



EXAMENSARBETE

Våren 2014

Sektionen för hälsa och samhälle
Företagsekonomi
Revisor/Controller

Kollegialitet och individualism

En identitetskonflikt i revisorers vardag?

Författare

Anna Sjöbeck

Emelie Zigon

Handledare

Johan Alvehus

Examinator

Pernilla Broberg

Sammanfattning

Forskningen inom området organisationsstruktur och kontroll i revisionsbranschen tyder på att det finns en motstridighet i att revisorer både ska värna om kollegialiteten samtidigt som varje individ står som ensam ansvarig för sin egen utveckling och karriär. Detta skapar en konkurrenssituation till de kollegor som man förväntas upprätthålla goda sociala relationer till och samarbeta med. Att både vara en del av kollegialiteten och samtidigt vara starkt individualistisk, ger upphov till ett teoretiskt dilemma där dessa motpoler ska sammanfalla med varandra.

Syftet med denna uppsats är att bidra till att skapa förståelse för hur revisorer på de större revisionsbyråerna hanterar denna konflikt. För att närma oss detta dilemma har vi gjort en kvalitativ undersökning som bygger på en abduktiv ansats. Vi har gjort 7 semistrukturerade intervjuer ur ett lokalistiskt perspektiv. Vi har begränsat vårt urval till revisorer inom *Big 4* i södra Sverige.

Vi har valt att analysera konflikten ur ett identitetsperspektiv för att tydligare begripa hur revisorer kan förhålla sig till både kollegialitets- och individualismaspekten. Genom detta har vi kommit fram till att det endast ser paradoxalt ut på ett teoriplan. Vår empiri tyder på att detta inte är ett praktiskt problem. Denna principiella motsättning löses i vardagens kaos där det ena per automatik undertrycks av det andra. Slutsatsen att revisorer inte ser detta som ett praktiskt problem leder dock inte till att det teoretiska dilemmat är oviktigt utan snarare att det kräver djupare kunskap om fenomenet. Slutsatsen leder dessutom till att man kan ifrågasätta vad detta betyder för de teorier som behandlar kontroll och organisationsstruktur.

Detta fenomen kan även härledas till andra delar av samhället. Dagens arbetsmarknad anses i allt högre utsträckning individualiserad och varje individ får ansvara för sitt eget bästa samtidigt som man förutsetts att tänka på kollegialiteten och samarbeta med andra människor. Därför ger vår studie ett samhällligt bidrag i form av ökad förståelse för hur individer hanterar konflikten mellan kollegialitet och individualism.

Nyckelord: Kollegialitet, Individualism, Identitet, Revisor

Abstract

The research of organizational structure and control in the audit profession suggest that there is a contradiction in that auditors should both nurture collegialities while they at the same time have their own responsibility for their individual development and career. This creates a competitive situation among colleagues who in return are expected to maintain a good social relationship and team spirit with each individual. Subsequently, being part of the collegiality and being highly individualistic, gives rise to a theoretical dilemma where these opposing forces are supposed to coincide with each other.

The purpose of this paper is to create a bigger understanding of how auditors at major accounting firms can handle the conflict that arises. In order to explore this dilemma, we conducted a qualitative study based on an abductive approach. We have made seven semi-structured interviews from a localistic view. In addition, we have limited our sample to auditors in the Big 4 of southern Sweden.

Furthermore, we have chosen to analyse the conflict from an identity perspective to better understand how auditors can relate to both collegiality and individualism. Through this study we have concluded that it only looks like a paradox in theory. Our empirical evidence suggests that this is not a practical problem. This principal contradiction dissolves in the everyday chaos where one is automatically suppressed by the other. Our conclusion that auditors do not see this as a practical problem, does not lead to that the theoretical dilemma is unimportant. It rather requires a deeper understanding of the phenomenon. The conclusion also results into questioning what this means for the theory of control and organizational structure.

This phenomenon can also be applied to other parts of society. Today's labour market is considered increasingly individualized where each individual is responsible for their own success, while they at the same time are supposed to consider the collegiality and collaborate with others as well as the company at large. Therefore, our study provides a social contribution in the form of increased understanding of how individuals deal with the conflict between collegiality and individualism.

Keywords: Collegiality, Individualism, Identity, Auditor

Förord

Denna uppsats har framkommit genom vårt gemensamma intresse för den styrning och struktur som de stora revisionsbyråerna tillämpar. Vi hoppas att ni, liksom vi, finner ämnet intressant.

Efter mycket tid och arbete vill vi nu tacka alla berörda parter som medverkat i vår studie. Vi vill framför allt rikta ett stort tack till alla respondenter som bidragit med sin tid och hjälpt oss att få insyn i organisationerna. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Johan Alvehus, som har bidragit med goda råd, konstruktiv kritik och värdefulla synpunkter. Hans breda kompetens, djupa kunskaper och stora engagemang har varit avgörande för färdigställandet av vår studie.

Kristianstad, maj 2014

Anna Sjöbeck

Emelie Zigon

Innehåll

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	8
1.3. Frågeställning	10
1.4. Syfte.....	10
1.5 Disposition.....	10
2. Metod	12
2.1 Vetenskaplig metod.....	12
2.2 Empirisk metod	13
2.2.1 Datainsamlingsmetod	13
2.2.2 Lokalism	14
2.2.3 Urval	15
2.2.4 Intervjuteknik.....	16
2.2.5 Analysmetod	18
2.2.6 Etiska beaktanden	19
3. Teori	20
3.1 Kollegialitet i revisionsarbetet.....	20
3.1.1 Revisorsyrket som profession.....	20
3.1.2 Struktur och arbetsdelning	21
3.1.3 Socialisation.....	22
3.2 Individualism i revisionsarbetet	24
3.2.1 Hierarkin på revisionsbyrå.....	24
3.2.2 Up or out.....	25
3.3 Att förstå kollegialitet och individualism - ett identitetsperspektiv	26
3.3.1 Identitet	26
3.3.2 Identitet som styrmedel.....	27

3.3.3 Social identitetsteori	28
3.3.4 Konflikten mellan flera identiteter.....	29
3.4 Sammanfattning.....	30
4. Empiri och analys.....	31
4.1 Kollegialitet	31
4.1.1 Arbetsdelning.....	31
4.1.2 Sammanhållning	33
4.1.3 Kollegialitet ur ett identitetsperspektiv.....	34
4.2 Individualism.....	37
4.2.1 Karriär.....	37
4.2.2 Konkurrens	39
4.2.3 Individualism ur ett identitetsperspektiv	41
4.3 Sammanfattning.....	42
5. Slutledning	44
5.1 Slutsats.....	44
5.2 Diskussion	45
5.3 Styrkor och Svagheter	46
5.4 Samhälleliga bidrag och förslag till vidare forskning	47
Referenslista.....	48
Bilaga 1: Intervjuguide	

1. Inledning

I detta kapitel presenteras problembakgrunden till ämnet, vilket sedan kommer att leda fram till vår frågeställning samt syfte. Slutligen presenteras en disposition om uppsatsens fortsatta upplägg.

1.1 Bakgrund

Dagens arbetsmarknad anses i allt högre utsträckning individualiserad och varje individ får ansvara för sitt eget bästa. Samtidigt förutsetts man i olika sammanhang att tänka på kollegialiteten och samarbeta med andra människor (Standing, 2011). En bransch där detta blir synnerligen påtagligt är revisionsbranschen. Den här studien behandlar konflikten som uppkommer genom att revisionsbranschen dels präglas av en kollegialitet, såväl inom professionen, byrån och teamet, samtidigt som man som revisor uppmuntras till en stark individualism vilket ger upphov till en konkurrenssituation till sina kollegor (Anderson-Gough, Grey & Robson, 2005; Grey, 1998; Jeppesen, 2007; Pentland, 1993).

Revisorsyrket anses vara ett så kallat professionsyrke (Jonnergård & Erlingsdóttir, 2012). Professionsyrken beskrivs ofta som extremt kunskapsintensiva yrken (Von Nordenflycht, 2010) med väldigt komplexa arbetsuppgifter (Jeppesen, 2007). De präglas även av etiska koder och normer som ska följas av varje medlem. Tack vare dessa etiska koder och den kontroll som professionernas medlemmar har över exempelvis utbildning, licensiering och disciplinering av nya medlemmar lyckas man åstadkomma den kompetens som krävs i denna kunskapsintensiva bransch (Von Nordenflycht, 2010). Professioner har historiskt varit organiserade som klaner där socialisationsprocessen varit avgörande för att skapa en homogenitet och tillit bland medlemmarna vilket är viktigt när man arbetar i team (Hanlon, 2004; Pentland, 1993). Idag har professionen dock tagit ett steg ifrån kollegialiteten och i högre grad börjat mäta och bedöma den individuella insatsen (Hanlon, 2004).

Trots att homogenitet och tillit är avgörande, anses revisionsbyråerna vara en fientlig miljö att verka i på grund av de väldigt strikta hierarkier som förekommer (Brennan & Kelly, 2007). Revisorsprofessionen präglas av ett så kallat *up or out* system som Alvehus och Spicer (2012) beskriver som ett av de starkaste kontrollsystemen i professionen. Detta system innebär att man endast bör vara kvar på samma hierarkiska nivå en viss tid. Därefter förväntas man

antingen klättra (*up*) eller söka sig till en annan arbetsplats (*out*). Konkurrensen ökar dock ju högre upp man kommer eftersom antalet positioner minskar i toppen av hierarkin. Detta leder till att man som anställd måste kämpa för sin plats. Det görs antingen genom att bredda marknaden eller genom att utmanövrera sina kollegor. För att kunna göra karriär i en byrå som tillämpar detta system krävs därför ett stort engagemang av den anställde (Alvehus & Spicer, 2012). *Up or out* systemet gör att det förväntas av de anställda att de ska sträva efter en enskild karriärstegring och en individualism som kan skapa en konkurrens mot sina kollegor och skada sammanhållningen (Kor & Leblebici, 2005).

Revisorsprofessionen kan sägas tillhöra en kultur där intern konkurrens värdesätts och där det är viktigt att som anställd i första hand framhålla sina egna förmågor (Anderson-Gough m.fl., 2005). Socialisationsprocessen och selektiv rekrytering som styrning är inte endast avgörande för homogeniteten utan även för medlemmarnas individuella karriärstegring inom byrån. Man söker medlemmar med ett visst beteende och som är beredda att engagera sig både på och utanför arbetet (Grey, 1998). Man förväntas exempelvis vara duktig på att sälja och skaffa nya kunder till byrån, arbeta övertid och vara duktig på att nätverka. Detta kräver mycket av den anställdes privata tid, ett stort engagemang för sitt arbete och en stark vilja att göra karriär. Trots *up or out* systemet där man förväntas göra karriär, är detta inget som fås gratis av organisationen, utan det är individens eget ansvar (Anderson-Gough m.fl., 2005).

1.2 Problematisering

Trots revisionsbyråernas viktiga roll i samhället har, enligt Jeppesen (2007), förvånansvärt lite forskning gjorts där organisationsstruktur och kontrollsystem har analyserats (se emellertid t.ex. Baden-Fuller & Bateson, 1990; Greenwood & Empson, 2003). Revisionsbyråerna kännetecknas ofta av ett starkt fokus på kommersialism och centraliserat strategiskt beslutsfattande. Deras ofta starkt hierarkiska karriärstege kan gå från assistent längst ner till partner högst upp. Dock är det endast en ytterst liten del av organisationen som består av den högsta nivån där beslutsfattandet sker. Kontrollmekanismerna strikt hierarki, socialisation, selektiv rekrytering och mentorskap används därför av byråerna så att de centrala beslutsfattarna ska behålla sitt inflytande (Jeppesen, 2007). Professionen styr en viss typ av beteende så som att välja säkerhet framför lönsamhet genom sina moraliska och etiska koder samtidigt som ledningen med hjälp av sina kontrollmekanismer kan styra de anställdas beteende till att exempelvis välja att öka klientlönsamheten över allt annat (Hanlon, 2004). Detta visar på att det finns en viss konkurrens mellan professionens identitet och byråernas

(Grey, 1998; Hekman, Steensma, Bigley & Hereford, 2009; Jonnergård & Erlingsdóttir, 2012).

Revisionsbyråernas kontrollmekanismer bidrar till kollegialiteten (Hanlon, 2004) genom att de leder till likatänkande och en djup gemensam överenskommelse inom organisationen om vad som är rätt beteende (Jeppesen, 2007). Detta leder till en homogenitet och en tillit bland medlemmarna, vilket underlättar samarbetet (Hanlon, 2004). Enligt Greenwood och Empson (2003) skulle heterogenitet i organisationen minska kollegialiteten och viljan att samarbeta. För att teamet ska uppnå bästa möjliga prestation är det viktigt för revisorerna att kunna föra sig rätt och att ha en bra relation till sina kollegor och sina klienter, både på arbetstid och utanför. En förutsättning för detta är att revisorn besitter starka sociala kunskaper (Anderson-Gough m.fl., 2005). Ett kollegialt beteende beskrivs av Kuhar och Cross (2013) som ett beteende där man aktivt stöttar sina kollegor, både när det går bra för dem och när de har problem. Revisorsassistenterna på de större revisionsbyråerna blir redan från starten av sina karriärer insocialiserade till att känna sig som en del av firman, till att bli ”en av oss” (Jeppesen, 2007).

Samtidigt som kontrollmekanismerna bidrar till kollegialiteten leder medlemmarnas homogenitet och gemensamma intressen till att de även tävlar om samma mål. De blir redan från början formade till att ha ett partnersynsätt, där de strävar efter att klättra i hierarkin för att till slut nå ett framtida partnerskap som belöning (Jeppesen, 2007). Detta gör att det krävs ett starkt individuellt ansvar och ett utmanövrerande av sina kollegor. Att klättra på karriärstegen är, på grund av det *up or out* system som råder, ett viktigt element för att få arbeta kvar på byrån (Alvehus & Spicer, 2012). Med detta system och den strikta hierarkin (Jeppesen, 2007) kan man ifrågasätta hur kollegialiteten verkligen fungerar på revisionsbyråerna.

Forskning visar att det skett stora förändringar i professionen där man bland annat gått i från vad man kallar kollegial professionalism till kommersialiserad professionalism (Jeppesen, 2007). Det har dessutom gått från att tidigare ha ett starkt fokus på den kollektiva identiteten (Jonnergård & Erlingsdóttir, 2012) till att nu mäta och bedöma de individuella prestationerna (Hanlon, 2004). Den tidigare homogena professionen börjar istället närma sig en stor organisation med flera olika professionella medlemmar (Jonnergård & Erlingsdóttir, 2012). Samtidigt har relationen till klienterna skiftat från att vara starkt kopplat till en individ till att

istället vara kopplat till byrån. Detta har gjort att makten överförs till byrån som blivit mer dominant över individerna (Hanlon, 2004).

Det är tydligt att det finns en intern konkurrens i den hierarkiska strukturen samtidigt som det emellertid är vedertaget att revisionsarbete ofta har ett teambaserat arbetssätt där man är beroende av varandra (Carrington, 2010a). Forskningen inom området organisationsstruktur och kontroll i revisionsbranschen tyder på att det finns viss motstridighet, genom att revisorer dels ska värna om kollegialiteten samtidigt som varje individ står som ensam ansvarig för sin egen utveckling och karriär. Detta kan ge upphov till en konflikt som framkommer av att det uppstår en konkurrenssituation mellan de kollegor som man förväntas samarbeta med. Tidigare forskning berör endast denna konflikt ur ett teoretiskt perspektiv och inte hur revisorerna själva förhåller sig till dilemmat. Vi ser alltså en lucka i forskningen då denna konflikt inte behandlas på ett praktiskt plan. För att närma oss detta kommer vi i denna uppsats dels behandla kollegialitet i revisionsarbetet och dels individualism i revisionsarbetet genom att utforska hur revisorerna själva upplever konflikten. För att bidra till förståelsen kring detta fenomen kommer begreppen kollegialitet och individualism att analyseras utifrån ett identitetsperspektiv.

1.3. Frågeställning

Hur hanterar revisorer i *Big 4* konflikten som uppkommer genom att man dels ska bidra till kollegialiteten såväl inom professionen, byrån och teamet, samtidigt som man uppmuntras till en stark individualism?

1.4. Syfte

Syftet med denna uppsats är att bidra till att skapa förståelse för hur revisorer på de större revisionsbyråerna hanterar den konflikt som uppkommer genom att man dels ska bidra till kollegialiteten såväl inom professionen, byrån och teamet, samtidigt som man uppmuntras till en stark individualism.

1.5 Disposition

Resultatet av denna studie är att det finns ett teoretiskt problem där kollegialitet och individualism står i konflikt med varandra. Det finns dock inget praktiskt problem utan denna konflikt löses av individerna själva utan att vidare reflektera över fenomenet. Vi har kommit fram till resultatet genom att använda oss av semistrukturerade intervjuer med revisorer i *Big 4*, de olika metodvalen presenteras i kapitel 2. I kapitel 3 följer sedan ett teorikapitel där en begreppsapparat arbetats fram. Vidare presenteras empirin i kapitel 4

där den analyseras utifrån de begrepp som utvecklats i tidigare kapitel. Slutligen presenteras vår slutsats i kapitel 5, där även förslag till vidare forskning ges.

2. Metod

I detta kapitel presenteras hur vi valt att samla in vår data och hur resonemanget sett ut kring de metodval som gjorts.

2.1 Vetenskaplig metod

Projektets syfte och den aktuella frågeställningen ligger till grund för vilken slags metod som bör användas (Trost, 2010). Vår uppsats bygger på en abduktiv ansats vilket innebär att det empiriska tillämpningsområdet utvecklas succesivt under processens gång samtidigt som teorin justeras och förfinas (Alvesson & Sköldberg, 2008). Detta innebär att man hela tiden upptäcker nya aspekter av det undersökta fenomenet vilket gör att även teorin hela tiden modifieras och utvecklas. Detta kan i sin tur leda till en förnyad teoretisk insikt i det empiriska materialet (Alvehus, 2013). Man kan se drag från både induktion och deduktion i detta tillvägagångssätt. Trots detta ska abduktion inte ses som en mix av dessa då den tillför nya och egna moment (Alvesson & Sköldberg, 2008). Man kan se det som en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion där man parallellt arbetar med teorin och empirin (Alvehus, 2013). Det går ut på att man med hjälp av både befintliga och nya kunskaper samt referensramar ska finna teoretiska mönster i det empiriska materialet. Detta ska göras på varje enskilt fall för att sedan styrkas genom förnyad tillämpning på flera fall (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Eftersom vår studie syftar till förstå människors sätt att resonera och reagera är det rimligt att använda en kvalitativ metod (Trost, 2010). Den kvalitativa forskningen arbetar med ord för att erhålla nyanserade beskrivningar av olika kvalitativa aspekter av den intervjuades värld (Kvale & Brinkmann, 2009). Den kvalitativa forskningen är fördelaktig när det handlar om att hantera komplexa och invecklade sociala situationer på grund av dess tolkande tillvägagångssätt (Denscombe, 2009). Kvalitativa studier ses dock ofta som förstudier till kvantitativa undersökningar och ses därför inte som "riktiga" studier (Trost, 2010). Vissa menar att kvalitativa studier är mindre representativa och svåra att generalisera, dels på grund av urval och dels på att tolkningen är så nära sammankopplat till forskarens jag (Denscombe, 2009). Detta är dock inte syftet med vår studie.

2.2 Empirisk metod

2.2.1 Datainsamlingsmetod

Valet av metod bygger på vilken typ av problemfråga man har (Alvehus, 2013). Om man som vi behöver data som baseras på åsikter, uppfattningar och känslor för att besvara vår problemfråga är intervjuer väldigt användbara som insamlingsmetod. Intervjuer lämpar sig även som metod om undersökningen omfattar frågor som kan anses vara känsliga eller personliga (Denscombe, 2009).

Intervjuer kan ske både individuellt och i fokusgrupper (Qu & Dumay, 2011). Eftersom vi analyserar ett ämne som kan vara känsligt för de intervjuade att diskutera offentligt har vi valt att använda oss av personliga intervjuer och låta de intervjuade vara anonyma. Personliga intervjuer är den vanligaste typen och är ett möte mellan forskare och informant. En anledning till att de blivit så populära har att göra med att de är relativt lätta att anordna. Personliga intervjuer är dessutom lättare för intervjuaren att leda och kontrollera (Denscombe, 2009).

Intervjuer som forskningsmetod har dock mött en del kritik (Qu & Dumay, 2011). Kritiken om kvaliteten på kvalitativa undersökningar rör frågor om representation, trovärdighet, tillförlitlighet och validitet. Man ifrågasätter även pålitligheten, riktigheten och sanningshalten i de intervjuades påståenden (Roulston, 2010). Det finns alltså en risk med att anta att de intervjuade är sanningssägare som agerar i vetenskapens tjänst för att producera den data som behövs (Qu & Dumay, 2011). Den intervjuade kan dessutom ha ofullständiga kunskaper och felaktigt minne. Den intervjuade har alltid sin subjektiva uppfattning som färgas av tidigare erfarenheter och aktuella förhållanden. Dessa uppfattningar och åsikter kommer hela tiden förändras beroende på hur omständigheterna ser ut (Roulston, 2010). Detta gör även att om denna studie skulle göras om igen skulle resultaten kunna bli annorlunda. Det innebär att en kvalitativ studie, som vår, har låg reliabilitet (Alvehus, 2013). Andra nackdelar med intervju som metodval är att de är tidskrävande, databearbetningen och analysen är komplicerad och risken för intervjuareffekt (Denscombe, 2009). För att minimera riskerna och möta kritiken kan intervjuer därför ibland behöva kompletteras med andra metoder då vissa anser att intervjuer ger otillräcklig data (Roulston, 2010). Vi har dock endast valt att använda kvalitativa intervjuer eftersom vårt syfte inte är att kunna göra en empirisk generalisering.

Validitet har länge varit ett centralt begrepp inom metodologi i samhällsvetenskapen. Betydelsen av validiteten i kvalitativ undersökning har dock ifrågasatts. Att använda objektivitet för att validera kunskap har förkastats (Kvale, 1995). Istället testas man

validiteten genom att undersöka huruvida man lyckats mäta det man får början avsett att mäta (Alvehus, 2013). Vi anser att vi har mätt det som var vårt syfte. Validiteten är dock svår att mäta då vi använt oss av en abduktiv ansats där vårt empiriska och teoretiska perspektiv ändrats under arbetets gång.

Intervjuer kan för vissa tyckas vara ett enkelt sätt att samla in data men en icke väl genomförd intervju kan leda till nedslående resultat och en bortkastad möjlighet. För att genomföra en bra intervju krävs vissa färdigheter så som intensivt lyssnande och god iakttagelse för att läsa av den intervjuade men det kräver även noggrann planering och mycket förberedelser. För att intervjun ska samla in så mycket användbar information som möjligt är det viktigt att forskaren har god kompetens om det aktuella ämnesområdet för att kunna ställa välgrundade frågor. Att intervju kräver en respekt och nyfikenhet på vad folk har att säga för att verkligen höra och förstå vad som berättas. Detta kan vara svårt om den intervjuade och intervjuaren talar olika språk eller har kulturella skillnader, men om intervjun genomförs med omsorg och är välplanerad kan den ge väldigt givande information. Intervju som metod har alltså att göra med konsten att ställa frågor och att tolka svaren (Qu & Dumay, 2011). Om svaren i en kvalitativ forskning tolkas på rätt sätt kan den insamlade datan bidra till en generell förståelse över det undersökta fenomenet (Alvehus, 2013). Med kvalitativa personliga intervjuer kan man få en djupare förståelse av hur respondenterna upplever det undersökta fenomenet och man kan genom en väl genomförd analys finna mönster i respondenternas upplevelser och erfarenheter (Trost, 2010).

2.2.2 Lokalism

Man kan dela in intervju som metod i tre teoretiska perspektiv, neopositivism, romantik och lokalism. De två första perspektiven anses vara de mer etablerade perspektiven (Qu & Dumay, 2011). Neopositivism har ett synsätt där man anser att intervjuerna ger en objektiv reflektion på det som sker utanför intervjun. Detta innebär att om intervjuerna är väl genomförda så ger de stabila och hållbara resultat som man kan antas gälla även utanför intervjusituationen. Enligt det neopositivistiska synsättet ska intervjun eftersträva de kvantitativa idealen (Alvesson, 2003). Man ser på den intervjuade som en sanningssägare som producerar objektiv data- och kunskapsöverföring (Qu & Dumay, 2011), vilket är en del av kritiken som riktats mot att använda intervju som datainsamlingsmetod. Ytterligare en nackdel med detta tillvägagångssätt är att respondenterna endast ger ytliga och betänksamma svar (Alvesson, 2003). Det romantiska perspektivet ser däremot intervjun som ett mänskligt möte mellan intervjuaren och den intervjuade där intervjuaren är en empatisk lyssnare som

utforskar den intervjuades inre värld och den intervjuade ses som en deltagare som avslöjar faktiska upplevelser om en komplex social verklighet (Qu & Dumay, 2011). Här förespråkar man en genuin interaktion mellan två människor där tillit och närhet skapar anförtroende mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad. Kritiken mot dessa synsätt har dock varit massiv eftersom man ser intervjun som ett verktyg för att uttömma kunskap om personers sociala verklighet och subjektiva värld (Alvesson, 2003). Alvesson (2003) menar att intervjusituationen inte bör förenklas och idealiseras genom att anta att den intervjuade är en kompetent, moralisk sanningssägare som agerar i vetenskapens tjänst och producerar den information som behövs för att avslöja dennes tankar och känslor om organisationen. Han har därför valt att lägga ett tredje perspektiv, lokalism (ibid).

Vi har ett lokalistiskt synsätt på intervjusituationen vilket innebär att intervjuuttalanden måste ses i sitt sociala sammanhang där intervjun är en empirisk situation och även bör hanteras som en sådan. Man bör alltså inte se det som ett verktyg för att samla in data om något som existerar utanför den empiriska situationen eftersom respondenterna producerar en situationsanpassad redogörelse över fenomenet (Alvesson, 2003). Vi menar att även om vi förstår dessa människornas sätt att resonera och tänka måste vi vara väldigt försiktiga när vi generaliserar eftersom det bygger på en produkt av intervjusituationen. Vi kan anta att deras sätt att tänka och resonera även kan föras över till situationer utanför intervjun men det kan inte sägas med säkerhet att detta är hur de agerar. Detta beror på att den information vi får är en effekt av hur människor pratar i den här typen av speciella situationer. Det lokalistiska synsättet bryter det konventionella synsättet av intervjuer och är skeptisk till hur intervjuer används som ett forskningsverktyg. Detta innebär att man tagit ett från det neopositivistiska synsättet till en ökad medvetenhet om den komplexa situationen som en intervju ger upphov till (Alvesson, 2003).

2.2.3 Urval

Vad gäller intervjuprocessen finns det många beslut som måste övervägas. Man måste exempelvis besluta om vilken typ av intervju som ska genomföras, hur datan ska analyseras men även vilka och hur många som ska intervjuas (Qu & Dumay, 2011). Urvalet är en väldigt viktig del av den kvalitativa forskningen. Ett homogent urval för det exempelvis lättare att göra direkta jämförelser medan ett heterogent urval ger en bredare insikt i det fenomen som studeras. Vilket urval som väljs beror till stor del på den problemfråga som undersökningen vill belysa (Alvehus, 2013).

Tidigare har sannolikhetsurval varit normgivande för samhällsvetenskapliga undersökningar. Vid småskaliga undersökningar är det dock svårt att förhålla sig till de principer och tillvägagångssätt som sannolikhetsurval bygger på. Sannolikhetsurvalets lämplighet för småskaliga, kvalitativa undersökningar har till och med ifrågasatts av vissa forskare (Denscombe, 2009). Vi har valt att göra ett icke-sannolikhetsurval vilket innebär att alla enheter i populationen inte har lika stor chans att komma med i urvalet som i ett sannolikhetsurval. Detta innebär att vårt urval inte är ett slumpmässigt urval utan vi gjort ett subjektivt urval där vi medvetet valt ut vilka som vi anser kan ge oss mest användbar data (Denscombe, 2009). Eftersom vår problemfråga rör hur revisorer upplever dilemmat mellan kollegialitet och individualism är det revisorer eller revisorsassistenter vi strävar att undersöka. Vi har dessutom begränsat vår undersökning till revisorer och assistenter i *Big 4* eftersom vi anser att dessa har en mer påtaglig företagskultur, tydligare hierarkier och starkare kontrollmekanismer. Detta gör att vår studie inte kan generaliseras på revisorer i allmänhet. På grund av tidsbrist och access har vi även ett inslag av bekvämlighetsurval då vi avgränsat vårt urval till södra Sverige.

Vi har dessutom använt ett så kallat snöbollsurval där vårt urval delvis bestämts genom en process där en person hänvisar till nästa person. Ett snöbollsurval innebär att undersökningen till en början omfattar ett fåtal personer. Dessa personer tillfrågas sedan om ytterligare personer som skulle kunna vara relevanta för undersökningen. Detta anses vara en effektiv teknik för att skapa en rimlig storlek på urvalet (Denscombe, 2009). Vi har inte förbestämt storleken på vårt urval då vi strävar efter att nå datamättnad. Detta innebär att man kan uppnå en mättnad i datainsamlingen då samma information återkommer och en ny intervju inte tillför mycket ny information (Alvehus, 2013). Slutligen genomförde vi sju intervjuer och trots det låga antalet intervjuer har vi ändå sett väldigt likartade och återkommande svar vilket innebär att vi uppnått en form av datamättnad.

2.2.4 Intervjuteknik

Det finns tre typer av forskningsintervjuer, strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade (Denscombe, 2009). För att återkoppla till de tidigare nämnda teoretiska perspektiven så har det neopositivistiska perspektivet en tendens till att använda sig mer av de strukturerade intervjuerna, det romantiska perspektivet använder sig mer av de ostrukturerade intervjuerna och lokalistiska perspektivet använder mer av de semistrukturerade (Qu & Dumay, 2011). Då vi ser intervjun ur ett lokalistiskt perspektiv har vi valt att använda oss av semistrukturerade

I de strukturerade intervjuerna har forskaren en mycket stark kontroll över frågornas och svarens utformning, likt ett frågeformulär som besvaras ansikte mot ansikte (Denscombe, 2009). Alla intervjuade ställs samma frågor och i samma ordning. De får svara mellan ett begränsat antal svarsalternativ på en rad förbestämda frågor. Intervjuaren följer sitt manus och försöker avvika från detta så lite som möjligt på så sätt minskar man intervjuarens effekt på de intervjuade dock finns det väldigt lite rum för flexibilitet (Qu & Dumay, 2011) och man tappar en stor del av poängen med att använda intervjuer genom att ta bort det interaktiva elementet (Alvehus, 2013). Precis som i en kvantitativ metod är de strukturerade intervjuerna präglade av att producera objektiv data och generaliserbarhet. Däremot kan man inte med intervjuer studera samma stora, slumpmässiga urval som i en kvantitativ metod. Man kan dock studera ett större urval med strukturerade intervjuer än med de semi- och ostrukturerade (Qu & Dumay, 2011).

I de ostrukturerade intervjuerna är forskarens roll att ingripa så lite som möjligt där forskaren endast startar intervjun genom att introducera ett tema eller ett ämne för att sedan överlåta till den intervjuade (Denscombe, 2009). Intervjuarens uppgift är att anpassa och forma intervjun efter den enskilda situationen och sammanhanget för att den intervjuade ska känna sig avslappnad (Qu & Dumay, 2011). En helt ostrukturerad intervju fungerar alltså nästan som ett öppet samtal som maximalt vägleds av ett övergripande ämnesintresse (Alvehus, 2013).

Kvalitativa intervjuer som vi gör bygger på att samla in och generera kvalitativ data genom semistrukturerade eller ostrukturerade intervjuer (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Vi har valt att använda semistrukturerade intervjuer som är den vanligaste metoden. Den semistrukturerade intervjun bygger på en intervjuguide som består av breda teman som ska täckas under intervjun och styra samtalet mot de ämnen och frågor som ska undersökas. Trots att intervjuguiderna kan variera från väldigt strikta manus till relativt lösa fyller de samma funktion (Qu & Dumay, 2011). Intervjuguiden används dock endast som ett stöd och ett hjälpmedel för att styra intervjun så intervjuaren är väldigt flexibel med ämnens ordningsföljd och följdfrågor (Denscombe, 2009). Respondenten har här betydligt större möjligheter att påverka intervjuns innehåll men det ställer även krav på att intervjuaren måste vara aktiv i sitt lyssnande och i arbetet med följdfrågor (Alvehus, 2013). De semistrukturerade intervjuerna är oftast det mest effektiva och bekväma sättet att samla information då den har sin grund i människans naturliga konversation och intervjuarens möjlighet att ändra stil, tempo och ordningsföljd för att framkalla de mest fullständiga svar. En av de viktigaste aspekterna är att de intervjuade får möjlighet att ge svar på sina egna villkor, på deras språk

och på det sätt de tänker (Qu & Dumay, 2011). Den relativt lösa strukturen som en semistrukturerad intervju har gör att intervjun är öppen för vad den intervjuade känner är relevant och av vikt att prata om. Detta möjliggör för de intervjuade att ge en riklig redogörelse över vad just deras erfarenheter, kunskaper och intryck (Alvesson, 2003).

En semistrukturerad intervju som vi har valt bygger alltså på en intervjuguide som fokuserar på vissa förutbestämda teman. Intervjuguiden innehåller dessutom förslag till frågor även om de inte behöver följas strikt utan anpassas efter situationen (Kvale & Brinkmann, 2009). De teman man väljer kan härledas utifrån litteraturen, teorier, kurskollegor, handledare, respondenter med mera (Saunders m.fl., 2009). Vi har tagit fram en intervjuguide, se bilaga 1. Våra teman bygger på den litteratur som presenteras i teoribakgrunden och på sociala identitetsteorin. Intervjuguiden har dessutom förändrats under processen. Vissa frågor har fallit bort och vissa har tillkommit. Detta innebär att frågorna även har formats efter våra respondenter. Med hjälp av direktionen av förutbestämda teman behåller man fokus på studiens syfte trots att frågorna kan variera från intervju till intervju (ibid).

2.2.5 Analysmetod

Vi har valt att lagra vår intervju med hjälp av inspelning tillsammans med minnesanteckningar för att spara ner ett så fullständigt material som möjligt. Det kommer dock alltid att finnas en del information som inte kan ses eller höras i efterhand. Det kan exempelvis röra sig om gester, leenden eller liknande som endast uppmärksammas under intervjutillfället (Trost, 2010). För att underlätta analysen fördes intervjuerna över från tal till skrift. Under transkriberingen strukturerades svaren från intervjuerna om för att passa intervjuguiden. På så sätt möjliggör man en enklare analys och jämförelse. Man får dessutom möjlighet att gallra och sortera ut oväsentlig information (ibid).

Analysprocessen startar först med att forskaren läser igenom hela intervjuutskriften för att få en övergripande bild av svaren. Att analysera innebär att man separerar något i olika delar (Kvale & Brinkmann, 2009), vilket är precis vad vi har gjort i vår analys. Att separera innebär i detta sammanhang att man delar upp den intervjuades uttalanden i små avsnitt, meningar eller enskilda ord. För att organisera, ge struktur och överblick åt omfattande intervjuer kan kodning eller koncentrerings användas. Detta innebär att man tar fram den centrala meningen i det som sagts. Med hjälp av dessa kan man analysera och jämföra ofta omfattande och komplexa intervjuutskrifter på ett enkelt sätt. Kodning innebär att man tar ut nyckelorden ur en text för att underlätta identifieringen av ett uttalande. Meningskoncentrerings innebär att

man pressar samman den intervjuades uttalanden till några få ord (ibid). Med hjälp av dessa verktyg har vi kunnat fånga kärnan i respondenternas svar i kortare formuleringar, vilket underlättar både analys och jämförelse. Efter att ha fastställt meningsenheterna ska dessa sorteras och kategoriseras efter olika teman. Dessa teman eller kategorier kan antingen vara utvecklade i för hand eller växa fram under analysens gång (ibid). Utskriften av våra intervjuer valde vi att kategorisera efter de centrala begrepp som vi arbetat fram i teorin och empirin presenteras utifrån dessa i analysen.

2.2.6 Etiska beaktanden

Eftersom vår studie varken behandlar de känsliga personuppgifter som anges i Personuppgiftslagen (SFS 1998:204 §13 och 21) eller ryms inom ramen för vilken typ av forskning som Etikprövningslagen (SFS 2003:460;SFS 2008:192) avser, bedöms denna studie ej behöva etikprövas. För att värna om våra respondenters integritet har vi valt att anonymisera allt material. Vi har även inhämtat samtycke från samtliga deltagare innan inspelning.

3. Teori

I detta kapitel presenteras först teoribakgrunden utifrån två centrala begrepp, kollegialitet och individualism. Därefter presenteras den teoretiska referensramen som beskriver identitetsperspektivet som ett analysverktyg.

3.1 Kollegialitet i revisionsarbetet

3.1.1 Revisorsyrket som profession

Traditionell forskning om professioner syftar till att kategorisera och beskriva professionella grupper (Brante, 1988). Mycket av forskningen kring just revisorsyrket som profession har däremot varit riktat mot att besvara hur och varför revisorer har fått en så stark social och ekonomisk roll i samhället med stort inflytande och hög status (Cooper & Robson, 2006). Carrington (2010b) menar att forskning kring professionalism traditionellt har inkluderat aspekter där professionen har exklusiv äganderätt på ett visst kompetensområde, självständighet och handlingsfrihet. En central aspekt av professionalism är därför att upprätthålla professionens kunskapsmonopol. Det professionella arbetet baseras ofta på unika kunskaper med lång akademisk utbildning och ett klientnära samarbete. Anledningen till detta kunskapsintensiva arbete är att det ska vara svårt att kopieras av andra och professionen kan på så sätt behålla sin unicitet (Alvehus, 2006). Till skillnad från andra professioner är dock detta kunskapsmonopol svårare att definiera inom revisionen. Exempelvis kan redovisnings-, skatte- och finansieringskonsulter ha samma typ av kunskap. Det monopol som revisorer kan göra anspråk på är alltså begränsat till den garanti och kvalitetssäkring som revisionen kan ge. Eftersom revisorsyrket i detta anseende är mer begränsat än andra professioner är därför ett korrekt och professionellt beteende mer avgörande och karaktäriserande för revisorsprofessionen än kunskapsmonopolet (Carrington, 2010b).

Tidigare forskning har försökt fastställa vilka färdigheter och vilken kunskap som är viktig och som krävs av individen för att ingå i revisorsprofessionen (Uyar & Gungormus, 2011). Det är som revisor viktigt att uppträda på ett visst sätt och att följa de normer som förekommer så att man agerar som förväntat (Carrington, 2010b). Enligt Grey (1998) har vikten av att agera på rätt sätt och använda lämplig retorik länge varit en viktig aspekt inom revisorsprofessionen. Att uppvisa rätt beteende tillsammans med hög kompetens och

specialistkunskap utgör de viktigaste elementen i professionen. Dessa mönster ökar i intensitet ju högre upp i hierarkin man kommer (Grey, 1998). Som revisor förväntas man exempelvis ha god kommunikationsförmåga, både skriftlig och muntlig, social kompetens, kritiskt tänkande, analytisk förmåga, problemlösningsförmåga, anlag för beslutsfattande, samarbetsförmåga, kontinuerligt lärande, flexibilitet, tidsplanering med mera. Det ligger dessutom extra stor vikt på vissa egenskaper så som etiskt tänkande och ärlighet. Detta innebär att det inte är tillräckligt att endast besitta den professionella kunskapen utan man måste även ha en viss typ av egenskaper för att kvalificera sig för revisorsprofessionen (Uyar & Gungormus, 2011).

Som en individ i en profession definieras man genom medlemskapet till professionen och av professionens regler och normer. En revisor till exempel ses som en bärare av den höga standarden på kunskap, kompetens och färdighet som professionen representerar (Grey, 1998). Brante (1988) menar att medlemmar av en profession kännetecknas av en känsla av identitet och ett delande av gemensamma värderingar.

3.1.2 Struktur och arbetsdelning

Revisionsbyråer är exempel på organisationer som har partnerstruktur. Organisationer med professionellt partnerskap skiljer sig från andra genom dels sin ägarstruktur och dels genom den typen av arbete som de utför (Greenwood, Hinings & Brown, 1990). En partner är såväl ägare av företaget, engagerad i ledningen och samtidigt delaktig i det operativa arbetet. Detta gör att särskilda strategiska metoder måste utvecklas. Greenwood m.fl. (1990) menar att en av huvudfaktorerna som karakteriserar professionella partnerskap är att arbetet i organisationen nästan uteslutande utförs av medlemmar ur professionen. I denna typ av organisationer betonas det kollegiala arbetet och en stor del utförs i team (Pentland, 1993).

Morgeson, DeRue och Karam (2010) menar att det blir allt vanligare för organisationer i allmänhet att arbeta i team, och studier har visat att det också påverkar arbetsresultaten i en positiv riktning att använda sig av denna typ av arbetsdelning. Inom organisationsteori definieras ett team som en grupp av individer vilka är beroende av varandra, och som delar ansvaret för slutresultatet av den specifika uppgiften som ska utföras (Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990). Ett team ser sig själva, och blir sedda av utomstående, som en social enhet, inbäddade i ett större socialt system (Cohen & Bailey, 1997). Sundstrom m.fl. (1990) menar att teamen oftast består av första linjens anställda som arbetar tillsammans på heltid, och som har en frihet att själva bestämma över arbetsfördelningen. Ofta utvecklas också olika roller

och normer inom teamet (Sundstrom m.fl., 1990). Fogarty (1992) definierar en roll som en position i den sociala strukturen, där individer sammankopplas genom att man bygger upp vissa förväntningar om beteende och känslomässiga reaktioner. I varierande grad går det att härleda en del av personers identitet och självkänsla från de arbetsgrupper och organisationer som de tillhör (Hogg & Terry, 2000). Man kan se teamarbete som en process där material och information samlas in, för att sedan omvandlas eller tillföras mervärde i samarbete med chefer, kollegor och annan personal, för att till slut levereras till slutkunden vilken kan befinna sig både inom och utanför organisationen (Sundstrom m.fl., 1990).

Ofta använder sig företag med partnerstruktur av en strategi som kallas *human-capital leveraging* (Kor & Leblebici, 2005). Denna strategi innebär att de personer som befinner sig i partnerposition delegerar enklare arbetsuppgifter till de nyare medarbetarna, vilket leder till att de själva kan koncentrera sig på de mer komplexa uppgifterna. Det främjar även en vidareutbildning av medarbetarna. Genom att fördela sina resurser på ett korrekt sätt kan ett större antal uppdrag utföras och i ökande svårighetsgrad. Ju fler anställda varje partner har under sig, desto mer kan företaget expandera medan vinsten fortfarande delas på samma antal partner. Kor och Leblebici (2005) menar dock att ett högt antal anställda under varje partner leder till en ökad svårighet till samordning. Dessutom får varje partner mindre tid över för att lära upp var och en av de anställda vilket i sin tur kan leda till sämre kvalitet på arbetet. Ytterligare en nackdel med detta system, menar Kor och Leblebici (2005) är att en tävlan om partnerskap kan försämra effektiviteten av teamarbetet, samt även sänka motivationen hos de anställda, då en del ser orimligheten i att alla kommer att lyckas ta sig till de högsta positionerna i företaget (Kor & Leblebici, 2005).

3.1.3 Socialisation

När man kommer som ny till en organisation tillhandahålls olika typer av upplevelser (Ashforth och Fried, 1988). Dessa upplevelser kan vara av både direkt- och indirekt karaktär. Ashforth och Fried (1988) nämner formella utbildningar, återkoppling på de nyanställdas prestationer, och olika organisatoriska ritualer som exempel på upplevelser av direkt karaktär. Som exempel på upplevelser av indirekt karaktär nämner de informationsmöten, organisatoriska berättelser och myter, samt observationer av och kommunikation till de utsedda förebilderna i organisationen. Denna första tid benämns socialisationsperioden och kännetecknas ofta av täta kontakter med förebilder och kollegor, ett ökat socialt stöd, en tolerans för fel och naiva frågor, minimala förväntningar på de nyanställdas prestationer, samt täta och detaljerade återkopplingar (ibid).

Socialisationsprocessen är en av de främsta kontrollmekanismerna i professioner där partnerskap tillämpas. Processen ska leda till att de anställda får samma synsätt på arbetet som de på partnernivån har, samt öka deras motivation (Jeppesen, 2007). Socialisation kan med fördel definieras som den process genom vilken individer formas av det samhälle där de söker medlemskap. Informell socialisation avseende beteenden, attityder och värderingar kan ses som en del av rollförvärvet. Socialisation leder till att de anställda sätter kollektivets intressen före de egna individuella intressena. Det leder även till att tekniska färdigheter utvecklas vilket i sin tur leder till att organisationens kapacitet påverkas positivt (Fogarty, 1992). Enligt Jeppesen (2007) börjar denna process genom att en selektiv rekrytering av nyanställda görs. Endast personer med en speciell personlighetstyp väljs ut. De nyanställda får sedan en mentor och ett särskilt träningsprogram, vilket ska göra att de får ”rätt synsätt”. De blir redan i denna process lockade till att vilja göra karriär för att så småningom själva bli partners. Precis som Ashforth och Fried (1988), beskriver Jeppesen (2007) att återkoppling på de nyanställdas prestationer är en viktig del av socialisationsprocessen. Som nyanställd får man också tidigt lära sig hur man lämpligen klär sig, vilket språkbruk man ska använda och hur man ska uppträda i olika situationer (Carrington, 2010b). Man får även lära sig att skaka hand på ”rätt sätt”, att skriva ”professionella” signaturer och att vara rättvis, samtidigt som orättvisor ibland måste accepteras (Grey, 1998).

Som nyanställd är man väldigt mottaglig för det som lärs ut under socialisationsprocessen. Nykomlingar är ofta väldigt osäkra och oroliga över sina respektive roller, om man har tillräcklig kompetens för de uppdrag man ges, samt om man ska bli accepterad på ett socialt plan (Ashforth och Fried, 1988). Enligt Fogarty (1992) ser anställda organisationen de arbetar i, som den viktigaste miljön för sina karriärer. Detta leder till att de har incitament att acceptera och följa de egenskaper som efterfrågas. Anderson-Gough m.fl. (2005) kallar till och med en korrekt form av socialisation för en kritisk punkt för hur karriären kan komma att utvecklas för anställda på revisionsbyråer.

Socialisation är dock inte något som endast sker i början av de anställdas tid på byrån, utan något som fortlöper över tid. Enligt Anderson-Gough m.fl. (2005) anordnar byråerna ofta olika sociala evenemang, såsom att bilda olika sportlag på byrån och det uppmuntras att vara social och ha ett utåtriktat beteende vid de olika kurser som ges. Att utebli från något socialt evenemang som anordnas kan vara skadligt för den anställdes anseende samt leda till att han eller hon missar en viktig chans att nätverka. De band som bildas mellan personer på en social nivå är avsedda att förstärka känslan av att tillhöra ett team samt att förbättra det dagliga

arbetet (Anderson-Gough m.fl., 2005). Suddaby, Gendron och Lam (2009) menar att trots de förmågor och kunskaper som fås genom utbildning, är det först efter att ha exponerats av långa socialisationsprocesser som individuella yrkesutövare fullt ut kan ta till sig de normer, mål och den kultur som förväntas på dem inom revisionsbranschen.

3.2 Individualism i revisionsarbetet

3.2.1 Hierarkin på revisionsbyrån

I professioner finns typiska karriärsteg, ofta både officiella och inofficiella. De olika karriärstegen är ofta en återspeglning av vilken status man har (Abbott, 1988). I revisionsbranschen är det största offentliga steget då man går från att vara assistent till att man avlägger provet för att bli auktoriserad revisor (FAR, 2014). Även inofficiella karriärsteg går att se i revisionsbranschen, framför allt i de större byråerna (Pentland, 1993). Antalet steg i hierarkin varierar mellan byråerna, men ligger vanligtvis mellan fyra och åtta (Jeppesen, 2007). Huvudnivåerna för en typisk hierarki på de större revisionsbyråerna är partner, manager, senior och assistent (Carrington, 2010a) Ofta finns även vissa mellansteg. Som exempel kan nämnas en av revisionsbyråerna i *Big 4*, KPMG, där det finns fem olika nivåer. Dessa är associate, senior associate, manager, senior manager och partner (KPMG, 2014).

Vedertaget är att man längst ner börjar som assistent. Här utför man det mesta av granskningsåtgärderna och är alltså de som utför revisionens grovjobb. På detta steg befinner man sig normalt sett i cirka två år (Carrington, 2010a). Under arbetets gång genomgår man kurser för att kunna fortsätta att utvecklas, samt blir tilldelad en handledare (Alvehus, 2006). På nästa nivå, senior, har man i allmänhet fått mer ansvar och är nu den som är ansvarig för det arbete som sker ute hos kunden. Ansvaret ökar ytterligare då klättringen fortsätter till manager. Här har man ofta fått huvudansvaret till att leda hela revisionen (Carrington, 2010a). På en av de större byråerna som Alvehus (2006) studerat måste man göra en prövning innan steget manager kan nås. Denna prövning består av utfrågningar i ”teknisk kunskap”, ”förmåga att ikläda sig konsultrollen” och ett test i kunskapen att kunna generera arbete som sen kan delegeras vidare till andra. Dessa utfrågningar sker av tre partners vilka jobbar i olika delar i organisationen. Högst upp i hierarkin finns just de som kallas för partners (Carrington, 2010a). Detta högsta steg innebär ofta att man har blivit delägare i revisionsbyrån och är nu den som har det yttersta ansvaret för revisionen. För att kunna nå partnerskap krävs ofta en erfarenhet på cirka tio år (ibid)

Denna arbetsdelning medför att det till största delen är personer på de lägre stegen i hierarkin som utför själva fältarbetet för revisionsbyråerna, medan det är de på högre positioner som står för huvudansvaret genom sin slutsignatur (Sweeney & Pierce, 2011). Detta sätt, att låta personer på de lägre stegen utföra de enklare uppgifterna till en lägre kostnad, för att sedan lämna det högre ansvaret till de på partnernivå, är en vanlig strategi i professionella serviceföretag (Kor & Leblebici, 2005).

3.2.2 *Up or out*

Eftersom det i professionella serviceföretag, vilka revisionsbyråer tillhör, endast är en liten del av firman som tillhör gruppen partners behövs olika typer av kontrollmekanismer för att deras inflytande ska bibehållas (Jeppesen, 2007). Enligt Baden-Fuller och Bateson (1990) är det traditionella sättet att organisera professionella serviceföretag genom pyramidformade hierarkier. Den hierarkipyramid som de beskriver innebär att rekryter ansluter sig i botten av pyramiden för att sedan jobba sig uppåt genom väl definierade steg, för att så småningom eventuellt nå partnerskap. Dessa steg finns beskrivna i avsnittet ovan. Per definition har en sådan pyramid betydligt färre partners än rekryter. Detta innebär att personal försvinner på vägen upp. I många professioner innebär en befordran status, finansiella belöningar och makt. Det är de med partnerposition som har den största makten och tjänar mest pengar. För att få en pyramidformad organisation använder sig många professioner, däribland de större revisionsbyråerna, av *up or out* systemet (Baden-Fuller & Bateson, 1990). Detta system är, enligt Alvehus och Spicer (2012) ett av de starkaste kontrollsystemen i professionella serviceföretag. Baden-Fuller och Bateson (1990) menar att det ofta finns en minimumtid som man måste stanna på varje nivå i hierarkistegen. Syftet med denna minimumtid är att försäkra sig om att det blir en hög klass på teamarbetet så att organisationen kan behålla sin identitet, samt att försäkra sig om att varje medarbetare har hunnit få tillräcklig träning innan de går upp till nästa nivå (Baden-Fuller & Bateson, 1990).

För att kunna bli befördrad, då *up or out* tillämpas, är det enligt Baden-Fuller och Bateson (1990) ett flertal faktorer som spelar in. En faktor är vilken tillväxttakt företaget har. En annan är hur många personer som står på tur att bli befördrade. Till detta spelar även faktorn in hur många personer i steget ovanför som är på väg att lämna eller befordras, så att det överhuvudtaget ska bli någon ledig plats att bli befördrad till. Det innebär alltså att så länge ingen slutar, eller om företaget inte växer, kan heller ingen befordras. För att skapa befordringsmöjligheter kan medarbetarna därför bli drivna till att sluta om de inte visar tillräcklig motivation att göra karriär. På grund av pyramidformen blir det svårare och tar

längre tid att bli befördrad ju högre upp i hierarkin man kommer, eftersom det finns färre personer kvar som kan sluta och lämna plats till en ny medarbetare från steget under (Baden-Fuller & Bateson, 1990).

3.3 Att förstå kollegialitet och individualism - ett identitetsperspektiv

3.3.1 Identitet

Kreiner, Hollensbe & Sheep (2006) menar att psykologer sedan länge har accepterat att individer kan ha multipla identiteter. På senare tid har det även framkommit att olika roller och sammanhang leder till denna repertoar av identiteter (Kreiner m.fl., 2006). Genom att ha en känsla av identitet minskas risken för att man ska känna sig splittrad mellan det man gör och det man känner. Med hjälp av sin identitetskänsla kan man även lättare hantera oförutsedda händelser. Detta genom att identiteten ofta ger riktlinjer till hur man ska bete sig och vad som förväntas av en. Att ha en känsla för en särskild identitet är ett sätt att känna sig särpräglad, alltså att kunna definiera sig gentemot andra. På så sätt kan man känna en gemenskap alternativt en avgränsning till andra personer. En känsla för identitet kan också skapa en högre självkänsla hos individen (Alvesson och Willmott, 2002). Den identitet som skapas måste framstå som trovärdig för den person eller den grupp som den definieras av, men den behöver inte gå igenom något hårt och noggrant verklighetstest (Alvesson och Robertson, 2006).

En persons individuella identitet består av flera aspekter. Dessa kan vara både personliga egenskaper och sociala. Dessa egenskaper tillsammans leder till att personen känner sig som en del i en gemenskap, och får då en definierad identitet (Kreiner m.fl., 2006). Vad som primärt särskiljer medlemmar i en profession, som till exempel revisorer, från andra yrkesverksamma är att de personer som tillhör en profession ofta tenderar att skapa sig dubbla sociala identiteter (Hekman m.fl., 2009). De skapar sig en identitet för professionen och samtidigt en identitet för organisationen. Alvesson och Robertson (2006) ser på organisatorisk identitet som något som beror på vilka drag som görs av företagets ledning och av organisationens medlemmar själva. Personer som har en mentor eller mentorliknande relation med någon i gruppen, så som nyanställda ofta har inom revisionsbyråer (Jeppesen, 2007) tenderar att uppvisa en högre organisatorisk identitet (Ashforth & Mael, 1992). Suddaby m.fl., (2009) menar att just revisorer inom *Big 4* ofta uttrycker ett starkt engagemang till sina organisationer, och de är också mindre benägna att acceptera den roll som annars anses traditionell inom professioner, där självständighet är en viktig faktor, än anställda revisorer i

medelstora och små revisionsbyråer. Detta kan, enligt Alvesson och Robertsson (2009), bero på det elitiska som ofta skapas i den typ av organisationer. En kollektiv identitet som bygger på elitism har stor sannolikhet att öka den anställdes identifiering med sin organisation, då den förknippas med en hög prestige. Då man kategoriserar sig själv som en samhörighet till en exklusiv grupp, vilket man gör då elitism tillämpas, får man i samband med detta ofta en hög självkänsla (Alvesson & Robertsson, 2006).

Man har även sett en skillnad i graden av organisatorisk identitetskänsla beroende på var på den hierarkiska stegen man befinner sig. Ju högre upp i hierarkistegen man befinner sig, desto högre blir den organisatoriska identiteten (Suddaby m.fl., 2009).

3.3.2 Identitet som styrmedel

Idag använder sig ledningar i moderna organisationer av identitet som ett styrmedel (Alvesson & Willmott, 2002; Kreiner m.fl., 2006). Snarare än att påverka sina anställdas beteende direkt, försöker de istället att påverka dem på insidan, deras identiteter, genom hopp, rädsla och ambitioner. Genom att skapa en organisatorisk identifiering hos de anställda kan man på ett effektivt sätt reducera antalet "felbeslut" som tas av de anställda eftersom det endast är vissa beslut som stämmer överens med deras organisatoriska identitet. Alvesson och Willmott (2002) menar att identitetsreglering har en alltmer betydande roll inom organisatorisk kontroll, framför allt i företag tillhörande kategorin professionella serviceföretag.

Då den organisatoriska identiteten har skapats hos den anställda genom, till exempel socialisationsprocessen, har samtidigt det som Alvesson och Robertsson (2006) kallar för elitidentitet tagit form. Detta innebär att den anställda nu ser sin organisation, och sig själv, som lite mer exklusiv och överlägsen än andra organisationer, och det upplevs även som mer prestigefullt att tillhöra denna organisation och inneha denna organisatoriska identitet. Genom att använda sig av olika rangordningssystem, vilket man gör i många revisionsbyråer, kan ledningen höja de anställdas prestationer genom att garantera att ingen anställd känner riktigt nöjd med sin placering och identitet på byrån. Det går ju hela tiden att klättra ännu högre, samt att vetskapen finns att någon på steget under vill åt ens plats (Alvesson & Robertsson, 2006). Att kunna sätta sin egen position i relation till någon mer över- respektive underordnad är även en central nyckel till att kunna svara på frågan "vem är jag?" (Alvesson & Willmott, 2002) En stark organisatorisk identitet hos de anställda gör samtidigt att de anställda vill stanna kvar i organisationen, man har ju fått känslan att det är ju "sin organisation" som är den bästa. Känslan av att tillhöra eliten ökar också viljan att bete sig på ett visst sätt och att

arbeta hårt, trots att arbetsuppgifterna kan kännas omotiverande (Alvesson & Robertson, 2006).

3.3.3 Social identitetsteori

För att förklara varför individer agerar på ett visst sätt kan man använda sig av den sociala identitetsteorin (Ashforth och Mael, 1992). Social identitet definieras, enligt Tajfel (1982) som:

that part of the individuals' self-concept which derives from their knowledge of their membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance of that membership.(s. 24)

Ur Tajfels (1982) definition beskriver Willets och Clarke (2014) vidare social identitetsteori som ett förklarande ramverk som fokuserar på den psykologiska grunden i grupprelationer. Ashforth och Mael (1992) menar att enligt sociala identitetsteorin består personers självuppfattning dels av en personlig identitet, vilken omfattar egenskaper som förmågor och intressen, och dels en social identitet, vilken omfattar framträdande gruppklassificeringar. Individer har en tendens att klassificera sig själva och andra i olika sociala grupper som till exempel organisationsmedlemskap, kön och ålder. Klassificeringen möjliggör för individen att utvisa den sociala miljön för att sedan lokalisera sig själva och andra i den (Ashforth & Mael, 1992).

Enligt Willets och Clarke (2014) bryter social identitetsteori ner gruppens prestationer i tre signifikanta kategorier för att beskriva motivation, gruppnormer, och effektivitet. Utifrån kategorin motivation kan social identitetsteori användas för att utreda vad det är som motiverar individerna till att arbeta för kollektivets räkning snarare än att enbart fokusera på sig själv. Ser man till nästa kategori kan social identitetsteori användas för att utreda vilka det är av gruppens normer som påverkar individens identitet och därigenom personens beteenden och attityder. Då man kommit fram till vad det är som gör att gruppmedlemmen identifierar sig med gruppen, och är motiverad till att agera efter gruppens bästa, kommer man in på den tredje kategorin, effektivitet. Enligt sociala identitetsteorin blir arbetet nämligen mer effektivt utfört då personen känner denna gruppidentitet och motivation vilket i sin ökar sannolikheten till att personens prestationer leder till framgång för gruppen (Willets & Clarke, 2014). Att känna sig som en i gruppen är ett av syftena med den socialiseringsprocess som många revisionsbyråer tillämpar (Fogarty, 1992; Jeppesen, 2007).

Forskning har visat att individer är mer benägna att identifiera sig som en gruppmedlem då status i gruppen är instabil (Ellemers, Spears & Doosje, 2002). Enligt Hekman m.fl. (2009)

har det även visat sig att en persons identifiering med en grupp ökar personens mottaglighet för social påverkan från andra gruppmedlemmar samtidigt som den minskar personens mottaglighet för social påverkan från personer utanför gruppen. I en studie av Grey (1998) visas att anställda på en ”Big 6” byrå (nu ”big 4”) identifierar sig med sin byrå redan efter några veckor. De beteenden som på grund av byråstrukturen förväntas av de anställda ses inom kort som självklarheter, ”det är ju så det fungerar” (Grey, 1998).

Hekman m.fl. (2009) beskriver att social identifiering leder individen till att se personer utanför gruppen som mindre trovärdiga, de blir mindre uppskattade och anses vara annorlunda. Därför, menar de, kan organisationer och professioner tendera att bli rivaler eftersom deras mål och värderingar ofta hamnar i konflikt med varandra. Organisationer tenderar till exempel till att bry sig mer om effektivitet och lönsamhet, medan professioner istället huvudsakligen bryr sig om att skapa hög kvalitet på sin service, oavsett kostnad och lönsamhet. Då två aspekter av självuppfattning, som till exempel två typer av social identifiering, styr individer till att engagera sig i inkompatibla beteenden i en viss situation kan individen hamna i en identitetskonflikt (Hekman m.fl., 2009).

3.3.4 Konflikten mellan flera identiteter

Som beskrivet ovan kan olika identitetskänslor hamna i konflikt med varandra. Till exempel kan den enkla handlingen som att småprata med en vaktmästare leda till motstridiga känslor. Enligt professionsidentiteten anses det inte lämpligt till sådant beteende på grund av den hierarkiska strukturen. Samtidigt är det enligt den organisatoriska identiteten lämpligt, då förmågan att kunna prata med alla, oavsett post, anses nyttig och användbar (Grey, 1998) Här hamnar man alltså i ett dilemma mellan professionens identitet och organisationens.

Man kan även hamna i konflikt mellan sin individuella identitet och sin organisatoriska. Till exempel kan skapandet av en stark organisatorisk identitet leda till att individen tvingas ändra sina personliga värderingar, vilket kan leda till att individen känner att hon eller han har fått ge upp en del av sig själv för att kunna passa in. Denna typ av identitetskonflikt sker sannolikt i organisationer som söker exklusivitet och odelad lojalitet (Kreiner m.fl., 2006), vilket är vanligt i organisationer med elitänk (Alvesson & Robertson, 2006) vilket passar in på de större revisionsbyråerna.

För att lösa de eventuella identitetskonflikterna försöker individen, enligt Kreiner m.fl. (2006) att förändra någon av identiteterna för att på så sätt passa in. Detta kan vara en orsak till att personer högre upp i hierarkistegen ofta känner mindre identitetskonflikt än de som endast

varit på byrån en kortare tid. Ju högre position man har på revisionsbyrån, desto starkare blir den organisatoriska identiteten och det i sin tur leder till att känslan av konflikt mellan identiteterna minskas. Personer som befinner sig högre upp i hierarkin har mer erfarenhet och har då också lärt sig att hantera detta dilemma. En annan förklaring till att personer högre upp i hierarkin känner ökad organisatorisk identitet kan vara att dessa personer är utsatta för högre risker, anställningsmässigt, och därför har de mer att förlora på att inte sätta den organisatoriska identiteten överst (Suddaby m.fl., 2009).

3.4 Sammanfattning

Utifrån den teori som presenterats ovan går det att se två huvudsakliga linjer i resonerandet kring revisorers arbete. Det ena är en emfas på det vi kallar kollegialitet, vilket vi har delat upp i dimensionerna arbetsdelning och sammanhållning, som sedan ses ur ett identitetsperspektiv. Arbetsdelningen som kollegialitet, menar vi, har att göra med att revisionsbyråernas struktur är uppbyggda så att individerna är beroende av varandra, exempelvis genom deras teambaserade arbetssätt. Sammanhållning som kollegialitet, menar vi, påverkas bland annat av det teambaserade arbetet och socialisationsprocessen som bidrar till en homogen arbetsmiljö. Den andra huvudlinjen är en emfas på det individualistiska, nämligen karriär och konkurrens, vilket även det ses ur ett identitetsperspektiv. Med karriär syftar vi till den tydligt hierarkiska karriärsstegen som förekommer på de större revisionsbyråerna. Med konkurrens menar vi den interna konkurrensen mellan individerna, vilket främjas av det *up or out* system som tillämpas av de större revisionsbyråerna. När vi ser begreppen ur ett identitetsperspektiv analyseras vilken identitet individer antar i olika situationer, då revisorer såväl har en roll i professionen, en roll i organisationen, och en roll i teamet att anpassa och förhålla sig till. I detta ser vi ett teoretiskt problem där kollegialiteten och individualismen torde stå i konflikt med varandra.

4. Empiri och analys

I detta kapitel presenteras och analyseras empirin utifrån de centrala begreppen kollegialitet och individualism.

4.1 Kollegialitet

4.1.1 Arbetsdelning

I detta avsnitt kommer vi att beskriva hur strukturen ser ut på de byråer som vi har varit i kontakt med och hur detta upplevs av de anställda. Det bekräftas av respondenterna att byråerna är uppbyggda genom partnerstruktur och att revisorsyrket är ett teambaserat arbete. “Vi jobbar ju bara i team, vad vi än gör så är det projektbaserat”, som en av respondenterna uttryckte det. Ingen av respondenterna verkade ha något emot detta arbetssätt och alla är överens om att teamarbetet fungerar bra.

Ofta använder sig revisionsbyråer med partnerstruktur av en strategi där de som befinner sig i partnerposition delegerar enklare uppgifter till de nya arbetarna. Detta beskrivs även av en av de högre uppsatta respondenterna: “I organisationen är det ju linjen som beslutar. Ytterst då vår VD. Och sen delegerar han ju neråt i linjen.” På så sätt får de tid att själva hantera de lite svårare uppgifterna, det ger dessutom upphov till utbildning och vidareutveckling av de nya medarbetarna (Kor & Leblebici, 2005). En av de mer seniora respondenterna beskriver vikten av att ha med både äldre och yngre medarbetare i sitt team genom följande citat:

Vi lever i en konkurrensutsatt värld och marknad så att säga. Så därför behöver vi ha de som är lite yngre, som har lite lägre kostnader till och göra grovjobbet så att säga, sen så gör man mer en översiktlig genomgång som påskrivande då. Läger ett antal timmar på det istället. Och då får man ju bättre ekonomi. Sen hjälper ju det den yngre att växa också i sin roll liksom och att utbilda sig.

Respondenterna menar att ju högre upp i hierarkin man kommer desto mer ansvar får man och vi får intrycket av att man inte kan vara så kräsen vad gäller arbetsuppgifter till en början i sin karriär. En av respondenterna på lägre nivå uttryckte sig följande:

Som ny får man vara beredd på att göra det som ingen annan vill göra. Eftersom assistenter kostar mindre i timmen får man göra mycket administration så som att skanna, kopiera och sätta ihop pärmar. Man får oftast göra de mindre roliga posterna och får inte riktigt chansen att prova på något nytt som att granska större och viktigare poster, vilket leder till att man inte får den möjligheten att utvecklas.

Den påskrivande revisorn har det övergripande ansvaret och tar hand om de större frågorna medan assistenterna får göra "grovjobbet". Man kan tänka sig att detta kan tyckas vara en orättvis fördelning av arbetet men ingen av respondenterna verkade visa något missnöje mot detta. Detta kan förklaras av de olika rangordningssystemen som leder till att man inte nöjer sig utan hela tiden vill vidare. På så sätt ökar viljan att bete sig på ett visst sätt och att arbeta hårt, trots att arbetsuppgifterna inte känns motiverande (Alvesson & Robertson, 2006).

I revisionsarbetet är man beroende av varandra då man delar ansvaret för slutresultatet (Sundstrom m.fl., 1990). Alla respondenter ansåg att de har en god relation till sina kollegor även om vi kunde se vissa skillnader mellan de med högre och de med lägre positioner. Exempelvis verkade de respondenter med lägre positioner känna av en tydligare hierarki. De menade att prata med alla, oavsett post, inte var en självklarhet och att man endast vänder sig till chefen då man har större problem. De påpekade dock att det inte handlade om att man inte får utan snarare om respekt och om tidsaspekten. Här syns en tydlig skillnad i hur respondenterna upplever situationen, då en av de respondenter som befinner sig högt upp i hierarkistegen beskriver sammanhållningen så här:

Mycket god sammanhållning. Alla hjälper alla. Inga stängda dörrar utan nyanställda och mer juniora medarbetare skall alltid kunna få hjälp. Erfarenhetsutbyte både inom och mellan kontoren.

Detta uttalande skiljer sig mot hur de nyare medarbetarna upplever. Ingen av respondenterna ville uttrycka att någon egentlig hierarki fanns på byrån men det framträder ändå tydligt genom deras uttalanden. Att det dessutom fanns en tydlig respekt för de överordnade visar sig genom följande uttalande:

Det är inte så mycket hierarki på vårt kontor, men man vet ändå vilka som är högre och vilka som är lägre. Och det gäller nog generellt att om en partner säger att detta ska vara klart så säger man inte att jag ska bara göra detta andra först. Det tror jag aldrig hade hänt. Då är det bara att: okej, jag fixar.

Respondenten, som befinner sig på ett av de lägre stegen i hierarkin, vill här inte erkänna att någon egentlig hierarkisituation förekommer, samtidigt som personen i nästa mening ger en klockren beskrivning av just detta. Oavsett hur mycket man själv har att göra så är det alltså bara att släppa allt för att tillgodose sin överordnades önskemål. Å andra sidan var alla respondenter överens om att man i det dagliga arbetet är ömsesidigt beroende av varandras prestationer, vilket visas i följande citat:

Vi jobbar ju ihop så det måste ju fungera. Vi har ju ingen produktionsutrustning utan det är ju vi tillsammans som ska lösa uppgiften.

Vi kan i detta avsnitt se att precis som teorin beskriver finns en tydlig hierarki och partnerstruktur, i alla fall i de större revisionsbyråerna, och man arbetar till stor del i team. Att detta skulle vara något problem eller orsaka en konfliktkänsla är det dock ingen av respondenterna som ger sken av.

4.1.2 Sammanhållning

I detta avsnitt beskrivs hur respondenterna upplever byråsammanhållningen på respektive byrå och vad som görs för att förstärka denna. Teorin beskriver kollegialitet och sammanhållning som ett viktigt element då man arbetar på ett teambaserat sätt, och ett sätt att förstärka detta är att använda sig av socialisation (Fogarty, 1992; Pentland, 1993). Även om ingen av våra respondenter använde sig av ordet socialisation stod det klart att det förekom på alla de byråer som våra respondenter arbetade på. Det var tydligt för oss att byråerna försökte främja sammanhållningen och skapa en vi-känsla exempelvis genom de ofta förekommande byrågemensamma aktiviteterna. Alla byråer har gemensamma aktiviteter minst några gånger per år och det kan vara allt ifrån vår-, sommar- och julfester till idrottsevenemang. En av respondenterna beskrev aktiviteterna på sin byrå så här:

Vi har väldigt mycket aktiviteter som middagar, after work, pubar, julfester. Det är någonting hela tiden känns det som. Och det stärker ju också. Det är ju alltid bordsplacering till exempel. En sådan liten grej kan göra väldigt mycket, för att stärka sammanhållningen på byrån.

Att det var bordsplacering såg respondenten som en dörröppnare eftersom man, på ett positivt sätt, tvingades prata och skapa kontakter med personer på byrån, som man normalt sett kanske aldrig hade kommit i kontakt med annars.

Teorin beskriver att det kan vara skadligt för den enskildes yrkesliv att utebli från något socialt evenemang (Anderson-Gough m.fl., 2005; Carrington, 2010b; Grey, 1998), men detta var inget som till fullo kändes igen av respondenterna. De aktiviteter som byrån anordnar så som årlig kick-off och andra sammankomster förväntas man att delta i medan after work och andra aktiviteter som kollegorna själva anordnar löpande under året är frivilliga. En av respondenterna i den övre halvan på hierarkistegen säger så här om att man förväntas delta i alla evenemang:

Det väljer man ju själv. Kickoffer är ju obligatoriska, konferenser och sånt måste man ju delta på, det andra är frivilligt. Det som är utanför arbetstid. Det är upp till var och en vad man gör på sin fritid.

Våra respondenter menar att de som kan, vill och har tid är med på aktiviteterna och de har full förståelse för de som inte följer med. Generellt sett verkade alla känna en god sammanhållning på sin byrå. Även andra typer av sociala evenemang anordnades på byråerna där ett socialt och utåtriktat beteende uppmuntras. På så sätt skapas ett band mellan de anställda som förstärker känslan av att tillhöra ett team vilket också underlättar det dagliga arbetet (Anderson-Gough m.fl., 2005). Då man har ett teambaserat arbete har kollegialiteten och sammanhållningen stor betydelse (Pentland, 1993). Följande citat beskriver följderna av att det skiftar vilka personer som ingår i teamen.

Nej, det skiftar. På både gott och ont, kan man säga, på gott och ont. För ibland så krockar det liksom med andra team när de lägger sina granskningar så att säg. Ja, så är det. Och det, sen samtidigt. Det är nog bra ändå att skifta runt lite med teamen också för det blir ju,.. vad ska man säg... du utvecklas ju själv också som påskrivande om du jobbar med andra och likväl så utvecklas ju de som du jobbar med. Tycker jag nog. Så det är nog mestadels positivt.

Detta visar vikten av att som revisor kunna samarbeta med många olika människor. Trots att alla ansåg att det var en god sammanhållning på byrån ansåg vissa att det dock fanns en splittring mellan nya och gamla medarbetare och högre och lägre positioner. Detta visade sig exempelvis genom att man som ny inte blev medbjuden på lunch eller att man satt uppdelade vid fikan, vilket en av respondenterna vittnade om. En annan berättar hur kollegor i lägre positioner ibland ifrågasätter hur en annan person, vilken befinner sig i samma position, kunde prata så avslappnat med de högre uppsatta. Även dessa exempel visar att vissa faktiskt upplever en tydlig hierarki, framför allt de nyare medarbetarna på byråerna.

4.1.3 Kollegialitet ur ett identitetsperspektiv

I detta avsnitt beskriver vi hur respondenterna ser på sig själva i organisationen och professionen, hur den kollegiala identiteten skapats och hur olika identiteter så småningom kan komma att hamna i konflikt med varandra. Hur respondenterna upplevde det att tillhöra revisorsprofessionen rådde det under intervjuerna inga tveksamheter om. Alla respondenter upplevde en stolthet över att tillhöra revisorsprofessionen och de ansåg sig ha en viktig roll i samhället. Enligt Brante (1988) känner medlemmar i en profession att de har en gemensam identitet och att de delar samma värderingar. Vi har fått bilden av att detta påstående stämmer på de byråer och de revisorer som vi har pratat med. Ett tecken på att de anser sig tillhöra en

gemenskap visar sig bland annat genom att alla utom en av respondenterna talar om revisorer i allmänhet som ett "vi" och inte ett "dem". Detta innebär att de kan känna en identitet i sig själva genom professionen.

Ytterligare ett tecken på att de känner en identitet till professionen är hur de känner för de andra konkurrerande byråerna. Man kan tänka sig att revisorerna skulle känna skadeglädje om någon av konkurrenterna på de andra byråerna till exempel skulle bli negativt uthängd i media, men respondenterna beskriver att så är inte fallet. Istället för att känna fientlighet till de andra byråerna ser de på yrket som en helhet och arbetar för att upprätthålla en bra bild av revisorn och det gemensamma yrkets anseende. Om kritik utifrån, exempelvis från media, riktas mot professionen skulle ingen av respondenterna ta åt sig personligen, vilket kan tala emot en professionsidentitet, men som en av respondenterna beskriver det kan man ha förståelse för den revisor som blivit uthängd eftersom man själv skulle kunna hamna i samma situation. Därför finns istället en känsla av givmildhet vid dessa situationer.

Även om revisorerna känner sig som en enhet då man pratar om professionen märks ändå en typ av konkurrens mellan byråerna. Det finns, som en av respondenterna uttryckte det, "en härlig hatkärlek" till de andra byråerna då man tävlar om att vara den bästa byrån för att på så sätt ta marknadsandelar och skaffa nya kunder. Konkurrensen till de andra byråerna yttrar sig även genom att man som byrå vill synas på de evenemang där de andra byråerna syns. Några av respondenterna menar att detta handlar om att få upp en lagkänsla och byråtillhörighet. De menar att man som person vill bidra till att det ska gå bra för byrån och att kontoret ska ligga i framkant. Om byrån skulle lovordas sträcker man på sig lite extra och vill gärna sprida det goda ryktet men skulle kritik riktas mot byrån vill man tysta ner det och försvara byrån. Som en av respondenterna på lägre nivå uttrycker det;

Man känner att man vill stå upp för byrån, även om man inte varit inblandad. Vi är ju ansiktet utåt och är de som får stå upp för byrån. Så man känner ju ändå ett gemensamt ansvar för byrån.

Flera respondenter beskriver också att om byrån skulle råka i trångmål skickas det centralt ut till de anställda om vad som har hänt och hur man ska besvara eventuella frågor som kan uppstå kring ämnet. Man kan här se tecken på att ledningen försöker skapa ett gemensamt byråansvar för det inträffade.

Enligt sociala identitetsteorin består en persons självuppfattning av både en personlig och en social identitet. Den sociala identiteten består av olika typer av gruppklassificeringar (Mael &

Ashforth, 1992). Hekman m.fl. (2009) menar att revisorer har dubbla sociala identiteter, en för professionen och en för byrån. Just revisorer inom *Big 4* har en stark byråidentitet snarare än en traditionsenlig roll i professionen (Suddaby m.fl., 2009). Alla våra respondenter såg sig själva som PWC:are, E&Y:are och så vidare och på frågan om hur de benämner sin byrå, vi eller dem, svarade alla utan någon större tvekan "vi". Vi kan dock se en tendens av att denna vi-känsla inte kommer helt naturligt utan delvis är konstruerad av byrån. Respondenterna verkar känna att det förväntas av dem. En av respondenterna som befinner sig längre ner i hierarkin uttalar sig följande:

Jag säger nog oftast vi, det bör man ju. Men ibland har man ju råkat säg... [tystnad]... kan man väl säga dem. Men vi är ju ett vi så att säga.

Ordvalen "bör" och "råkat", tyder på att man tänker sig för innan man uttalar sig om byrån vilket innebär att det inte sker naturligt. Även tystnaden som följde efter att respondenten påbörjat avslöjandet att man råkat försäga sig var väldigt talande, och beskrev en tydlig tveksamhet hos respondenten inför dess uttalande om byrån. Vi kan se att respondenterna generellt har svårt att kritisera byrån. Detta märktes genom att de avbryter sig och omformulerar sig så fort de är på väg att nämna något som kan uppfattas som negativt och kritiskt. Detta visar på ett starkt lojalitetstryck. En annan av respondenterna menar att man bör säga "vi" inför kunder men inför kompisar kan man säga "dem". Detta visar att man inför kunderna bär den organisatoriska identiteten medan den personliga identiteten kommer fram i privata sammanhang.

För att förstärka individernas byråidentiteter anordnas olika inspirationsträffar och årliga kick-offer på byråerna, där våra respondenter arbetar. Alla våra respondenter välkomnades till sin respektive byrå genom att få en handledare, gå både byråinriktade och yrkesinriktade kurser, motivations- och inspirationsföreläsningar med mera, vilket är tydliga tecken på att det förekommer en typ av socialisationsprocess. Dock ville ingen säga rätt ut att de blivit insocialiserade. En av de respondenterna i en högre position på hierarkin beskriver sin introduktion på nuvarande byrå så här:

Jag kom ju hit som erfaren. Men rent generellt, ca 90 % av alla som börjar hos oss är nyexaminerade. Och då finns ju färdiga... De första 2-3 åren är ju ganska likt. Då körs man in och man får introduktion och hela tjiddevippen. Och det finns färdiga kursprogram och allt för det. Så jag fick en väldigt kort introduktion. Och självklart fick jag ju introduktionskursen som (byrån) som företag har.

Att respondenten ser det som en självklarhet att få den byråinriktade introduktionskursen tyder på att skapandet av den organisatoriska identiteten har stor betydelse för byrån och dess medlemmar. Socialisationsprocessen, oavsett om det är för en nyare eller en mer erfaren medarbetare, leder till att de anställda får en stark byråidentitet redan från början (Mael & Ashforth, 1992).

Både den professionella identiteten och byråidentiteten framkommer starkt hos de flesta respondenterna. Dock särskiljer sig två av respondenterna från de övriga i fråga om byråidentiteten. En av de respondenter vi har pratat med var väldigt stolt över sin byrå tidigare. Efter att ha insett att för att komma vidare på byråns hierarkiska karriärstege krävs personliga uppoffringar på ett plan som personen i fråga inte är beredd att ge, har dessa åsikter nu förändrats. Det har nu lett till att respondenten börjat söka sig ifrån sin byrå. Detta exempel visar på den konflikt som kan uppstå då flera identiteter förekommer, där till exempel en stark organisatorisk identitet kan leda till att individen tvingas ge upp sina egna värderingar (Kreiner m.fl., 2006). En annan respondent som redan har sökt sig ifrån sin byrå beskriver att man var väldigt stolt över sin byrå när man jobbade där, men efter att ha slutat kan man se det ur ett annat perspektiv. Respondenten gör liknelser med ett sektliknande beteende, vilket kan ses som ett tecken på att kontrollmekanismen socialisation i syfte att förstärka individernas byråidentitet fungerar.

4.2 Individualism

4.2.1 Karriär

I detta avsnitt beskrivs hur hierarkin ser ut på respondenternas byråer, samt hur de upplever vad som krävs för att göra karriär. Teorin beskriver revisionsbyråer som pyramidformade hierarkier (Baden-Fuller & Bateson, 1990) med både officiella och inofficiella karriärsteg (Abbott, 1988). Denna struktur bekräftas också av våra respondenter. En av respondenterna som befinner sig i den övre delen av hierarkin beskriver ett sätt i hur man kan göra karriär på den officiella stegen:

Om man pratar karriär, så annonserar man först i uppdragsorganisationen, dvs. man blir först revisorsassistent, sen börjar man handleda yngre medarbetare, sen blir man projektledare, sen skriver man revisorsprovet och blir auktoriserad revisor. Så den vägen har jag gått. Sen efter det kan man ju även göra karriär i linjen. Vi har ju interna steg.

Enligt våra respondenter så är det den officiella stegen som spelar någon roll utåt sett. Kunderna bryr sig endast om huruvida revisorn är auktoriserad eller ej och vet inte vad de

olika interna stegen innebär. Inom byrån däremot är det den interna karriärsstegen som betyder något. Det är den som är den viktiga och det är där som det uppmuntras mest. Om man pratar om sin karriär inom byrån är det oftast utifrån den interna karriärsstegen man diskuterar, vilket en av respondenterna beskriver:

Och vi har ju hela tiden våra grades. Och det är snarare det som är viktigt än om du är redovisningsassistent eller redovisningskonsult eller engagementleader eller vad du är. De titlarna handlar mer om vad man gör, men gradesen, den stegen är den viktiga. Det är den som är prestigefull. Det är där det uppmuntras mest.

Den interna karriärsstegen ser olika ut på de olika byråerna men alla beskriver fem till sju steg som leder till den högsta nivån vilken är partner på alla byråer. Detta beskrivs även av Baden-Fuller och Bateson (1990) som menar att man ansluter sig i botten av pyramiden för att sedan jobba sig uppåt genom väl definierade steg mot ett partnerskap. En av de högst uppsatta av våra respondenter beskriver att det krävs stort engagemang, hårt arbete och mycket eget ansvar för att klättra på karriärsstegen. En av respondenterna i den undre halvan av hierarkin beskriver karriärvägen så här:

Det finns interna instruktioner för varje grade. Sen blir man utvärderad efter detta varje år och då bestäms om man ska uppgraderas. Så det är mer gradesen man går efter för att komma högre upp, och högre upp betyder mer lön. Det är en del i det att man ska vara duktig på sitt jobb. Det är ganska luddiga saker som står i gradesen, som engagemang. Det är ju för att man ska kunna hålla tillbaka vissa personer.

Att klättra på karriärsstegen är i princip ett krav om man vill vara kvar på byrån om man ser till vad teorin säger om *up or out* systemet (Baden-Fuller & Bateson, 1990). Detta upplevs dock inte av respondenterna. En av de högt uppsatta respondenterna beskriver kravet på karriärklättring följande:

Så länge man levererar ett bra och fakturerbart arbete ställs inga krav på karriärstegring men då får man också acceptera att ersättning och utvecklingserbjudanden stannar av.

Respondenterna ser alltså inte karriärklättring som ett krav, utan det är okej att stanna på samma nivå om man vill, och som en av respondenterna uttrycker det: "det finns en plats för dem också". En annan av respondenterna, också denna person högt uppsatt, menar så här om kravet på att klättra:

Det blir väl tufft att hävda att man ska vara associate resten av ens karriär. Men däremot att vara assistant manager och inte skriva provet, det är ju en så pass stor investering själv. Provet är ju ganska tufft. Det kräver ju en ganska stor privat satsning. Och man måste ju även vilja ha det ansvaret. Ni vet ju hur debatten går, "vad gjorde revisorn". Man måste ju kunna leva med den exponering det innebär. Imorgon kan ju mitt namn

vara på förstasidan på dagens industri. Vill man inte ha den exponeringen då blir man ju assistent manager. Det är inga problem att stanna där. Sen kan man ju söka andra vägar inom byrån, och bli konsult istället och inte exponera sig på samma sätt. Och då kan man ju klättra på andra sätt, och komma till andra steg och bli till exempel specialist.

Här beskriver respondenten karriären som en slags investering, som är beroende av hur mycket man är beredd att satsa. Bortsett från vid det lägsta steget anser även denna respondent att storleken på denna satsning är upp till var och en.

Flera respondenter menar att de flesta som arbetar inom byråerna vill vidare till nästa steg samtidigt som det uppmuntras, uppskattas och förväntas att klättra, åtminstone upp till en viss nivå. I många professioner innebär en befordran status, finansiella belöningar och makt (Baden-Fuller & Bateson, 1990). Detta stämmer överens med vad våra respondenter säger då de menar att det dels uppmuntras ersättningsmässigt och dels ansvars- och utvecklingsmässigt. Baden-Fuller och Bateson (1990) pratar om en minimumtid som man måste stanna på varje hierarkisk nivå. Våra respondenter, framför allt de med lite kortare erfarenhet, talar däremot om en maximumtid innan man bör gå vidare till nästa steg. De menar att man förväntas stiga snabbare på de första nivåerna, sedan minskar kraven. Samtidigt som respondenterna inte upplever ett tvång till karriärstegring ser vi vissa likheter med *up or out* systemet. Dels genom att man känner att det förväntas av en att stiga och dels genom att flera respondenter påpekar och hintar om att för de som inte vill klättra finns ju alltid möjligheten att välja ett annat spår inom byrån, exempelvis redovisning.

4.2.2 Konkurrens

I detta avsnitt beskrivs hur respondenterna upplever huruvida intern konkurrens förekommer på deras respektive byrå, och hur denna i så fall yttrar sig. Då våra respondenter vittnar om att nästan alla på byråerna vill klättra uppåt i sina karriärer, ser vi att en potentiell konkurrenssituation skulle kunna förekomma. Detta får vi även bekräftat av respondenterna:

Ja viss konkurrens. Det finns ju bara en som kan bli till exempel kontorschef. Men det är ingenting som jag.. vi är ju så beroende av varandra. Det är ju inte så att man bara kan hugga varandra i ryggen om man vill komma framåt. Jag upplever ju ingen sådan konkurrens. Men det är ju klart att det är ju så det är.

Direkt efter att respondenten erkänt att intern konkurrens förekom skyndade personen sig att släta över uttalandet genom att försöka förminska betydelsen av det. Ingen av respondenterna ville riktigt erkänna att de själva upplevde någon konkurrens till sina kollegor, men flera berättar ändå om situationer där det skulle kunna förekomma. En respondent beskriver en

situation där om två personer, med allt annat lika, bara en av dem blir uppgraderad så kan den andre känna bitterhet. Bara en av respondenterna uttalade sig om en egen upplevelse där intern konkurrens förekommit:

Detta säger jag bara för att jag kan vara anonym. Men, jag vet inte om det var ett misstag eller om det var med mening, men jag gick in på (benämner ett av byråns interna steg), vilket betyder att jag är på steg två upp. Och många av mina kollegor är bara på steg ett. Och så ser man det på intranätet, om man kollar på mig. Och det väckte väl lite så... alltså det var ingen som sa det direkt till mig. Men man förstod att... det var lite konstigt... det var väl inte riktigt rätt.

Första meningen "detta säger jag bara för att jag kan vara anonym" och småpauserna genom hela redogörelsen visar på hur känsligt detta ämne är för respondenterna, även om det som sen beskrivs av respondenten ter sig vara en ganska normal situation i våra ögon.

Vissa respondenter beskriver att det är meriterande att vara duktig på sälj och att skaffa nya kunder för att komma vidare i sin karriär. Som incitament för att få in nya kunder får man exempelvis, som en av respondenterna berättar, en viss procent av omsättningen från den kund man tagit in, mer kundansvar och får gå på de större kundträffarna. Respondenten beskriver även att de som tagit in de nya kunderna namnges inför de andra, vilket gör att man vill vara en av dem. En annan respondent beskriver att man själv måste visa framfötterna och visa att man vill utvecklas för att komma någonstans då byrån satsar på de personer som visar engagemang och karriärvilja. Detta scenario ser vi som en potentiell konkurrenssituation mellan kollegorna, och kan även illustreras av ett av respondenternas uttalanden:

Man kan även känna att vissa vill framhäva sig själva lite bättre uppåt. Så om det är ett uppdrag vi gjort tillsammans.. så även om det är den personens fel (om något gått dåligt) så för att det ska se bättre ut för dem själva till sina chefer, så kan de framställa till exempel mig eller någon annan som lite sämre för att de själva ska se lite bättre ut. Men det lär man sig rätt så snabbt vilka det är. Man hittar dem jättesnabbt.

Detta beteende, att till och med vara beredd att ta till fulknep för att framhäva sig själv, kan ses som ett tecken på hur tävlingsinriktad man är. Samma respondent som ovan upplever sig ha sett ett samband med detta beteende och hur man blivit upplärd i yrkeslivet:

Men där är också skillnad om man bara har jobbat på byrå innan eller om man jobbat med annat. Jag har ju till exempel jobbat mycket inom (en annan bransch) och där är det ju lite skit samma. Men en av mina kollegor som är lite "lillchefig" kom ju från (en annan byrå) och hon gick ju direkt dit från skolan. Så det är nog så hon blivit upplärd i arbetslivet.

Detta innebär att de personer som redan från början av sina karriärer blir fostrade på en byrå blir mer tävlingsinriktade, karriärsfokuserade och känner en större konkurrens till sina kollegor, än de som kommer från en annan typ av organisation.

Respondenterna menar att konkurrensen både kan ligga i att ta in nya kunder och om att nå högre poster. Konkurrensen om de högre posterna hårdnar ju högre upp i hierarkin man kommer. Detta eftersom ju högre upp man kommer, desto färre platser finns att slåss om. Även teorin stämmer överens med detta, då Baden-Fuller och Bateson (1990) menar att det finns betydligt färre partners än rekryter i pyramiden. Detta betyder att personer kommer försvinna längs med vägen.

4.2.3 Individualism ur ett identitetsperspektiv

I detta avsnitt beskrivs hur den individuella identiteten hos våra respondenter färgas av deras yrken. Vi ser en skillnad i hur respondenterna identifierar sig själva genom yrket och genom vilken byrå de tillhör. En av respondenterna beskriver hur yrket påverkar den personliga identiteten följande:

Finns ju etiska regler etc. som till viss del påverkar det privata livet. Revisorsyrket står för förtroende, kompetens och kvalitet vilket innebär att privatlivet i viss utsträckning måste sammanfalla med detta för annars är man ju inte trovärdig.

Den sociala identiteten ger ofta riktlinjer till hur man ska bete sig och vad som förväntas av en (Alvesson och Willmott, 2002), vilket vi kan se en tendens av i ovanstående citat. Personen som kom med citatet befinner sig högt upp på den hierarkiska stegen och har därför även hunnit få en stark identitet både för byrån och professionen. Vilket citatet också visar speglas detta i hans privatliv. Enligt den sociala identitetsteorin har individer en tendens att återspegla sin identitet efter vilka sociala grupper och organisationer de tillhör (Ashforth & Mael, 1992; Willets & Clarke, 2014). Genom att identifiera sig med dessa möjliggör det för individen lokalisera både sig själva och andra i den (Ashforth & Mael, 1992). Här skiljer sig svaren dock mellan de juniora och seniora respondenterna. En av de "yngre" respondenterna skiljer på hur han/hon benämner sin byrå beroende på om det är på eller utanför arbetet. På arbetstid är det byråidentiteten som väger tyngst och benämningen blir då "vi", men denna byråidentitet har inte satt sig så hårt än vilket kan vara en av anledningarna till att personen benämner sin byrå som "dem" utanför arbetsplatsen. Samma respondent beskriver hur yrket påverkat den personliga identiteten så här:

Min personliga identitet påverkas inte av mitt yrke. Till skillnad från andra så släpper jag jobbet när jag kommer hem. De flesta verkar inte klara av det.

Detta bekräftas även av en annan respondent, som även denna person befinner sig i det lägre skiktet på hierarkistegen. Denna person har märkt att den personliga identiteten hos de mer seniora medarbetarna påverkas av yrket, till skillnad från hos respondenten själv:

Nej, jag påverkas inte direkt. Det är mest chefen och hans närmsta kollegor som tar hem arbetet, men det kan ju bero på att de exempelvis har större kundansvar och inte delegerar till de andra.

De anställda på de större revisionsbyråerna är ofta väldigt homogena. Detta kan bero på den socialisationsprocess som vi tidigare beskrivit där medlemmarna formas till att bli likatänkande. Det kan dessutom bero på den selektiva rekrytering som byråerna tillämpar (Anderson-Gough m.fl., 2005) där endast personer med en viss personlighetstyp väljs ut (Jeppesen, 2007). Man söker medlemmar som är engagerade och är beredda på att satsa på sin karriär inom byrån (Anderson-Gough m.fl., 2005). Alla våra respondenter hade som mål att klättra ytterligare på karriärstegen och de menar att man som person på en byrå är ganska karriärsfokuserad. De berättar att nästan alla på byråerna har en personlighetstyp som strävar framåt, vilket kan ses i följande uttalande:

Men sen ska man tänka på att de som jobbar på (byrån), det är inte många av dem som bara nöjer sig. Det är rätt så mycket karriärsfokuserat.

Detta uttalande tyder på att det inte enbart är byrån som skapar individens beteende genom exempelvis selektiv rekrytering och socialisation, utan det är även en viss typ av personer med specifika egenskaper som söker sig till denna typ av arbetsplats. Dessa egenskaper kan sedan förstärkas i den miljö som de verkar i.

4.3 Sammanfattning

Vi kan se att byråerna är uppbyggda genom partnerstruktur med tydliga hierarkier. De har ett teambaserat arbetssätt där samarbetet präglar deras vardag. Detta innebär att de är starkt beroende av varandras prestationer och ha god sammanhållning. Alla respondenter ansåg att det var en god sammanhållning på respektive byrå. Detta byggs delvis upp av byråns socialisation och ofta förekommande gemensamma aktiviteter. Tack vare detta skapas en vi-känsla över tiden. Detta leder även till att revisorerna får en stark byråidentitet. De känner samtidigt en stolthet och identifiering till professionen och ett gemensamt ansvar för både yrke och byrå.

De hierarkiska stegen består både av en officiell och en intern karriärstege. Utanför byrån är det den officiella stegen som är av störst vikt medan det inom byrån är de interna stegen

som är mest betydelsefulla. Alla respondenter var karriärsinriktade och strävar uppåt. Detta uppmuntrades även av överordnade trots att det inte fanns något uttalat krav. Vi kunde se likheter med *up or out* systemet då man efter en viss tid förväntas att antingen klättra uppåt eller välja en annan väg inom byrån. Respondenterna medger att det finns en intern konkurrens inom byråerna men samtidigt vill de inte känna igen sig själva med det.

Sammanfattningsvis kan vi se att de kontrollmekanismer som styr både mot kollegialitet och individualism existerar på byråerna men ändå upplever inte respondenterna att det förekommer en konflikt mellan dessa två motsatser. Trots att de har flera identiteter i form av personlig identitet, byråidentitet och professionell identitet så har de en förmåga att anpassa sig efter situationen och den identitet som inte behövs trycks per automatik undan. Att hantera flera olika identiteter kändes dock mer naturligt för de seniora eftersom de med tiden lärt sig att integrera de olika identiteterna med varandra.

Avslutningsvis verkar våra respondenter generellt ha svårt att kritisera sin byrå och dess arbetssätt. Så fort någon varit på väg att säga något som kan tolkas negativt har de stannat upp i meningen och sedan omformulerat sig eller på något sätt försökt släta över det de precis råkat säga. Trots att de vet att de är anonyma och att deras uttalanden inte kan ge några personliga konsekvenser så väger lojaliteten till byrån starkt. Detta gör att tillförlitligheten på vissa svar kan reduceras.

5. Slutledning

I detta kapitel presenteras resultatet av denna studie i form av slutsats, diskussion, samhälleliga bidrag och förslag till vidare forskning.

5.1 Slutsats

Trots att det finns ett teoretiskt dilemma i att revisorer dels ska bidra till kollegialiteten inom såväl professionen, byrån och teamet och dels samtidigt ska vara starkt individualistiska, tyder vår empiri på att detta inte är ett praktiskt problem. Att både vara en del av kollegialiteten och samtidigt vara individualistisk ser endast paradoxalt ut på ett teoriplan. Detta teoretiska dilemma skapas av den styrning och de kontrollsystem som tillämpas på de större revisionsbyråerna. Revisionsbyråernas struktur och kontrollmekanismer styr sin personal till två motsatta riktningar. Å ena sidan har de ett teambaserat arbetssätt där man är beroende av sina medarbetares prestationer och där selektiv rekrytering och socialisation formar gruppens individer till en homogen grupp med god samarbetsvilja (Hanlon, 2004; Jeppesen, 2007). Å andra sidan är revisionsbyråer ofta uppbyggda i en partnerstruktur med strikta hierarkier som tillsammans med det ofta förekommande *up or out* systemet styr i en riktning som främjar intern konkurrens (Alvehus & Spicer, 2012; Anderson-Gough m.fl., 2005; Grey, 1998). Individer verkar dock vara fullt kapabla att lösa denna principiella motsättning i vardagens allmänna kaos där det ena per automatik undantrycks av det andra. Revisorer verkar ha en tendens att anpassa sig efter situationen. Våra respondenter menar exempelvis att det finns en intern konkurrens på byråerna men att man inte kan ge utlopp för den eftersom man är så pass beroende av varandra. Det innebär att de antar rollen som en lagspelare när de är i behov av att agera som ett team och i situationer där de behöver tänka på sig själva i första hand framträder individualismen som starkast. Detta betyder att revisorerna hanterar denna konflikt utan att ens reflektera över det. De har en förmåga att anpassa sig och värdera olika situationer för att veta vilken roll och vilken identitet som lämpar sig.

Vår slutsats att revisorer inte ser detta som ett praktiskt problem utan att paradoxen upplöses i vardagen leder till ett ifrågasättande av vad detta betyder för de teorier som behandlar kontroll och organisationsstruktur. Att man exempelvis undantrycker den interna konkurrensen och det individualistiska beteendet för att istället agera för det kollegiala visar att de kontrollsystem som syftar till att skapa en intern konkurrens faktiskt inte fungerar fullt ut. Vi kan dock

bekräfta att kontrollmekanismer så som hierarkier, partnerstruktur, socialisation och *up or out* förekommer på *Big 4* precis som forskning visar. Det vi däremot kan se är att de inte efterlevs i samma utsträckning som tidigare forskning vill påvisa (se t.ex. Anderson-Gough m.fl., 2005; Jeppesen, 2007).

Ett kontrollsysteem som vi anser fungera bra på byråerna är socialisation. Precis som socialisationen syftar till, upplever vi att alla våra respondenter hade en stark byråidentitet. Alla uppvisade stor lojalitet till byrån och man såg sig själv och byrån som ett "vi". Vi kunde även se, som teorin föreslår, att man även identifierar sig med professionen och yrket (Hekman m.fl., 2009). Respondenterna visade exempelvis medkänsla till andra revisorer även om inte tillhörde sin egen byrå och återigen såg man sig själv och professionen som ett "vi". Detta kan dock verka motstridigt där professionens identitet kan stå i konflikt med byråns, men även i detta anseende verkade två motstridigheter inte upplevas som ett praktiskt dilemma av revisorerna.

Det verkar dock som att detta konfliktfria förhållningssätt delvis byggs upp med tiden, då hanteringen och kongrueringen av de multipla sociala identiteterna inte är lika självklart för de juniora som de seniora. Vi kan därför anta att hanterandet av dessa dilemman faktiskt är något som man lär sig med tiden. Vi kunde se en skillnad mellan de juniora och seniora i termer av inställning och uppfattning. Detta är något man bör ta hänsyn till i framtida forskning. Ofta pratar man om kontrollsysteem och de som ska kontrolleras som en slags homogenitet. Vi menar dock att kontrollsysteem fungerar olika beroende på vart man befinner sig i karriären. Man bör alltså ta hänsyn till hur exempelvis karriärutveckling påverkar synen på kontrollsysteem och hur olika kontrollsysteem blir aktuella i olika skeden av en persons karriär.

5.2 Diskussion

Många professioner präglas ofta av samma typ av struktur och styrning (Hanlon, 2004, Pentland, 1993; Von Nordeflycht, 2010). Detta innebär att konflikten mellan kollegialitet och individualism som teoretiskt borde finnas i revisorers vardag även kan antas finnas i andra professioner. Med detta menar vi att dilemmat kan sträcka sig även utanför revisorsprofessionen och inte bara till andra professioner. Revisionsbranschen kan ses som ett extremfall som speglar resten av arbetsmarknaden som alltmer går åt en riktning med individualism, konkurrens och flexibelt arbete (Standing, 2011). Denna flexibla

arbetsmarknad präglas av en intern konkurrens till de personer som man samtidigt tvingas samarbeta med.

Vi kan alltså se att konflikten mellan kollegialitet och individualism även förekommer i fler branscher än revisionsbranschen. I många yrken arbetar man exempelvis i team med gemensamma säljmål där man samtidigt mäts individuellt och får provision på de individuella prestationerna. Vi har egna erfarenheter av att detta arbetssätt förekommer i yrken så som telefonförsäljare, butiker och andra säljyrken. Vi kan dessutom se att man, i de flesta yrken, i allt större utsträckning måste välja om man ska prioritera sina personliga mål eller organisationens mål.

Om det är så att revisionsbranschen är en spegelbild av vad som händer i stora delar av samhället kan man ställa sig frågan vad vår slutsats säger om individualiseringen. Vi visar ett sätt på hur detta dilemma kan hanteras av individerna där man lär sig lösa problemet och problemet blir en naturlig del av vardagen. Detta innebär att i den utsträckning som individualiseringen kommer sprida sig på arbetsmarknaden kommer även konflikten mellan att välja sig själv eller gruppen förekomma. Människor kommer därför behöva lära sig med tiden hur denna konflikt hanteras. När detta blir allt vanligare och denna principiella motsättning kommer tryckas bort kan vi anta att detta är något som kommer normaliseras över tiden, där det ses som en självklarhet att handskas med flera sociala identiteter som anpassas efter vilket situation man befinner sig i.

5.3 Styrkor och Svagheter

Vi kan inte utifrån vårt material göra en empirisk generalisering där vi säger att vår studie ger en giltig förklaring till hur det allmänt ser ut men vi kan anta att det vi ser i vår undersökning kanske även kan gälla i liknande situationer med liknande förutsättningar. Vi har sett en tydlig lojalitet hos de anställda till sin byrå där de har svårt att kritisera eller nedvärdera sin byrå och dess arbetssätt. Detta gör att sanningshalten i respondenternas svar kan ifrågasättas och bör ses med viss skepticism, vilket kan vara en svaghet eftersom tillförlitligheten påverkas. Att inte kunna göra en empirisk generalisering och ge en normativ beskrivning av hur revisorer hanterar konflikten mellan kollegialitet och individualism kan ses som en svaghet. Detta är dock inte vårt syfte. Vårt syfte är att bidra till ökad förståelse kring detta dilemma. En styrka i vår studie är att den teoretiska begreppsapparat som vi har arbetat fram kan användas för att närmare förstå den här typen av fenomen. Genom att se konflikten ur ett identitetsperspektiv kan vi tydligare begripa hur revisorer kan förhålla sig till både kollegialitets- och

individualismaspekten. Beroende på vilken situation de befinner sig i antar de den roll eller identitet som gynnar mest just då. Ytterligare en styrka med studien är att den ger fenomenet ett nytt perspektiv.

5.4 Samhälleliga bidrag och förslag till vidare forskning

Om denna konflikt även förekommer i andra delar av arbetsmarknaden innebär det att man som arbetstagare ställs inför ett dilemma i hur man ska hantera de här relationerna. På vilket sätt ska man kunna upprätthålla goda sociala relationer till sina medmänniskor när man samtidigt förutsetts att hugga varandra i ryggen? Vår studie ger en aspekt i hur man kan besvara denna fråga, och på så sätt ger den ett samhällligt bidrag i form en ökad förståelse för hur individer hanterar detta dilemma genom att anta olika roller och sociala identiteter.

Att vi i vår studie visar att de här principiella motsättningarna inte alltid är en del av människors upplevda vardag, innebär inte det att det teoretiska dilemmat är oviktigt. Det innebär att vi måste skaffa en ökad förståelse för de principiella motsättningarna och hur de ter sig i praktiken. För att göra det måste vi begripa att de blir olika beroende på ur vilket perspektiv vi ser dem. Detta är något som vi bidrar med. I den mån som samhället kommer att utvecklas i den här riktningen har vårt sätt att analysera och arbeta med det här någonting att bidra med. Det innebär att så som vi tänker när vi analyserar dilemmat i den här studien, så kan man även tänka om det är så att samhället går åt det här hållet. Vi gör då en teoretisk generalisering där vi ger förslag på en tankemodell som man skulle kunna använda i andra situationer utanför vår studie och bidrar med ett nytt sätt att resonera.

Eftersom detta dilemma berör stora delar av samhället och vår studie endast behandlar en ytterst liten del, anser vi att vidare forskning inom detta område men i ett större perspektiv är av stor betydelse. Vår studie är dessutom begränsad till revisorer inom *Big 4* i södra Sverige. Vill man få en bättre överblick över hur detta dilemma ter sig i revisionsbranschen i stort, bör man forska vidare inom detta i fler byråer och av varierande storlek.

Referenslista

- Abbott, A.D. (1988). *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Alvehus, J. (2006). *Paragrafer och profit - Om kunskapsarbetets oklarhet*. Lunds universitet, Lund
- Alvehus, J (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber
- Alvehus, J., & Spicer, A. (2012). Financialization as a strategy of workplace control in professional service firms. *Critical Perspectives on Accounting*, 23, 497-510.
- Alvesson, M. (2003) Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13-33
- Alvesson, M. & Robertson, M. (2006). The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms. *Organization*, 13(2), 195-224
- Alvesson, M. & Sköldbäck, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ*
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644
- Anderson-Gough, F., Grey, C. & Robson, K. (2005). "Helping them to forget.." the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organization and Society*, 30, 469-490.
- Ashforth, B och Fried, Y (1988). The Mindlessness of Organizational Behaviors. *Human Relations*, 41(4), 305-329
- Ashforth, B. & Mael, F. (1992) Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 13, 103-123
- Baden-Fuller, C. & Bateson, J. (1990) Promotion Strategies for Hierarchically Organised Professional Service Firms: Is "Up or Out" Always the Best? *International Journal of Service Industry Management*, 1(3), 62-78.
- Brante, T. (1988). Sociological approaches to the professions. *Acta Sociologica* 31(2), 119-142
- Brennan, N. & Kelly, J. (2007). A study of whistleblowing among trainee auditors. *The British accounting review*, 39, 61-87.
- Carrington, T. (2010a). *Revision*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

- Carrington, T. (2010b) An analysis of the demands on a sufficient audit: Professional is what counts! *Critical Perspectives on Accounting* 21, 669-682.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997) What makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cooper, D., & Robson, K. (2006) Accounting, professions and regulation: Locating the sites of professionalization. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 415-444.
- Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. (2002) Self and social identity. *Annu. Rev. Psychol.*, 53, 161-186
- FAR (2014) *Du i din yrkesroll: Revisor*. Hämtad 19 maj, 2014, från FAR, <http://www.far.se/Du-i-din-yrkesroll/Revisor/>
- Fogarty, T. (1992) Organizational Socialization in Accounting Firms: A Theoretical Framework and Agenda for Future Research. *Accounting Organizations and Society*, 17(2), 129-149.
- Greenwood, R. & Empson, L. (2003) The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance? *Organization Studies*, 24 (6), 909-933.
- Greenwood, R., Hinings, C. & Brown, J. (1990) "P2-form" Strategic management: corporate practices in professional partnerships. *Academy of Management Journal*, 33(4), 725-755
- Grey, C. (1998) On being a professional in a "Big Six" Firm. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (5/6), 569-587.
- Hanlon, G. (2004) Institutional Forms and Organizational Structures: Homology, Trust and Reputational Capital in Professional Service Firms. *Organization*, 11 (2), 187-210.
- Hekman, D., Steensma, K., Bigley, G. & Hereford, J. (2009) Effects of Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators' Social Influence and Professional Employees' Adoption of New Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325-1335
- Hogg, M. & Terry, D. (2000) Social identity and self-categorization: processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140
- Jeppesen, K. (2007) Organizational risk in large audit firms. *Managerial Auditing Journal*, 22 (6), 590-603.
- Jonnergård, K., Erlingsdóttir, G. (2012) Variations in profession's adaption of quality reforms: The cases of doctors and auditors in Sweden. *Current Sociology*, 60(5), 672-689.

- Kor, Y. & Leblebici, H. (2005) How do interdependencies among human-capital deployment, development and diversification strategies affect firms' financial performance?, *Strategic Management Journal*, 26, 967–985.
- KPMG (2014) *Karriär – Kompetensutveckling*. Hämtad 19 maj, 2014, från KPMG, <http://www.kpmg.com/SE/sv/karriar/Sidor/Kompetensutveckling.aspx>
- Kreiner, G., Hollensbe, E. & Sheep, M. (2006) On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human Relations*, 59(10), 1315–1341
- Kuhar, M. & Cross, D. (2013) Collegial Ethics: Supporting Our Colleagues. *Sci Eng Ethics*, 19, 677–684.
- Kvale, S. (1995). The Social Construction of Validity. *Qualitative Inquiry*, 1, 19-40
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Morgeson, F.P., DeRue, D.S. & Karam, E.P. (2010) Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Pentland, B. (1993). Getting comfortable with the numbers: auditing and the micro-production of macro-order. *Accounting Organizations and Society*, 18(7/8), 605-620.
- Qu, S. & Dumay, J. (2011) The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8 (3), 238-264.
- Roulston, K. (2010) Considering quality in qualitative interviewing. *Qualitative Research* 10 (2), 199-228.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5. ed.) Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Standing, G. (2011). *The Precariat : The New Dangerous Class*, London: Bloomsbury Academic.
- Suddaby, R., Gendron, Y. & Lam, H. (2009) The organizational context of professionalism in accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 409-427.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K. & Futrell, D. (1990) Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133
- Sweeney, B., och Pierce, B. (2011). Audit team defence mechanisms: auditee influence. *Accounting and Business Research*, 41(4), 333 –356
- Tajfel, H. (1982) Social psychology of intergroup relations. *Ann. Rev. Psychol.*, 33, 1-39
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Uyar, A. & Gungormus, A. (2011) Professional Knowledge and Skills Required for Accounting Majors Who Intend to Become Auditors: Perceptions of External Auditors. *Business and Economics Research Journal* 2 (3), 33-49.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of Knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.
- Willetts, G. & Clarke, D. (2014) Constructing nurses' professional identity through social identity theory. *International Journal of Nursing Practice*, 20, 164-169

Bilaga 1: Intervjuguide

Uppvärmningsfrågor

- Vad har du för position i organisationen?
- Kan du berätta om din karriär och vägen dit?
- Kan du berätta lite om ditt kontor? (ex. storlek)

Kollegialitet

Arbetsdelning

- Hur fungerar teamarbetet?
- Hur är arbetet fördelat mellan kollegorna i teamet?
- Vem beslutar om vad?

Sammanhållning

- När du började på denna byrå, hur välkomnades du då? (ex. handledare, kurser, resor...)
- Hur ser sammanhållningen ut på er byrå?
- Vad har ni för gemensamma aktiviteter på kontoret och hur ofta? (ex. afterwork, kickoff...)
- Hur ser relationen till dina kollegor ut?

Byråidentitet

- Är du stolt över att tillhöra din byrå?
- Om du talar om din byrå, säger du vi eller dem?
- Om någon utifrån (andra personer, media m. fl.), kritiserar eller lovordar din byrå, tar du åt dig personligen?
- Upplever du att det finns en fientlighet till revisorer med andra byråtillhörigheter?

Professionell identitet

- Är du stolt över att tillhöra revisorsprofessionen?
- Om du talar om revisorer i allmänhet, säger du vi eller dem?
- Om någon utifrån (andra personer, media m. fl.), kritiserar eller lovordar revisorsprofessionen, tar du åt dig personligen?

Individualism

Karriär

- Vad har du som nästa mål i din karriär?
- Hur kommer man till beslutsfattarepositionen?
- Hur uppmuntras du att klättra på karriärstegen?
- Vem uppmuntrar denna karriärsstegring?
- Ställs det några krav på karriärsstegring?
- Vad har ni för interna karriärnivåer/grades?

Konkurrens

- Vilket anses vara mest prestigefyllt, att stiga på den interna(grades) eller officiella(assistent, auktoriserad, partner) karriärstegen?
- Upplever du att du konkurrerar mot dina kollegor om de högre positionerna?

Personlig identitet

- Hur påverkas din personliga identitet av ditt yrke och din byråtillhörighet?
- Hur upplever att man å ena sidan ska arbeta för gruppens samhörighet och å andra sidan ska arbeta mot dina egna karriärsmål?