vår studie och bidragit med värdefull information som gjorde vår studie möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Mikael Hilmersson som guidat oss genom forandet av uppsatsen. Avslutningsvis vill vi tacka våra opponenter som har gett oss goda råd samt insiktsfulla kommentarer.*

Göteborg, 12 Jan 2016

Yuming Shi & Magnus Fürst

## SAMMANFATTNING

Syftet med vår studie är att studera hur svenska företag använder sig av den traditionella samt den chefslösa organisationsmodellen i praktiken. Studiens syfte är att få en ökad förståelse för hur moderna organisationer fungerar idag. För att besvara vårt syfte utgår vi från följande forskningsfråga: *Hur skiljer sig arbetsättet åt i ett företag med chefer och ett utan chefer?* Vidare har vi valt att använda oss av tre delfrågor för att fördjupa studien och besvara vårt syfte; *Hur fungerar det dagliga arbetet på företaget? Hur arbetar man idag för att nå resultat? Hur och vem fattar beslut i företaget?*

Vi har valt en kvalitativ forskningsansats där vi genomfört en jämförande fallstudie av två chefslösa företag samt två traditionella företag som är verksamma i Sverige. Med hjälp av semistrukturerade personliga intervjuer har vi färdigställt vår empiri. Informanterna bestod av en chef och en medarbetare från respektive företag. Den data som vi har samlats in redogörs i det empiriska kapitlet.

Den teoretiska referensramen redogör för teorier om ledarskapets betydelse, organisationskommunikation, medarbetarskap och självstyrande team. Genom teorin har empirin kunnat förankras och analyseras. Analysen redogör för de skillnader som finns mellan den traditionella organisationsmodellen och den chefslösa organisationsmodellen. Frågeställningar syftar till att dra slutsatser och urskilja skillnader samt likheter mellan de olika organisationsmodellerna samt fördelar respektive nackdelar. Avslutningsvis presenteras våra reflektioner samt förslag till vidare forskning om ledarskap ämnet och rekommendationer till organisationer som vill applicera den chefslösa organisationsmodellen.

**Nyckelord:** *ledarskapets betydelse, chefslösa organisationsmodell, hierarkisk organisationsmodell, kommunikation, medarbetarskap, självstyrande team.*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

1. INTRODUKTION	1
1.1 Ledarskap i förändring	3
1.2 Nya trender och platta organisationer	3
1.3 Cheflösa organisationer och framtiden	5
1.4 Sammanfattning av tidigare forskning	6
1.5 Problemdiskussion	7
1.5.1 Forskningsfråga	8
1.5.2 Delfrågor	8
1.6 Syfte	9
1.7 Avgränsningar	9
2. TEORI	10
2.1 Organisationskommunikation	10
2.2 Ledarskapets betydelse	12
2.3 Medarbetarskap	14
2.3.1 Medledarskap	16
2.3.2 Medarbetarskapshjulet	17
2.4 Självstyrande team	19
2.5 Sammanfattande diskussion	21
3. METOD	23
3.1 Val av forskningsmetod	23
3.1.1 Abduktiv forskningsansats	23
3.1.2 Kvalitativ forskningsmetod	24
3.2 Datainsamlingsteknik	25
3.2.1 Primärdata	25
3.2.2 Sekundärdata	26
3.3 Forskningsstrategi	26
3.4 Val av informanter	28

3.5	Utformning av intervjuguide	29
3.6	Genomförande av intervjuer	30
3.7	Dataanalys	31
3.8	Reliabilitet och validitet	32
4.	EMPIRI	34
4.1	Chefslösa företag	34
4.1.1	Hur ser organisationsstrukturen ut?	34
4.1.2	Hur fungerar det dagliga arbetet?	37
4.1.3	På vilka sätt arbetar man för att uppnå resultat?	39
4.1.4	Hur och vem fattar beslut i företaget?	40
4.2	Traditionella företag	42
4.2.1	Hur ser organisationsstrukturen ut?	42
4.2.2	Hur fungerar det dagliga arbetet?	45
4.2.3	På vilka sätt arbetar man för att uppnå resultat?	48
4.2.4	Hur och vem fattar beslut i företaget?	50
4.3	Sammanfattande tabeller	51
5.	ANALYS	54
5.1	Organisationskommunikation	54
5.2	Ledarskapets betydelse	55
5.3	Medarbetarskap	56
5.3.1	Medledarskap	58
5.3.2	Medarbetarskapshjulet	60
5.4	Självstyrande team	63
5.5	Sammanfattande tabell.	66
6.	SLUTSATS	67
6.1	Hur fungerar det dagliga arbetet på företaget?	70
6.2	Vilka sätt arbetar man idag för att nå resultat?	71

6.3 Hur och vem fattar beslut i företaget? _____	72
6.4 Reflektion & Förslag till vidare forskning _____	73
KÄLLFÖRTECKNING _____	76
FIGURFÖRTECKNING _____	82
BILAGOR _____	83

# 1. INTRODUKTION

---

*Idag är konkurrens och effektivitet en naturlig del av vårt samhälle och organisationer letar ständigt efter nya sätt att utveckla och förbättra sig på. För att kunna överleva den stora konkurrens som råder på marknaden idag, behöver organisationer vara flexibla och anpassa sig efter de förändringar som sker i omvärlden. Organisationer är i ständig förändring och de traditionella organisationsmodellerna ses inte längre som självklara. Digitaliseringens framväxt har resulterat i allt större krav på organisationer och deras dagliga arbete samt kommunikation. Förändringarna som sker i samhället har medfört nya arbetssätt och metoder. Ur det har de chefslösa organisationer växt fram och man kan till en viss del urskilja ett större fokus på individen, där chefs roll inte har lika stor påverkan och en större individuell frihet. Det är därför intressant att studera hur de traditionella och de nya organisationsmodellerna faktiskt fungerar i praktiken idag. Hur ser det dagliga arbetet ut? Skiljer sig målsättningen? Vem fattar viktiga beslut? Hur fungerar kommunikationen?*

## Definition av centrala begrepp

Ledarskap är ett ämne som länge har intresserat människor. Dock finns det ingen exakt definition av begreppet utan det är ett flertydigt begrepp som har flera olika betydelser (Janda, 1960). Yukl (2012) menar att forskare definierar ledarskap utifrån sina egna perspektiv och de aspekter som intresserar dem mest. Enligt Strannegård & Jönsson, (2014) handlar ledarskap om att utöva inflytande men det finns även andra definitioner:

*“Ledarskap är den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet bör ske. Ledarskap är också den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål.” Yukl (2012).*

*“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”* (Northouse, 2007, s.3)

En del forskare menar att ledarskap och chefskap är två begrepp som bör betraktas som skilda roller eller processer, några entydiga svar på vilka skillnader samt likheter det finns mellan dessa två begrepp finns dock inte, enligt Yukl (2012). Det betyder att det inte finns en korrekt definition av ledarskap som är applicerbar i alla situationer. Att man skiljer på ledarskap och chefskap (1959) diskuterade Bennis i sin artikel “Administrative Science Quarterly”. Enligt Bennis (1959) beskrivs ledare och chefer som olika personlighetstyper som ofta ägnar sig åt olika arbetsuppgifter. Chefer skulle enligt Fayol (1949) i Administration industrielle et générale i princip syssla med planering, organisering, dirigering, koordinering och uppföljning. För att uppnå dessa kan chefer dessutom tillgripa två åtgärder då chefskapet alltid är kopplat till position och makt, vilket är en formell befattning som man blir tilldelad. I Bennis (1959) mening får chefer underlydande genom sitt formella mandat, medan en ledare är någon man väljer att följa av sin egen vilja, det är alltså åingen man tvingas lyda.

Hughes, Ginnett & Curphy (2006) hävdar att chefer huvudsakligen administrerar, kontrollerar och är kortsiktiga samt upprätthåller status quo. En ledare fokuserar snarare på att utveckla, inspirera och tänker långsiktigt. Således ses ledarskap som något fint och eftersträvanvärt, chefskap får istället en mer negativ bild och är därmed mindre spektakulärt. Enligt Sveningsson, Alvesson & Käreman (2014) kan ledarskap vara frikopplat från chefskap när individer utan chefs-elit påverkar andra om vad som är önskvärt, möjligt och nödvändigt utöver sitt ledarskap. I dag är det dock vanligt att de moderna chefer som har ett personligt samt icke-tvingande inflytande utöver det rena chefskapet kombinerar båda elementen.

Mot bakgrund av det ovan nämnda menar vi att chefer kan antingen endast vara chefer, eller också är de även ledare. Ledarskap kan ta plats i olika former och en ledare behöver nödvändigtvis inte vara en chefs-elit. I vår uppsats så kommer vi att tillämpa båda begreppen chefskap och ledarskap




då vi anser att det finns skillnader mellan dessa två. För att undvika oklarheter anser vi därför att det är nödvändigt att skilja på ledarskap och chefskap.

## 1.1 Ledarskap i förändring

Vi lever i en föränderlig värld där människor ständigt är i rörelse. Organisationer måste förändras för att kunna förbättras och det är man eniga om inom organisationsteorin. I studier gjorda inom ledarskap har man studerat förhållandet mellan ledarens egenskaper, beteenden och den situation som gäller för ledarskapet. Studien påvisade att ledarskap kan se olika ut i olika situationer och att ledarskap är mer komplext än man tidigare trott. Ur detta har flertalet ledarskapsmodeller växt fram. Det finns ingen simpel eller perfekt ledarskapsmodell som är ultimat, utan den utgörs av ett antal teorier i samspel med varandra, men även dessa kan motverka varandra (Granberg, 2013). Idag är medarbetare mer välutbildade än tidigare och med detta kommer även krav på ett större inflytande och delaktighet i arbetet med en högre grad av självbestämmande. Forskning visar att ledarskap allt mer fördelas mellan medarbetarna och ett fördelat ledarskap handlar om att ansvaret läggs på flera personer istället för en enstaka person. Det fördelade ledarskapet ska ge mandat för den person som anses ha rätt kvalifikationer att ta ett visst beslut eller en viss uppgift. En annan variant av ledarskap är de självplanerande teamen där ledningsuppgifter planeras gemensamt inom gruppen för att sedan fördelas ut bland gruppmedlemmarna (Granberg, 2013).

## 1.2 Nya trender och platta organisationer

Organisationer står ständigt inför olika förändringar som sker i omvärlden och dem behöver utveckla nya strategier och arbetssätt för att anpassa sig (Svenningsson, Alvesson & Käreman, 2009). Den nya tekniken, digitaliseringen och globaliseringen skapar allt fler möjligheter samtidigt som de ställer allt högre krav bland organisationer (Regeringskansliet, 2014). Dagens organisationer arbetar med helt andra arbetsrutiner än vad man gjorde under 1800-talet. I och med den snabba tekniska utvecklingen kan information överföras och distribueras mycket



enklare genom till exempel internet (Lieberman, 2013). De nya trenderna som växt fram påverkar vårt arbetsliv, ledarskap och medarbetarskap på olika sätt.

Enligt Åkerblom (2015) kommer framtida organisationer att präglas av allt mer komplexa och snabbt föränderliga miljöer som kräver nya sätt att organisera och leda verksamheter på. En viktig aspekt som bör beaktas menar Åkerblom (2015) är att det växer fram ett större behov av organisering med ett ökat ansvarstagande hos individen. För att organisationerna skall klara sig i den höga förändringstakten i omvärlden, krävs det en högre grad av innovation och utveckling. Czarniawska (2015) skriver också att aspekten av ett mer delegerat ansvar bland medarbetarna kommer från de allt mer välutbildade och professionella medarbetarna på arbetsplatsen. Vår gamla synsätt av ledarskap som påminner om det Tayloristiska inslagen, bör därför utmanas och förändras. Idag kan vi urskilja allt fler framgångsrika företag i näringslivet bl.a. inom den offentliga sektorn som utmanar dessa normer genom att implementera en platt organisationsstruktur (Regeringskansliet, 2014).

Den platta organisationsmodellen där de anställda får styra själva är ett exempel på de nya trenderna inom organisationerna idag. Genom att tillämpa den platta modellen minskar byråkratin och den beslutsfattandeprocessen går snabbare. Det leder i sin tur till att effektiviteten ökar enligt Hallstedt (2016). Därutöver så menar Lind & Skärvad (2004) att en stor del av kostnaden för organisationerna minskar då de anställer färre chefer. Dessutom bidrar det till en bättre och närmare kontakt mellan organisationen, kunden och marknaden. Enligt forskning inom arbetspsykologi finns det ett tydligt samband mellan självbestämmande och motivation, på så sätt stimuleras den nya organisationen till ett större initiativtagande som skapar möjligheter till nytänkande (Hallstedt, 2016). För att kunna implementera denna form av organisering krävs det dock att hierarkierna inom organisationen elimineras.

### 1.3 Chefslösa organisationer och framtiden

Den chefslösa organisation är en relativt ny trend som har fått stor uppmärksamhet de senaste åren. Dock är själva begreppet långtifrån nytt och Lind & Skärvad (2004) var bland de första som uppmärksammade trenden med platta organisationer inom det hierarkistyrda ledarskapet.

Laloux (2014) skriver att själva idén med chefslösa organisationerna har sitt ursprung i nystartade amerikanska företag och innebar att chefsroller slopades helt där de anställda fick styra sitt arbete själva. Målet med den chefslösa organisationsmodellen är dock inte att ta bort chefer utan snarare att få fler medarbetare att ta ledansvar.

En av de viktiga aspekterna med denna trend menar William Brochs-Haukedal i Tuvhang (2014) är att högt utbildade medarbetare klarar sig i praktiken lika bra utan chefer och kanske till och med bättre. Brochs-Haukedal menar att de chefslösa organisationerna presterar bättre och uppvisar större kommersiella framgångar, jämfört med andra organisationer enligt forskning. Brittiska retailern John Lewis, e-handels företag Zappos, burktomatföretaget Morning Star, managementkonsult företaget Cenntigo och Björn Lundén är några exempel på organisationer som har implementerat den chefslösa strategin.

När de chefslösa organisationerna och andra alternativa organisationsmodeller utmanar den traditionella hierarkiska modellen, diskuteras och prövas chefens roll alltmer. I samband med framväxten av de nya organisationstrenderna skapas det också mer plats för andra typer av chefsroller där ledarskapets betydelse värderas på nytt (Åkerblom, 2015). I rapporten "Building the new leader" av HayGroup (2014) presenteras en undersökning som påvisar att framtida chefer och ledare kommer att behöva en mängd nya färdigheter och kunskaper för att kunna möta allt större utmaningar i vår föränderliga värld.

Även i rapporten av Insightlab (2015) förs det diskuteras om det nya sättet att organisera sina verksamheter och studier belyser de chefslösa organisationerna och ett ökat ledarskap. Den nya

tekniska utvecklingen har förändrat synen på att leda och organisera. Emellertid innebär det också att flera möjligheter och större utvecklingspotential i framtiden skapas. Därför är det sannolikt att framtida organisationer kommer att vara mer platta, internationella och bestå av flexibla nätverk istället för det vertikala och hierarkiskt styrda.

#### **1.4 Sammanfattning av tidigare forskning**

Historiskt sett har den hierarkiska organisationsmodellen varit den som främst tillämpats i organisationer. Makten ska finnas i toppen och tydliga direktiv för vem som ska göra vad skall finnas. På senare tid har den platta organisationsmodellen kommit att bli mer uppmärksam och använd. Modellen är uppbyggd horisontellt där fördelningen av makt och ansvar är likvärdigt bland organisationens medlemmar.

Tidigare forskning har gett oss en bakgrund till det vi valt att studera inom de chefslösa organisationerna samt de hierarkiska. Vi har med utgång från denna bakgrund kunnat fokusera våra studier på den huvudsakliga fråga vi valt att besvara. Tidigare forskning utmanar den traditionella hierarkiska strukturen och menar att den är väldigt ineffektiv. Chefer som på olika nivåer måste övervaka de anställda och deras arbete och tid hade kunnat effektiviseras. En annan aspekt är att de beslut som är viktiga för företaget uteslutande tas av de chefer som finns i toppen. Forskare menar att med en sådan makt är det inte säkert att beslutet blir det bästa för organisationen. Istället bör de anställda gemensamt komma fram till ett beslut som är det absolut bästa. Den platta organisationen har i vissa organisationer även visat sig vara en källa till större motivation bland de anställda. Strukturen ger en större frihet i att ta egna beslut vilket leder till en större känsla av självständighet hos medarbetarna. Det kan i sin tur leda till en ökad kreativitet och motivation.

## 1.5 Problemdiskussion

Vi lever idag i en alltmer komplex och föränderlig värld där organisationer ständigt behöver arbeta med nya strategier och förbättringar för att kunna överleva den stora konkurrensen på marknaden. Med den snabbt växande teknologin kommer ständigt nya sätt att tänka och arbeta på och det är viktigt att vara effektiv och resultatorienterad (Kalling, 2012). Av denna anledning är det intressant att undersöka just dessa förändringar som sker i vårt samhälle och inom organisationer. Traditionellt sett är vårt samhälle uppbyggt av hierarkier där chefen har haft en tydlig roll och arbetet har fördelats nedåt i en struktur som påminner om en pyramid. Med tiden har en centraliserad styrning fått beslutsfattandet att gå nedåt i ledet och därmed gett medarbetaren en mer självständig roll i organisationen (Hornstrup, 2012). Mintzberg delar upp decentraliseringen i tre typer:

- begränsad horisontell decentralisering där ledarens roll fortfarande är stark trots att medarbetarna har fått mer att säga till om
- begränsad vertikal decentralisering där organisationen är indelad i avdelningar där ansvaret fördelas
- vertikal och horisontell decentralisering där man lägger ansvaret på medarbetaren och att denna är kompetent nog att fatta egna beslut (Mintzberg, 1979).

Det finns tidigare forskning som belyser chefslösa organisationer samt traditionella organisationer och hur de fungerar. Det kan behövas fler studier för att förstå hur arbetsmodellerna faktiskt fungerar i praktiken och för att få en förståelse genom relevanta nyckelpersoner. Vi ser därför att det finns en teoretisk relevans i att undersöka och jämföra dessa två organisationsformer för att få en mer djupgående förståelse för hur arbetssätten fungerar och hur de skiljer sig åt.

Genom att jämföra hur de chefslösa organisationerna med de traditionella får vi fram hur det dagliga arbetet skiljer sig, hur man arbetar för att uppnå resultat samt hur och vem som fattar beslut. Med hjälp av intervjuer med relevanta personer som arbetar inom dessa typer av organisationer kommer vi att försöka besvara våra frågeställning och undersöka om det finns det något sätt som är bättre än det andra.

### **1.5.1 Forskningsfråga**

– *Hur skiljer sig arbetsättet åt i ett företag med chefer och ett utan chefer?*

För att kunna besvara våra forskningsfråga har vi valt att använda oss av tre olika delfrågor som går mer specifikt in på de delarna som rör vårt huvudproblem.

### **1.5.2 Delfrågor**

– *Hur fungerar det dagliga arbetet på företaget?*

För att vi ska få en förståelse för hur man arbetar i de olika organisationerna, syftar frågeställningen till att ge oss en bild av vilka arbetsätt man använder sig av i det dagliga arbetet och om de skiljer sig åt.

– *Hur arbetar man idag för att nå resultat?*

Då olika organisationsformerna kan ha olika strategier för att nå sina resultat. Därför vill vi undersöka hur dessa målsätts upp och hur når man dem samt är de korta eller långsiktiga? Slutligen, skiljer sig målsättning åt i de olika företagen?

– *Hur och vem fattar beslut i företaget?*

Syftar till att besvara vart beslutsfattandet sker och vem i organisationsformen fattar besluten? Hur ser den organisatoriska hierarkierna ut inom de olika företagen?

## 1.6 Syfte

Syftet med studien är att få en ökad förståelse för hur moderna organisationer fungerar och framförallt hur företag använder den traditionella och den chefslösa organisationsmodellen så vill vi undersöka följande:

- Beskriva hur ledarskapssynen har förändrats bland dagens organisationer samt ta reda på hur chefslösa organisationer fungerar i praktiken genom vår fallstudie.
- Analysera vilka skillnader det finns mellan den traditionella organisationsmodellen respektive den chefslösa organisationsmodellen och då framförallt vad gäller det dagliga arbetet samt delegering inom de valda organisationerna.
- Besvara våra frågeställningar och dra slutsatser om dess skillnader respektive likheter; fördelar respektive nackdelar som vi genom vår studie tar reda på
- Bidra med rekommendationer till organisationer som vill applicera den nya organisationsmodellen samt ge förslag till vidare forskning om ämnet ledarskap och den chefslösa organisationsmodellen.

## 1.7 Avgränsningar

Med anledning av den givna tiden för studien har vi valt att avgränsa oss i vår forskning. Studien har genomförts med två chefslösa företag och två traditionella företag. En medarbetare och en chef/ägare har intervjuats inom samtliga företag, vilket resulterade i totalt åtta intervjuer. Forskningen syftar till att ta reda på de skillnader som finns inom de chefslösa organisationerna samt de traditionella organisationerna.

## 2. TEORI

---

*I detta kapitel introduceras tidigare forskning som vi anser är av relevans för studien. Vi har valt att fördjupa oss i dessa teorier för att kunna analysera och förstå hur organisationer fungerar, hur den interna kommunikationen sker mellan chefer och medarbetare samt vilken funktion chefer har i organisationer. Områden som behandlas är **Organisationskommunikation** som beskriver hur man kan gå tillväga för att skapa en tydlig kommunikation i organisationen. Vidare beskriver vi **Ledarskapets betydelse** inom organisationer och diskuterar vilka funktioner en chef har. Utöver den traditionella modellen med hierarkier vill vi även skapa en djupare förståelse för hur organisationer fungerar utan formella chefer som styr över det dagliga arbete, således kommer vi att gå in på området **Medarbetarskap** och beskriva dess innebörd och de olika komponenter samt riktningar som finns inom ämnet. Detta område lägger vi extra vikt vid då vi anser att djupare kunskaper om hur medarbetarskap och **Medledarskap** fungerar är nödvändiga för att kunna analysera och förstå hur den chefslösa organisationsmodellen är byggd. Till sist kommer vi att gå in på området **Självstyrande team** där vi beskriver dess funktion i en organisation och vi kommer även föra en diskussion kring de risker som finns med denna typ av arbetsätt.*

### 2.1 Organisationskommunikation

Organisationskommunikation är ett brett begrepp som innefattar kommunikation i en organisation både internt och externt. En definition av organisationskommunikation är den kommunikation som sker formellt och informellt inom organisationen, denna benämns som den interna kommunikationen. (Heide, Johansson & Simonsson, 2012).

En väl fungerande organisationskommunikation kan vara nödvändig för dess överlevnad och det kan innebära att information förmedlas till de anställda för att minska missuppfattningar och missförstånd. Den ligger till grund för stor del av de processer som uppstår i organisationen




såsom konflikter, samarbete, beslutfattande, fördelning av makt och auktoritet. Det råder konsensus om att en väl fungerande kommunikation är avgörande för att en organisation ska vara effektiv, i synnerhet inom management och professionella positioner. Enligt tidigare forskning finns det en stark korrelation mellan en effektiv organisationskommunikation och en effektiv organisation (Papa, Daniels & Spiker, 1987). Den vanligaste typen av kommunikationsstrategi sker genom nedstigande kommunikation, Katz & Kahn (1978) har identifierat fem typer av denna form av kommunikation:

- *Instruktioner för det jobb som ska utföras*
- *Motivering och förklara meningen med jobbet och dess relation till andra aktiviteter i företaget*
- *Praktisk information gällande politik, regler och förmåner i företaget*
- *Feedback som ger medarbetarna bedömningar på deras prestation*
- *Indoktrinering som fostrar medarbetare i organisationens värderingar och målsättningar*

En nedåstigande kommunikation i företaget har fått mycket kritik då den inte implementeras och utförs ordentligt. Detta kan skapa missförstånd inom organisationen då informationen är otillräcklig. En delaktighet i kommunikationen saknas och en känsla av dominans och underkastelse till den nedåstigande informationen uppstår. Ofta är den nedstigande informationen beroende av skrivna och elektroniska metoder att förmedla information istället för det personliga mötet. Enligt forskningsstudier av Goldhaber, Yates & Porter (1978) föredrar en majoritet att få sin information i personliga möten. Katz & Kahn (1978) har även identifierat fyra typer av uppåstigande kommunikation:

- *Prestation i arbete och arbetsrelaterade problem*
- *Medarbetare och deras problem*
- *Medarbetares uppfattning av politik och praxis*
- *Tillvägagångssätt att uppfylla sina uppgifter*



Den uppåstigande kommunikationen kan ge viktig information från medarbetare: Trots det faktum att uppåstigande kommunikation hyllas inom organisationer är den oftast begränsad.

Kommunikation inom en organisation betyder att något blir gemensamt och genom den förmedlar vi och delar med oss av våra tankar, känslor och upplevelser. Den fungerar som ett utbyte av kunskap och man kommunicerar på olika sätt, skriftligt, muntlig och kroppsligt. Vår viktigaste sätt att kommunicera är vår muntliga kommunikation. När vi kommunicerar talar och agerar vi med varandra och sändaren ”kodar” därmed budskapet innan det sänds. Kodningen påverkas i sin tur av ”sändarens” egna upplevelser, erfarenheter och sinnesstämning. Kommunikation innebär alltså ett utbyte av budskap vilket kräver en tvåvägskommunikation. För att en kommunikation ska kunna kontrolleras om den tolkats rätt krävs feedback (Granberg, 2012).

## **2.2 Ledarskapets betydelse**

Inom tidigare forskning har stor vikt lagts på ledarens betydelse i en organisation. Faktorer såsom personlighet, kunskap och förmåga är betydande för hur en ledare kommunicerar med sina medarbetare. Men även andra faktorer såsom kultur och struktur som återfinns inom organisationen påverkar kommunikationen. De platta organisationerna har kommit att bli allt vanligare där chefsnivåerna minskar och chefen får därmed ett större personalansvar. Till följd av detta försvåras möjligheterna att agera coach och bedriva ledarskap baserat på dialog och delaktighet (Heide m.fl, 2012).

Ledarens kommunikativa roll, det vill säga att förmedla information har med den digitala utvecklingen kommit att bli allt mindre viktig. Användandet av E-post, intranät och databaser har t.ex. gjort att chefens kommunikativa roll har kommit att främst handla om att sälla, förklara och förmedla information samt att skapa en dialog (Heide m.fl, 2012):

- *Sälla och sortera*: all den information som sprids gör att det är svårare att urskilja och prioritera vad som är viktigt. Därmed är det chefs ansvar att hjälpa och sortera informationen. Om inte detta görs, kan det leda till förvirring och oklarheter bland medarbetarna vilket i sin tur leder till en splittrad verksamhet.
- *Förälla och förklara*: kommunikationen mellan medarbetare och chefer är inte längre så enkla som förut, numera finns det flera sätt man kan kommunicera på. Ett exempel är att man inte pratar längre enbart om order och direktiv utan om organisationens vision och strategi. Det är viktigt att dessa strategier implementeras i det dagliga arbetet.
- *Skapa dialog*: för att förmedla det ovannämnda räcker inte en enkelriktad kommunikation utan man behöver skapa en dialog för att skapa en mening. En dialog ska stimulera och även syfta till andra organisatoriska processer såsom delegering, lärande och delaktighet (Heide m.fl, 2012).

En ledarroll är förknippad med att delegera och övervaka det jobb som ska utföras i rakt nedstigande led till sina anställda. Den har som daglig rutin att kontrollera sina anställdas arbeten och utvärdera därefter. Det finns olika typer av kontrollmetoder och hur en ledare styr företaget, författaren Barker (1993) skriver om Edwards tre strategier av kontroll som kan urskiljas bland moderna organisationer;

- *Enkel kontroll*: för var denna typ av ledning vanlig bland familjeägda företag samt inom traditionella fabriksjobb. Den handlar om direkt och auktoritär kontroll av personens jobb och arbetet de utför. Företagets grundare anställer chefer för att kontrollera att jobbet görs korrekt.
- *Teknologisk kontroll*: genom fysisk teknologi skapar man kontroll i en organisation till exempel genom linjär produktion som återfinns bland traditionella fabriksjobb där arbetet utförs på ett visst sätt enligt ett visst regelverk inom givna ramar.
- *Byråkratisk kontroll*: är en av de vanligaste formerna av kontroll som utgår ifrån att man genom sociala relationer har hierarkiska system över vem som styr vad (Barker, 1993).


## 2.3 Medarbetarskap

När organisationen växer och utsätts för konkurrens krävs det större delegering av ansvar samt initiativförmåga. Effektivt ledarskap handlar istället om att åstadkomma en effektiv integration med andra människor (Andersson & Tengblad, 2014). Czarniawska (2015) diskuterar att ledarskapsbehovet minskar chefens funktion i dagens organisation och i takt med professionalisering förändras ledarrollerna. Chefer inom professionella organisationer har andra viktiga funktioner än att bara leda idag. Istället för att leda och kontrollera människor har chefen i en professionell organisation syfte att stödja medarbetarna och inte störa dem i sitt professionella arbete.

Enligt Andersson & Tengblad (2014) är den formella ledaren beroende av sina medarbetare likaväl som att medarbetarna är beroende av sin chef och menar att medarbetarna bör istället ses som en medproducent av ledarskap. Enligt Jönsson (1995) kännetecknas det svenska ledarskapet av ett delegerat ansvar och ett stort förtroende bland sina medarbetare. Målstyrning och olika former av coaching ses som utmärkande i många svenska chefers arbete. Det är även vanligt i Sverige och i övriga skandinaviska länder att medarbetare får vara delaktiga och påverka i beslutsfattandet. Medarbetarskap har därför utvecklats för att beskriva och förstå individernas praktiska förhållningssätt till organisationen (Andersson & Tengblad, 2014). Nedan följer den svenska definitionen av medarbetarskap:

*“Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet. I relationen till det ingår medarbetarnas grad av ansvarstagande, ledning av sig själv, gränsdragning mellan arbete och privatliv.” (Tengblad & Hällstén, 2002, s.18)*

Medarbetarskap fokuserar på individens eget ansvar samt hur medarbetaren hanterar relationen mellan kollegor, chefer och kunder. Egenskaper som engagemang, samarbets- och initiativförmåga och förändringsbenägenhet värdesätts allt högre av arbetsgivaren. Ett väl



fungerande medarbetarskap kännetecknas av individer som tar ansvar för sin egen utveckling och som är självständiga. Vidare krävs det att ledningen intresserar sig för sina medarbetares utveckling och att dem kan delegera ansvar. Det är viktigt att ledningen belönar viljan att ta större ansvar och en större delaktighet (Hällstén & Tengblad, 2006). Denna syn av ledarskap innebär att ledarskap inte har några personliga egenskaper, utan snarare bör ses som en social process där chefen normalt tar huvudrollen. Medarbetarna spelar en allt större roll i denna process (Andersson & Tengblad, 2014).

Begreppet medarbetarskap inspireras till en viss mån av det engelska begreppet empowerment, ett koncept som blev känt under 1990-talet och innebär att fördela ansvar som tidigare legat på chefer på obemyndiga medarbetare (Conger & Kanungo, 1988). Dock är chefslösa organisationer långt ifrån nytt i Sverige, Carlzon (1985) utvecklade denna tanke och presenterade den platta organisationsmodellen i sin bok "Riv pyramiderna". Skillnaden mellan de två begreppen är dock att empowerment handlar om hur organisationen skall hantera sina medarbetare som ofta förknippas med kostnadsbesparingar, minskad bemanning med ökade ansvarsområden och arbetsbelastning för både chefer och medarbetare (Kinlaw, 1995). Medarbetarskap bygger däremot på att det finns chefer som förutsätter en stärkt relation och ett förbättrat samarbete mellan chefer och medarbetare (Tengblad 2010, Andersson m.fl. 2013). Chefen bör ses som en viktig del i skapandet av ett konstruktivt medarbetarskap, med konstruktivt innebär det att det är positivt för både organisationen och medarbetarna. För att uppnå detta krävs det att båda parter tar ansvar för relationen, enligt Andersson & Tengblad (2014).

Beroende på hur verksamheten är organiserad skiljer man även mellan olika typer av medarbetarskap (Hällstén & Tengblad, 2006):

- *Traditionellt medarbetarskap*: chefer samt arbetsledare tar största delen av ansvaret och medarbetarna utför arbetsuppgifterna enligt order och instruktioner.

- *Organisationsorienterat medarbetarskap*: medarbetarna får relativt stort ansvar och befogenheter för att utföra arbetsuppgifterna i enlighet med fastlagda riktlinjer och arbetsmetoder som bestäms av ledningen.
- *Grupporienterat medarbetarskap*: självständiga arbetsgrupper som gemensamt planerar och lägger upp den egna verksamheten och tar ansvar för frågor som kvalitet, ekonomi och leveranssäkerhet.
- *Individorienterat medarbetarskap*: ett individuellt förhållningssätt där individen själv tar på sig största delen av ansvaret samt en relativt självständig yrkesutövning.
- *Ledarlöst medarbetarskap*: formella chefer saknas eller ges mest en symbolisk eller en administrativ roll rent av, detta förekommer ofta bland läkare, advokater och universitetslärare enligt Winroth (1999) i Hällstén & Tengblad (2006).

### 2.3.1 Medledarskap

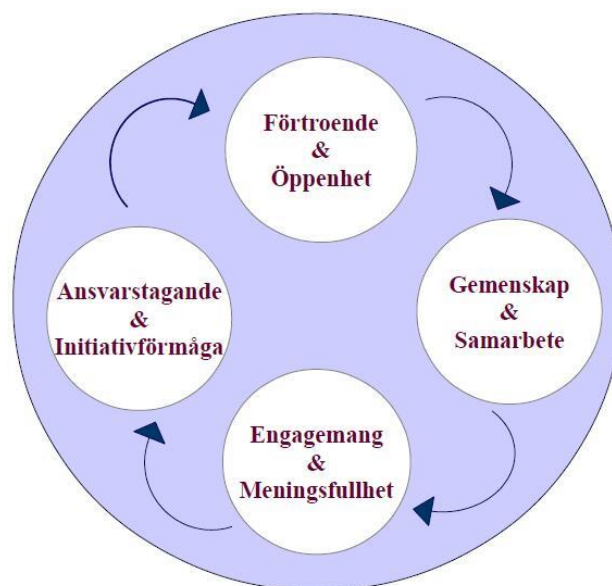
Enligt Hällstén & Tengblad (2006) är ledarskap och medarbetarskap varandras förutsättningar, när ett ledarskap samt medarbetarskap utspelas i samspel kallas det medledarskap. Det innebär att medarbetarna är delaktiga i ledarskapet där chefen utövar sitt ledarskap tillsammans med medarbetarna.

Denna typ av ledarskap består av det gemensamma ansvaret och initiativtagandet som utövas av både chefen och medarbetarna. Chefens viktigaste uppgift blir att stärka relationen mellan individerna och att ha det övergripande ansvaret över arbetsplatsen samt att involvera individerna i viktiga frågor om arbetsplatsen och dess utveckling. Chefen bör också skapa förutsättningar för att medarbetarna ska ha viljan samt förmågan att dela på ansvarstagandet. Det är viktigt är att det inte är chefens uppgift att tänka ut vad som bör göras, det vill säga fatta beslut själv samt motivera sina beslut (Andersson & Tengblad, 2014). När medarbetare blir engagerade i att finna konstruktiva lösningar på de problem som verksamheten ställs inför utvecklats då ett aktivt medledarskap.

I ett väl fungerande medledarskap bör chefen fokusera på att stärka individernas vilja att fortsätta att agera myndigt och inte tvärtom att förhindra medarbetarnas eget ansvarstagande samt initiativtagande, genom att agera som en egensinnig beslutfattare och egocentrisk ledargestalt (Johansson, 2001, Tengblad, 2003).

### 2.3.2 Medarbetarskapshjulet

Enligt Andersson & Tengblad (2014) handlar ledarskap om kollektiv initiativförmåga och menar att medarbetarskap samt medledarskap består av fyra samverkande komponenter; förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet, ansvarstagande och initiativförmåga.



Figur 1. Medarbetarskapshjulet (Jönsson & Strannegård, 2014, s.259)

#### *Förtroende och öppenhet*

Förtroende kan ses som motsatsen till kontroll och handlar i allmänhet om att lita på någon eller något som vi saknar kontroll över (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Förtroende behövs inte

handla om att tycka om varandra utan mer om att kunna lita till varandras professionalitet, i ett organisatoriskt sammanhang. Det är därför viktigt att medarbetare och chefer känner ett ömsesidigt förtroende för varandra och för en öppen och ärlig dialog. Förtroende är också något som växer fram över tiden när man integrerar och öppenhet är en förutsättning till att förtroende ska kunna växa fram (Andersson & Tengblad, 2014).

### *Gemenskap och samarbete*

Samarbete är ett nyckelord och handlar framförallt om samarbete inom grupper, mellan chefer och medarbetare. Det är viktigt att man tar sin del av arbetsbördan och hjälper varandra på ett prestigelöst sätt (Quinn m.fl. 2003). Dock kan starka och sammansvetsade grupper leda till att det blir svårare att få dem att samarbeta med andra grupper eller andra intressen som ligger utanför gruppens ansvarsområde, enligt Andersson, Liff & Tengblad, (2010) i Andersson & Tengblad (2014). För att få multiprofessionella grupper att fungera tillsammans och undvika konflikter är det viktigt att ledningen skapar strukturer samt möjlighet till att man kan lära känna varandra. När personliga relationer tar över kommer denna typ av konflikter inte längre att vara ett hinder för samarbete (Andersson & Tengblad, 2014).

### *Engagemang och meningsfullhet*

För att uppnå ett gott medarbetarskap krävs att medarbetarna känner meningsfullhet i sitt arbete. Dock är det inte så att alla arbetsuppgifter per automatik känns stimulerande, ledningens ansvar blir då att ta reda på vad enskilda medarbetare upplever som meningsfullt och engagerande (Hällstén & Tengblad, 2006). Det finns olika motivationsteorier som ger insikter om hur man kan organisera arbetet för att det skall kännas meningsfullt. Herzberg (1966), Vroom (1964) och Adams (1965) är kända exempel på forskning kring motivation från 1960-talet men som fortfarande är relevant idag. Samtliga motivationsteorier visar hur viktigt det är att chefen lär känna och förstå sina medarbetare, annars finns det risk att man utgår från enkla sambandsåsom mer ansvar vilket alltid leder till motivation. I praktiken kan ansvar vara motiverande för vissa men betungande för andra (Andersson & Tengblad, 2014).



### *Ansvarstagande och initiativförmåga*

Ansvar är ofta nära kopplat till handling och den aktiva hållningen till ansvar genom att ta ansvar liknar på ett sätt initiativtagande, enligt Johansson (1998). Det är viktigt att medarbetarna har förmågan att ta ansvar för sina egna resultat och kan ta initiativ som utvecklar verksamheten (Hällstén & Tengblad, 2006). Begreppet ansvar är också socialt konstruerat vilket ger skilda innebörder av olika personer (Johansson, 1998). Dock är det ingen självklarhet att varje individ har både vilja och förmåga att ta ansvar, det kan därför behövas stöd samt utbildning (Hällstén & Tengblad, 2006). På 1990-talet fanns en tro på att människor tenderar att motiveras av ett ökat ansvar och därmed blir mer effektiva, men det gäller bara till en viss gräns. På längre sikt finns det risk för ökad stress och utbrändhet. Chefens uppgift blir då att hjälpa medarbetarna att sätta gränser för sitt ansvarstagande genom att ha kännedom om hur personerna fungerar (Andersson & Tengblad, 2014).

## **2.4 Självstyrande team**

En förutsättning för att ett gott medarbetarskap skall utvecklas är självstyre och hur medarbetaren kan finna mening i och utanför organisationen (Rasmusson & Gröhn, 1998). Enligt Irfaeya, Liu & Tengblad (2006) är medarbetarskap relaterad till ambitionen att utveckla organisationen, bland annat genom satsningar på decentraliseringen av ansvar. I Sverige har flera företag tagit bort de traditionella ledarbefattningar och infört självstyrande arbetsgrupper som ett led i dessa satsningar (Tengblad, 2003). Självstyrande team är dock inget nytt fenomen, redan under 1980-talet uppmärksammades begreppet i en artikel skriven av Ralph Stayer och publicerades i Harvard Business Review som Wilson i (1995) refererar till. Ralph Stayer var VD till Johnsonville Foods, en livsmedelsproducent i Wisconsin, USA där företaget var bland de första som implementerade denna form av organisering. Nedan följer en svensk definition av hur självstyrande team fungerar:

*“En sådan arbetsorganisation innebär att gruppen har beslutsrätt över det som rör det interna arbetet. Gruppen kan också bäst ge besked om hur mycket som kan produceras, när det kan produceras och vilka resurser som behövs utöver de som gruppen förfogar över.” (Metall, 1985, s.137)*

Under många år har organisationer fokuserat på funktioner och specialisering där man organiserade verksamheten på ett sätt som påminner om taylorismens idéer och begrepp. Självstyrande team är istället ett helt annorlunda sätt att organisera och arbeta, trenden med självstyrande team börjar blir mer vanlig idag. Med denna form av organisering låter man medarbetarna att växa utöver sina egna förväntningar och enligt studier har det visat att det samtidigt leder till högre prestationsnivåer och en bättre kvalitet, enligt Wilson (1995).

Fenomenet självstyrande team har sitt ursprung i human relations teorier men har gått från att vara chefsledda formella grupper till medarbetarledda informella grupper. För att det skall fungera krävs det att medarbetarna får hjälp med att utveckla sina talanger inom arbetet, vilket förutsätter ett ändrat chefsbeteende. De traditionella hierarkierna bör ersättas med nya strukturer. Det innebär med andra ord att chefsens roll fungerar mer som stödjande och coachande istället för att kontrollera och ge order. I självstyrande team ersätts den styrning som normalt utövas av chefer, till gruppens egen kontroll och medarbetarnas kontroll av varandra. Ett självstyrande team består normalt av 20-25 medlemmar där man tar hand om allt som hör till gruppens gemensamma arbetsuppgifter. Teamen fungerar i en kombination av personlig motivation, gruppsympati och självdisciplin (Wilson, 1995).


Förutom de positiva aspekterna som självstyrande team bidrar med, finns det självklart också en del konsekvenser och risker med denna form av organisering. Att införa självstyrande team kan å andra sidan ses som ett hot för de redan befintliga cheferna. Det finns en del kritik som hävdar att en grupp medarbetare utan styrning skulle leda till anarki, skapa problem, slösa pengar, försummar kvalitet och produktivitet. Medarbetarna kan även utsätta sig själva och andra

människor för risker, i praktiken händer detta väldigt sällan. Enligt ett experiment som utfördes 1936 av Muzafer Sharif visade det sig att om en grupp människor har lärt känna varandra, utsätts för en situation där de inte får någon information eller anvisningar om vad de skall göra, skapar de snabbt själva en gemensam handlingslinje. Om någon skulle gå emot gruppens uppfattning skulle det leda till bestraffning, det vill säga allt som hotar gruppens sammanställning. Om andra idéer och lösningar blir undertryckta i gruppen finns det en risk att man till slut väljer en sämre lösning som ett resultat av det så kallade "grupptänkandet" (Wilson, 1995).

## 2.5 Sammanfattande diskussion

För att skapa en tydlighet för läsaren och väva samman de ovan presenterade teorierna är det viktigt att det finns en insikt i hur dessa teoretiska begreppen är sammankopplade och relevanta för vår studie. För att studera hur organisationer fungerar är kommunikationen mycket central. Utan en fungerande kommunikation som sker både formellt och informellt, externt och internt mellan chefer samt medarbetare skapas det problem och svårigheter för verksamheten att fungera effektivt. Organisationer som inte tillämpar några formella chefer eller hierarkier är det extra viktigt att kommunikationen skall ske löpande och fungera i företaget. Om organisationskommunikationen är otydlig kan det bland annat leda till missförstånd och missuppfattningar bland medarbetarna och försvåra det dagliga arbetet. För att skapa en förståelse för hur chefslösa organisationer fungerar och jämföra dess likheter samt skillnader, krävs det också kunskaper om ledarskapets betydelse för organisationen. Denna betydelse skiljs åt bland de chefslösa respektive traditionella organisationer, vi anser därför att området är mycket relevant att diskutera.

Medarbetarskap är något som återfinns i flera typer av organisationer, men främst inom organisationer som tillämpar en mer platt struktur. Eftersom den chefslösa organisationsmodellen är ett ämne som upplevs som relativt nytt för oss, ser vi att det finns en relevans i att beskriva och diskutera hur medarbetarskap tar plats och spelar roll i de chefslösa organisationerna. För att



det chefslösa arbetsättet skall fungera krävs det ett gott medledarskap som förutsätter ett fungerande medarbetarskap. Självstyre är ytterligare en förutsättning för att ett medarbetarskap skall kunna uppstå. Medarbetarna inom chefslösa organisationer fungerar som självstyrande arbetsteam där samtliga individer tar sitt eget ansvar men har även ett gemensamt ansvar för gruppen. Självständigt arbete är något som präglar de chefslösa organisationerna men återfinns även inom de traditionella. Samtliga teoretiska begrepp spelar en avgörande roll för utformning av vår intervjuguide och den hjälper vår tolkning av den empiriska datan som ligger till grund för vårt analysarbete.

## 3. METOD

---

*För att kunna besvara forskningsfrågorna krävs en metod så att forskningsarbetet skall kunna genomföras korrekt. I detta kapitel redogörs för den forskningsmetod som utsetts till arbetet. Metodkapitlet beskriver även hur vi kommit fram till vårt forskningsresultat och utgör grunden för hur vi genom teorin besvarar våra forskningsfrågor. Kapitlet redogör för val av forskningsmetod, forskningsstrategi, datainsamlingsteknik, dataanalys och en diskussion om studiens reliabilitet samt validitet.*

### 3.1 Val av forskningsmetod

Syftet med vår studie är att beskriva och undersöka hur moderna organisationer inom Business-to-business arbetar med den chefslösa organisationsmodellen i praktiken. Vi vill även analysera de skillnader samt likheter, fördelar samt nackdelar som finns mellan denna organisationsmodell respektive den traditionella organisationsmodellen. För att uppnå vårt syfte har vi valt att använda oss av en abduktiv forskningsansats samt en kvalitativ forskningsmetod.

Enligt Saunders, Lewis & Thornhill (2009) klassificeras vetenskapliga forskningar utifrån hur mycket som vi redan vet inom ett problemområde innan studien startar. Eftersom vi genom studien vill få en ökad förståelse kring hur chefslösa organisationer fungerar i praktiken, lämpar den explorativa designen bäst för studien. Eftersom en explorativ forskning har som syfte att få så mycket kunskap som möjligt inom ett bestämt område och att söka nya insikter kring ämnet. Vidare har vår studie även ett komparativt inslag då resultatet är baserat på analyser och jämförelser av det empiriska materialet som är hämtat från olika respondenter i samband med fallstudierna (Bryman & Bell, 2013).

#### 3.1.1 Abduktiv forskningsansats

Enligt Sohlberg & Sohlberg (2008) är det inte vanligt att forskaren tillämpar antingen ett strikt induktivt eller en strikt deduktivt ansats till slutledningar. I vår studie utgår vi främst ifrån valda

teorier inom området som grund för insamling av vårt empiriska material. Det liknar mest den deduktiva ansatsen (Yin, 2013). Men vi testar däremot inga hypoteser utan snarare försöker komma fram till generella slutsatser utifrån olika enskilda fall, vilket också ger inslag av den induktiva ansatsen. De slutsatser som abduktion leder fram till är alltid provisoriska samt öppna för korrigerande och teori används mer som en inspirationskälla för upptäckten av mönster som ger förståelse (Alvesson & Skoldberg, 2008). Genom att använda den abduktiva forskningsansatsen kan vi växla mellan de redan befintliga teorierna och empiriska datan för att göra jämförelser och tolkningar i sökandet efter mönster eller de mest sannolika förklaringarna. På så sätt kan vi komma fram till slutsatser som är mer specifika och relevanta för vår studie.

### 3.1.2 Kvalitativ forskningsmetod

Beroende på vad som skall undersökas och syftet med undersökningen finns det två olika forskningsmetoder som man kan använda sig av, nämligen en kvantitativ och en kvalitativ metod. Vi har valt att genomföra en kvalitativ undersökning då vi vill samla in mer specifika och djupgående information om problemområdet, en kvalitativ undersökning ger oss möjligheter att tolka och förstå andras erfarenheter. Att använda sig av den kvalitativa metoden som forskningsstrategi innebär det att en stor mängd data om ett fåtal enheter samlas in. Den informationen skall sedan tolkas och analyseras med stöd av relevanta teorier (Bryman & Bell, 2013).

Syftet med kvalitativa forskningsmetoder är enligt Jacobsen (2002) att undersöka och gestalta något nytt. Genom att använda sig av kvalitativa metoder försöker man finna kategorier, beskrivningar eller modeller som beskriver ett ämne eller fenomen. De olika typerna av kvalitativa metoder kan delas in i en språk-orienterad, tolkande och beskrivande. Eftersom vi har som syftet att tolka, beskriva och analysera vårt valda forskningsämne, vilket handlar om hur moderna företag arbetar med den chefslösa organisationsmodellen, så anser vi att den kvalitativa metoden är mest lämplig för vår studie. Vi har valt att bortse ifrån den kvantitativa metoden då vi vill skapa en djupare förståelse snarare än generella svar i våra forskningsfrågor.

Vi kommer framförallt att genomföra kvalitativa studier där vi använder oss av fallstudier i form av semistrukturerade intervjuer med informanter från valda organisationer. Fördelen med personliga intervjuer är att det ger en större möjlighet till att fånga och förstå individernas egna verklighetsuppfattningar, motiv och tankesätt kring forskningsämnet, det vill säga att kunna utgå ifrån “the actor’s point of view” i vår studie (Jacobsen, 2002).

## **3.2 Datainsamlingsteknik**

Det finns två olika typer av data, primär- och sekundärdata (Jacobsen, 2002). Vi kommer att använda oss av både primär- och sekundärdata i vår studie. Vi har använt oss av sekundärdata i form av olika vetenskapliga artiklar, tidigare forskningsstudier samt litteratur som berör forskningsämnet. När det kommer till empiridelen baseras den information som samlats in på både primär- och sekundärdata. Primärdata i form av intervjuer och sekundärdata i form av allmän information om de valda organisationerna.

### **3.2.1 Primärdata**

Enligt Lind (2014) är primärdata den information som forskaren själv har samlat in, bland annat genom observationer, fallstudier, enkätundersökning och intervjuer etcetera. Insamlingen av primärdata är ofta dyrare och tar längre tid att genomföra, dock menar Merriam (2009) att denna typ av information är mer trovärdig än sekundärdata eftersom data hämtas direkt från källan. För att få en djupare förståelse om hur den chefslösa organisationsmodellen fungerar, anser vi att insamling av primärdata i form av fallstudier och personliga intervjuer utgör en väsentlig del i vår studie. Genom personliga intervjuer med valda respondenter tar vi del av deras erfarenheter och kunskaper inom problemområdet. Primärdata skall bearbetas och analyseras för att stödja vår studie och besvara våra frågeställningar. I och med att vi har valt att genomföra en kvalitativ studie är det inte antalet enheter som spelar roll utan det viktiga är att vi får en djupare insikt om forskningsämnet.

### 3.2.2 Sekundärdata


Sekundärdata är information som redan finns tillgänglig inom forskning, det kan vara allt från vetenskapliga artiklar, tidigare forskning, tidningar, rapporter och litteratur etcetera. Denna typ av datainsamling är billigare och tar kortare tid att genomföra jämfört med primärdata (Jacobsen, 2002). När det handlar om ett ämne som vi har begränsad kunskap om inom forskning, kan det vara bra att börja med insamling av sekundärdata som till exempelvis tidigare forskning inom området. Det sparar tid och underlättar utformning av vår forskningsstrategi. Det är enkelt att ta del av vad andra forskare har kommit fram till inom vårt valda område vilket är den chefslösa organisationsmodellen.

Det finns dock ett dilemma med sekundärdata då kvalitén kan vara svårbedömd samt trovärdigheten av dess källor, enligt Jacobsen (2002). Denna aspekt har vi därför beaktat i vår studie och det sekundärdata som vi använder oss av, anser vi som tillförlitligt då det är antingen publicerade vetenskapliga artiklar som är skrivna av olika forskare inom ledarskapsområdet eller kurslitteratur som är rekommenderade från våra lärare. Saunders, Lewis & Thornhill (2009) påpekar på att det finns ett annat problem med sekundärdata vilket är att man lätt samlar på sig för mycket data, därför har vi filtrerat den informationen som vi har samlat in så att endast det data som är mest relevant och värdefullt för vår studie används i uppsatsen.

### 3.3 Forskningsstrategi

I denna studie har vi valt att genomföra en kvalitativ jämförande fallstudie som syftar till att djupgående studera hur företeelser ser ut och fungerar genom att analysera två eller flera enheter under en och samma tidpunkt (Yin, 2013). I vårt fall vill vi undersöka de likheter samt skillnader som finns mellan de chefslösa och traditionella företagen. I en fallstudie måste man ta hänsyn till att undersökningen kan uppvisa flera drag i det man studerar (Bryman & Bell, 2013). För att kunna besvara vår frågeställning har vi genomfört semistrukturerade intervjuer som syftar till att en intervjuare ställer frågor till informanter utifrån ett förutbestämt intervjumaterial samt





frågeschema som är öppet för följdfrågor. Detta för att säkerställa att intervjuvaren är jämförbara. Vidare delar man ofta upp intervjuerna i tematiseringar vilket vi också har gjort enligt Bryman & Bell (2013).

Vi har valt att intervjua relevanta nyckelpersoner inom två chefslösa företag samt två företag med chefer för att få en djupare förståelse för hur olika organisationer fungerar i praktiken samt dess likheter och skillnader. Genom dokumenterade semistrukturerade intervjuer med en utformad frågeguide, får vi mer relevans i vår studie och mer användbar information då vi endast tar upp frågor som har samband med vårt syfte samt forskningsfrågor. Det blir även enklare för oss att kunna kategorisera och analysera den data vi får (Lind, 2014). Vi vill med intervjuerna försöka få en djupare insikt i hur det fungerar och ta reda på hur det fungerar med organisationskommunikation. Hur man arbetar för att uppnå resultat, hur viktiga beslut tas samt hur eventuella konflikter hanteras etcetera. Det är även intressant att undersöka om den chefslösa modellen är en modell som kan fungera i alla typer av organisationer eller om den är mer anpassad till en viss typ av arbete.

I och med att våra informanter befinner sig i olika delar i Sverige har vi inte haft möjlighet att kunna träffa dem fysiskt. Därför har vi valt att genomföra våra intervjuer via telefon och Skype. Vi är medvetna om att fysisk kontakt ger en större möjligheter för att kunna skapa ett konstruktivt samtal och möjlighet för att göra egna observationer. Dock anser vi att skillnaden mellan telefonintervjuer och personliga möten är försumbart för det resultat vi får. Eftersom vårt syfte med att genomföra intervjuer är att få svar om informanternas egna uppfattningar samt erfarenheter kring ämnet, anser vi att intervjuer via telefon eller Skype ändå ger oss tillräckligt med information och betraktas inte som ett hinder.

### 3.4 Val av informanter

Enligt Bryman & Bell (2013) krävs det att olika personer från organisationer intervjuas för att skapa fler perspektiv. Dock behöver inte val av informanter baseras på att få en så stor variation som möjligt vad gäller kön och ålder, utan det är informanternas grad av relation till forskningsämnet som studerats. Vid val av informanter har vi därför utgått från att frågorna vi vill ha besvarade ska komma från en anställd och en chef eller ägare på samtliga fyra företag. På så sätt får vi svar utifrån olika perspektiv och kan därmed få ut mer nyanserad information för att besvara våra frågeställningar. Valet av informanter gjordes slumpmässigt och vi fick intervjua de personer som hade möjlighet att delta vid de tillfällen som intervjuerna ägde rum. Genom att göra rätt urval av informanter kommer det öka möjligheterna för valid information, därför är det viktigt att rätt personer blir tillfrågade (Jacobsen, 2002). Vårt val vad gäller tid och plats är baserat på bekvämlighet för våra informanter, vilket innebar det som krävde minst av dem i form av tillgänglighet.

Vi tog kontakt med ett flertal företag innan vi bestämde oss för vilka företag vi skulle undersöka i vår fallstudie. I och med att vi har avgränsat vår studie till endast svenska företag, var det svårare att hitta chefslösa organisationer som var möjliga att undersöka. I och med detta fick vi helt enkelt vända oss till de chefslösa organisationer som fanns tillgängliga och villiga att medverka i vår studie. Förutom de chefslösa företagen har vi också kontaktat flertalet företag inom samma bransch som styrs med hierarkier samt av en mer traditionell organisationsmodell. Dock var möjligheten för de traditionella företagen att medverka inte lika stor som vi förväntat oss innan vi började vår studie. De flesta traditionella företagen som var verksamma inom konsultbranschen svarade att de ej hade tid eller viljan att delta. Till slut fick vi tag på fyra företag vars verksamhet skiljer sig åt men samtliga är verksamma i Business-to-business branschen. Tanken med att det skall vara företag som verkar inom samma bransch är för att öka validiteten i vårt studieresultat. På grund av de forskningsetiska aspekterna och för att underlätta vår analys

arbete har vi valt att använda oss av kodning. Samtliga företag som deltog i våra fallstudier har fått ett kodat namn.

### **Chefslösa företag**

Chefslöst Företag 1: Konsultföretag. Verksam sedan 2012 Anställda: 184

Chefslöst Företag 2: Konsultföretag & Redovisningstjänster. Verksam sedan 1987 Anställda:

80

### **Traditionella företag**

Traditionellt företag 1: Konsultföretag. Verksam sedan 2003 Anställda: 5

Traditionellt företag 2: Rederiföretag. Verksam sedan 1847 Anställda: 90

## **3.5 Utformning av intervjuguide**

Bakgrund till studien och dess frågor ska informeras till intervjupersonerna i den mån att de förstärker syftet med intervjun. Det är viktigt att informanter är införstådda av vikten för intervjun. Vi tog kontakt med utvalda företag per mail där vi kort beskrev studien och frågade om deras möjlighet för att delta i vår studie. Inför intervjuerna skickade vi ut vår intervjuguide till samtliga informanter. Vid semistrukturerade intervjuer är det viktigt att standardiserade frågor ställs, därför har vi intervjuat samtliga informanter utifrån vår intervjuguide med gemensamma frågeställningar till alla (Bryman & Bell, 2013).

En semistrukturerad intervju består av specifika teman som belyser frågeställningen. Fördelarna med semistrukturerade intervjuer är att det tillåter flexibilitet, ger möjlighet till följdfrågor samt bättre information i och med att mer konkret svar ska kunna ges. Därför anser vi att denna metod lämpar sig bäst med hänsyn till vårt syfte som har ett explorativt inslag. Det är dock viktigt att formuleringen av frågorna i undersökningen inte är för specifika, det är viktigt att det finns utrymme för alternativa åsikter och synsätt i intervjun (Bryman & Bell, 2013). Denna aspekt är något som vi också åtagit hänsyn till då vi har formulerat intervjufrågorna på ett lättförståeligt sätt.

Eftersom vi tillämpar en abduktiv forskningsansats använder vi våra valda teorier som utgångspunkt för studien, därför har vi formulerat intervjuguiden på ett sätt som är sammankopplade till de valda teorierna. Val av tematisering är därmed också baserat på de viktiga begreppen som uppkommer i det teoretiska kapitlet.

### 3.6 Genomförande av intervjuer

Enligt forskning är personliga intervjuer att föredra för att intervjuer som sker per telefon tenderar att inte ge samma djupgående svar (Bryman & Bell, 2013). På grund av begränsningar har vi inte haft möjlighet att träffa våra informanter fysiskt, vi har däremot genomfört intervjuerna dels via telefonsamtal och dels videosamtal via Skype. Vi skickade ut intervjuguiden till samtliga informanter innan intervjuerna ägde rum, så samtliga informanter har haft möjligheten att kunna titta på intervjufrågorna och förbereda sig inför intervjun. Dock blev det så att de flesta av informanterna inte förberett sina svar till intervjufrågorna på grund av bland annat tidsbrist. Samtliga informanter hade tillgång till intervjuguiden och hade den framför sig samt fick tid för att fundera innan de svarade, vi har följt vår intervjuguide hela vägen och tog upp samtliga frågor i den ordning som vi har lagt upp de olika intervju teman. Det skiljer sig åt för olika personer och därför fick vi inte lika mycket svar från samtliga informanter. En del informanter fick prata lite mera kring de olika områdena medan en del enbart besvarade utifrån våra frågeställningar. Dock påverkar detta mycket litet då vi har fått svar på samtliga frågor som vi anser som relevant för vår studie. Därför ser vi att vi har fått ut tillräckligt med relevant information som vi behöver med hjälp av vår valda metod.

I stället för att ägna oss åt för att anteckna under intervjun, har vi valt att spela in intervjuerna och därefter transkribera. Detta för att det kan bli svårt att hinna anteckna allt som sägs under intervjun och det är inte heller möjligt att stoppa samtalet då det kan bli ett störningsmoment för både intervjuaren och informanten, enligt Bryman & Bell (2013). Genom att spela in intervjuerna kan vi följa konversationen hela vägen utan att behöva ägna tid åt att anteckna. Vid kvalitativa

forskningar är det även viktigt att forskarna har möjligheten att kunna notera hur något sägs, på så sätt riskerar man inte att förlora de språkliga nyanserna. Vi har tagit hänsyn till de forskningsetiska aspekterna bland annat genom att vi har informerat samtliga informanter om vår undersöknings syfte samt fullgjort samtyckeskravet då samtliga informanter fick veta om att deras deltagande är frivilligt och man har rätt att avbryta om det behövs eller önskas (Jacobsen, 2002). Vidare tillämpar vi också anonymisering och kodning av den empiriska data som samlats in. Genom att samtliga intervjuer anonymiseras blir det möjligt att kunna dela vår studie med andra människor än enbart berörda personer som deltog i studien. Det skapas även större möjlighet för informanterna att säga sina verkliga uppfattningar kring de frågorna och all information som samlats in får endast användas för forskningsändamålet (Bryman & Bell, 2013).

### 3.7 Dataanalys

Det finns olika metodansatser att tillgå vid analysering av den insamlade data i samband med kvalitativa studier. En definition på dataanalys i kvalitativa forskningar av Bogdan & Biklen (2007) beskriver att det är den processen som forskaren systematiskt undersöker och bearbetar sitt insamlade data som exempelvis intervju transkriptioner eller annat material, för att komma fram till ett resultat. Oavsett vilken metodansats som väljs är syftet att identifiera betydelsefulla mönster samt skapa mening ur en massiv mängd information (Patton, 2002).


För att underlätta processen med analysering samt bearbetning av vårt insamlade data, i detta fall intervju transkriptioner, har vi valt att använda oss av interpretativ fenomenologisk analys - "*Interpretative Phenomenological Analysis*" IPA. Interpretativ fenomenologisk analys är en kvalitativ metodansats som syftar till att utforska informantens erfarenheter samt syn på världen, genom forskarens tolkningsarbete kartlägger samt analyserar uttryck som presenterades av informanten (Back & Berterö, 2015). Denna metodansats är särskilt lämpligt för vår studie då vi vill fördjupa kunskap samt insikter om de upplevelser och erfarenheter som våra informanter i detta sammanhang har kring vårt forskningsämne, enligt Smith & Osborn (2003). I och med att

vi hela vägen följt vår intervjuguide vid intervjuerna blir det enklare att sammanställa och sortera en stor mängd information som vi har samlat in. Då vi använder oss av standardiserade frågor med olika teman har vi bättre kunnat finna de kopplingar, likheter och skillnader mellan de olika informanter som intervjuades. Vi började med att filtrera bort de data som var mindre relevant för vår analys, sedan har vi sammanställt de data som var relevanta och delade in dem i olika teman, till sist har sammanfattat dess skillnader och likheter, fördelar och nackdelar som vi fann under analysarbetet. Vi har även använt oss av olika tabeller för att sammanfatta de viktigaste delarna som vi fann, vilket också underlättar för läsaren samt för oss att kunna finna tydliga samband mellan de olika företag som studerats.

### **3.8 Reliabilitet och validitet**

Inom vetenskaplig forskning ligger stor tyngd på att värna om god validitet och reliabilitet för att ge studien trovärdighet (Jacobsen, 2002). Inom kvalitativ forskning kan reliabilitet och validitet vara komplicerat, de är desto vanligare i kvantitativ forskning. I den kvalitativa forskningen genomförs inte mätning i den traditionella bemärkelsen, utan man vill snarare tolka och beskriva ett fenomen. I studien kommer vi ta del av intervjuer som vi kommer tolka och mäta utifrån våra kunskaper. För att det inte ska finnas rum för misstolkningar från vår sida kommer en respondentvalidering där vi låter respondenterna ta del av det transkriberade materialet och komma med eventuella invändningar om feltolkningar kan ha gjorts (Bryman & Bell, 2013).

För att styrka validitet och reliabilitet i vårt arbete är det viktigt att på ett tydligt sätt besvara våra frågeställningar och genom analysen ge en tydlig bild för vår undersökning. Reliabilitet handlar även om huruvida forskningens resultat är upprepningsbart, vid hög reliabilitet kommer man få samma resultat vid en upprepande forskning men med andra forskare (Jacobsen, 2002). Vi ska alltså försöka vara så objektiva som möjligt i vår studie, trots faktum att vi är tolkare av intervjuerna. Annars kan frågor på objektiviteten ställas. Sker inte en objektiv tolkning kan frågor



på om vi påverkat informanterna kunna göras. Genom att ge samtliga som blir intervjuade frågorna på förhand och samma frågor ges inte någon fördel för intervjuprocessen vilka ska styrka dess validitet och reliabilitet.

## 4. EMPIRI

*I detta kapitel redogörs resultatet av våra genomförda fallstudier. Den empiriska data består av åtta stycken kvalitativa semistrukturerade intervjuer med två chefslösa företag samt två traditionella företag. För att skapa en tydlighet för läsaren har vi valt att sortera samt lägga upp det empiriska data med hjälp av en fördelning mellan chefslösa företag och traditionella företag. Vidare har vi valt att utgå ifrån de tema som vi har använt oss av i intervjuguiden, detta för att tydliggöra dess koppling och relevans för våra frågeställningar.*

### 4.1 Chefslösa företag

#### 4.1.1 Hur ser organisationsstrukturen ut?

##### *Chefslöst företag 1*

Det finns en VD över hela bolaget, en kontorsansvarig till varje kontor och en ansvarig till samtliga dotterbolag. Vidare finns det också olika avdelningar men framför allt olika supportgrupper då verksamheten består till 60% av program och försäljande programtjänster. Därutöver finns det en ekonomiansvarig och en personalansvarig som fyller ungefär samma funktion som en HR-avdelning i ett vanligt företag. Dock har de olika områdesansvariga ingen beslutande funktion, formella chefer tillämpas inte i företaget. Det handlar framförallt om kunskap och kompetens och organisationsstrukturen är mycket öppen där alla får vara med och involvera samt påverka. Medarbetarna har väldigt hög grad av beslutanderätt själva, men man jobbar i team och får söka stöd i olika riktningar.

Enligt VD är organisationsmodellen dynamiskt platt och mycket flexibel. Nackdelen med denna modell är däremot att det inte är den bästa modellen ur ett ägarperspektiv om syftet är vinstmaximering. Ibland kan det också vara lite otydligt och det tar tid för nyanställda att lära sig om hur det fungerar att arbeta på det chefslösa sättet. Men några allvarliga problem har de inte stött på och när det kommer till konfliktfrågor så ändrar det mycket sällan.



*”Vi är förskonade från konflikter eftersom vi har en väldigt trevlig arbetsmiljö, oftast så ebbar det ut och hinner inte bli så mycket friktion. Om man har en gemensam inställning och att man vill väl så blir det ganska bra. Sen är det viktigt att man är prestigelöst. Vi jobbar mer proaktivt så det blir väldigt mycket mjukt och respektgivande här.”* VD:n från Chefslöst företag 1.

### ***Chefslöst företag 2***

Filosofin är att maximera ansvaret hos varje individ. Det finns ingen VD eller ledningsgrupp men istället finns det något som kallas för strategisk hubb. Den strategiska hubben består av tre personer som är valda på tre år och har som ansvar att ta fram förslag och strategier. Sen finns det alltid en ansvarig person till varje uppgift. Företaget försöker distribuera ansvaret så långt som det går och ändå är det tydligt för vem som är ansvarig för vad.

*”Vi har ett eget namn som vi kallar för **kollektiv ledarskap**. Med kollektivt ledarskap så betyder det för oss å ena sidan att distribuera ansvaret så långt som det går, å andra sidan att vi inte har en VD utan vi har då många personer som kan representera företaget. Det är vanligt när man gör affärer så vill kunden gärna göra affärer med VD eller med någon som har den mandaten. Hos oss har vi 26 personer som kan företräda företaget.”* En av grundarna till Chefslöst företag 2.

Företaget har flera medarbetaransvariga som ser till att medarbetarna utvecklas. Medarbetaransvarig hanterar också frågor kring anställningsavtal och löner etcetera. Alla medarbetare har en medarbetaransvarig och de arbetar inom olika affärsenheter. Det finns totalt åtta affärsenheter i nuläget. Dock används det inte tydliga rollbeskrivningar då rollerna måste kunna förändras när det behöver ske en förändring, vad man gör beror på sin egen kompetens och ansvar, på så sätt tenderar företaget att bli mer effektivt. Organisationsstrukturen är också väldigt öppen. De flesta som jobbar på företaget upplever en stor frihet i sitt dagliga arbete då det är upp till var och en vilka projekt de väljer att vara med eller vill driva, på så sätt ökas också

medarbetarnas engagemang i sitt arbete. Vidare tillämpas det ett lönesystem som innebär att vad man får i lön är baserat på vad man gör.

*”Ibland kan det vara skönt att få lite mindre krav på sig och när man känner att det är timing så kan man kliva på igen. Jag kommer själv från ett klassiskt konsultföretag och då har man högre och högre krav på sig varje år, när man inte klarar av det så dröjer man ut. Hos oss kan man välja själv, på så sätt är det mycket enklare att kombinera privatliv och jobb.” En av grundarna till Chefslöst företag 2.*

Men det är viktigt att man gör saker som är relevanta för andra annars får man ingen uppskattning, enligt en av grundarna till företaget. Konflikter uppstår mycket sällan på grund av det goda arbetsklimatet, om det skulle uppstå konflikter tas det upp med sin medarbetaransvarig. Det finns ingen HR-avdelning i företaget men istället en avdelning som kallas för ”talent growth” där man stödjer medarbetarna att växa.

*”Folk ska tycka olika och det ska vara mycket energi i de mötena. Det är helt ok så länge syftet är att eftersträva att något skall bli bättre. Då kan man vara mycket engagerad och argumentera för hur mycket som helst. Undantaget är om syftet är sin egen vinning eller prestige, då passar man inte här.” En av grundarna till Chefslöst företag 2.*

Nackdelar med den chefslösa modellen är bland annat att det inte finns en tydlig riktning på företaget och när det rör saker som inte naturligt faller ner på en persons ansvar finns det risk för att man börjar ta konsensusbeslut istället, vilket kan bli mycket tidskrävande. Det är också viktigt att det finns någon som kan utvärdera systemet och se till att allting fungerar och inte stelnar och dras tillbaka. Det är bland annat den strategiska hubben som bevaka detta. Vidare kan det vara svårt att ändra på något från grunden som påverkar alla.

*”Till exempel om man ska rösta om frågor som löner, då kommer man bara vinna om majoriteten får högre lön. Men skall alla få det bättre så måste det vara accepterat att några får det riktigt bra. Därför är det viktigt att vi har coachning så att man känner sig trygg och kunna ta ansvar som man annars inte klarat av på helt eget hand.” En av grundarna till Chefslöst företag 2.*

#### **4.1.2 Hur fungerar det dagliga arbetet?**

##### *Chefslöst företag 1*

VD arbetar på operativa nivå och sysslar med skattefrågor framförallt. Man arbetar både i grupp och enskilt, men framförallt självständigt. Om man stöter på frågor kan man alltid få stöd från de övriga som är i gruppen även om man sitter själv. *”Vi är flera inloggade i tjänsten varje dag, det finns kundjobb hela tiden.”*

Det är gruppen som ser till och ordnar de dagliga arbetsuppgifter då det inte finns några chefer och vad man gör väcker fram lite av sig själv. Alla får vara med och påverka i planeringsprocessen. Medarbetarna tenderar att lägga ner ungefär 50 timmar i veckan och har 6 veckors semester, dessa mäts dock inte noggrant. Alla som jobbar hos företaget tenderar att uppleva en hög grad av frihet inom ramen för de olika ansvarsområden och projekt som varje individ har.

När det kommer till den interna kommunikationen så har företaget olika typer av möten. Varje vecka hålls ett personalmöte som alla får vara med på och därutöver finns det andra möten som tar upp olika saker med relaterade personer. Personalmöten är viktigt för att få all information samlad och uppdaterat, företaget har ett intranät som är av stor betydelse. Förutom de strukturerade mötena så finns det också andra tillfällen som inte är formella, där man kan kommunicera med varandra, fika och äta lunch tillsammans. Då informationen sprids enkelt och snabbt varje dag blir det ofta inga problem med att få den information man behöver.

## *Chefslöst företag 2*

Den så kallade strategiska hubben har som uppgift att se till att det finns en gemensam strategi och ansvar för att driva olika projekt som krävs för att genomföra den strategin. Det dagliga arbetet består av att ta fram olika projekt och analyser men även värdering och prioritering av olika strategier. De gemensamma strategierna tas fram genom en årlig medarbetarenkät där alla medarbetare kan medverka. När förslag på strategin har tagits fram krävs det en accept från delägarna för att kunna applicera dem.

*”Hos oss fungerar det så att när man har jobbat ett tag så kan man bli delägare av företaget, så delägare är de som har valt oss och vi har fått 3 års mandat. Vårt ansvar är att förankra strategin och sen genomföra den.” En av grundarna till Chefslöst företag 2.*

Samtliga på företaget jobbar efter deadlines i samband med de olika projekten. När det kommer till antal arbetstimmar per vecka så tillämpas det ingen tidrapportering på företaget och ej heller några schemalagda arbetstider. Det är mer vanligt att medarbetarna jobbar i projekt ute hos kunder än att sitta på kontoret. Däremot rapporteras ledighet och semester då det finns bestämda regler som man måste förhålla sig till.

*”Eftersom varje medarbetare har ett eget ansvar och så länge man tar det ansvaret så bryr vi faktiskt inte så mycket om hur fort man gör det.” En av grundarna till Chefslöst företag 2.*

När det gäller den interna kommunikationen så är det mest vanligt med informella möten i företaget. Då det finns ett aktivitetsbaserat (öppet) landskap innebär det att samtliga medarbetare kan prata med vilken person som helst och ungefär när som helst. Det vanligaste möte är de som sker i korridoren på ungefär fem minuter. Sen finns det också strukturerade möten som sker en gång i månaden när man behöver sitta för sig själv ibland. Därutöver finns det även återkommande coaching möten där medarbetarna kan coacha varandra. Informationen sprids på

ett smidigt sätt då det kan ske i korridorerna när som helst och mellan vem som helst. Annars träffas också ansvariga över affärsenheterna var tredje vecka.

*”Man får själva ta ansvaret för de möten som man behöver ha och säga till att de gjorda. Hos oss kan man inte skylla på att det inte finns något formellt möte, man får själva säga till att det finns.” En av grundarna till Chefslöst företag 2.*

### **4.1.3 På vilka sätt arbetar man för att uppnå resultat?**

#### ***Chefslöst företag 1***

Företaget arbetar inte med några uttalade mål men lönsamhet är självklart en av de viktigaste aspekterna för företaget.

*”Vi brukar säga att vårt mål är att vi vill ha kul på jobbet och kul i livet för att man ska må bra. Men det krävs ju några förutsättningar för att det skall fungera, vilket är att man är lönsam. Om man är olönsam mår man ju inte bra och har inte kul.” VD från Chefslöst företag 1.*

När det kommer till rapportering och uppföljning så tillämpas det inte heller i företaget. Dock måste man förklara för de nyanställda hur prestationsnivån ser ut på företaget så att man vet vad som förväntas av en. Risken för misskötsel är mycket liten, dels tillämpas det en provanställningstid och dels får man vara förlåtande mot den om det bara är en tillfällighet. Om det däremot skulle handla om mer allvarliga misskötsel såsom stöld så åker man ut, eftersom man då inte visar respekt för sina kollegor och passar inte in hos företaget.

*”Vettiga människor behöver inte följas upp. En vettig människa gör ju bra ifrån sig och presterar. Man vill ju bidra till förbättring eller till att dagen blir*

lyckad. Tänker man ett fotbollslag och någon slutar springa, det går inte till så i en bra grupp.” VD från Chefslost företag 1.

### ***Chefslost företag 2***

Företaget arbetar inte som det traditionella sättet där ledningen definierar målet och skickar ner dessa till övriga i organisationen och landar i dem som är längst ner. Utan istället frågar man medarbetarna om vilka behov det finns, hur de vill utvecklas de närmaste åren samt vad de vill bidra till. Istället för begrepp som målsättning används olika ambitioner, genom att arbeta på det sättet får företaget en total ambition. Ambitioner skall inte ses som krav då den som sätter ambitionen är själv ansvarig för att nå den, enligt en av grundarna till företaget.

*”Vi vill ju att alla ska utvecklas fortare än på någon annanstans och utmanas mer än på någon annanstans. Därför att vi har mer frihet och summan av medarbetarnas ambition överstiger långt vad en ledning skulle hoppas på i sin affärsplan. Däremot har vi en vision som sätter riktning, en affärsidé ”En av grundarna till Chefslost företag 2.*

När det kommer till rapportering och uppföljning så används det väldigt lite. Men varje medarbetare har två coacher som kan stötta och hjälpa en att sätta sina egna ambitioner och utvecklas, både kortsiktiga och långsiktiga.

## **4.1.4 Hur och vem fattar beslut i företaget?**

### ***Chefslost företag 1***

Beslut fattas primärt lokalt av den person som sitter med frågan. Det tillämpas en möjlig process från enskild beslutsgrupp till att söka stöd från andra, gå till samråd eller ta det till personalmöte eller vända sig till VD. Det är viktigt att alla som vill ha stöd i beslut kan få det, men det kan se lite olika ut beroende på vilken läggning individen har. Då alla medarbetare får möjlighet och

ansvar att fatta sina egna beslut kan det ibland hända att man fattar felaktiga beslut, men det är acceptabelt här så länge syftet är gott.

*”Vi arbetar med en metod som vi kallar för SIM, Speed integration management, vilket innebär att beslutsprocessen bör vara snabbt och intensivt och att det inte går långväg. Ibland väljer man fel metod, men vi utgår från att man vill väl, men ibland blir det inte rätt.” VD från Chefslöst företag 1.*

Begreppet ansvar är av stor betydelse för företaget. Med ansvar avses inte enbart ett personligt ansvar utan det förutsätter att medarbetarna ska kunna ta ansvar för sig själv och för andra, samtidigt har de också rätt att ställa krav och få hjälp och stöd. Då det inte finns några interna karriärvägar och med att det inte finns några chefstitlar, är det viktigt och mycket lättare att vara prestigelöst, enligt Vd:n.

*”Du har rätt att kräva av andra, annars ska vi inte behöva ta ansvar. Men om du inte känner att det är något som du själv kan ta ansvar för då måste du kunna själv gå ut och söka det här stödet och inte enbart förvänta sig att få det. Det är dubbelfilig kommunikation och det gäller att ge och ta. Och det ska vara prestigelöst.” VD från Chefslöst företag 1.*

### ***Chefslöst företag 2***

Det är framförallt individerna själva som får fatta de egna besluten, men när saker börjar påverka flera så måste det finnas någon som kan hantera dessa frågor, därför är det alltid någon som är ansvarig för olika saker. De beslut som inte individerna inte känner att de kan ta själva får tas med affärsenheter eller olika områdesansvariga beroende på vad det handlar om. Då det inte finns några chefer är ansvarstagande mycket viktig för varje medarbetare. Varje individ tar den största delen av ansvaret för sig själv och medarbetaransvarig har ansvar för att man kan utvecklas i långsiktigt.

För att kunna möta en alltmer komplexa miljö och den förändring som sker i omvärlden eftersträvas ett nätbaserat företag istället för hierarkier. Med nätbaserat företag menas att man organiseras i hubbar som själva kan ta beslut och navigera sig till omgivningen och varje hubb är fristående men kan länka till varandra. Fördelen med denna typ av organisering är att man snabbt kan ändra inriktningen när omgivningen förändras, till exempel när en ny kompetens har kommit till marknaden eller när efterfrågan förändras.

*”Folk vill gärna gömma sig bakom ansvarsbeskrivningar och arbetsuppgift beskrivningar eller processer. Ska man få folk att kliva fram och tänka själv, gör det lilla extra och vara fullt engagerad så behöver man omdefiniera ansvaret på ett annat sätt.” En av grundarna till Chefslöst företag 2.*

## 4.2 Traditionella företag

### 4.2.1 Hur ser organisationsstrukturen ut?

#### *Traditionellt företag 1*

Företagets hierarki består av en VD, styrelseordförande, parter/delägare och övriga är anställda som konsulter. Det finns inga avdelningar på grund av företags storlek, däremot finns det olika arbetsuppgifter och arbetsområden som är tydlig uppdelad.

*”Jag blev imponerad över att vi har en så tydlig struktur här, trots att det är ett mindre bolag. Man har gjort struktur så att det går att växa i. Det är tydligt med vem som är ansvarig över vad och underlättar när man arbetar med en del stora kunder.” En av medarbetarna från Traditionellt företag 1.*

När det kommer till konflikter så har det inte funnits några allvarliga konflikter på företaget. Det finns klart ram för hur personalpolitik ser ut och den är lika för alla. Det finns också formella



regler och bestämda riktlinjer för medarbetarna i dokumentform. Där regleras allt som en HR-avdelning ska ta hand om, berättar en av delägarna på företaget.

Företaget präglas mycket av kompetens och är funktionsbaserat, har medarbetaren rätt kompetens så får han/hon ofta möjlighet att göra de sakerna. Organisationsstrukturen ser mer platt ut jämfört med större bolag, berättar en av medarbetarna på företaget.

*”Det är mer fritt här, du har dina projekt och sen har du ett ansvarsområde internt. Det är inte så att man talar om för exakt hur och vad du bör göra.” En av medarbetarna från Traditionellt företag 1.*

Men samtidigt finns det ändå tydliga rollbeskrivningar som klargör för vem som är ansvarig för till exempelvis IT, fakturering, ekonomi, lokalfrågor och personalfrågor.

*”Den är hierarkiskt på det sättet att det finns någon som är i ägarposition och andra som är anställdposition. Men jag skulle inte säga att det är helt hierarkiskt här heller, om någon har bättre kunskaper så kan den personen ta hand om vissa saker istället. Vi tror mer åt den platta organisationsmodellen.” En av delägarna från Traditionellt företag 1.*

När det kommer till den negativa aspekten så förutsätts det en tillräckligt tydlig instruktion om hur ansvarsfördelning ser ut, hur mycket man skall jobba och vad som skall gå först. Om dessa är oklara finns det risk att medarbetaren som egentligen skall vara ute och hålla på med fakturering håller på med andra saker som man själv tycker är roligare istället, berättar en av delägarna på företaget. På medarbetarnivån finns det både för- och nackdelar med att det är så tim-styrd på projekt när man jobbar som konsult.

### ***Traditionellt företag 2***

På företaget är verksamt världen över finns en tydligt kommunicerad hierarki i form av en blueprint över hur de sex olika nivåerna i organisationen ska se ut. Nivåett som är den högsta

nivå är den verkställande direktören återfinns, nivå två består av regionchefer, nivå tre landschefer, nivå fyra avdelningschefer, nivå fem gruppchefer och i nivå sex återfinns koordinatörer.

*“Som VD på företaget arbetar man med lite av allting, men i huvudsak arbetar vi i grupp, det vill säga med mitt management team. För det är mycket jag inte kan göra själv, jag ansvarar mer för att säkerhetsställa, coacha och supporta företagets anställda.” VD på Traditionellt företag 2*

Företaget har en väl fungerande och väl utvecklad HR-avdelning, de jobbar förebyggande och aktivt för att konflikter inte ska komma till stånd eller lösas på ett smidigt sätt. Konflikterna som uppstår rör sig oftast om missförstånd och missuppfattningar mellan organisationens avdelningar, det är därför det finns en tydlig blueprint som informerar de anställda vilka befogenheter och ansvarsområden det har.

*“Vi försöker att inte sopa något under mattan, är det något som inte fungerar så tar man tag i det med en gång. Tycker en medarbetare att det inte fungerar med en kollega är det viktigt att man säkerhetsställer att dessa två har en dialog.” VD:n på Traditionellt företag 2.*

Organisationen är en klassisk hierarki där besluten tas på olika nivåer men VD:n på företaget menar att det är viktigt att inte alla beslut tas i toppen och att man måste kunna ta beslut även på det lägre nivåerna om man besitter den kunskap som behövs för det beslutet.

*“Jag tror det är väldigt positivt med en hierarkisk struktur annars kan det bli otydligt till vem man ska rapportera till... jag kan inte säga att vi har ett problem med det men det skulle kunna vara ett problem. Ju längre ner i hierarkin man kommer desto tydligare kan det bli med ansvarsområden.” medarbetare Traditionellt företag 2.*

## 4.2.2 Hur fungerar det dagliga arbetet?

### *Traditionellt företag 1*

Det dagliga arbetet är att utföra olika uppdrag hos olika kunder. Ledningen har som uppgift att leda företaget och hantera de operativa uppgifterna. Övriga konsulter som är anställda ägnar den mesta tiden åt att utföra deras uppdrag. Uppdragsmöten hålls för att komma överens om saker som deadlines och uppfattningar mellan kunden, därefter hålls det en presentation och redovisning av uppdragen. Det är vanligt att varje konsult arbetar med tre olika projekt samtidigt och till största delen mot deadlines. Det är framförallt självständigt arbete för samtliga medarbetare på företaget, uppdrag görs dock alltid tillsammans med någon annan.

När det kommer till delegering av arbetsuppgifter så är det ledningen som bestämmer hur och vem som ska göra vad. Arbetsuppgifter delas ut på måten som sker en gång i månaden och varje tisdag hålls det informationsmöte där samtliga i företaget är med och stämmer av med varandra. Men sen styrs det också dels av vad medarbetarna är duktiga på och dels av olika uppdrag samt hur många timmar man har. I genomsnitt arbetar man 40 timmar i veckan och har sex veckors ledighet per år.

*”När vi har säljmöte så kan vi tycka med. När vi har fått ett uppdrag meddelar ledningen vem som anses som mest lämpad men sen får man kolla om man har tillräckligt timmar så att man kan ta den. Skulle det vara så att man inte har några timmar över så behöver man inte ta den.”* En av medarbetarna från Traditionellt företag 1.

Samtliga som jobbar på företaget upplever att det finns en del frihet i sitt arbete, arbetsuppgifterna delegeras i stort sett av ledningen men sen är det upp till varje medarbetare hur man väljer att lösa det. Medarbetarna sitter mest på sitt kontor men kan också arbeta hemifrån, för sin egen skull och för andras skull vill man dock sitta på kontoret så att det alltid finns någon att bolla frågor med.

*”I stort bolag måste man maila om det är något man undrar trots att man sitter två våningar ifrån varandra, den här typen av närkontakt hade man inte då. Här kan du gå direkt till den personen och kommunikationen blir mycket enklare. Jag känner också ett större behov av att vara på arbetsplatsen.” En av medarbetarna från Traditionellt företag 1.*

En av delägarna på företaget berättar dock att man å ena sidan upplever frihet i sitt jobb, å andra sidan lägger man lite band på sig själv så att man inte tar de friheter som man egentligen skulle kunna ha.

*”Som delägare fungerar man som en normsättare för andra personer som jobbar här, om man själv tar sig de friheten så kommer de andra att uppfatta det som att det är ok att de också kan göra så.” En av delägarna från Traditionellt 1.*

När det kommer till den interna kommunikationen finns det olika möten som är strukturerade och fasta möten. Sen får varje medarbetare själva bestämma över hur många möten man behöver ha med kunden i samband med sitt uppdrag.

### ***Traditionellt företag 2***

Företaget är verksam inom rederibranschen som huvudsakligen går ut på att hyra ut transporter till olika kunder. Arbetet sker på olika nivåer, beslut fattas i de högre nivåerna som i sin tur styrs av det regionala kontoren och lokala avdelningschefer. Företaget har olika funktioner inom customer service, import, export, försäljning och ekonomi och man arbetar både enskilt och i grupp. I det dagliga arbetet arbetar man med samma saker fast på olika avdelningar. Ett arbete kan t.ex. starta på försäljningsavdelningen där ärendet efter beställningen hanteras av import eller export för att sedan gå vidare och faktureras och skickas ut av ekonomiavdelningen. När en försäljning är genomförd tar customer service över ansvaret för kunden och sköter all kommunikation och potentiella service problem.

Delegering av arbete sker i tre etapper, dels så kommer delegering av arbetsuppgifter från huvudkontoret, dels kommer arbetsuppgifter från det regionala kontoret och sist kommer arbetsuppgifter från det lokala kontoret. På en högre nivå finns en större frihet att uppnå de satta målen, medan medarbetarna i den lägre nivån inte har samma handlingsfrihet.

*“Med större beslut kommer vikten av att ha företagets bästa i beaktande, då det måste vara i enlighet med dess värderingar, ett ansvar man inte kan lämnas fritt utan blir koncentrerat till toppen i organisationen.” VD på Traditionellt företag 2.*

Enligt de anställda på företaget finns en viss frihet. I och med att företaget är verksamt globalt finns gemensamma mål som ska uppfyllas. Den verkställande Vd:n menar att de mål som sätts upp måste följas upp, hur målen uppnås är upp till individen. De anställda styrs i sin tur av deras närmaste chefer som guidar och försäkrar sig om att målen uppfylls av dem.

*”Friheten är medel skulle jag säga, jag har inte direkt inflytande i de mål som sätts då målen sätts av ledningen. Men däremot är det upp till mig hur jag vill göra. Jag är väldigt fri att hantera frågeställningarna och hur jag vill uppnå dem. Men i och med att jag inte sätter upp målen är det inte särskilt fritt” En av medarbetarna från Traditionellt företag 2.*

Organisationen lägger stort vikt vid möten och uppföljning för att det ska ske en kontinuerlig förbättring. Till exempel har cheferna möten varje vecka och även för varje enskild avdelning med respektive manager och man har även ett stående stormöte varje vecka. Det system de använder sig av kallas ”cascading” vilket innebär att informationen ska komma uppifrån och ner. Möten är strukturerade till att vara korta och koncisa, det finns en tydlig agenda och vill man ta upp något säger man till innan.

*”Eftersom mötena är kontinuerliga är det viktigt att de är strukturerade, då blir dom mer givande. Jag tror vi spenderar mindre tid och är mer effektiva på våra möten genom att göra på detta sätt” En av medarbetarna från Traditionellt företag 2.*

*“Det finns alltid rum för förbättringar när det kommer till kommunikationen, möten hålls därför kontinuerligt för att försäkra om att utveckling sker på området” VD på Traditionellt företag 2.*

### **4.2.3 På vilka sätt arbetar man för att uppnå resultat?**

#### *Traditionellt företag 1*

Företaget använder sig av uttalade mål och man arbetar både mot kortsiktiga och långsiktiga mål. Dessa består i form av omsättningsmål, ambitioner, antalet timmar hos kund, försäljning och antalet fakturerade timmar per månad. Sen kan det se lite olika ut på medarbetarnivån vad man har för kortsiktiga mål beroende på vad man har för uppdrag, enligt en av medarbetarna på företaget. Vågen till att uppnå de uppsatta målen spelar kommunikation en stor roll, dels är det viktigt att varje medarbetare gör det man ska och kan man inte själv så bör man fråga någon annan. Vid de återkommande verksamhetsmötena kan medarbetarna lyfta upp olika förslag.

När det kommer till rapportering och uppföljning använder företaget inte så mycket av det, om det inte är uppenbart att något gick fel. Den uppföljning sker redan innan man rapporterar och redovisar för kunden, där tar man upp vad som har fungerat och inte fungerat och om det motsvarar deras väntningar. På medarbetarnivån får man feedback från sina kunder och chefer när man har slutfört sina uppdrag.

#### *Traditionellt företag 2*

Inom företaget finns uttalade mål och det finns både korta - och långsiktiga. Målen implementeras av ledningen och kan förändras över tid, målen styrs av ekonomin som är ett av de främsta momenten man ser till för att måla framgång. De långsiktiga strategiska målen i

organisationen ansvarar och bestäms av huvudkontoret därefter kommuniceras de strategiska målen till de olika kontoren i respektive land. De lokala kontoren har sedan i uppgift att uppfylla de långa - och korta målen enligt ramverken som kommunicerats från huvudkontoret.

*”Regelverket för hur vi jobbar sätts från vårt huvudkontor, det är sedan upp till de lokala kontoren att utarbeta kortsiktiga mål som passar för regionen och uppnå huvudkontorets mål.”*  
VD på Traditionellt företag 2.

Organisationen lägger stort vikt att kommunikationen är viktig för att uppnå de uppsatta målen. Säkerhetsställning att målen är kända inom organisationen arbetar man aktivt med. Man anser att genom korta koncisa möten med feedback när målen och uppstår problem tar man hjälp av chefer och andra medarbetare i enskilda möten eller i grupp. Genom feedback undviks missförstånd och man har en rak dialog mellan de anställda och cheferna. Genom olika mätverktyg vill man säkerställa att kvalitén av produkten man säljer uppnår förväntningarna som genererar mer affärer och uppdrag.

*“Vi använder oss av olika typer av mät - och surveyformulär för att försöka oss om att kunden alltid är nöjd och vill fortsätta vårt samarbete”* En av medarbetarna från Traditionellt företag 2.

För att mäta resultat använder sig företaget bl.a. av KPI (key performance index). Dock fokusera man inte enbart på siffror i ett resultat då det kan få fel fokus eftersom det huvudsakliga arbetet sker gentemot kunder. Det är viktigt att kunden är nöjd och företaget mäter det genom att använda sig av kundenkäter som följs upp varje vecka. I arbetet kring uppföljning inom andra arbetsprojekt kan det variera från fall till fall hur man mäter ett resultat.

*“Först tror jag att det handlar om kommunikation, det gäller att säkerställa att målen är kända i organisationen. Jag tror att många företag missar att säkerställa att alla är*

*medvetna om vilka mål man har, man måste alltså inte bara sätta målen utan man måste implementera dem.” VD på fråga Traditionellt företag 2.*

#### **4.2.4 Hur och vem fattar beslut i företaget?**

##### *Traditionellt företag 1*

Det är framförallt ledningen som fattar de viktiga beslut och det brukar inleda med en diskussion mellan två av företagsledare där man pratar om det är något som behöver förändras, sen tas det upp vidare till toppen och blir ett beslut. Medarbetarna har möjlighet att ge förslag på verksamhetsmöten, till exempel förslag på ett nytt kompetensområde som inte har funnits på företaget tidigare.

Ansvar är ett begrepp som företaget ser som mycket viktigt i det dagliga arbetet. Men ansvar uppfattas olika av olika människor utifrån olika perspektiv. Det handlar bland annat om vilken position man har och vad man är för person. En av medarbetarna på företaget hävdar att det beror på hur mycket tid individer vill lägga ner i sitt jobb och menar att man lägger gärna ner de 40 timmar som man har men det finns också andra saker som man värderar högt, då kanske det inte är värt att ta det extra ansvaret.

*”Jag har ansvar för att göra mitt jobb, mina timmar och sälja. Jag känner att jag är en stor del av bolaget då det är ett litet företag. Jämför man med större bolag så kan man uppleva ett större ansvar då man är väldigt viktigt för företagets varumärke i ett litet bolag.” En av medarbetarna från Traditionellt 1.*

Som delägare till företaget tar man mycket ansvar då det handlar om en annan typ av känsla och närhet för sin verksamhet. Medan det finns å andra sidan också ånsta älda som inte känner så mycket ansvar för företaget och kan identifieras med företaget, då väger man in sina egna



intressen som är av andra karaktär, till exempel som att jobba så litet som möjligt och ändå få betalt, enligt en av delägarna på företaget.

### *Traditionellt företag 2*

Inom företaget fattas alla mål och beslut av ledningen och detta görs huvudsakligen från huvudkontoret. Därefter kommuniceras besluten till respektive regioner som i sin tur informerar de lokala kontoren. Informationen kommer alltså huvudsakligen från toppen men om medarbetarna har problem eller åsikter uttrycks detta till närmast berörda chef som sedan har ansvaret att följa upp och säkerhetsställa att man hanterar frågan. Företaget har en tydlig hierarki av beslutsfattande och det gör att medarbetarna enkelt vet vilka typ av beslut de kan ta.

*“Alla beslut är viktiga. Vi har en beslutshantering som egentligen beror på vart risken för företaget är, så alla i företaget tar viktiga beslut. Men beroende på var du är i hierarkin så kanske du måste fundera på vilken effekt det har för företaget. Större beslut som kan riskera företaget, kan endast beslutas från någon högt upp i hierarkin.” VD på Traditionellt företag 2.*

### **4.3 Sammanfattande tabeller**

Nedan presenteras två tabeller som sammanfattar och jämför information som vi har samlat in genom kvalitativa intervjuer med våra informanter. Vi har valt att göra två olika tabeller, den ena utifrån ett medarbetarperspektiv och den andra utifrån ett ägarperspektiv. De olika tematiseringar som tillämpas i tabellerna är tagna från vår intervjuguide. Detta för att tydliggöra för läsaren och som även underlättar för vårt analysarbete av det empiriska data.

		<b>Medarbetare Chefslöst 1</b>	<b>Medarbetare Chefslöst 2</b>	<b>Medarbetare Traditionellt 1</b>	<b>Medarbetare Traditionellt 2</b>
<b>T E M A 1</b>	<b>Vem delegerar ditt arbete?</b>	"Ansvaret ligger på mig"	"Jag styr själv"	"Chefen styr"	"Cheferna bestämmer"
	<b>Jobb enskilt eller grupp?</b>	Främst i grupp	Enskilt och i grupp	Enskilt och i grupp	Enskilt och i grupp
	<b>Hur många arbetstimmar i veckan?</b>	40h i veckan	45-50h i veckan	40h i veckan	40h i veckan
<b>T E M A 2</b>	<b>Hur ofta hålls möten?</b>	Mellan 1-2 möten i veckan	Nästan enbart uteslutande med kunder	1 möte i veckan	Oftast 3 möten i veckan
	<b>Hur sköts konflikter?</b>	Sker inga konflikter	HR-avdelning	Sker inga konflikter	HR-avdelning
	<b>Arbetar man med uppföljning?</b>	Ingen uppföljning	Ingen uppföljning	Ja	Ja
<b>T E M A 3</b>	<b>Finns målsättningar?</b>	Inga uttalade	Ja, men just den termen används ej	Ja, mål finns	Ja, mål finns
	<b>Korta eller långsiktiga mål?</b>	Båda delar	Båda delar	Kortsiktiga	Beroende på avdelning
	<b>Hur uppnås era mål?</b>	Tillsammans	Genom att förstå företagets vision	Genom kommunikation	Genom kommunikation
<b>T E M A 4</b>	<b>Vem fattar beslut?</b>	Vi som grupp	Personen som är lämpligast	Styrelsen	Toppen inom företaget
	<b>Hur viktigt är ansvar?</b>	Känner stort ansvar	Viktigt för att växa som person	Känner stort ansvar	Viktigt, men ej viktigast
	<b>Finns rollbeskrivningar internt?</b>	Ja det finns	Ja det finns	Ja det finns	Ja det finns
<b>T E M A 5</b>	<b>Är tillämpad organisationsmodell lämpligast?</b>	Tycker den är lämpligast	Går snabbt fatta beslut	Ger företaget potential att växa	Det känns bra
	<b>Finns negativa aspekter i använd modell?</b>	Om företaget blir större	Passar inte alla	Sårbart	Begränsad
	<b>Trivs ni med arbetssättet?</b>	Ja, men är ej för alla	Ja, drivs av ansvaret	Ja, det passar	Mer frihet att föredra

**Figur. 2. Sammanfattande tabell - medarbetarperspektiv (Empirin).**

		<b>Ägare Chefslöst 1</b>	<b>Ägare Chefslöst 2</b>	<b>Chef Traditionellt 1</b>	<b>Chef Traditionellt 2</b>
<b>T E M A 1</b>	<b>Vem delegerar ditt arbete?</b>	"Det är upp till mig"	"Jag styr själv"	"Det är ledningen"	"Huvudkontoret bestämmer"
	<b>Jobb enskilt eller grupp?</b>	Enskilt och i grupp	Enskilt och i grupp	Enskilt och i grupp	Främst i grupp
	<b>Hur många arbetstimmar i veckan?</b>	50h i veckan	50h+ i veckan	45-50h i veckan	50-60h i veckan
<b>T E M A 2</b>	<b>Hur ofta hålls möten?</b>	1 möte i veckan	Få möten i veckan	1 möte i veckan	4-5 möten i veckan
	<b>Hur sköts konflikter?</b>	Finns ingen HR-avdelning	Inga konflikter	Finns inte i småföretag	Det finns HR-avdelning
	<b>Arbetar man med uppföljning?</b>	Ingen uppföljning	Ingen uppföljning	Ja, viktigt	Ja, viktigt
<b>T E M A 3</b>	<b>Finns målsättningar?</b>	Finns inte	Nej, det finns inte	Ja, mål finns	Ja, mål finns
	<b>Korta eller långsiktiga mål?</b>	Främst jobbar man kortsiktigt	Båda delar	Båda delar	Långsiktigt i ledningen
	<b>Hur uppnås era mål?</b>	Tillsammans	Likasinnade	Genom planering	Genom kommunikation
<b>T E M A 4</b>	<b>Vem fattar beslut?</b>	Personen som sitter med frågan	Personen som är lämpligast	Ledningen	Ledningen
	<b>Hur viktigt är ansvar?</b>	Viktigt för att växa som person	Oerhört viktigt	Viktigt i toppen	Viktigt som chef
	<b>Finns rollbeskrivningar internt?</b>	Nej det finns inte	Ja det finns	Ja det finns	Ja det finns
<b>T E M A 5</b>	<b>Är tillämpad organisationsmodell lämpligast?</b>	Inte ultimata	Ja, tror ej på hierarkier	Lämplig för småföretag	Lämplig för företag
	<b>Finns negativa aspekter i använd modell?</b>	Inte effektiv	Kräver rätt person	Viktigt med tydlighet	Beslut borde kunna ske längre ner
	<b>Trivs ni med arbetssättet?</b>	Ja, väldigt flexibelt	Oerhört givande	Trivs bra	Funkar bra

Figur. 3. Sammanfattande tabell - ägarperspektiv (Empirin).

## 5. ANALYS

*I detta kapitel presenteras vår analys av det empiriska data och våra valda teorier som ligger till grund för analysarbetet samt tolkning av samtliga intervju transkriptioner. Vi har valt att utgå ifrån de teoretiska temana för vår analys, detta för att skapa tydligare samband mellan vårt empiriska data och den teoretiska referensramen. Först redogörs analys av organisations kommunikation, ledarskapets betydelse, medarbetarskap, och sist kommer självstyrande team. Vi redogör även för vårt resultat i form av en sammanfattande tabell i slutet av kapitlet.*

### 5.1 Organisationskommunikation

Heide m.fl. (2012) definierar organisationskommunikation som en kommunikation som sker både formellt och informellt inom organisationen. Man kan urskilja skillnader inom de traditionella och chefslösa företagen, trots att båda parter anser att kommunikation är en av de viktigaste funktionerna i en organisation. Det skiljer sig främst bland de chefslösa företagen, det chefslösa företaget 1 kräver till exempel ett större eget ansvar och engagemang bland sina anställda där de fungerar som sina egna chefer. Precis som Granberg (2012) beskriver är det viktigt att det finns en väl fungerande kommunikation inom företaget för att den ska vara effektivt och det finns en tydlig hierarki bland de traditionella företagen vi studerat och det finns en strategi för hur information och målsättningar kommuniceras då det beslutas av ledningen. I det chefslösa företaget 2 kan man urskilja ett missnöje precis som det Papa m.fl. (1987) beskriver. På grund av brister i kommunikation och en avsaknad av chefer kan det ibland uppstå missförstånd över ansvarsfördelningen.

Av de fyra företag som studerats baseras den interna kommunikationen främst på möten, e-post och intranät. Katz & Kahn (1978) hävdar att det finns fem typer av kommunikation i nedstigande led som är viktiga för att kommunikation i en organisation ska fungera. I uppstigande led finns det fyra viktiga typer av kommunikation. De traditionella företagen tenderar att främst fokusera på den nedstigande kommunikation då man främst arbetar i olika nivåer för att kommunicera

information i nedstigande led. I de chefslösa företagen råder en tydligare balans mellan nedåstigande och uppåstigande kommunikation. Katz & Kahn (1978) nämner indoktrinering som en viktig kommunikationsform som de chefslösa använder sig i stor utsträckning, det handlar då om att förstå företagets värderingar och målsättning. Men denna bakgrundsinformation är de chefslösa företagen friare att agera i sitt arbete, det kan ta beslut som kan påverka företagets varumärke.

Enligt Goldhaber (1993) förlitar sig organisationer i för stor utsträckning att det förmedlade budskapet ska ske skriftligt eller elektroniskt. Goldhaber (1993) har gjort studier på att medarbetarna föredrar det personliga mötet framför dessa kommunikationsätt. Att vid det personliga mötet ger informationen inte utrymme att tolka annorlunda än det är ämnat att betyda, vilket minskar risk för missförstånd och missuppfattningar. De traditionella företagen jobbar främst med möten genom att de är större där informationen som ges till gruppen i stort. De traditionella jobbar främst med personliga möten där man ständigt följer upp och uppdaterar sina medarbetare där det kan förekomma brist i kommunikationen. De chefslösa å andra sidan förväntar sig i större utsträckning att medarbetarna ska ta in och tolka den information som ges på möten och själva tolka hur den ska användas i sina dagliga arbetsuppgifter.

## **5.2 Ledarskapets betydelse**

Heide m.fl. (2012) beskriver om hur chefens roll i en organisation har förändrats och det finns flera faktorer som påverkat detta. Personlighet, kultur och kunskap och hur chefen kommunicerar med sina medarbetare är några exempel. Den digitala utvecklingen har medfört att chefens kommunikationsroll blivit allt mindre viktig enligt Heide m.fl. (2012). Det här kan man framför allt se inom de traditionella företagen där chefsnivån är minskat och de anställda har fått ett större ansvar. I det traditionella företaget betonar Vd:n att man rör sig mot en plattare organisationsmodell, chefen kommer att finnas kvar i organisationen då hen menar att utan chefer hade det varit svårt att ha en tydlig kommunikation.

I enlighet med Heide m.fl. (2012) har chefens huvudsakliga uppgifter kommit att handla om att sälla och sortera, förmedla och förklara samt skapa dialog. Inom de traditionella företagen ser man en tydlig hierarki i hur de ansvariga säller och sortera den information som kommuniceras till medarbetarna. De chefslösa företagen har ingen direkt informations struktur utan kan gå åt båda hållen. När man förädlar och förklarar menar man hur ett företag förmedlar sin vision och strategi.

I de traditionella organisationerna förmedlas visionen tydligare och mer frekvent än i de chefslösa organisationerna. Till exempel kommuniceras den genom mål som sätts årligen, men beroende på hur det går ekonomiskt för företaget ändras målen, det är sedan upp till de olika cheferna att uppnå dem och implementera dem bland de anställda bland de traditionella företagen 2.

Att skapa en dialog är viktigt både för att tydliggöra de anställdas roller, för att delegera, informera och ta upp eventuella problem. I undersökningen fanns det tydliga uppfattningar om att problem inte ofta uppstod i någon av organisationerna och att om de uppstod hanterades de väl. Det fanns dock en tydlig skillnad i att det faktiskt uppstod en del missuppfattningar i medarbetarnas arbetsroller i sitt dagliga arbete och detta berodde till en viss del på ett avsaknad chefskap. I ett chefsöst företag tenderar jobbet att vara flexibelt, ibland får man hoppa in och hjälpa till med uppgifter och just detta uttrycker de chefslösa företagen 2 att den typen av arbete kan kräva mycket konsensusbeslut som blir väldigt tidskrävande. Det finns inte heller någon chef som kan ingripa och delegera uppgiften till rätt person.

### **5.3 Medarbetarskap**

Czarniawska (2015) menar att chefsbehovet minskar i takt med professionalisering av olika typer av organisationer, istället för att leda och kontrollera anställda blir chefens roll i dagens professionella organisationer att stödja medarbetarna och integrera kunskap samt erfarenhet som

sitter hos medarbetare, vilket kräver ett medarbetarskap. Med medarbetarskap menas att även medarbetarna bör ses som medproducenter av ledarskap och inte enbart chefer (Andersson & Tengblad, 2014). Denna aspekt märks mycket tydligt i de två chefslösa företagen då båda organiseras på ett sätt där det inte behövs några formella chefer, medarbetarna tar den största delen av ansvaret själv och fattar beslut som rör sitt dagliga arbete samt sina egna ambitioner. I de traditionella företag som studerats är medarbetarskap däremot mycket svagt då det i stort sett är chefer som fattar beslut och tar ansvar.

Precis som Hällstén & Tengblad (2006) beskriver ett gott medarbetarskap så fokuserar de båda chefslösa företagen på individens eget ansvarstagande och försöker dela ut ansvaret så långt som möjligt. Medarbetarskap fungerar enbart när det rör sig om individer som har förmågan att ta ansvar för sin egen utveckling, visa respekt för andra och kan leda sig själva i de chefslösa företagen.

Hällstén & Tengblad (2006) menar att det också krävs att ledningen/organisationen intresserar sig för sina medarbetares utveckling, kan delegera ansvar och även belöna viljan för att ta större ansvar samt mer delaktighet. Detta är något som de chefslösa företagen anser som viktigt, enligt Chefslost företag 2 tillämpas det ett lönesystem som innebär att lönen är baserat på vad man gör och hur mycket man gör. Enligt en av grundarna till Chefslost företag 2 kan detta ses som en stark fördel som skapar möjlighet för individer att själva välja och bestämma över hur ens arbetsdag kommer att se ut samt vilka projekt man vill vara med i. Å ena sidan skapas det större engagemang bland medarbetarna å andra sidan kan det också vara skönt att man får ha mindre krav på sig när det behövs men ändå kunna kliva på igen när det är rätt timing. På så sätt blir det mycket enklare att kunna kombinera privatlivet med jobbet i de chefslösa företagen.

Det finns en del skillnad mellan det engelska begreppet empowerment och svenska medarbetarskap. Det ena innebär att fördela ansvar som tidigare legat på chefer på medarbetarna (Conger & Kanungo, 1988) medan det andra bygger däremot på att det finns en viss chef men

förutsätter en stark relation och ett starkt samarbete mellan chefer och medarbetare (Tengblad, 2010, Andersson m.fl. 2013).

I de chefslösa företagen eftersträvas ett nätbaserat företag istället för hierarkier för att kunna möta den alltmer komplexa miljö samt förändringar som sker i omvärlden. Enligt en av grundarna till Cheflost företag 2 fungerar det genom att man organiseras i olika nätverk och grupper som själva kan ta beslut och navigera sig till omgivningen där varje grupp är fristående men ändå kan länka till varandra. De traditionella cheferna ersätts med ansvariga medarbetare som besitter rätt kunskap för att kunna hantera och ansvara för olika delar i verksamheten. Denna typ av organisering går att likna med det individorienterade medarbetarskapet samt ledarlöst medarbetarskap som Hällstén & Tengblad (2006) använder sig av för att beskriva och skilja på olika typer av medarbetarskap. Med ett individorienterat medarbetarskap menas att det är individen själv som tar på sig största delen av ansvaret samt ett relativt självständigt arbetssätt, vilket stämmer överens med hur man arbetar i de två chefslösa företagen som studerats. Det går även att finna inslag av ledarlöst medarbetarskap då det saknas formella chefer i de två chefslösa företagen och där VD i cheflost företag 1 samt strategiska hubben i cheflost företag 2 fungerar mer som en symbolisk/administrativ roll.

### **5.3.1 Medledarskap**

Enligt Hällstén & Tengblad (2006) är ledarskap och medarbetarskap varandras förutsättningar och det finns ytterligare ett begrepp som går ett steg längre än det tidigare nämnda medarbetarskapet. När ett ledarskap samt medarbetarskap utspelas i samspel kallas det medledarskap och innebär att medarbetarna även är delaktiga i ledarskapet. Detta är något som man kan finna i de båda chefslösa företagen då varje medarbetare fungerar som sin egen chef, fattar egna beslut och tar ansvar över sig själva men när det rör sig om operativa uppgifter samt strategier som påverkar hela organisationen så finns det ändå någon som kan hantera just dessa frågor.



*”Vi har ett eget namn som vi kallar för **kollektiv ledarskap**. Med kollektivt ledarskap så betyder det för oss å ena sidan att distribuera ansvaret så långt som det går, å andra sidan att vi inte har en VD utan vi har då många personer som kan representera företaget. Det är vanligt när man gör affärer så vill kunder gärna göra affärer med VD eller med någon som har den mandaten. Hos oss har vi 26 personer som kan företräda företaget.” En av grundarna till Chefslost företag 2.*

Medledarskap bygger på det gemensamma ansvaret och initiativtagandet som utövas både av chefen och medarbetarna. Det är inte chefen som skall tänka ut vad som bör göras och hur, fatta beslut samt motivera sina beslut utan det är den enskilda medarbetarens ansvar (Andersson & Tengblad, 2014). Detta är precis hur de chefslösa företagen som studerats fungerar och organiseras i praktiken. När medarbetarna blir engagerade i att finna konstruktiva lösningar på de problem som företagen ställs inför utvecklas det ett aktivt medledarskap enligt Johansson (2001).

Hos de chefslösa företagen fungerar det inte som det traditionella sättet att det alltid är ledningen som sätter mål och sänder ner dessa till övriga i organisationen och till slut landar i dem som befinner sig längst ner i hierarkin. Utan medarbetarna ges möjlighet att påverka och berätta om vilka behov det finns, hur de vill utvecklas samt vad de vill bidra till. De gemensamma strategier tas fram genom bland annat medarbetarenkät eller möte där samtliga medarbetare kan vara med och påverka. Enligt Chefslost företag 2 bör inte målsättningar ses som krav på individer utan det handlar om olika ambitioner som individerna själva sätter och är själva ansvariga för att nå den. Denna aspekt skiljer sig däremot mycket åt i de traditionella företag där målsättning är något som bestäms uppifrån och ses mer som krav som varje medarbetare måste följa och uppfylla.

Tengblad (2003) menar också att i välfungerande medledarskap är det viktigt att chefen kan stötta individernas vilja att fortsätta agera ansvarsfullt, inte tvärtom att förhindra medarbetarnas ansvarstagande och initiativtagande. Detta är också något som de chefslösa företagen anser som viktigt, därför ges det möjlighet för olika coaching möten samt utbildningar för att medarbetarna

skall kunna växa och känna sig trygga för att kunna ta de ansvar och beslut som de annars inte kan göra själva. Denna syn innebär också att ledarskap inte är några personliga egenskaper, utan istället är som en process som växer fram genom integration och samspel mellan chefen och medarbetarna där det inte nödvändigtvis behöver vara chefen som spelar den avgörande roll, precis som Andersson & Tengblad (2014) menar.

### **5.3.2 Medarbetarskapshjulet**

Andersson & Tengblad (2014) skriver att det förutsätter fyra samverkande komponenter för att medarbetarskap samt medledarskap skall fungera, dessa är:

- förtroende och öppenhet
- gemenskap och samarbete
- engagemang och meningsfullhet
- ansvarstagande och initiativförmåga.

Av de fyra företag som studerats ser vi att dessa olika komponenter återfinns på olika sätt och i olika grader inom företagen. Dock är dessa komponenter mycket svagare i de traditionella företagen och med att medarbetarskap är något som inte tillämpas då organisationen styrs av hierarkier.

#### ***Förtroende och öppenhet***

Enligt Mayer, Davis & Schoorman (1995) handlar förtroende om att kunna lita på någon eller något som vi saknar kontroll över. Det är viktigt i organisatoriskt sammanhang att man känner ett ömsesidigt förtroende för varandra och för en öppen dialog. I de chefslösa företagen ser vi att medarbetarna och VD tenderar att ha ett starkt förtroende samt öppenhet för varandra för att få den dagliga verksamheten att fungera. Utan förtroende och öppenhet skulle chefer inte kunna fördela ansvar på varje medarbetare och medarbetarna skulle inte heller vilja att ta ansvar. Medarbetarna som jobbar på de tv- och chefslösa företagen upplever en stor frihet i sitt dagliga arbete,

men det är viktigt att man gör saker som är relevant för andra, annars får man ingen uppskattning. För att det chefslösa arbetssättet skall fungera är därför förtroende och öppenhet av stor vikt.

### *Gemenskap och samarbete*

Samarbete är ett annat nyckelord för att medarbetarskap samt medledarskap skall fungera, enligt Quinn m.fl. (2003) är det viktigt att man tar sin del av ansvaret och även hjälper varandra på ett prestigelöst sätt. Detta är något som de chefslösa företagen också anser som viktigt, till exempel i chefslost företag 1 kan man alltid få stöd från de övriga i gruppen även om man arbetar självständigt. Det är även lättare att vara prestigelös då det inte finns några formella chefsbefattningar eller interna hierarkier, enligt de chefslösa företagen. Vidare menar Andersson & Tengblad (2014) att det är viktigt att ledningen skapar strukturer och möjligheter till att man kan lära av varandra. I de chefslösa företagen är organisationsstrukturen mycket öppen och det uppstår sällan konflikter. Genom ett öppet klimat samt nära relationer mellan medarbetarna dyker konfliktfrågor upp mycket sällan.

I de chefslösa företagen kan medarbetarna prata med vilken person som helst och när som helst, till skillnad från de traditionella företagen där man inte har den möjlighet att hålla kommunikationen på det sättet. I traditionella företag är det mer vanligt att man vänder sig till sin närmaste chef eller överordnade om det skulle dyka upp frågor. En annan skillnad är också att i chefslösa företagen sker den interna kommunikationen främst via de informella och spontana mötena, medan i traditionella företagen får man ta upp olika frågor i de strukturerade och formella mötena med olika teman.

### *Engagemang och meningsfullhet*

För ett gott medarbetarskap krävs även att medarbetarna upplever mening och är engagerade i sitt arbete. Dock är det ledningens ansvar att ta reda på vad enskilda medarbetare upplever som meningsfullt då alla arbetsuppgifter inte per automatik känns stimulerande (Hällstén & Tengblad, 2006). Detta är något som de chefslösa företagen har tagit hänsyn till och använder

sig av då det är upp till varje medarbetare att själva bestämma över vilka projekt man vill delta i samt hur man väljer att lägga upp sin arbetsdag. På så sätt ökas engagemang samt meningsfullhet för de medarbetare som jobbar på de två chefslösa företagen då det finns en stor frihet att kunna påverka.

I de traditionella företagen finns det däremot mindre möjlighet för medarbetarna att påverka själva, de dagliga arbetsuppgifterna är ofta delegerad av mellanchefer eller ledningen. Samt i de traditionella företagen är det vanligt att man arbetar efter ett antal bestämda timmar och får därmed mer standardiserade arbetsuppgifter.

I chefslösa företagen får medarbetarna själva bestämma hur mycket man vill arbeta och i chefslöst företag 2 tillämpas det ett lönesystem som är baserat på vilka projekt man väljer att jobba med samt hur mycket man jobbar. Däremot menar Andersson & Tengblad (2014) att mer ansvar inte alltid innebär mer motiverande, utan det kan upplevas som betungande för andra. Ibland kan man ha andra saker som man prioriterar högre i sitt liv och därför väljer att inte ta mer ansvar, enligt en medarbetare på Traditionellt företag 1.

### *Ansvarstagande och initiativförmåga*

I ett gott medarbetarskap samt medledarskap är det viktigt att medarbetarna har förmågan att ta ansvar för sina egna resultat, ta initiativ som kan utveckla verksamheten, enligt Hällstén & Tengblad (2006). Detta är något som de chefslösa företagen värderar högt då själva idén går ut på att varje individ skall kunna ta ansvar för sig själva och man försöker i möjligaste mån distribuera ansvaret så långt som det går. Dock är det viktigt att det ändå finns tydliga riktlinjer för vem som är ansvarig över vad.

Begreppet ansvar är även viktigt i de traditionella företagen, dock ser ansvarsfördelningen annorlunda ut på de chefslösa företagen. Hur mycket ansvar varje individ har är beroende på vilken position man har, vad man är för person, vad man prioriterar i livet samt vilken situation

det gäller, enligt de traditionella företagen. Det är dock viktigt att det finns någon som kan sätta gränser för medarbetarna när det gäller ansvarstagande, annars finns det risk för ökad stress samt utbrändhet (Andersson & Tengblad, 2014). I de traditionella företagen är det framförallt chefer och ledningen som sätter dessa gränser medan i de chefslösa företagen är det i stort sett medarbetarna själva som får bestämma över dessa gränser.

#### 5.4 Självstyrande team

Enligt Irfaeya, Liu & Tengblad, (2006) är medarbetarskap relaterad till olika ambitioner för att utveckla organisation, genom bland annat decentralisering av ansvar och bemyndigande av medarbetare. Detta är något som de chefslösa företag tillämpar sig av där organisationen fungerar genom att fördela ansvar på varje enskild medarbetare. Medarbetarna som jobbar inom de chefslösa företagen har väldigt hög grad av beslutanderätt själva men när det gäller beslut som inte individerna känner att de kan ta själva får tas vidare till gruppen eller olika ansvariga beroende på vad det rör sig om. Både chefslost företag 1 och 2 jobbar med deadlines och projekt och det är väldigt mycket självständigt arbete, men om man skulle stöta på frågor får man vända sig till de övriga i gruppen och få stöd från olika riktningar. Dock är det upp till varje medarbetare att kunna själva gå ut och söka det stöd man behöver och inte enbart förvänta sig att få det, då det handlar mycket om eget ansvarstagandet och en viktig förutsättning för att ett gott medarbetarskap skall kunna utvecklas är enligt Rasmusson & Gröhn (1998) självstyre.

Enligt Wilson (1995) har begreppet självstyrande team gått från chefsledda formella grupper till medarbetarledda informella grupper och denna typ av arbetssätt förutsätter ett ändrat chefsbeteende samt att de traditionella hierarkierna bör ersättas med andra strukturer. Av de två chefslösa företagen som studerats så har båda företagen tagit bort de formella chefsbefattningarna och istället finns det olika ansvariga som har ansvar för olika delar i verksamheten. Vad som skiljs åt i de två chefslösa företagen är att i chefslost företag 1 så finns det en VD över hela bolaget medan i chefslost företag 2 finns det istället en strategisk hubb som består av tre personer

som är valda på tre år. I enlighet med Wilson (1995) blir chefens roll mer som stödjande och coachande istället för att kontrollera och ge order i de chefslösa företagen.

De båda chefslösa företagen anser att det är viktigt att medarbetarna skall kunna utvecklas på långsikt och uppnå sina egna ambitioner med sin egen takt. I chefslost företag 2 har dessutom varje medarbetare en medarbetaransvarig och en avdelning som kallas för "talent growth" där man stödjer medarbetarna att växa. Coaching är också något som är viktigt i de chefslösa företagen och i chefslost företag 2 tillämpas återkommande coaching möte där medarbetarna kan coacha varandra. Därutöver så ser organisationsstrukturen i de två chefslösa företagen mycket öppen, dynamiskt och platt där alla får vara med, involvera och påverka, både när det gäller individuella mål och organisatorisk utveckling. I de traditionella företagen som studerats har chefer däremot en mycket viktigare roll då det är chefer som delegerar det dagliga arbete, fattar beslut och är ansvarig för olika frågor. Medarbetarna i de traditionella företagen tar inte lika mycket ansvar jämfört med de som jobbar i chefslösa företag och har mindre möjlighet att påverka de beslut som fattas.

Hur det dagliga arbetet ser ut i de chefslösa företagen stämmer i stort sett överens med Metalls (1985) beskrivning av hur en självstyrande arbetsgrupp fungerar:

*"En sådan arbetsorganisation innebär att gruppen har beslutsrätt över det som rör det interna arbetet. Gruppen kan också bäst ge besked om hur mycket som kan produceras, när det kan produceras och vilka resurser som behövs utöver de som gruppen förfogar över." (Metall, 1985, s.137)*

Gemensamt för båda chefslösa företagen är också att det inte finns tydliga hierarkier eller rollbeskrivningar internt, vilket innebär att vad man gör beror i stort sett på sin egen kompetens samt ansvar. I de chefslösa företagen tenderar medarbetarna att uppleva en stor frihet i sitt dagliga arbete, eftersom att man får själva bestämma över vilka projekt man vill vara med eller

driva, på så sätt ökas också medarbetarnas engagemang i sitt dagliga arbete. Enligt chefslösa företag måste rollerna kunna förändras när det till exempel behöver ske en förändring, på så sätt blir företaget också mer effektivt då de har en större flexibilitet och förmåga att möta olika förändringar som ständigt sker i den alltmer komplexa omvärlden.

Precis som Wilson (1995) hävdar, i det självstyrande teamet särsätter gruppens egen kontroll samt medarbetarnas kontroll av varandra den styrning som annars utövas av formella chefer. För att det chefslösa arbetsättet överhuvudtaget ska fungera krävs det att varje individ vill och har förmågan att ta ansvar. De medarbetare som saknar denna förmåga eller vilja passar helt enkelt inte in i de chefslösa företagen då både företagen anser att ansvarstagande och egna initiativ är av väldigt stor betydelse i och med avsaknad av formella chefer. Vidare är rapportering samt uppföljning något som inte tillämpas i de chefslösa företagen men är däremot mycket viktigt för de traditionella företagen.

Det finns dock kritik som hävdar att sådana grupper utan några chefer tenderar att skapa problem, leda till anarki, försummar kvalitet och utsätter sig själva samt andra människor för risker (Wilson, 1995). Men enligt vår studie så visar det sig att risken för misskötsel inom de två chefslösa företagen är liten, dels på grund av att det tillämpas en provanställningstid och dels får man vara förlåtande om det bara är en tillfällighet. Om det istället skulle röra sig om mer grov misskötsel såsom stöld blir bestraffning att man åker ut, eftersom det är viktigt att man visar respekt för sina kollegor och gör rätt saker, annars får man ingen uppskattning och passar inte i det chefslösa arbetsättet. Detta liknar det experiment som Wilson (1995) refererar till, att en grupp människor som har lärt känna varandra har förmågan att själva skapa en gemensam handlingsplan om de utsätts för en situation där de inte får någon information eller anvisning om vad som skall göras. Om någon skulle gå emot gruppens uppfattning leder det till bestraffning vilket innebär att allt som hotar gruppens sammanställning framkallar en reaktion. Precis som Wilson (1995) beskriver fungerar självstyrande team som en kombination av personlig motivation, grupstryck och självdisciplin. I det chefslösa företagen behöver inte förnuftiga

människor följas upp, därför att en förstärkt människa gör bra ifrån sig och presterar och vill bidra till förbättring eller till att dagen blir lyckad. Denna form av arbetsätt kan liknas med ett fotbollslag, det fungerar inte om någon bara skulle bestämma sig att sluta springa, i en bra grupp går det helt enkelt inte till så enligt VD från Chefslöst företag 1.

## 5.5 Sammanfattande tabell

För att underlätta för läsaren samt skapa en klargörande bild för de likheter samt skillnader som vi finner, har vi valt att använda oss av en sammanfattande tabell där vi redogör och jämför hur de centrala teoretiska begrepp tillämpas i samtliga företag som studerats.

	<i>Organisationsstruktur</i>	<i>Kommunikation</i>	<i>Ansvar</i>	<i>Samarbete</i>	<i>Frihet</i>
<b>CHEFSLÖST 1</b>	Platt	Medel	Stort	Hög	Hög
<b>CHEFSLÖST 2</b>	Platt	Medel	Stort	Hög	Hög
<b>TRADITIONELLT 1</b>	Hierarkiskt/Platt	Hög	Medel	Hög	Medel
<b>TRADITIONELLT 2</b>	Hierarkiskt	Hög	Medel	Hög	Låg

**Figur. 4 Sammanfattande tabell (Analys)**



## 6. SLUTSATS

*Detta kapitel handlar om vår slutsats, reflektioner samt förslag som vi har kommit fram till. Nedan presenteras en sammanfattning av de likheter, skillnader samt fördelar och nackdelar med de chefslösa respektive de traditionella företagen. Vidare presenteras våra forskningsfrågor där vi redogör för våra delfrågor. Till sist redogörs för en diskussion kring tidigare studier, vår studiedesign, resultat samt förslag till vidare forskning.*

### *Hur skiljer sig arbetsättet åt i ett företag med chefer och ett utan chefer?*

Efter vår genomförda fallstudier av två chefslösa och två traditionella företag har vi kunnat urskilja en stor skillnad i hur de olika företagen fungerar samt deras arbetsätt och organisationsstrukturer. Enligt beskrivningar från tidigare studier och vår egen tolkning av det empiriska data, kan vi dra slutsatser att det finns både för- och nackdelar med den chefslösa modellen, precis som alla andra organisationsmodeller vi läst om. Det är därför inte möjligt att dra några slutsatser om vilken modell som är bäst och vilken som passar i alla situationer och i olika typer av organisationer.

Vi finner att de chefslösa företagen präglas av en stor grad av öppenhet, flexibilitet och de är dynamiska. Medarbetarna tenderar att uppleva en stor frihet i sitt dagliga arbete. I och med att det inte tillämpas några formella chefer, har varje medarbetare stor handlingsfrihet och beslutsrätt när det gäller frågor som rör dem själva och sitt arbete. På så sätt upplever medarbetarna att man blir sin egen chef och ledare över sitt arbete. Det leder till att många som arbetar med denna form av arbetsätt inte skulle välja något annat arbetsätt i framtiden då de trivs så bra med den chefslösa modellen. Denna effekt innebär i sin tur att samtliga medarbetare känner ett stort engagemang, ansvarstagande samt initiativtagande i sitt arbete och kan arbeta mer självständigt men också tillsammans med andra människor. I ett chefslöst företag innebär det mycket individuellt arbete men man tillhör alltid en grupp/affärsenhet där samarbete sker på ett

prestigelöst sätt och man kan lätt få stöd från de övriga gruppmedlemmarna när de känner att saker och ting börjar påverka flera och önskar att få hjälp med beslutsfattande etcetera.

I och med den öppna organisationsstrukturen och ett öppet arbetsklimat upplever medarbetarna i chefslösa företag att de har fler befogenheter samt frihet i sitt dagliga arbete och större möjligheter att påverka sin egen utveckling, till skillnad från medarbetarna som jobbar på ett traditionellt företag. Vidare tenderar medarbetarna att uppleva bättre relationer mellan sina kollegor, var och en tar sitt eget ansvar men finns även för stöd när andra skulle behöva stöd.

Den chefslösa modellen är inte beroende av vad man gör och i vilken position man har utan snarare styrs av kompetens och kunskap. Medarbetarna kan synas och utvecklas på ett annat sätt än i de traditionella företagen. I de chefslösa företagen får samtliga medarbetare vara med i planeringsprocessen och påverka hur verksamheten skall utvecklas de närmaste åren samt bestämma över vilka projekt som man vill vara med i och kan lägga upp sin arbetsdag som man själv vill. Därutöver finns det också mindre hinder för kommunikation, då man inte behöver springa runt på olika avdelningar och gå igenom med olika mellan chefer för att kunna ta upp en viss fråga med en viss person som ofta sitter högre upp inom traditionella företag.

Då det inte finns några formella chefspositioner innebär det också att rollerna skall kunna förändras i samband med en förändring i organisationen. Samtliga medarbetare skall kunna ersätta varandra i företaget när det väl behövs och på så sätt skapas en hög grad av flexibilitet och bättre förändringsbenägenhet om man jämför med traditionella hierarkiskt styrda organisationer. När en förändring behövs tenderar de chefslösa företagen att kunna agera snabbare då beslut får tas med den personen som sitter med frågan vid tillfället, i ett traditionellt företag måste viktiga ärendet alltid rapporteras till de högre cheferna först och sedan väntar man på ett beslut som skall fattas av den högsta ledningen och som till slut bollas tills de personer som befinner sig längst ner i hierarkin. På så vis tenderar de chefslösa företagen att vara mer

effektivt då medarbetarna som arbetar längst ner och har nära kontakt med sina kunder ofta vet mycket bättre om vilka beslut de behöver ta vid olika tillfällen.

Förutom de ovan nämnda fördelarna med den chefslösa modellen finner vi också en del aspekter som kan vara negativa för företagen. Framförallt så är denna modell inte den mest lämpliga modell ur ett ägarperspektiv eller om syftet är att maximera vinsten, berättade en av grundarna till chefslost företag 1. Vidare så kan det också uppstå en del otydlighet då det inte finns formella strukturer som sätter riktlinjer för hur allting fungerar, avsaknad av chefer kan leda till att det blir svårt att hålla reda på vilka typer av frågor man ska ta och med vilka personer. Det kan också uppkomma en del svårigheter för nyanställda eftersom detta arbetssätt inte är någon enkel modell som går att förklara och beskriva på papper, precis som de chefslösa företagen menar själva, det handlar om en process där man skall lära sig om hur det fungerar. Det kan därför ta längre tid för nyanställda att lära sig om det nya sättet att arbeta och hålla reda på saker och ting samt om hur man bör agera och hur mycket ansvar man förväntas att ta själv.


För att den chefslösa modellen överhuvudtaget skall fungera är det mycket viktigt med hur pass bra de enskilda medarbetarna klarar av att ta ett större ansvar samt kunna fatta viktiga beslut. Det är därför viktigt att det finns coaching tillfällen och även medarbetarens ansvariga som kan stödja och hjälpa medarbetarna att växa så att man kan känna sig trygga i att ha ett så stort ansvar och därmed kunna fatta kloka beslut själva. Vi ser därför att det finns en nödvändighet i att man har tydliga riktlinjer för hur rekryteringen skall gå till i de chefslösa företagen, så att man kan anställa rätt personer redan från början och därmed också kunna undvika en del problem som kan uppstå i framtid, såsom misskötsel med mera. Denna form av tydlighet saknas dock i de två chefslösa företagen som vi har studerat. Precis som grundarna säger, detta arbetssätt passar inte alla personer utan endast de personer som har rätt kunskap, viljan och förmågan att ta större ansvar själv. En del personer skulle uppleva det som betungande med mer ansvar än mer motiverande, sen finns det också en del personer som trivs bättre och jobbar mer effektivt när det finns klara riktlinjer och regler som kan visa på vad exakt det är man ska göra, när och hur.

## *6.1 Hur fungerar det dagliga arbetet på företaget?*

Det dagliga arbetet ser olika ut i de chefslösa och de traditionella företagen. Vi kunde urskilja en del likheter men också mycket olikheter inom de olika företagen. Det finns några begrepp och nyckelord som var återkommande i de intervjuer som genomfördes och det var frihet, ansvar och prestation.

I det chefslösa företagen är frihet en värdegrund enligt både VD och medarbetare. Friheten i företagen är stor och de anställda arbetar under eget ansvar på daglig basis, de flesta upplever friheten som bra och utvecklande. När det uppstår problem kan det vara svårt att veta vem de ska vända sig till när det inte finns en uttalad chef på arbetsplatsen. Detta skapar i sin tur ett visst missnöje hos de anställda. Det finns alltså tendenser till en avsaknad av hierarki och tydlig organisationsstruktur inom de chefslösa företagen vilket bidrar till brist på kommunikation internt. Vi har sett en tydlig skillnad bland de traditionella organisationerna, då intervjupersonerna haft en motsatt syn av det dagliga arbetet och hur det fungerar. Det dagliga arbetet överses, beroende på personens position, av olika chefer och uppstår problem vet personen vart man ska vända sig. Cheferna bland de traditionella företagen ansåg också att medarbetarna hade en större frihet medan medarbetarna själva ansåg sig vara mer begränsade. Gemensamt för samtliga av respondenterna inom studien var att man genom frekventa möten, förebygger missnöje och eventuella kommunikationsproblem bland företagen. En god kommunikation ses som en viktig förutsättning där möten utgör en viktig del i det dagliga arbetet. Möten är till för att informera, diskutera och förmedla information till de anställda. Inom samtliga av organisationerna skedde veckomöten på en daglig basis inom hela företaget och inom mindre grupper.

Bland de traditionella återfinns tydliga riktlinjer som nämnts ovan och det finns en medvetenhet bland de anställda när problem uppstår. De chefslösa företagen lägger stor vikt hos den enskilda individen och deras eget ansvar, kompetens och utveckling sker på eget ansvar och initiativ. De



traditionella företagen arbetar mycket med medarbetarnas kompetensutveckling och är månna om deras roll i företaget. I ett traditionellt företag arbetar du ofta i grupp inom olika projekt och du är en del av ett större team. De chefslösa företagen fokuserar mer på den individuella kompetensen inom projekt, ofta tenderar arbetet till att i ett senare skede ingå i en projektgrupp.

Förväntningar är en aspekt vi tror påverkar medarbetarna inom båda organisationerna. De chefslösa har en tydlig förståelse för att deras arbete är fritt och det är deras eget ansvar att arbetet utförs. Om de inte lever upp till förväntningarna finns det en risk att du får lämna företaget eller att du stannar i din personliga utveckling. Cheferna inom de chefslösa företagen var noga med att poängtera att om inte ansvar sköts får de anställda inte vara kvar.

Inom båda företagen kan friheten definieras på olika sätt, inom de chefslösa förväntar sig medarbetarna stor frihet. Om det vid något tillfälle uppstår förändringar i personens arbetsroll eller befogenheter kan denne känna sig hämmad. En motsatt situation kan även uppstå inom den traditionella organisationen, där de anställda är medvetna om sina begränsningar och ges då en större befogenhet, kan de anställda istället uppleva en större frihet i sitt arbete. I studien kunde vi också urskilja en skillnad i arbetsfrihet, i ett traditionellt företag är arbetstimmarna tydliga där du som medarbetare ska jobba ett visst antal timmar i veckan. I ett chefslost företag har du större frihet och antal timmar per vecka skiljer sig helt beroende på projekt och arbete.

## ***6.2 Vilka sätt arbetar man på idag för att nå resultat?***

Ett resultat är viktigt men resultat uppnås och definieras på olika sätt. De chefslösa organisationerna arbetar inte mot uttalade målsättningar utan snarare mot en vision som förmedlas av en VD eller grundare. Målsättningarna ses snarare som ett formellt uttryck och de chefslösa organisationerna talar inte gärna om dem utan arbetar mer flexibelt mot kortsiktiga mål. Utöver sina dagliga arbetsuppgifter arbetar de anställda ad-hoc och löser de problem som uppstår. De traditionella har uttalade långsiktiga mål och därtill kortsiktiga mål som måste uppfyllas, dessa mål uppdateras årligen, månadsvis och på veckobasis genom informella och formella

möten. En intressant aspekt som uppkom i studien var att denna organisationsform inte var optimal för ett vinstmaximerande syfte. Istället för att fokusera på siffror och vinst bör man satsa mer tid på att utveckla sina medarbetare att känna ett större engagemang i företaget. I studien fanns en större entusiasm bland de chefslösa organisationerna på grund av de medarbetarnas arbetsfrihet och autonomi.

En tydlig skillnad bland de olika organisationsformerna är också att de chefslösa företagen saknar uttalade budgetar och restriktioner i sitt arbete. Det finns ett stort fokus i individens potential och det är upp till individen att använda de resurser de anser sig behöva i sitt dagliga arbete.

Genom att definiera dessa former av mål, upplever medarbetarna en frihet som i sin tur skapar ett engagemang som gör att de levererar och överträffar sitt arbete. Inom de traditionella är friheten jämförelsevis reglerad där målen sätts av toppen i organisationen. Därefter följs medarbetarnas arbete upp av respektive chefer. Målen fördelas uppifrån och ner och det finns till en viss del instruktioner i hur arbetet skall genomföras. Att uppnå ett mål kan upplevas som enklare inom en traditionell struktur än i en chefslös där målen är konkreta och uttalade och de följs upp.

### ***6.3 Hur och vem fattar beslut i företaget?***

Beslut är viktiga i båda organisationsformerna men besluten sker inom olika nivåer. I och med att det är olika strukturer sker beslut både på individnivå och på en klassisk hierarkisk nivå. De chefslösa företagen ger mandat till sin personal att fatta beslut för företagets räkning. Genom detta får medarbetarna en större känsla av tillhörighet och engagemang i företaget, ansvaret speglar också företaget i omvärlden. I de traditionella företagen är det toppen dvs. styrelsen och högt uppsatta chefer som fattar viktiga beslut. De besluten speglar bolaget mot omvärlden och måste därför fattas på en hög nivå. Ägarna inom de chefslösa företagen påpekar att folk gärna vill gömma sig bakom ansvarsbeskrivningar och arbetsbeskrivningar och att det är viktigt att gåifrån


det tankesättet. Genom att ge individen större frihet skapas fler möjligheter och företaget är beroende av sina medarbetare.

Som vi nämnt tidigare definieras frihet på olika sätt och den varierar inom respektive företag. De traditionella har en tydlig hierarki där ledarskap sker på olika nivåer, oftast måste medarbetarna vända sig till en högre instans för att de ska få ett beslutsfattande i sitt dagliga arbete eller i ett projekt, på sikt kan det här vara ineffektivt och kostsamt för ett företag. Inom de chefslösa företagen tar medarbetarna de beslut som krävs i de situationer där beslut behövs göras, det finns alltså ingen tid som förloras. Arbetsättet har sina fördelar ur ett kostnadseffektivt perspektiv och en motiverande utveckling och engagemang hos medarbetarna. Utan direktiv kan det även leda till beslut som kan påverka företaget negativt. På det sättet är de chefslösa företagen mer utsatta än de traditionella. Med frihet kommer också ansvar och det är viktigt att ett företag lyckas förmedla sin vision och implementera den bland sina anställda. I ett arbete utan chefer krävs det kanske snarare en driven och självständig person som inte är rädd för att ta de beslut som behövs. Bland de traditionella företagen får en individ ett ramverk och en struktur att följa där den personliga utvecklingen sker på ett mer genomtänkt och strategiskt vis.

## **6.4 Reflektion & Förslag till vidare forskning**

*Nedan redogör vi för de slutsatser som vi drar kring tidigare forskning, vår undersökningsdesign, resultat samt egna förslag till vidare forskning.*

Det finns en viss forskning kring chefslösa organisationer som gjorts tidigare, dock visar dessa enbart ensidiga resultat då de enbart behandlar och studerar hur chefslösa företagen fungerar och då utan några jämförelser med den traditionella modellen. Vi har därför i vår studie fokuserat på själva jämförelsen samt analysen av de två olika organisationsmodellerna och därmed kunna tillföra ny förståelse samt en bredare bild på dess för- och nackdelar mellan de två olika organisationsmodellerna.



Tidigare studier har visat mycket positiva aspekter vad gäller den chefslösa modellen. Vi har genom våra fallstudier kommit fram till att förutom de positiva aspekterna finns det faktiskt också en del brister i den chefslösa modellen, precis som alla andra kända organisationsmodeller. Vidare så tror vi att det kan bli svårt att applicera denna modell i de redan befintliga organisationerna som är vana med den traditionella modellen med hierarkier. Eftersom det behöver ske en förändring från botten och inom hela företaget om det skall lyckas, det krävs att man kastar bort de gamla tankebanorna och se saker och ting ur ett nytt perspektiv. Ledarskapets betydelse behöver också omtolkas och omdefinieras om man skall lyckas att implementera den chefslösa modellen i sitt företag. Däremot så tror vi att det kommer att dyka upp fler nystartade företag som tillämpar den chefslösa form av organisering och arbetsätt.

En annan intressant aspekt som vi finner är att de traditionella organisationer som har studerats inte var så hierarkiskt styrda som vi trodde innan vi gjorde vår studie, utan vi upptäckte att de traditionella organisationer också har vissa drag som liknar den platta organisationsmodellen. Vi tror att detta kan dels beror på att vi enbart studerat svenska företag och svenska företag är ofta kända som mer platta i sin organisationsmodell än de utländska företagen, enligt Jönsson (1995). Dels tror vi att det varierar mellan olika branscher och även företagets storlek spelar roll. Frihet är nyckelordet i chefslösa organisationer men återfinns även i de traditionella, trots att det är tydliga restriktioner i dessa hierarkiska företag. Till exempel i traditionellt företag är hierarkin inte lika starkt som vi hade trott och medarbetarna har en viss frihet till att styra vilka projekt man vill vara med i och får visa sin kompetens om man känner att man behåller en viss typ av uppgift. Gemensamt är dock att det finns tydliga rollbeskrivningar, delegering av olika arbetsuppgifter samt ansvarsområde i de båda traditionella företagen. Vi ser att fördelen med de traditionella företagen är att det finns en tydlighet i den dagliga verksamheten då man har satt upp riktlinjer och skapat ordning och regler för allt som sker i företagen. Till skillnad från de chefslösa företagen jobbar samtliga medarbetare efter antal timmar och har bestämda arbetstider i de traditionella företagen. Nackdelen med de traditionella företagen är alltså mindre



handlingsfrihet hos de anställda, mer styrt arbetssätt, beslutsprocessen tar mycket längre tid samt sämre förändringsbenägenhet och anpassningsförmåga när det behövs olika förändringar i företaget.

Efter genomförd studien finner vi att den undersökningsdesign som vi har valt visat sig ha fungerat och gav oss tillräckligt med information som vi behöver för att besvara våra frågeställningar. Dock tror vi att vår undersökningsdesign inte är den bästa i och med att det finns en del begränsningar, som till exempel att intervjuerna inte kunde ske på plats utan vi har genomfört samtliga intervjuer via Skype eller telefon. Att vi endast har studerat fyra företag kan innebära att det resultat som vi presenterar samt de slutsatser vi drar ej täcker hela bilden av hur det ser ut i verkligheten. Vi är även medvetna om att det finns en del brister i vårt val av informanter som kan påverka vårt studieresultat, på grund av begränsade resurser har vi inte kunnat intervjua fyra företag som är verksamma i samma bransch utan ett av företagen är verksamma i annan bransch än konsultbranschen. Vårt förslag till vidare forskning är bland annat att det skulle vara intressant att göra jämförelser med internationella företag samt företag som är verksamma i andra branscher, på så sätt kunna få ett bredare perspektiv och ett mer nyanserat svar. Vi anser även att det är intressant att studera vad som sker när de chefslösa företagen växer, kommer det att finnas flera ansvariga eller blir man kanske tvungen att ha en del personer som har större befogenheter och beslutsätt som kan hantera en viss fråga på ett annat sätt? Därutöver tror vi att det finns flera företag i Sverige som har liknande värderingar och affärsplan som de chefslösa företagen, dock uttalade i sin organisationsbeskrivning. Hur det kommer att se ut i framtiden kan ingen svara på dock tror vi att det behövs flera omorganiseringar i och med alltmer komplexa miljöer samt den snabbföränderliga omvärlden. Vad krävs för att kunna överleva och vara lönsam i 2030? Det finns säkert andra aspekter som man bör ta hänsyn till än enbart vinstmaximering och produktivitet och vi håller oss kritiska för att påstå att den chefslösa modellen är den enda rätta vägen till framgång.

# KÄLLFÖRTECKNING

---

## Litteratur

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Andersson, T. & Tengblad, S. (2014). Kapitel 9. Medledarskap: ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I: Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.). *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber.

Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad, S. & Wickelgren, M. (2013). *Uppdrag butikschef – Att leda i butik*. Malmö: Liber.


Back, C. & Berterö, C. (2015). Interpretativ fenomenologisk analys. I: Fejes, A. & Thornberg, R. (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. Malmö: Liber. s. 148 - 161.

Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Pearson.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber

Carlzon, J. (1985). *Riv pyramiderna! En bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Bonnier.

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.



Katz, D., & Kahn, R., L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.

Granberg, O. (2008). *Ledarskap och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2012) *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber


Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Chicago: World Publishing Co.

Hornstrup, C. (2012). *Systematiskt ledarskap och organisationsutveckling*. Studentlitteratur: Lund.

Hughes, R., Ginnett, R. & Curphy, G. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston: McGraw-Hill.

Hällstén, F. & Tengblad, S. (red.). (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Irfaeya, W., Liu, L. & Tengblad, S. (2014). Svenskt medarbetarskap i ett internationellt perspektiv. I: Hällstén, F. & Tengblad, S. (red.). (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.



Jacobsen, D., I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, O., L. (2001). *Organisationens rationalitet: Kärnpunkter, problem och utvecklingstendenser*. Lund: Academia Adacta.

Jönsson, S. (1995). *Goda utsikter: svenskt management i perspektiv*. Stockholm. Nerenius & Sant érus.

Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research- A guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.


Papa, M, K., Daniels, T, D. & Spiker, B, K. (1987). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. Sage Publications Inc.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Third Edition, London: Sage Publications, Inc. 4.

Quinn, R., Faerman, R., Thompson, M. & McGrath, M. (2003). *Becoming a master manager: A competency framework*. New York: Wiley.

Rasmusson, B. & Gr öhn, L. (1988). *Medarbetarskap*. Stockholm: AmuMedia.

Sandberg, Å. (1987). *Ledning för alla?*. SNS förlag.



Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5.th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Smith, J.A. & Osborn, M. (2003) Interpretative phenomenological analysis. In J.A. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. London: Sage.

Sohlberg, P. & Sohlberg, B-M. (2008). *Kunskapens former: Vetenskapsteori och forskningsmetod*. Stockholm: Liber.

Strannegård, L. & Jönsson, S. (2014). Kapitel 1. Ledarskapets lockelse. I: Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.). *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber.


Sveningsson, S. Alvesson, M. & Käreman, D. (2014). Kapitel 2. Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjärteideal och vardagsmagi. I: Jönsson, S. & Strannegård, L. (red.). *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber.

Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren: Strategier för konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber ekonomi.

Tengblad, S & Hällstén, F. (2002). Personalansvar och medarbetarskap: Om relationen mellan organisation och medarbetare. I: Hällstén, F. & Tengblad, S. (red.). *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Kalling, T. (2012). "Organisation och organisering". Stockholm: Liber.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.



Yin, R, K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

## **Vetenskapliga artiklar**

Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. I: L. Berkowitz. (red.). *Advances in experimental social psychology*, 2. New York: Academic Press.

Barker, J., R. (1993). *Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams*. Vol. 38, No. 3 (Sep., 1993), s. 408-437


Bennis, W., G. (1959). *Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority*. *Administrative Science Quarterly*. 4, s. 259-260.

Conger, J. & Kanungo, R. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. *Academy of Management Review*. 13(3), s. 471-482.

Janda, K. F. (1960). *Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power*. *Human Relations*. 13, s. 345-363.

Liberman, W. (2013) “Who’s in Charge Here?”. *The Conference Board Review*. [Hämtad: 2016-11-28]. Tillg änglig: <http://www.tcbreview.com/tcbr-leadership/who-s-in-charge-here.html>

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*. 20(3), s. 709-734.



Nohria, N, Beer, M (2000). ”*Change Management Cracking the Code of Change*”. Harvard Business Review. May-June 2000 Issue.

## Rapporter

Goldhaber, G.M., Yates, M.P., Porter, D.P & Lesniak, R. (1978). *Organizational communication: Human Communication Research*.

HayGroup. (2014). *Leadership challenges of the future revealed*.

Tillgänglig:[http://www.haygroup.com/downloads/MicroSites/L2030/Hay\\_Group\\_Leadership\\_2030%20whitepaper\\_2014.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/MicroSites/L2030/Hay_Group_Leadership_2030%20whitepaper_2014.pdf)

Insightlab. (2015). *HOLAKRATI – chefslösa organisationer och ökat självledarskap*. Nr.4.

Tillgänglig:<http://insightonline.se/hrleadership/wp-content/uploads/sites/3/2015/09/Temarapport-Holakrati-webb.pdf>

Johansson, U. (1998). *Om ansvar Ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten*. Doktorsavhandling. Lund: Lund University Press.

Metall. (1985). *Det goda arbetet, Metalls riktlinjer för arbetsorganisatorisk och företagsdemokratisk utveckling*. Svenska metallindustriarbetareförbundet: Kongressrapport.

Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. University of Michigan.

Regeringskansliet. (2014). *Strategiska trender i globalt perspektiv*.

Tillgänglig:<http://www.regeringen.se/49b736/contentassets/cb06e1fb555a4c22bc6ec7dbf9449cdd/strategiska-trender-i-globalt-perspektiv---2025-en-helt-annan-varld>

Tengblad, S. (2010). *Medarbetarskap på 60 min*. Rapport från Högskolan i Skövde.

Åkerblom. (2015). *Viktiga trender för morgondagens ledarskap*. Stockholm: Ledarna.

Tillgänglig:[https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/trender\\_morgondagens\\_ledarskap.pdf](https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/trender_morgondagens_ledarskap.pdf)

## Elektroniska källor

Hallstedt, N. (2016). *Platt organisation - vad säger forskningen?*. Kollega.se. [Hämtad: 2016-11-10]. Tillgänglig: <http://www.kollega.se/platt-organisation-vad-sager-forskningen>

Tuvhang, E. (2014). *Bolagen som skippar chefen*. Svd.se. [Hämtad: 2016-11-03].

Tillgänglig: <http://www.svd.se/bolagen-som-skippar-chefen>

## FIGURFÖRTECKNING

---

- **Figur 1. Medarbetarskapshjulet.**  
Hämtat från: Jönsson, S. & Strannegård, L. (2014). *Ledarskapsboken*. s.259.
- **Figur 2. Sammanfattande tabell - medarbetarperspektiv (Empirin).**
- **Figur 3. Sammanfattande tabell - ägarperspektiv (Empirin).**
- **Figur 3. Sammanfattande tabell - (Analys).**



# BILAGOR

---

- **Bilaga 1. Intervjuguide.**

## INTERVJUGUIDE

### *Bakgrundsfrågor*

- Kan du berätta kort om dig själv och ditt företag?
  - *Vart är företaget verksamt?*
  - *Hur många år har företaget varit verksamt inom branschen?*
  - *Hur många anställda finns det?*
- Hur ser er organisationsstruktur ut?
- Vilka avdelning samt arbetsuppgifter finns det?

### TEMA 1: Det dagliga arbetet

- ❖ *Hur ser en arbetsdag ut för dig? Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*
- ❖ *Vem delegerar dina dagliga arbetsuppgifter?*
- ❖ *Hur arbetar du? (efter deadlines/projekt? enskilt eller i grupp?)*
- ❖ *Hur många timmar i veckan arbetar du och vart arbetar du?*
- ❖ *Hur mycket ledighet har du per år?*
- ❖ *Är ditt jobb fritt, isåfall på vilket sätt?*

### TEMA 2: Den interna kommunikationen

- ❖ *Hur ser ett vanligt möte ut? Hur ofta hålls det? Vilka får vara med?*
- ❖ *Hur sker kommunikation mellan olika avdelningar? (Då med hänsyn till att det inte finns några mellanchefer?)*
- ❖ *Hur hanteras konflikt och personalfrågor?*
- ❖ *Hur granskas resultat? Använder ni något informationssystem/ plattform som samtliga inom organisationen har tillgång till?*

### TEMA 3: Målsättning

- ❖ *Har er organisation ett uttalat mål? Hur sätts dessa mål?*
- ❖ *Arbetar ni mot korta - eller långsiktiga mål?*
- ❖ *På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era mål?*
- ❖ *Arbetar ni individuellt eller i grupp, vad föredrar du?*
- ❖ *Hur fungerar det med rapportering/uppföljning?*

### TEMA 4: Beslut & Ansvar

- ❖ *Vem fattar viktiga beslut i företaget?*
- ❖ *Hur arbetar ni internt för att fatta beslut? Kan du beskriva processen?*
- ❖ *Hur ser du på begreppet ansvar? Hur mycket ansvar har du i ditt dagliga arbete?*
- ❖ *Har ni några chefer, hur många och under vilka befattningar?*
- ❖ *Har ni något företags hierarki, isåfall hur ser den ut?*
- ❖ *Finns det tydliga rollbeskrivningar internt?*

### TEMA 5: Organisationsmodell

- ❖ *Vad anser du om den organisationsmodell som tillämpas i ert företag (hierarkiskt/cheftöst)?*
- ❖ *Kan du berätta om vilka aspekter du anser som bra/ mindre bra med denna modell?*
- ❖ *Det finns studier som visar att medarbetarna känner sig mer motiverad genom större delegering av ansvar. Hur upplever du?*
- ❖ *Trivs du med detta arbetssätt?*