



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Kandidatuppsats

Företagsekonomiska institutionen

FEK 582

HT 2006

Styrsystem, Kunskap och Innovation

Vertikal Elasticitet i ett kunskapsintensivt företag som Öhrlings PricewaterhouseCoopers i Lund

Handledare
Jens Rennstam

Författare
Fredrik Malm
Andreas von Wachenfelt

Sammanfattning

Titel:	Styrssystem, Kunskap och Innovation. Vertikal elasticitet i ett kunskapsintensivt företag som Öhrlings PricewaterhouseCoopers i Lund.
Seminariedatum:	12 januari 2007
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatseminarium 10 poäng
Författare:	Fredrik Malm, Andreas von Wachenfelt
Handledare:	Jens Rennstam
Nyckelord:	Kunskapsföretag, kunskap, innovation, styrssystem, knowledge management, kommunikation, kultur, sociala nätverk, vertikal elasticitet
Syfte:	Det finns ingen entydig bild av hur man ska uppfatta innovation. Vi kan dock säga att det hänger intimt samman med kunskap. Ur denna synvinkel är det intressant att styra kunskaper så att de blir en resurs för företaget via knowledge management. Vårt syfte är att undersöka hur styrssystem förhåller sig till kunskap och innovation i ett kunskapsintensivt företag genom att med kvalitativ metod studera hur medarbetare på Öhrlings PricewaterhouseCoopers i Lund upplever sin arbetssituation.
Slutsatser:	Vi kommer till slutsatsen att styrssystem påverkar kunskapsutveckling och innovation via <i>vertikal elasticitet</i> . Strukturella, sociala och kulturella dimensioner menar vi inte i sig ger en tillfredställande bild av de erfarenheter undersökningen gör.

Abstract

- Title:** Control systems, Knowledge and Innovation
Vertical resilience in a knowledge intensive company like Öhrlings PricewaterhouseCoopers in Lund.
- Course:** Bachelor Thesis In Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Fredrik Malm
Andreas von Wachenfelt
- Advisor:** Jens Rennstam
- Key Words:** Knowledge intensive companies, knowledge, innovation, control systems, knowledge management, communication, culture, social network, vertical resilience
- Purpose:** The present debate is ambiguous of how to perceive the concept of innovation. Though one can draw upon intimate connections to knowledge. From this point of view the attention focuses on how to manage knowledge as to become a corporate resource. Our purpose is to examine how control systems influence the knowledge and innovation processes in a knowledge intensive firm by carrying out a study of how employees at Öhrlings PricewaterhouseCoopers at Lund comprehend their working environment through qualitative method
- Concluions:** This study draws on the conclusion that control systems affect knowledge and innovation through the concept of vertical resilience rather than depending upon unsatisfactory descriptions of cultural and structural dimensions.

1. INLEDNING	1
1.2 BAKGRUND:	1
1.2.1 Frågan om kunskaper och resurser	2
1.2.2 Innovation: Många betydelser, för många?.....	3
1.3 VÅR AVSIKT MED UPPSATSEN:.....	4
1.3.1 Frågeställning:	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR:	5
1.5 UPPLÄGG AV UPPSATSEN:.....	7
2. EMPIRI.....	8
2.1 VAD FÖR UNDERSÖKNING	8
2.2 PRESENTATION AV ÖHRLINGS PRICEWATERHOUSECOOPERS	8
2.2.1 Bolagsstyrning	9
2.2.3 Lundkontoret.....	9
2.2.4 Tjänster.....	9
2.2.5 Databaser	9
2.2.6 Karriärstegen, PUPU och coachning; att avancera inom företaget enligt en struktur.....	10
2.2.7 Internutbildning - ett sätt att nätverka.....	12
2.2.8 Tre värderingar och Code of conduct.....	13
2.3 NÅGRA BEGREPP –EN LITEN ORDLISTA.....	14
3. METOD	16
3.1 BEHÖVS EMPIRI?	16
3.1.1 Varför just en revisionsfirma?	16
3.2 Hur vi fann respondenter:.....	16
3.3 Val av datainsamlingsmetod; att fånga den upplevda verkligheten	18
3.4 Hur intervjuerna gick till: att hitta teman.....	18
3.5 Att studera en organisation: ett fall.....	19
3.6 Kvalitativt/kvantitativt	20
3.7 Varför vi valde semistrukturerade intervjuer och källkritik.....	21
3.8 Vad vi hade fått fram med andra undersökningsmetoder:.....	22
4 TEORI OCH ANALYS.....	23
4.1 KUNSKAPSFÖRETAG.....	23
4.1.1 Styrproblemet i kunskapsföretag.....	24
4.2 SYFTET MED ETT STYRSYSTEM.....	24
4.2.1 Hur insatsen utvärderas; detector	25
4.2.2 Att samordna resurserna: assessor.....	27
4.2.3 Förändringsfunktionen; effector.....	29
4.3 KNOWLEDGE MANAGEMENT: VAD MENAS?	31
4.3.1 Kommunikation i organisationer.....	33
4.3.2 Sammanfattning – ett funnet styrsystem.....	36
4.4 DEN KULTURELLA ASPEKTEN	36
4.4.1 Högt till tak eller inte: att säkra kunskapsöverföring ”uppåt”	42
4.5 NÅGRA REFLEKTIONER OCH VERTIKAL ELASTICITET.....	44
4.5.1 Vertikal elasticitet.....	45
4.6 INNOVATION OCH UTVECKLANDE AV NY KUNSKAP -EXTERNT ELLER INTERNT BESKAFFAD?	48
5. SLUTDISKUSSION: STRUKTUR OCH KULTUR - EN KRITISK HÅLLNING.....	51
5.1 VIDARE FORSKNING	52
REFERENSER:.....	53
Bilaga 1 Teman till HR	
Bilaga 2 Teman till medarbetare	

1. Inledning

1.2 Bakgrund:

”But the creation of the Research Department did not in fact introduce any innovation in the firm’s products or manufacturing methods of the kind ... [that was] explicitly looked for...” (Burns och Stalker 1961:184)

Innovation är ett ganska nött ord. Det finns oändligt många träffar till sökningar om innovation. Hela webben är, kanske inte oväntat, översvämmad med träffar vid sökning på ”innovation” men även en sökning i artikeldatabaser som ELIN ger oerhört många träffar. Ett ord i tiden kanske vi kan kalla det. Samtidigt är intet nytt under solen. Redan 1959 (1961) skrevs boken *Management of Innovation* av Burns och Stalker. Boken diskuterar innovation i förhållande till hur organisation, marknad och olika system påverkar innovationsutrymmet i Skottisk elektronisk industri samt i en engelsk studie. Citatet ovan formulerar väl även ett dagsaktuellt problem. Ändock ges det stort utrymme i dagens diskurs hur företag ska nå framgång gentemot sina konkurrenter med just hjälp av att vara innovativa. Företag måste ”springa” så fort de kan i förhållande till sina konkurrenter (även kallad ”the Red Queen Effect”, inspirerat av Carrols: *Alice through the looking glass*) för att endast lyckas ha kvar sin position på marknaden. Vill de komma någon annan vart (eg. framåt) måste de springa dubbelt så fort. Det kan naturligtvis ställas en del kritiska frågor i förhållande till detta synsätt på kunskapsfrågor.

Enligt Alvesson (2004) är kunskapsfrågor retoriskt förföriska för deras goda klang skull. Alla de aktuella frågorna om kunskapsekonomi, kunskapsarbete och kunskapsföretag är mer en del av en ideologiskt korrekt diskurs än baserade på relevanta fakta (2004:17). Kanske är det ur denna synvinkel som ordet *Management* i Burns och Stalkers boktitel ska förstås som, eller åtminstone ger ett tips om, att denna så eftersökta innovation skulle kunna *manageras*, eller på svenska; styras för att göras till en resurs i företaget (förf. anm.). Men innovation måste komma någonstans ifrån, och företrädesvis är det individer i företag och organisationer som med sina kunskaper och förmågor skapar innovation. Det är inte möjligt att diskutera innovation utan att först ta hänsyn till vilka kunskaper och kompetenser som underbygger själva det innovativa tänkandet. ”... the process of innovation depends heavily on knowledge” menar Gloet och Terziovsky

(2004: 402). Det innebär att kunskaper och innovation hänger intimt samman och att detta börjar med en fokus på kunskaper:

Mårtensson (2000) och Bair (1997) menar att själva tanken om att börja styra kunskaper så att de görs om till resurser i företagen [knowledge management] kommer från 80-talets nedbantade, lätta [lean] organisationer. De menar att när man gjorde sig av med olika overheadkostnader så gjorde man sig samtidigt av med kunskaper och kompetenser när medarbetare försvann. Att uppfinna en teknik eller ett tillvägagångssätt två gånger är kostsamt (Bair 1997). Syftet med knowledge management är att det ska vara ett styrinstrument för att skapa sig konkurrensfördelar och ett hjälpmedel att förstå hur även nya idéer stöds organisationellt.

1.2.1 Frågan om kunskaper och resurser

Vanderbeke och Peeters (2005) menar att det kompetitiva landskapet snabbt förändras och att företag måste fördjupa sina kunskaper. Men samtidigt så höjer de ett varningens finger och menar att bara för att man släpper lös de innovativa krafterna innebär det inte per automatik att detta underbygger den kompetens vilken säkrar framtida intäcksströmmar (2005: 249f). Företag måste ha en känsla för den strategiska riktningen, menar de. När vi pratar om knowledge management pratar vi på ett sätt om resurser. Grant (2005: 138f) gör en uppdelning av å ena sidan resurser som produktiva tillgångar och å andra sidan som kapabiliteter; vad ett företag kan utföra. Grant gör en resurs av människan självt med begreppet *human resources* medan Mårtensson argumenterar för att kunskaper och kompetens ryms inom ramen för immateriella resurser (2000: 207). Det gör kanske detsamma om man föredrar att applicera resursen inom människan eller om man hävdar att den är immateriell, även om det naturligtvis är en skillnad mellan synsätten rent ontologiskt, alltså var någonstans denna resurs står att finna. Intressant i Mårtenssons definition är att kunskapsbasen tillhör individen självt i första hand och detta synsätt per automatik inte nödvändigtvis gör kunskapen till resurs. I och med Mårtenssons definition kan vi öppna upp för ett intresse för *när, hur och varför* kunskap blir till resurs, om det någonsin blir till resurs, dvs. om det *kan* göras till en produktiv tillgång eller kapabilitet att utnyttja för företaget (Alvesson 2004). Vidare ger detta en syn på kunskap som individcentrerad, det är individernas kunskaper som på ett eller annat sätt måste fångas och spridas i organisationen. Alvesson pekar på *kunskapsföretaget* (eller det *kunskapsintensiva företaget*) i detta sammanhang, dvs. företag som kännetecknas av högt kvalificerad personal. I sådana företag står individen i centrum, inte rutiner och arbetsprocesser (1995: 8).

1.2.2 Innovation: Många betydelser, för många?

Inte föga överraskande är begreppet innovation behäftat med vissa definitionsproblem. Vad är innovation för något? –frågar sig den nyfikne. Enligt NE (Nationalencyklopedien) är det förmågan att åstadkomma något nytt. Dvs. något som ingen annan tänkt på. I det mindre prestigefyllda uppslagsverket *Wikipedia* delas innovation upp i dels produktinnovationer och dels processinnovationer. Det senare förslaget verkar uppenbart intressant för oss då begreppet processinnovation syftar till de sätt att producera varor eller tjänster som har att göra med organisatoriska eller teknologiska faktorer. Men det råder mycket förvirring om hur detta begrepp ska användas eller förstås. Exempelvis ger Vanhaverbeke och Peeters (2005) intrycket av att innovation och kompetens hör samman, att kompetensutnyttjande föreligger innovation, men det ges inte mycket information *hur* de hör samman (2005:246f). Ett förslag som kan bringa lite reda i diskussionen ges av Gailbraith (i Starkey (red.) 1996). Han menar att innovation är

” ... the process of discovery and development that creates new production processes, organizations, technologies, institutional and systemic arrangements” (1996: 187).

Van Kleef och Roome (2007:39) menar, i anslutning till Gailbraith, att i mening att förstå *innovation* måste vi knyta vissa karaktäristika till begreppet eller faktorer om man så vill. Innovation, för att bli greppbart ska

- *generera* och *tillämpa* nya idéer
- för att vara dugligt eller användbart måste ha *ekonomisk signifikans*
- relatera till, inte så mycket problemlösning som, att *stärka konkurrensmöjligheterna*

(vi har konverterat det ursprungliga argumentet till punktform)

Dessa tre punkter för författarna mot den slutliga utmejslingen att innovationsprocessen därför kan [ska] förstås som en [kontinuerlig] sekvens av *utforskande* och *utnyttjande*¹ där produkter eller processer anpassas ”... incrementally or radically through the search for and application of new assets” (Kleef och Roome 2007: 39).

Vi kan i alla fall sluta oss till att kunskaper och förmågor inte per automatik innebär innovation men det intressanta är att det är en dynamik mellan å ena sidan att

¹ Detta är en fri översättning av de engelska begreppen 'exploration' och 'exploitation'.

vara explorativ och att å andra sidan utnyttja [exploit] resultaten av den explorativa processen. Samtidigt är det inte helt lätt att styra innovationsprocessen, detta märks inte minst i kunskapsföretag. Eftersom att arbetet är komplext och svårt att till fullo överblicka för chefer i sådana företag så behövs en balans mellan å ena sidan kraftfull beslutsamhet och å andra sidan att låta idéer växa fram (Alvesson 2004: 117). Problemet menar Alvesson, är att abstraherande och generaliserande kriterier utplånar de unika aspekterna i en innovation vilket kan leda till snedstyrning och hindrande av innovationer (2004: 117f). Om så är fallet menar vi att detta skärper fokus mot vilka styrsystem ett företag har och att det även ger underlag för en explorativ undersökning på området.

Man kan säga att vi vill undersöka ett *utrymme*. Vilket utrymme som ges till genererandet av nya idéer med hänsyn till hur styrsystem kan tänkas påverka, eller mer koncist, hur det förhåller sig till dels kunskapsutveckling och dels innovationer. Det indikeras av Gloet och Terziovsky (2004) ovan att kunskaper och innovation intimt hör samman, vår uppgift, som vi ser det, är att undersöka denna intima sammankoppling dem emellan.

1.3 Vår avsikt med uppsatsen:

Diskussionen i bakgrunden indikerar att styrsystem har en koppling till utnyttjande av kunskap (resurser) i företag samt att kunskap och innovation hänger intimt samman vilket leder oss fram till följande syftesformulering:

Vårt syfte är att undersöka hur styrsystem förhåller sig till kunskap och innovation i ett kunskapsintensivt företag genom att med kvalitativ metod studera hur medarbetare på Öhrlings PricewaterhouseCoopers i Lund upplever sin arbetssituation.

1.3.1 Frågeställning:

Vår frågeställning lyder:

- Vilken påverkan har interna styrsystem på innovationsutrymmet i ett kunskapsintensivt företag som Öhrlings PricewaterhouseCoopers i Lund?

Forskningsfrågan kan behöva hjälp med att brytas ned i ett delområde/delfråga för att ringa in syftet ytterligare.

- Hur upplever medarbetare att deras idéer och nytänkande ges utrymme i förhållande till den interna styrningen?

Denna fråga kan man diskutera hur behjälpliga de är men vi tror att den bringar en viss påminnelse om syftet när vi går vidare i undersökningen. De är inte läsarens verktyg i första hand, de är författarnas hjälp att klara av att uppfylla syftet.

1.4 Avgränsningar:

Det finns vissa avgränsningar som måste göras för att denna studie ska kunna genomföras. Avgränsningar handlar om att välja ut, att särskilja. För vår del handlar det om att göra en odysse genom teorier i vårt *urval*. Det har skrivits mycket om knowledge management. Detta är naturligtvis en välsignelse och en förbannelse på samma gång, speciellt utmanande är det avgränsningsmässigt. Vi kommer att presentera ett knowledge management perspektiv vilket vi finner relevant. Några andra hade sannolikt argumenterat för ett annorlunda urval och gjort en del andra upptäckter. Den enda hänsyn vi kan ta till det är en medvetenhet om att vi gör ett val. Vi gör inte anspråk på att presentera en fullständig bild av knowledge management, det skulle vara omöjligt inom ramen för denna uppsats och inte heller skulle läsaren finna det särskilt intressant. Inte heller ligger det inom ramen för syftet.

Empiriskt innebär det att vi med de uppfattningar vi undersöker inte kan säga något om hela branschen eller att resultaten kan generaliseras. De uppfattningar som i denna uppsats är presenterade är uppfattningar av ett antal individer vid ett givet tillfälle. Våra upptäckter rör endast underlaget för empirin och vad gäller frågan om generaliserbarhet i relation till kunskaper eller upptäckter om liknande företag ska detta i så fall antydast med väldigt stor försiktighet. Ingenting i vald metod kan göra gällande att materialet kan generaliseras till liknande situationer på andra företag. Upptäckterna i denna uppsats däremot kan möjligen peka på ett fenomen, inspirera till andra eller fler studier om ämnet.

En annan empirisk avgränsning handlar om det dagliga arbetet på Öhrlings PricewaterhouseCoopers i Lund samt vilka lagar, regler och praxis som en anställd revisor där måste följa i sitt dagliga arbete. I vår uppsats är dessa förutsättningar dock av mindre värde och för att inte riskera att hamna i en situation där vi undersöker förhållningssätt till just lagar och regler som *IFRS* eller *Sarbanes and Oxley act* avgränsar vi detta från vårt undersökningsområde. Det skulle potentiellt kunna vara mycket känslig information om det framkom extrema eller från företagets sida icke stödda uppfattningar om detta.

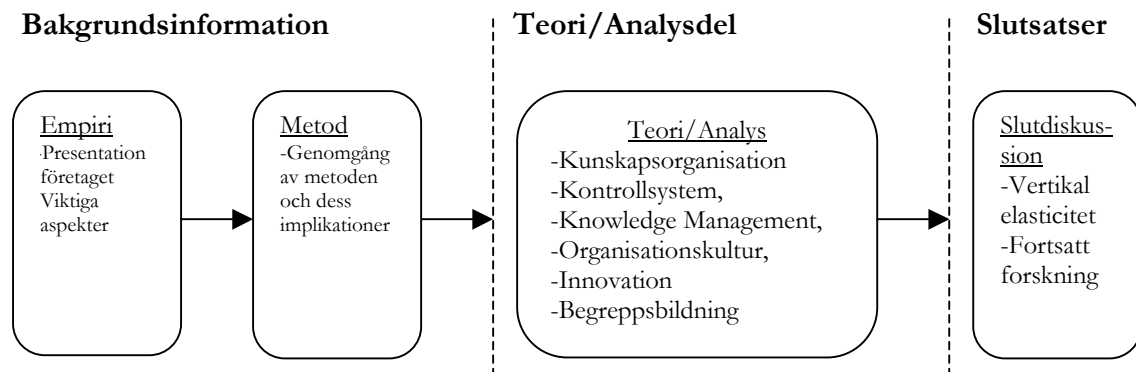
Teoretiskt finns det ett område vi inte kommer att vidare behandla i uppsatsen. Även om frågan är intressant om kunskaper kan ses som en resurs i företaget kommer vi

i denna framställning inte att applicera resursbaserade teorier (RBV) på vår analys. Vi anser att det skjuter över vårt mål, eller syfte, med uppsatsen. Dock kommer vi att nämna kunskaper och resurser i olika sammanhang, men inte applicera någon teori av exempelvis den så kända och klassiska VRIO – modellen av Barney från 1991 i *Journal of Managent*. Här går Barney igenom hur en strategisk användning av värdefulla, sällsynta, icke substituerbara och imiterbara resurser kan leda till konkurrensfördelar för företag. Även om Barney argumentera för att dessa resurser kan ta sig många olika uttryck och att ett av uttrycken är *human*, dvs. anställda och deras individuella kunskaper, är det uppenbart att vi inte kan lämna detta onämnt. Modellen som Barney presenterar är en modell för hur resurser förser företag med ett antal värdeökande kapabiliteter för att nå ut på marknaden eller att positionera sig mot andra företag (Bendoly 2007). Detta har inte i vår uppsats att göra enligt beskrivna syfte.

Vad gäller vårt forskningsintresse ska påpekas att det inte är en uppsats i ett emancipatoriskt syfte. Vi menar inte att avtäckta maktförhållanden, oegentligheter, förtryckta grupper eller förtryckande strukturer i vårt undersökningsobjekt. Det ligger inte inom ramen för hur vi ser på vår uppgift. Snarare ska påpekas att vi är explorativa i vår avsikt, vi vill få reda på hur ett fenomen ser ut och/eller består av för komponenter. Det vi finner i undersökningen kommer inte att användas som ett underlag för ett kritiskt förhållningssätt av annat än vår egen insats.

1.5 Upplägg av uppsatsen:

Här visar vi uppsatsens upplägg med de olika delar vi menar är grunden i uppsatsen. Modellen är ur eget huvud och har inte för avsikt att likna en existerande modell. Teori och analysdel är sammanslagna till ett kapitel. Detta för att de är avhängiga varandra och för att tydliggöra våra poänger genom kapitlet.



Modell 1.

2. Empiri

Här avser vi göra en presentation av vårt empiriska underlag. Vi gör en kort genomgång av de implikationer vi anser att empirin har på vår uppsats. Detta är inget kapitel där alla empiriska resultat redovisas, utan detta är i första hand en presentation av vårt undersökningsobjekt.

2.1 Vad för undersökning

Vårt undersökningsobjekt är Öhrlings PricewaterhouseCoopers kontor i Lund. Denna avdelning är intressant ur ett antal aspekter för vårt syfte. Det huvudsakliga arbetet på kontoret i Lund handlar om revisorsarbete samt rådgivning och affärsservice. Det innebär att hela avdelningen/kontoret är homogent vad gäller kunskapsunderlaget (alla är revisorer). Denna homogenitet bidrar till att vi som författare har det i viss mån enklare jämfört med liknande undersökningar vars empiriska material är diversifierat arbets- och kunskapsmässigt.

Storleksmässigt är Lund en liten avdelning i jämförelse med andra kontor inom Öhrlings Pricewaterhouse. Storleken i sig har ett antal implikationer vilka passar bra till denna studie. I och med detta blir ”avståndet” de som arbetar där emellan mindre än på övriga kontor. Klienterna är oftast lite mindre och som revisor arbetar man oftast parallellt i ett antal olika team. Formatet gör att den hierarkiska strukturen blir något mindre framträdande, dvs. det vertikala avståndet, eller spannet om man så vill, är mer kompakt då inte lika många arbetar i teamen, vilket oftare är fallet på större avdelningar.

2.2 Presentation av Öhrlings PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers är en global organisation med över 100 000 anställda över hela världen. I Sverige drivs verksamheten under namnet ”Öhrlings PricewaterhouseCoopers” med ca 3000 medarbetare och 50 000 kunder (i enlighet med foldern Vi är ett Öhrlings PricewaterhouseCoopers). Den nuvarande organisationen, Öhrlings PricewaterhouseCoopers tillkom 1999 genom ett samgående av Öhrlings Coopers och Lybrand som startat i sin ursprungliga form, ”Öhrlings revisionsbyrå” 1933, samt Price Waterhouse som etablerats i Sverige samma år. Fusionen 1999 gjorde att Öhrlings PricewaterhouseCoopers direkt blev marknadsledande inom sina verksamhetsområden. Koncernledningen i Sverige representeras av Göran Tidström styrelseordförande, Peter Clemetson VD och Mikael Eriksson vice VD (www.pwc.com/extweb/aboutus.nsf/docid/E6C17844C13588948025708F004C835D).

2.2.1 Bolagsstyrning

Öhrlings PricewaterhouseCoopers ingår i organisationen PricewaterhouseCoopers vilken har en multinationell spridning i 149 länder med över 140 000 medarbetare. Man menar sig vara världens största nätverk, en begrepps konstruktion som ger fokus mot deras bolagsstyrning, I Sverige ingår 224 i företaget verksamma partners. Rent strukturellt ges bolagsstyrningen en enkel utformning med partnerstämman som det högsta beslutande organet. Partnerstämman utser styrelse men även VD posten, vice VD samt en aktieägargrupp. Endast partners som är verksamma i företaget utses till styrelseposterna jämte personalrepresentanter. Alla Partners är anställda i moderbolaget, Öhrlings Pricewaterhouse Gruppen AB, vilket innehar uppgifter av holdingbolagskaraktär, medan den operativa verksamheten bedrivs i dotterbolagen KOMREV och Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, där även övrig personal är anställd. De har enligt verksamhetsrapporten från och med 2007 inga egna [finansiella] resurser utan köper samtliga tjänster från moderbolaget (Verksamhetsrapporten 2005-2006).

2.2.3 Lundkontoret

Lund är ett förhållandevis litet kontor i jämförelse med exempelvis Malmö. Detta kontor är uppdelat i två separata resultatenheter. Den ena resultatenheten är Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB vilket erbjuder de två tjänsterna revision samt rådgivning och affärsservice, av de totalt 6 tjänsteutbuden nämnda mer i detalj nedan, med 25 anställda och den andra enheten är Komrev med 20 anställda. Komrev är ett bolag som sköter revisionen mot kommuner, landsting, kyrkor och trossamfund. Dessa båda enheter delar dessutom HR funktionen med det betydligt större Malmökontoret. Antalet anställda som sitter på kontoret i Lund är ca 45-47 stycken, i skrivande stund. Inga av de andra tjänsteutbuden erbjuds via Lund.

2.2.4 Tjänster

Öhrlings PricewaterhouseCoopers erbjuder vad de kallar för branschorienterade tjänster. Dessa består av sex stycken olika tjänster, eller *spetserbjudanden* som man väljer att kalla det i Verksamhetsrapporten, inom Revision, Redovisning, Skatt, Riskhantering, Corporate Finance samt området Rådgivning och Affärsservice. Rådgivning och Affärsservice är den senaste tjänsten inom verksamheten.

2.2.5 Databaser

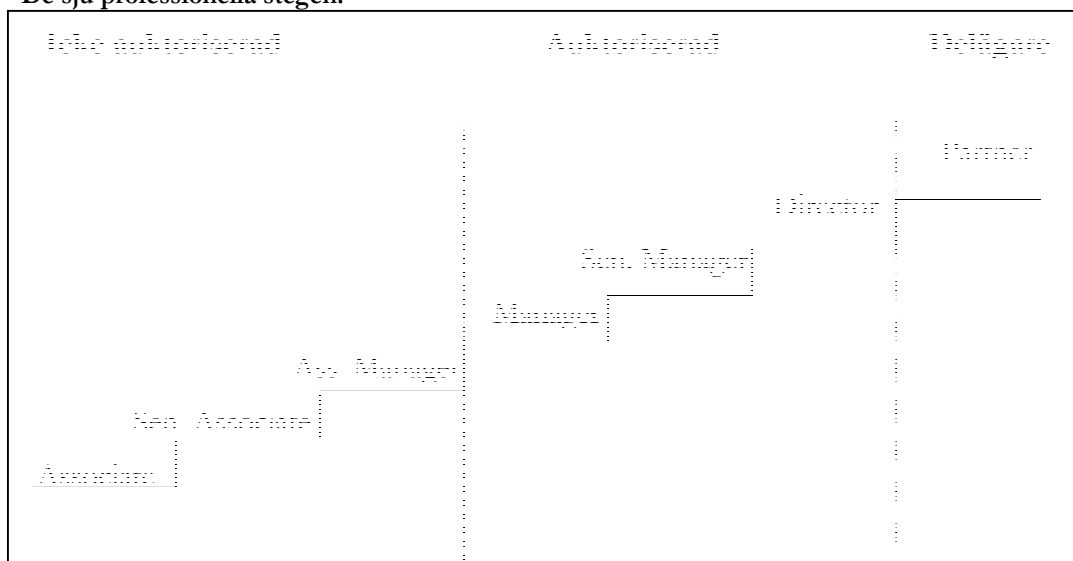
En metod man använder sig av inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers för att dokumentera och sprida information är genom databaser. Öhrlings

PricewaterhouseCoopers använder sig av en öppen databas vilken samtliga anställda har tillträde till och så använder man sig av lokala databaser vars åtkomst ofta är begränsade till enstaka divisioner, kontor eller team med pågående klientkonton. Avsikten med databaserna är att de anställda ska dokumentera information om och erfarenheter på databaserna så att andra individer inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers enkelt ska kunna komma åt dem för att eventuellt använda informationen i sitt arbete. Den information som inte är åtkomlig för alla medarbetare är dokumentation om klienter vilka endast det team som arbetar med en klient har tillgång till. Det finns en hierarki när det gäller åtkomsten av information. Desto högre upp i hierarkin man (se nedan beskrivning av strukturen) är desto mer tillgång till information har man. I ett team har de på en lägre professionell nivå inte samma tillgång till information som den som har ett större ansvar. Den med det större ansvar delegerar vilken information som ska komma resten av teamet till handa, dock görs informationen förr eller senare tillgänglig för alla med relevant arbetsområde, dock inte under pågående projekt, tillgängligheten går då inte utanför teamen och inte ens alla i teamet har som sagt tillgång till all information.

2.2.6 Karriärstegen, PUPU och coachning; att avancera inom företaget enligt en struktur

Den hierarkiska strukturen inom företaget följer ett väldigt strikt mönster med klara kompetenser knutna till varje karriärsteg. Denna struktur relateras till med begreppet de sju professionella stegen eller *karriärstegen* (ett begrepp vi valt att använda oss av). Denna karriärstege har sju steg där vart och ett är knutet till en speciell kompetens eller ett visst kunnande. Enligt HR representanten vi intervjuade så motsvarar varje nivå *minimikravet* för en viss kunskap. De sju stegen är Associate, Senior Associate, Assistant Manager, Manager, Senior Manager, Director samt Partner. Varje karriärsteg innehåller klart formulerade direktiv för vad man ska ha för kunskaper på den positionen. Om man exempelvis, som en intervjuperson uttryckte det, "...har mycket att göra på sitt kontor och man vet att ett annat kontor har ledig kapacitet så kan man ringa och be om hjälp från exempelvis en Senior Associate och då vet man vad han eller hon ska klara av". I en översikt skulle de olika stegen i hierarkin kunna illustreras enligt vår modell nedan:

De sju professionella stegen:



Modell 2.

Enligt HR syftar denna struktur till dels att via internutbildningar, genom de tre första karriärstegen, skapa auktoriserade revisorer. Man kan inte komma till Manager – nivån förrän man blivit auktoriserad som revisor och auktoriserad revisor blir man först då man avlagt revisorsexamen hos revisorsnämnden. För närvarande är minimikravet för att få göra provet och ta revisorsexamen baserat på en teoretisk och en praktisk kompetens². Mer generellt menar karriärstegen att skapa en målstruktur genom vilken företaget visar vad det förväntar sig av de anställda.

För att avancera inom denna modell görs utvärderingar av medarbetarna. Denna utvärdering kallas för PUPU och anagrammet står för *Professionell Utvärdering Personlig Utveckling*. Detta är i första hand en utvärdering av vilken nivå i karriärstegen man befinner sig och om man anses mogen att komma upp ett steg på skalan. Detta görs en gång om året, i de fall vi kommit i kontakt med har det varit om det om hösten, av en för uppgiften tillsatt medarbetare. Utvärderaren befinner sig alltid på en högre professionell nivå. Utvärderaren är oftast den som är vald till coach för medarbetaren. Denna utvärdering bedömer året som gått samt hur/om man är lämplig/har tillräckliga kompetenser och kunskaper att avancera i karriärstegen enligt vissa kriterier. Dessa

² Teoretiskt ska man ha: företagsekonomi med redovisningsinriktning 60 poäng, juridik 30 poäng bestående av handelsrätt 20 poäng och beskattningsrätt 10 poäng, Informations- och databehandling, nationalekonomi, matematik och statistik totalt 20 poäng, en uppsats i valfritt ämne på nivån över 40 poäng

Praktiskt ska man: ha haft minst tre års arbete motsvarande minst 1600 timmar per år, den praktiska utbildningen ska följa ett utbildningsprogram, den skall ge kunskaper om revision i olika branscher och innehålla planering, utförande och rapportering av revisorsuppdrag, minst 1500 timmar ska vara revision och huvuddelen ska utgöra revision av aktiebolag. (revisorsnämndens hemsida www.revisorsnamnden.se)

bedömningsgrunder är knutna till den professionella nivå man för tillfället befinner sig på och typiska kriterier för bedömning är kvalitet, hur man hanterar risker, hur man handleder andra, teknisk kompetens och affärsmannaskap. Underlaget som utgör den årliga utvärderingen är de uppdragsutvärderingar man får av de man arbetar tillsammans med inom teamen och en viktig aspekt i uppdragsutvärderingarna är att de upprättas i samförstånd med den utvärderade, man enas om ett dokument. Även om man internt tagit alla kurser som går att ta så är det inte per automatik så att man kommer att avancera i karriärstegen, utan alla arbetsinsatser under det gångna året bedöms. En intervjuad uttryckte exempelvis att han trodde att han skulle avancera, men blev stoppad i utvärderingen där man kom fram till att han skulle vänta i ett år innan avancemang.

För att man som medarbetare ska veta hur man ligger till eller hur det går i förhållande till de olika professionella stegen har man ett coaching system. Oftast är det coachen som även utför PUPU:n men det behöver inte vara så. Coachen har alltid en högre ställning rent hierarkiskt än den som blir coachad. En Associate kan, som den intervjuade Directorn uttryckte det, bli tilldelad en coach som är exempelvis Director medan hans coach i undersökningens fall är regionchefen. I det fallet rör det sig om en Director och en Partner. Coachens roll är att se till att medarbetaren får en uppfattning om hur det är på jobbet, att få guidning, tips och att sätta mål i förhållande till karriärstegen. Utvärderingarna som coachen gör är oftast tätare än en gång om året, typiskt är kvartalsvis. Coachen får del av uppdragsutvärderingarna och dessa ligger till grund även för coachningen, samtidigt som coachningen inte är så formaliserad som PUPU:n är med sina fasta kriterier.

En annan viktig del i utvärderingssystemet är något som kallas för Upward-feedback. Detta är en feedback åt ”andra” hållet, dvs. medarbetare får välja ut någon med mer och längre erfarenhet som man anonymt ger feedback. I princip kan man välja vilken man vill, men det är naturligtvis bättre, eller åtminstone mer funktionellt, att välja någon av de man jobbar tillsammans med i sina team med.

2.2.7 Internutbildning - ett sätt att nätverka

På Öhrlings PricewaterhouseCoopers använder man sig av ett internutbildningsprogram. I vårt samtal med HR framgår att den övervägande majoriteten av de som anställs är helt nyutexaminerade från högskolor och universitet. Som nyexaminerad menar HR att man inte kan något om exempelvis revision, redovisning eller skatt. Även om man har teoretiska kunskaper från sin utbildning har man inga verktyg till att omsätta dessa kunskaper i sin anställning varför nyrekryterade skickas på utbildningar. Det första året är

utbildningarna minst 120 timmar för en nyanställd, enligt HR. Utbildningarna har flera funktioner, en är att skapa kompetens för de verktyg som används i det dagliga arbetet, exempelvis hur klient databaser är uppbyggda eller för att visa hur de verktyg man använder sig av fungerar. De har även en annan mer informell funktion. HR menar att i utbildningarna ligger även ett slags mjuka värden ”... om personlig utveckling, personlig insikt och sådana saker ...”. En annan viktig del av som utbildningarna uppfyller är att skapa ett kontaktnät inom organisationen, att få kännedom om vilka man jobbar med, kan diskutera med, vilka som specialiserat sig inom vissa områden etc. HR menar att även om man som nyanställd känner att man kan mycket inom redovisning så anmodas man ändå att gå i alla fall just för att det är ” ... så viktigt för det interna kontaktnätet...” som HR uttryckte det.

2.2.8 Tre värderingar och Code of conduct

En viktig del av Öhrlings PricewaterhouseCoopers är de etiska koderna *Code of Conduct* som omfattar hela organisationen. Dessa föregås av ett antal värderingar kallade *Teamwork*, *Leadership* och *Excellence*. Enligt foldern ”Vi är ett Öhrlings PricewaterhouseCoopers” är *Teamwork* ett sätt att nå de bästa lösningarna genom att arbeta tillsammans. Det innebär att man jobbar i olika team mot sina klienter. Sammansättningen av ett team är vanligtvis en påskrivande revisor, en engagement leader, den som leder arbetet samt har den erforderade erfarenheten och auktorisationen. En team manager som har hand om och ansvar för det pågående arbetet i teamet samt slutligen två eller tre stycken medarbetare som utför det löpande arbetet med klienten, enligt den intervjuade Directorn. Man kan vara engagerad i olika team eller projekt samtidigt. *Leadership* är ett viktigt inslag för att få engagerade medarbetare och man betonar vikten av att vara *entreprenör*. ”Att leda enskilda medarbetare, team och uppdrag och ständigt samarbeta med att utveckla sitt ledarskap” är basen i detta tänkande enligt foldern. Det sista värdet är *Excellence* vilket innebär att man ska vara en lärande organisation och att utveckla innovativa lösningar, vara förändringsbenägna och flexibla. Dessa etiska värden bildar *Code of Conduct* och är en vägledning för varje medarbetare både professionellt och privat vad gäller vänner eller andra situationer³. Det kan ju även vara så att det inte är förenligt med vad det innebär att vara revisor eller rådgivare och

³ HR ansvarig vi intervjuat menar att detta tillkom för ca tre år sedan och är en försäkran om att man sover gott om nätterna men även att det säkerställer värdena i företaget. Privat så till vida att arbetet eller snarare arbetsrollen inte slutar när man gått hem för dagen. En intervjuad medarbetare uttryckte det; ”... att det kanske inte är så bra att man åker i taxi och börjar prata om jobbet, det kan ju vara så att en klient åker med samma taxichaufför... taxichaufför pratar ju”

samtidigt ha exempelvis extrema värderingar, eller att ”... sitta och dra ett sexistiskt skämt”, som en intervjuad coach uttryckte det ”... då skulle jag konfrontera honom med det vid ett senare tillfälle”. Detta uttrycks inom ramen för Code of Conduct, inte i sak men genom ett antal generella förhållningsregler vilka kommuniceras via internutbildningar, foldrar, databaser och även i det dagliga arbetet vid situationer då det inte är helt givet hur man ska förhålla sig till vissa situationer. ”...[S]unt förnuft är vad det handlar om...” som båda de intervjuade medarbetarna och HR uttryckte det.

2.3 Några begrepp –en liten ordlista

Här har vi för avsikt att ge en kort beskrivning av några begrepp vi använder i vår studie. En del av förklaringarna till orden finns redan inbakad på andra ställen i arbetet men för att vara på det säkra med att läsaren är införstådd i dess betydelse återkommer de här.

Carrier deal

Samma som PUPU (se nedan) fast i den internationella organisationen.

Coach

Samtliga anställda på företaget blir tilldelad en coach som genom sin erfarenhet och kunskap ska bidra med idéer och riktlinjer för hur man ska genomföra sitt arbete. Coachen är alltid en anställd inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers.

De sju stegen

Som nyanställd inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers får man titeln Associate. Befordran sker därefter i rangordning Senior Associate, Assistent Manager, Manager, Senior Manager, Director och Partner.

Handledare

Som ny anställd på Öhrlings PricewaterhouseCoopers blir man tilldelad en handledare som ofta är en person som redan arbetat ett antal år inom företaget och därmed har erfarenhet om hur det fungerar på arbetsplatsen. Handledaren fungerar som kontaktperson som den ny anställde kan komma till med frågor om T.ex. var man hittar information på avdelningen eller vad man ska ha för kläder på sig.

Karriärsteg

Med denna term syftar vi till den hierarkiska struktur man använder sig av inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers för att beskriva viken positionsauktoritet anställda har inom företaget. Karriärstegen är uppdelad i tre huvudområden; Icke auktoriserad, Auktoriserad och Delägare som de sju stegen följer en linje igenom (se modell 2).

PUPU

Är en förkortning för; Professionell Utvärdering Personlig Utveckling. Genom PUPU:n granskas de anställda individuellt med avsikt att se vad man åstadkommit sedan senaste utvärderingen och lägga upp personliga mål för vad den anställde behöver göra för att komma till nästa fas i karriärstegen (se text om karriärstegen ovan).

Påskrivare/påskrivande

Den person som har auktorisationen att godkänna projektet att *skriva på*. Denna person har ofta de nödvändiga externa kontakterna och sköter klientrelationen. Påskrivaren är vanligtvis en partner (delägare) på Öhrlings PricewaterhouseCoopers.

ÖPWC Lund

Vår förkortning på Öhrlings PricewaterhouseCoopers Lundavdelning, vilken är en egen resultatenhet. Används i kapitel 4 och framåt.

3. Metod

Vi undersöker hur implementeringen av styrsystem påverkar innovation och kunskapsutveckling i organisationen. Vi kommer här att inrikta oss på dynamiken kontroll och centralisering kontra decentralisering i kontrast till utvecklingen inom företaget. Det viktiga i det metodologiska sammanhanget är att vårt tillvägagångssätt står i paritet med vårt syfte och med det forskningsintresse denna undersökning har. Vi måste vara lyhörda med att inte metod bara blir ett slentrianmässigt kapitel om undersökningar generellt sett. Vi måste se till att fästa metoden vid de utgångspunkter denna uppsats har.

3.1 Behövs empiri?

Man kan ställa sig frågan om empiri verkligen behövs för att kunna göra en analys av huruvida styrsystem och interna kontrollsystem verkligen påverkar kunskapsutveckling eller möjligheter till innovationsrikedom. Genom att studera artiklar relevanta för forskningsområdet samt att med hjälp av senaste forskning analysera teorier om styrsystem samt gjort sak av knowledge management i förhållande till detta hade vi naturligtvis fått ett analysresultat. Vi behöver dock empirin, dvs. primärdata, för att stödja vår tolkning av ett fenomen vi kallar *vertikal elasticitet*. Det är via empirin denna tolkning växt fram, inte via ett antal forskningsartiklar. Inte heller hade ett antal olika forskningsartiklar kunnat ge oss en homogen bild av ett enda undersökningsobjekt, en bild vi nu får genom att använda oss av empiri.

3.1.1 Varför just en revisionsfirma?

Det är inte bara så att vi tog första bästa kontakt vi hade och sedan skapade en situation där vi kunde få några intervjuer. Tanken bakom att utnyttja kontakterna vi hade för att kunna undersöka just en revisionsfirma grundar sig på betydelsen en sådan har som både profession och som "... powerful force in economic reasoning" (Power och Laughlin 1992: 113). Revisor, som yrkeskategori betraktad, är för vår del inte intressant ur synvinkeln huruvida det möjligtvis kan karaktäriseras som profession eller inte (Alvesson 2004), utan det att det är egenskapen att det är ett kunskapsintensivt företag vi är ute efter. Att det finns en diskurs om professioner och huruvida kategorier av yrken hävdar sig vara professioner med hänvisning till ett auktorisationskriterium (Alvesson 2004) är inte en viktig del av vår uppsats.

3.2 Hur vi fann respondenter:

Den första fasen att komma i kontakt med Öhrlings PricewaterhouseCoopers var att utnyttja alla de nätverk och kanaler vi hade. Fredrik hade en kontakt och Andreas en

annan. Dessa två kontakter initierades till undersökningen genom samtal på tu man hand under kontorstid. Detta för att vi ville skapa ett så seriöst intryck av studien som möjligt. Dessa initiala kontakter genererade sedan möjligheterna att komma åt att intervjua både Öhrlings PricewaterhouseCoopers' HR representant i Malmö samt medarbetare på Öhrlings PricewaterhouseCoopers' Lundkontor. En intervju genomfördes med ansvarig för IT-effektivitet (för koncernen i Sverige) på kontoret i Stockholm. Vår intervjuade Director var mer av ett bollplank än en intervjuperson varför vi valt att inte ha med så mycket av hans intervjumaterial i undersökningen. Dock har hans kunskaper om Lundavdelningen varit till stor nytta vad gäller mer faktabetonad information.

Presentation av respondenter

För att samla in empiri till vår undersökning har vi intervjuat följande medarbetare på Öhrlings PricewaterhouseCoopers. För att göra det enklare för läsare av uppsatsen att följa vilka intervjupersoner vi refererar till i vår studie samt för att hålla intervjupersonerna anonyma så kommer vi enbart återge respondenternas titel i vår text. Nedan följer en kort presentation av respondenterna:

Senior Associate: Arbetar som revisor på företaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers avdelning i Lund. Vid tidpunkten för intervjun var respondenten befordrad till Senior Associates men tilldelades titeln Senior Associates först i början av januari. Hade vid tidpunkten för intervjun arbetet på företaget i ca 1.5 år.

Assistent Manager: Anställd på Öhrlings PricewaterhouseCoopers avdelning i Lund och arbetar inom området revision. Vid tidpunkten för intervjun hade intervjupersonen varit anställd inom företaget i ca 3.5 år.

Director: Arbetar inom revision på Öhrlings PricewaterhouseCoopers avdelning i Lund. Har vid tidpunkten för intervjun varit anställd inom företaget i ca 7.5 år.

Partner: Verksam inom rådgivning på Öhrlings PricewaterhouseCoopers' huvudkontor i Stockholm och är ansvarig för området IT-effektivitet. Hade vid tidpunkten för intervjun arbetat inom företaget i ca 9 år.

Human-Relation: HR -ansvarig för både Lundkontoret och Malmökontoret på Öhrlings PricewaterhouseCoopers i Malmö.

3.3 Val av datainsamlingsmetod; att fånga den upplevda verkligheten

Vår undersökning baserar sig på intervjumaterial. Detta är inte givet det bästa sättet att få tillgång till data. Dock är denna intervjuteknik attraktiv ur det perspektivet att den är väldigt flexibel jämfört med andra kvalitativa undersökningar (Bryman och Bell 2005: 360) Metoden avtäcker även de potentiella föreställningar och uppfattningar människor har om sin tillvaro (Bryman och Bell 2005: 363). King (1997: 14) pekar på att den kvalitativa forskningsintervjun är en intervju som fångar

”... descriptions of the life-world of the interviewee with respect to interpretation of the meaning of the described phenomena”
(hämtat från Kvale 1983 *The Qualitative research interview: a phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. Journal of phenomenological psychology*, 14: 171-196: s. 174).

Detta är en användbar beskrivning av hur man som forskare måste beakta sin undersöknings syfte [described phenomena] samtidigt som man måste ge utrymme för hur intervjupersonerna upplevt eller tolkar detta fenomen.

Det innebär att de intervjuer vi genomfört fångat till upplevelsen av någonting, i vårt fall hur man som medarbetare upplever implementeringen av ett styr- och kontrollsystem i förhållande till innovation och kunskapsutveckling. Det har dock inte varit helt givet om vi skulle ha *ostrukturerade* eller *semistrukturerade* intervjuer som insamlingsteknik. Båda dessa intervjuformer är flexibla till sin karaktär, vilket adresseras av både Bryman och Bell (2005: 363) och King (1997: 14).

3.4 Hur intervjuerna gick till: att hitta teman

Vårt inledande arbete bestod i att fånga upp hur organisationen är strukturerad i förhållande till våra syftesfrågor. Detta resulterade i att vi valde att intervjua en ansvarig, vår intervjuade Director, på Lundavdelning för att få en inblick i hur det huvudsakliga arbetet sker på avdelningen, att få en första inblick. Denna första intervju gjordes utan bandspelare då det viktiga var att få en inblick i arbetet och att karaktärisera detta som ett inledande *samtal*. Ur denna aspekt ville vi inte riskera att skapa en intervjuareffekt där en bandspelare skulle kunna potentiellt göra detta. Denna intervju av samtalskaraktär skedde i ett avskilt konferensrum utan att det pågående arbetet störde vårt samtal. En intervju skedde med ansvarig för IT-effektivitet skedde på kontoret i Stockholm. Denna intervju

försiggick med bandspelare. Den gav oss kännedom om hur man arbetar inom IT som T.ex. arbetet med databaser och hur kommunikationen utmärker sig här. Utifrån dessa intervjuer utkristalliserade vi senare fem teman att diskutera med HR representanten för regionen (Dessa redovisas i bilaga 1). Intervjun gjordes för att HR representanten har en större inblick i intentionerna med utbildningar och kompetensutvecklingsarbetet i organisationen samt hur detta kan länkas till de system man har för karriärutveckling. Denna intervju spelades in i ett avskilt konferensrum under avslappnade former (kaffe ingick). Efter denna intervju hade vi underlag att ytterligare ta reda på hur olika kompetensutvecklingsverktyg upplevs bland de medarbetare som omfattas av dem samt om de känner att det finns utrymme för att generera egna idéer. Denna intervjuguide modifierades till fem nya teman som vi ansåg intressanta att vidare ta reda på (Bilaga 2). Intervjuerna med medarbetare skedde även de med bandspelare i ett konferensrum på kontoret där respondenterna arbetar. Under intervjuerna kunde vi stänga dörren och genomföra den ostört. Man kan se hur vi i två steg hittat teman som vi använt i vårt tredje steg. Det första steget hade en mer explorativ karaktär där vi ville förstå hur vårt syfte ställde sig i relation till vår empiri. I det andra steget kunde vi sedan gå djupare i olika teman parallellt med att vår förståelse ökat. I det tredje steget kunde vi sedan ta reda på huruvida de förväntade effekterna av ett arbete med kunskapsutveckling/utrymme för innovation verkligen når ut i organisationen genom att mäta på uppfattningar av detta arbete.

3.5 Att studera en organisation: ett fall

Vi har gjort vad Bryman och Bell (2005) uttrycker som att göra en fallstudie. Ett fall är förknippat med en plats eller en lokal eller en organisation vilken undergår ett intensivt studium (2005: 71). Vidare menar Bryman och Bell att det är potentialen i fallet i sig som utgör det man är intresserad av. Det gör att fallet får en *ideografisk* design; det specifika och enskilda undersöks (2005: 72). Att genomföra en undersökning i en organisation är en dubbel uppgift. På samma gång som man undersöker organisationella principer eller praktiker som råder under en viss omständighet undersöker man *samtidigt* uppfattningar människor har om denna organisation och dess principer och praktiker. Problemet med just detta är att även om man har en uppfattning om sin organisations principer så behöver det inte vara så att alla uppfattningar är uttalade eller medvetandegjorda för individerna själva. Dessa kan alltså ligga outtalade. Ett annat dilemma är att intervjupersoner faktiskt döljer information eller slingrar sig ur känsliga frågeställningar. Exempelvis så bad en av intervjupersonerna om frågor och teman i förväg så att

intervjupersonen skulle kunna förbereda sig. Samtidigt är organisationen konstituerad genom detta spektrum av praktiker, meningar och konstruktioner vilka bärs fram av individerna i organisationen. Hur ska vi komma till kunskap om denna, låt kalla den, dubbla osäkerhet eller *dubbla kontingens*⁴, verkar vara implicerad i vår undersökning? Går det att kvalitativt undersöka en organisations styrsystem?

3.6 Kvalitativt/kvantitativt

Enligt Casell och Symon (1997: 2) härrör dikotomierna *kvalitativt* och *kvantitativt* ur en metateoretisk debatt och att diskursen om de två datainsamlingsmetoderna egentligen är *teori om teori* (1997: 2). De två utgångspunkterna kvalitativt kvantitativt är två vitt skilda sätt att närma sig datainsamling och grundar sig i två skilda filosofiska synsätt på hur vi kan komma till kunskap om världen. Detta tar sin utgångspunkt i dels en fenomenologisk (kvalitativ) och dels en positivistisk (kvantitativ) vetenskapstradition.

Vad gäller den kvantitativa metoden är här förebilden naturvetenskaperna. De filosofiska grundantagandena är att vi kan komma till kunskap om världen genom en objektiv sanning. Denna sanning kan mätas statistiskt och mätningar kan vara reliabla och valida samt de variabler som insamlats kan generaliseras utifrån en klar förutsägbarhet via en kausal relation.

Den kvalitativa metodens grundvalar är det fenomenologiska paradigmet och tolkningsparadigmet. Utgångspunkterna är att det inte finns en klar objektivitet eller realitet. Det sociala livet uppkommer från den delade, konstruerade världen individer emellan (Casell och Symon 1997 s. 2).

Eftersom att denna studie inte strävar efter representativitet i statistisk bemärkelse och att den ger oss möjligheten att besvara vårt syfte har vi valt en kvalitativ metod. Kvalitativ metod är i sig ett stort område och det implicerar ett mer precist avgränsande. Kvalitativ metod är inget i sig som ger information, det handlar om vilken teknik vi använt oss av för att kunna samla in, för undersökningen, relevanta data. Detta går stick i stäv med ett ideografiskt synsätt (Bryman och Bell 2005: 72) nämnt ovan, att intressera sig för det unika i ett speciellt fall. Det finns dock ingen ensidig koppling mellan ett fall och kvalitativa metoder även om det unika och intensivt studerade (fallet) passar kvalitativa metoder bra. Många gånger passar fallet som undersökningsdesign bra

⁴ Talcott Parsons redogör för begreppet "*double contingency*" som en osäker frihet mellan olika val. I social interaktion utgör alters möjliga reaktioner, vilka kan täcka in val vilka verkar kontingenta (osäkra) för egos handlande (Parsons, Talcott 1966, s.37). Detta innebär att vi inte givet kan förutse vilka reaktioner eller handlingar som följer på våra egna handlingar, då spektrat av möjliga handlingar inte i sin fulla vidd kan tas i beaktande av oss som handlande individer. Detta får naturligtvis konsekvenser för hur vi kan bedriva en kvalitativ studie i det att av oss gjorda tolkningar skulle intervjusubjekten kunna ha latent meningsintentioner, vilka kan vara icke redovisade eller kanske ens av oss förstådda, och följaktligen ha andra möjliga tolkningar.

för att kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder (Bryman och Bell 2005: 71f). Denna kombination kan vi dock bara efterlysa i senare studier, vi har ingen avsikt eller något utrymme för det enligt vårt syfte.

3.7 Varför vi valde semistrukturerade intervjuer och källkritik

Det kan naturligtvis debatteras att den helt ostrukturerade intervjun ger ännu mer följsamhet och har ännu större chans att fånga, utan att styra, den uppfattning den intervjuade har om sin verklighet eller om ett fenomen. Det stora problemet i förhållande till vår undersökning är att vi vill styra intervjun mot de teman som vi funnit fruktbara att undersöka ytterligare eller, för den delen, gå ytterligare på djupet med. Detta kan vi göra med den semistrukturerade intervjun. Vi kan hålla oss till teman som vi har arbetat fram, vilka vi funnit relevanta samtidigt som utrymme ges för respondenterna att göra associationer och dylikt inom de teman vi använt som mall för intervjuerna. På så sätt anser vi att vi låter respondenterna vara en del av intervjun, dvs. att de är med och skapar intervjun. Detta resulterar i att man faktiskt skapar en *relation* intervjuare och respondent emellan, eller snarare det att det inte existerar en relationsfri intervju. King (1997: 15) menar att relationen är en del av forskningsprocessen och skriver: "Indeed the relationship is part of the research process, not a distraction from it" (King 1997: 15).

Källkritik

Att vara källkritisk är en självklarhet men desto svårare att hantera. Vad gäller tryckta källor kan man naturligtvis lägga märke till vilka tidskrifter det handlar om, är de kända, refererar artiklarna till känd litteratur etc. (Bryman och Bell 2005: 457). Detsamma gäller böcker. Det gäller att ha en kritisk hållning till de dokument som man läser. Vad gäller webben är det betydligt värre och man kan utan problem träffa på oseriösa sidor som ser seriösa ut vilka är svåra att autentisera (Bryman och Bell 2005: 457). Vi har varit noga med att källorna är kända (ELIN, Öhrlings PricewaterhouseCoopers hemsida, revisorsnämndens hemsida). Intervjumaterial är också svårt att veta hur pålitligt det är. Vi har redan beskrivit lite av denna problematik ovan dock kan sägas att man måste se upp med intervjuareffekter och hålla dem under så stor kontroll som möjligt, vara medveten om att man som intervjuad kan passa på att framställa sig i fördelaktig dager eller blir positiv/negativ för uppmärksamheten i och med intervjun. Detta påverkar, det gäller att medvetandegöra det för sig själv som intervjuare.

3.8 Vad vi hade fått fram med andra undersökningsmetoder:

Man skulle kunna tänka sig att följa upp de områdena i undersökningen vi funnit intressanta med en enkät eller flera strukturerade intervjuer via telefon. Vi hade då fått in ett material som det hade kunnat gå att kvantifiera data ifrån, speciellt intressant hade detta varit om vi endast hade velat kartlägga exempelvis spridningen av ett fenomen. En sådan undersökning hade inom en rent deskriptiv ram varit tillfredställande. Vi hade kunnat se utbredning, eller rent av användande, av kunskapsöverförande system över hela organisationen. Den stora nackdelen med att uppfylla en deskriptiv studie, som vi ser det, är att vi missar viktiga uppfattningar och upplevelser av hur detta påverkar en individs arbetssituation och i förlängningen uppfattningar om hur väl fungerande rådande system är. Fördelen hade varit att man kunnat mäta huruvida förändringar i uppfattningar till arbetet i förhållande till olika managementsystem i organisationer, eller varför inte knowledge management specifikt, påverkar en framgångsrik implementering av dem. Vi kan nu inte säga något om detta i och med vald metod, samtidigt som metoden inte kan bistå en annan forskningsfråga än den vi argumenterat för.

4 Teori och Analys

Denna del innehåller tre komponenter. För det första reder vi ut vad ett kunskapsföretag är och vad det har för egenskaper. Sedan reder vi mera mangrant ut vilka kännetecken ett styrsystem kan tänkas ha samt mera i detalj vilka karaktäristiska knowledge management som styrsystem betraktat har. Dessa båda teoretiska ansatser behövs för att analysera temat i kapitlet, nämligen hur det interna styrsystemet ser ut på ÖPWC Lund. Yttermera behöver vi för att förstå hur företagskultur spelar in på detta system fånga komplexiteten i arbetsprocesserna och hur det påverkar styrningen. Det är i detta kapitel vi anser att fullgöra vårt syfte genom att besvara forskningsfrågan och delfrågan. I kapitel 4.5 besvarar vi delfrågan från syftet -Hur upplever medarbetare att deras idéer och nytänkande ges utrymme i förhållande till den interna styrningen? I detta kapitel börjar vi med några reflektioner vilket leder oss fram till en begreppsgenerering. I kapitel 4.6 besvarar vi vår forskningsfråga –Vilken påverkan har interna styrsystem på innovationsutrymmet i ett kunskapsintensivt företag som Öbrlincs PricewaterhouseCoopers i Lund?

4.1 Kunskapsföretag

I litteraturen kunde vi inte hitta någon övergripande definition för vad som karaktäriserar kunskapsföretag då forskare inom ämnet inte verkar vara överens om någon unison definition. Alvesson menar att kunskapen i kunskapsbaserade företag skiljer sig från andra organisationer då human kapitalet är i fokus istället för teknologi och produktionstekniker. Alvesson (2004: 27) lyfter fram ett antal karaktärsdrag som han menar är utmärkande för kunskapsföretag. Vi har valt ut fyra vi anser relevanta för denna undersökning:

1. Individer som har hög utbildning och erfarenhet och använder sina intellektuella och symboliska färdigheter på kunskapsbaserat arbete
2. hög grad av självständighet i arbetet och en mindre utmärkande hierarki
3. omfattande kommunikation för koordinering och problemlösning
4. subjektiv och osäker kvalitetsbedömning

Alvesson poängterar dock att det finns kunskapsföretag som inte stämmer in på samtliga punkter ovan samt att det finns företag och organisationer som stämmer in på punkterna men som ändå inte kan definieras som kunskapsföretag. Detta beror enligt Alvesson på att det inte finns någon klar gräns för vad som kan och inte kan kallas kunskapsföretag (2004: 32). I ett försök att definiera kunskapsföretag så menar Alvesson att det är ”anspråket på kunskapsintensitet” som utmärker kunskapsföretag. En annan är att

bruket av kunskap och kunskapskapitalet betyder mycket för företagets arbete då man skapar värde genom att använda sig utav avancerad kunskap (2004: 34). Alla företag och organisationer är beroende av någon form av kunskap i sin verksamhet. Det som utmärker kunskapsföretag är att det är individerna inom företaget som står i centrum då de huvudsakliga bärarna av kunskap istället för rutiner och arbetsprocesser (Alvesson 1995: 8). I en senare skrift menar Alvesson (2004) att kunskapsintensiv som begrepp betraktat är problematiskt. Det är relativt, ”i de blindas rike är den enögde kung” (2004: 65). Det förekommer alltså en del förvirring om vad som är kunskap och vad som är kunskapsintensivt, speciellt tar det sig uttryck i synen på vad olika organisationer har för kunskaper och hur intensiv den är.

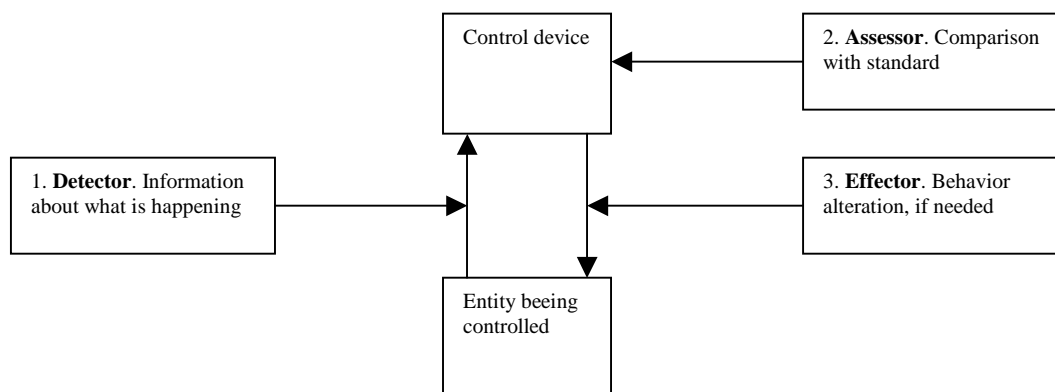
4.1.1 Styrproblemet i kunskapsföretag

På vilket vis dessa kunskapsdrivna företag sedan behöver ett managementsystem för att kunskaperna ska komma organisationen till handa är inte alldeles lätt att beskriva. Ofta, skriver Alvesson, är ledarskap i strategiska och andra breda organisationen inte så synligt. Detta beror på att chefer har svårigheter att se hela arbetsprocessen eller att förstå vad som pågår då arbetet är komplext och det inte går att mäta prestationen med enkla kvantifierbara indikatorer (2004: 117). Detta kom till uttryck i vårt intervjuunderlag med representanten för HR som att ”vi [går] ju inte igenom varenda liten punkt och kryssar för...” Här kommer frågan om styrsystem in. Vi måste alltså förstå hur ett styrsystem är uppbyggt för att kunna analysera och sätta på pränt alla de komplexa delar ett styrsystem i ett kunskapsföretag som ÖPWC Lund är uppbyggt av.

4.2 Syftet med ett styrsystem

Ett styrsystem kan förstås med ett antal enkla liknelser, eller metaforer. Det handlar om, i organisationer, att få människor att göra som man tänkt sig. Skulle det nu vara så att de anställda i organisationen inte gör som man tänkt sig måste styrsystemet ha något som fångar upp; *detector*, utvärderar; *assessor* samt om det behövs en förändrare av beteende; *effector*. Begreppen är hämtade från Anthony och Govindarajan (2006: 2f) och är en del av de fyra grundläggande element som författarna menar behöver ingå i ett kontrollsystem. Deras enkla modell kan liknas vid en termostat där en termometer är 1. Detector, där 2. Assessor utvärderar temperaturen mot en standard och 3. Effector vilken justerar värmen genom att släppa igenom exempelvis varm eller kall vätska eller aktiverar en luftkonditionerare. Slutligen måste någon form av 4. Kommunikationsnätverk mediera

mellan, enligt metaforen, termometern, assessorn och den apparat som kylv eller värmer (Anthony och Govindarajan 2006: 3). Modellen ser ut enligt följande:



Modell 3 (Efter Anthony och Govindarajan 2006: 3)

Detta ramverk är inte så svårt att finna i empirin och det är enkelheten i modellen som tilltalar. Vi har i kapitel 2 radat upp en del karaktäristika för hur karriärstegen ser ut och hur man avancerar i organisationen. Om vi skulle översätta det till denna modell så finns det ett antal direkta kopplingar man kan göra till ovanstående. Det visar sig vid en närmare granskning av karriärstegen att den är en multidimensionell modell med många skiftande egenskaper. Förutom att vara en modell över hur man som anställd har en bestämd hierarkisk position knuten till en viss kompetens och lön kommer vi att se hur den även fungerar som ett instrument för önskvärdt handlande. Den innehåller alla de delar Anthony och Govindarajan definierar som viktiga i ett styrinstrument i och med att ett antal värden och procedurer kopplas till den.

Vi utgår i denna del från karriärstegen vilken vi tidigare redogjort för i modell 2. Vi ber att denna hålls i huvudet för att resonemanget ska kännas meningsfullt.

4.2.1 Hur insatsen utvärderas; *detector*

Detector: Detta element är representerat av den uppdragsutvärdering som sker efter avslutat uppdrag. Efter varje uppdrag får man en utvärdering för att coachen ska veta hur mans om anställd sköter sig i det dagliga arbetet. En medarbetare uttrycker det:

”Och då har min coach ... ingen koll på vad jag gör och det är då som utvärderingen kommer in som de här [vilka utvärderar på uppdragen/projekten] skriver ihop, så på så sätt vet han om det. Det

är därför som man har löpande kontroller, han [coachen] ska kunna veta hur jag ligger till”

Man är medveten om vikten av utvärderingen och vad en utvärdering har för funktion. Frågan är dock om man upplever detta som ett styrsystem. Enligt HR ser man inte på organisationen så att man har ett direkt styrsystem men man är medveten om att det behövs något som säkerställer kunskapsresursen i företaget:

”... och så här är man då engagement leader (pekar på nivåerna director och partner) och här har vi ju väldigt tydliga kriterier vad man ska uppnå, sen att kalla det modeller eller inte det är, det vet jag inte, men på något sätt så är det ju en säkerställare var en person är någonstans eller kan erfarenhetsmässigt och kunskapsmässigt”

Vad vi menar så är detta en del av ett styrsystems detector så som Anthony och Govindarajan uttrycker det. ”... a device that measures what is actually happening in the process being controlled” (2006: 2). Samtidigt är det kanske en enkel poäng (alltför enkel) vi gör, det är förstås komplexiteten i arbetsmodellen som gör att det är svårt att finna komponenterna. Precis som Alvesson säger så är det ofta så att enklare, kvantifierbara styrsystem inte kan tillämpas på kunskapsföretag. Detta visar sig i hur man detekterar och utvärderar vad en medarbetare har gjort. Problemet för oss under intervjuens gång var att sätta fingret på hur vi skulle förstå detta komplexa element. Detta delades även av vår intervjuperson på HR, det var nämligen svårt att förmedla dels vad vi frågade efter och dels hur vi skulle förstå svaret:

”... det här är inget system ... här finns det ju lite luddiga ramar, jag kan inte säga att under avstämningsmöte då vi ska titta på en befordran på en person går vi ju inte igenom varenda liten punkt och kryssar för...”

Vi skulle säga att det behövs inte heller, eller snarare, det skulle inte fungera. Komplexiteten är helt enkelt för hög i organisationen och komplexiteten måste även speglas i styrsystemet, som vi ser det. Det är inget konstigt med detta, det behöver för att vara en styrmodell finnas, åtminstone enligt Anthony och Govindarajan. Och efter ett tag i

intervjusituationen så blir det uppenbart för både intervjuare och intervjuad (HR) att karriärstegen innehar ett antal egenskaper som faktiskt påminner om en modell, eller ett styrinstrument:

”kopplat till det här är ju också lönesättning och det styrsystemet, kan man säga så att det hör ju ihop, det här är ju PUPU det här är ju carrier deal och där ... det är ju så vi sätter lönerna också. Så att det är det här som jag ser som vår modell”

Samtidigt så är det just den komplexitet i denna modell som gör att det inte är lätt att få fram vad det egentligen har för egenskaper, vad detektorn egentligen befinner sig. Drar vi oss till minnes Alvessons formulering att ledarskapet jobbar i en komplexitet som gör det omöjligt för dem att ha inblick i varje process så blir det betydligt mer uppenbart att detector-elementet är inbyggt i hela organisationens kommunikation *om* organisationen.

Kunskapsföretag använder sig av interna resurser för att förmedla ett budskap. Det är viktigt att *image* och *identitet* inte glider ifrån varandra och blir för olika, dvs. att interna identitetsfrågor som ”vem är vi?” och Vad är det som utmärker oss?” inte hamnar för långt ifrån imagefrågor som ”hur vill vi att andra ska se oss?” eller ”Hur bör andra uppfatta vår särprägel?” (2004: 121). Att styra mot detta mål, en så liten diskrepans som möjligt dem emellan, måste ha sin egen styrning. Det finns däri också ett sätt att genom hela organisationen förmedla en acceptabel standard för beteende.

4.2.2 Att samordna resurserna: assessor

Ganska uppenbart är det så att den utvärdering av arbetet som kopplas till karriärstegen som kallas för PUPU är en del av detta element. Vilket vi beskrev tidigare så har man dels ett antal uppdragsutvärderingar vilka skickas till coachen och sedan företar coachen (oftast coachen) den egentliga PUPU utvärderingen en gång om året. Denna del är än så länge bara en utvärdering eller detector men coachen har en dubbel roll. Inte endast, vilket vi såg ovan i citaten, är han/hon alltså del av detektionen i styrsystemet utan det är även så att han/hon går in och justerar visst beteende, exempelvis i förhållande till Code of Conduct vilket vi minns från kapitel två, men även i förhållande till arbetsinsatser i det dagliga arbetet. En intervjuad uttryckte det som att det är en dialog mellan coachen och den coachade, han upplevde att coachen kunde säga ”hur tycker du själv att du gör och på vilket sätt agerar du?” samtidigt som han medgav att coachen ibland går in och förklarar ”... det där kanske var mindre bra och det kanske var bättre”. Coachandet har

alltså inslag av både utvärdering och identifiering av både önskvärt och icke önskvärt beteende. Men modellen är inte så enkel att det enkom är coachen som står för denna del av styrsystemet. I detta läge vill vi tala om den imagestyrning (Alvesson 2004: 120ff) som genomsyrar hela organisationen, det som kallas för *connected thinking*⁵ beskrivet i kapitel två.

Här vill vi visa hur ÖPWC kommunicerar ett antal värden genom organisationen. Dessa är en viktig del för att förstå hur ett uppnående av ett viss handlande går via kommunicerade värden. Om vi gör som Alvesson och börjar med de interna frågorna ”Vem är vi?” och ”Vad är det som utmärker oss?” så är det alltså identiteten i organisationen vi talar om. Gör vi som Yasar (2002) och pratar om management av kunskaper så menar han att målet med all sådan management bör vara att koppla det just till värdeskapande processer (2002: 323). Detta gör ÖPWC främst på två sätt: deras tre värderingar, Teamwork, Leadership och Excellence, samt deras etiska kod Code of Conduct. Dessa ska hänga samman med begreppet *connected thinking* för att bilda en enhetlig bild utåt av företaget då det är, som beskrivet ovan, en viktig del för ÖPWC när det gäller att profilera sig utåt mot kunder. Däri ska det professionella kunnandet, branschkunskap och förståelse för kunden kommuniceras. Man vill att det ska visa på styrkorna som skiljer dem från konkurrenterna. Detta koncept blir naturligtvis en luftsving om inte de interna resurserna länkas. En annan viktig del för att åstadkomma en sådan samordning är den i kapitel två beskrivna öppna databasen. Enligt representanten för IT-effektivitet är intentionen med den öppna databasen att alla anställda ska ha tillträde till samma metoder och verktyg i arbetet.

” ... [V]i har standardmallar så att de ska se likadant ut ... offerterna ser likadana ut, rapporterna ser lika dana ut ... [v]åra metoder ser lika dana ut oavsett vilket land du vänder dig till ...”

säger han i intervjun. Det han ger uttryck för är *connected thinking* konceptet. Den image utåt som ska genomsyra hela organisationen oavsett om det är i Ystad eller Haparanda (eller övriga världen) kunden möter företaget⁶. Alvesson menar att imagen utåt måste stå i samstämmighet med de interna resurserna (eg. medarbetare och deras kompetens, kunskaper och sätt att arbeta. Förf. anm.). Frågorna om ”Vem vi är?”

⁵ Detta begrepp har både intervjuade nämnt och det finns att finna i ÖhrlingsPriceWaterHouseCoopers olika foldrar för både externt för marknadsföring och internt för anställda.

⁶ Enligt foldern Vi är *ett* Öhrlings PriceWaterHouseCoopers.

kommer att skilja sig åt från ”Hur vill vi att andra ska se oss?” men det kan inte skilja sig för mycket åt.

”Det krävs en omsorgsfull imagestyrning i relation till klienter och samarbetspartner och för att behärska mångtydigheten under arbetets gång, och ska den lyckas måste man vara medveten om hur de anställda konstruerar sin organisation och sig själva som medlemmar av denna” (Alvesson 2004: 121).

Så att samordna sina resurser är att få dem att stämma överens med en standard, ett koncept om man vill. Detta, menar vi, samtidigt som det utgör underlaget för hur man som anställd kan bedömas för sin insats även kan få dem att till slut *förändra* sin insats. Assessor elementet är en mycket komplicerad och mångfasetterad del. Vi kan bara hävda att detta är ett sätt att se på detta element, andra skulle kanske ha argumenterat för en vi viss mån annorlunda begreppsvinkling. Det viktiga är dock att det finns ett inslag av denna komponent av styrsystem inbäddat i organisationens praktiker och värden.

4.2.3 Förändringsfunktionen; *effector*

Desto mer vi beskriver komponenterna i ett styrsystem desto mer är det så att man nosar på samtliga komponenter av det. Detta gör att det finns risk för en del upprepning när vi kommer att mejsla ut *effector* elementet då vi redan varit inne på en del av konsekvenserna med de olika styrkomponenterna. Som vi förstår är det begreppet Leadership (redogjort för i kapitel två) som här är den viktigaste komponenten. Även om det är så att man tar sina utbildningar inom ramen för sin professionella roll, dvs. i enlighet med den hierarkiska position man befinner sig på i karriärstegen så är det ändå viktigt med att få vägledning med *vilken* utbildning som man ska ta vid ett visst tillfälle. Även här kommer coachfunktionen in som en viktig del i vårt beskrivna sätt att se på styrsystemet. En intervjuad säger att

” ... vi har ju utbildningar löpande hela tiden som man är med på men får ju lite själv med sin coach då diskutera vad man behöver kunna.”

Följer vi Yasar (2002) vad det gäller vikten av att kommunicera värden är kontakten coach – coachad kanske speciellt viktig i detta sammanhang. Detta ställer då frågan om vilka

värden coachen har tillgodogjort sig under sin tid inom företaget. Dessa kommer då att kommuniceras till den som är coachad, därför är det viktigt att connected thinking och den ovan beskrivna imagestyrningen verkligen är genomsyrande i organisationen. Samtidigt får man en känsla av att medarbetarna är mycket medvetna om vad som förväntas av dem rent professionellt. Att det är viktigt att leva upp till de kommunicerade värdena samtidigt som det är underlaget för, låt säga en slags beteendestyrning: vår intervjuperson med kortast arbetserfarenhet inom företaget visar på en sådan medvetenhet när han säger att

” ... jag är ganska hårt sagt en resurs för organisationen, på den nivån jag är så ska jag kunna vissa saker. En Associate ska kunna vissa saker och en Senior [Associate] ska kunna lite mer. Så att när en revisor får ett uppdrag så kan han komma till mig och säga ’jag behöver hjälp av dig i och med de här delarna’. Och då är det han [coachen] som guidar mig i det, samtidigt så kan jag ha sju stycken uppdrag samtidigt med olika [personer] som är uppdragsansvariga”.

Här är det tydligt att man inte kan klara av det dagliga arbetet om man inte får vägledning. Det behövs någon som kan styra och visa på rutiner med hjälp av de värden vi tidigare visat på. Samtidigt faller detta inte endast på coachen, detta är ett system som finns inbäddat i hela organisationen.

” ... det finns liksom inget revirtänkande alls utan här försöker man liksom, man försöker att hjälpa till med att lösa de problem som uppstår”.

Hela organisationen kan sägas ha del i effector komponenten. Värdena är inte endast något som hänger samman med själva coachrollen, det är en inbäddad komponent. Detta kanske visas bäst genom att karriärstegens roll ibland sätts ur spel. Storleken på Lundkontoret gör att teamen ibland är väldigt små med endast en påskrivande revisor och en medarbetare. Då blir medarbetaren team manager vilket tonar ner erfarenheten. Vår intervjuade Senior Associate säger att

”... på ett mindre uppdrag är det jag som är managern med en påskrivande... så på ett mindre uppdrag spelar det egentligen mindre roll på vilken nivå i karriärstegen jag befinner mig på...”

För att till fullo förstå styrsystemet kan vi inte längre angripa det med denna enkla modell av Anthony och Govindarajan. Eller rättare sagt: karriärstegen ska inte tvingas till att vara ett styrsystem. Vi hade dock inte kunnat se på management i ÖPWC Lund som baserat på ett styrsystem utan hjälp av denna modell. Någonstans är komponenterna vi urskilt alltför inbäddade i organisationen för att vår modell tillfullo ska vara tillfredställande. Modellen har varit bra men inte i vårt fall tillräcklig. Vi måste nu gå vidare med analysen och belysa mer i detalj vilka specifika förutsättningar styrning av kunskapsintensiva företag har för att förstå denna styrning samt att tillslut kunna avancera mot en analys av innovationsutrymmet.

4.3 Knowledge Management: vad menas?

Organisationer, i en miljö där kunskapen är avgörande för hur konkurrenskraftiga de är på marknaden, måste således ge förutsättningar för, eller hela tiden ” ... better leverage knowledge assets for value creation (Wu och Lee 2007: 842). Detta sätter dimensionen kunskap i fokus och med det även försök till att styra kunskapen mot, för organisationen sett, värdeskapande genom lärande.

En term för att styra lärandet inom organisationer som blivit allt mer aktuellt är knowledge management. Någon exakt definition av knowledge management finns inte då forskare inte är överens om termens betydelse. Två belysande definitioner av knowledge management som stämmer in på den bild vi har är ”*organisationslärande via informations- och kommunikationsteknik*” (Heide et al 2005: 24).

En annan definition:

”knowledge management is the process of continually managing knowledge of all kinds to meet existing and emerging needs, to identify and exploit existing and acquired knowledge assets and to develop new opportunities (Jarrar 2002: 1)

Knowledge management kan med andra ord förklaras med kunskapsstyrning där man genom olika metoder och processer exploaterar, utvecklar och sprider kunskapsstillgångarna inom organisationer så att man kan använda kunskapen till att

uppfylla organisations mål *via* ett informations- och kommunikationstekniskt system. Som vi nämnt tidigare så har kunskap som resurs betraktat kommit att få en allt viktigare roll och börjar enligt Jarrar (2002) mer och mer ersätta naturliga resurser, handelsvaror, teknologi och produktion som den viktigaste resursen för konkurrens. Denna utveckling mot kunskapsbaserade organisationer har satt press på organisationer att effektivare kunna ta tillvara på och utveckla sin kompetens Jarrar (2002: 1).

Mårtensson (2000: 207) menar att knowledge management har sitt ursprung ur två grundläggande förändringar: *nedskärning* [downsizing] och *teknologisk utveckling*. Vad hon menar är att under 80-talet var en populär strategi att öka resultatet genom att skära ner på overheadkostnader. Dock resulterade denna populära strategi i att viktiga kunskaper gick förlorade för många företag då anställda helt enkelt tog med sig mycket ackumulerad kunskap ut ur företaget när de avskedades. Detta ledde företag, eller management i företag, till att implementera en knowledge management strategi för att lagra och återbringa kunskaper för framtida behov. Bair (1997) menar att organisationer försöker att använda sig av teknologi och system för att fånga kunskaper som "huserar" i huvudet på anställda så att denna kunskap lätt ska kunna spridas i organisationen. Vilken kunskap är det då som ska manageras? – kan man fråga sig. Enligt Nonaka (1994) är det fruktbart att dela upp kunskap i två beståndsdelar explicit kunskap [explicit knowledge] och implicit kunskap [tacit knowledge], eller enklare, uttalad och tyst kunskap. Nonakas poäng är att organisationell kunskap utvecklas genom en dialog mellan uttalad och tyst kunskap samt genom interaktion (1994: 16f). Den tysta kunskapen måste få hjälp för att bli uttalad och detta kan exempelvis ske genom en organisationell dialog mellan individer för att sådan kunskap ska avslöja sig (Nonaka 1994: 20). Dessutom, i företag finns det en skillnad mellan kunskapen på individnivå och kunskapen på organisatorisknivå (Andersson 2003: 11). Andersson menar att individerna skapar kunskapen och att organisationen behåller kunskap genom att institutionalisera eller omvandla den individuella kunskapen till rutinbaserad kunskap. Detta innebär att företagen är beroende av att det finns en interaktion mellan de anställda i företagen för att kunskapen som skapas ska kunna spridas (2003: 11). Jarrar betonar även detta i sitt resonemang då han menar att man genom knowledge management kan identifiera och fånga upp den explicita och tysta kunskapen som skapas och sprids på individnivå samt göra den tillgänglig för hela organisationen och på så sätt göra företaget mer konkurrenskraftigt (Jarrar 2002).

När kunskapen blir lagrad blir den en *återanvändningsbar resurs* för organisationen, vilket förhoppningsvis resulterar i konkurrensfördelar och förbättrade organisationskapaciteter och lägre kostnader (Biar 1997). Vidare menar Biar att den största utmaningen för företag inte är teknologin utan kulturen. Individer är kompetitiva till sin natur och kan föredra att hålla inne med sin kunskap; att vi har en tendens att skydda vad vi vet (1997). Denna linje går även Desouza på (2003) och hävdar med bestämdhet att

”Knowledge originates in the minds of individuals, so we must realize that unless organization members are motivated to share, no IT solution can deliver the desired goals” (2003: 26).

Desouza menar vidare att dagens teknik har medfört att det numera är vanligt att man inom organisationer lagrar information på bland annat databaser som är kopplade till intranät. På detta sätt är det tänkt att organisationens kunskaper enklare ska kunna samlas och vara tillgängliga för organisationens medlemmar. Men att enbart förlita sig på denna teknologi kan leda till att kunskap och information går förlorad.

Som vi skrivit ovan så är det svårt att kommunicera och således dokumentera tyst kunskap vilket leder till att denna kunskap riskerar att gå förlorad om man lägger för stor vikt vid att använda sig av databaser för överföring av kunskap och information. Det måste naturligtvis finnas ett system för att dokumentera kunskap, det är inte så att vi menar att man klarar sig utan detta. Vad vi menar är att det finns en komponent som är lika viktig som själva dokumentationen i sig. Desouza skriver att den största utmaningen inte är att implementera den senaste tekniken eller IT lösningen utan snarare att få människor att kommunicera med varandra, och på så sätt dela kunskap mellan sig (Desouza 2003:28). Det måste finnas en kultur som understödjer ett sådant synsätt på kunskap och i och med att detta byggs in i organisationen, även om inga garantier kan ges, så är det en förutsättning för att man delar med sig och utbyter erfarenheter. Detta innebär att vi kommer in på frågor om kommunikation och vikten av att skapa en kunskapsmiljö som stödjer möjligheterna för detta.

4.3.1 Kommunikation i organisationer

Kommunikationen har en grundläggande betydelse för att individer ska kunna samarbeta med varandra menar Heide et al (2005). Detta märks inte minst i organisationer där kommunikationen har en fundamental betydelse för att dessa ska kunna existera och

utvecklas. Genom att medarbetare interagerar med varandra så skapar man en förståelse för de gemensamma mål och kan därmed sprida kunskap inom och mellan organisationer genom sociala nätverk, menar Heide et al (2005: 17f). Vidare menar Heide et al att kommunikation inom organisationer upp bärs av situationer när de anställda T.ex. går på möten, träffas på luncher, träffas på kaffepauser, skriver rapporter och arbetar tillsammans (Heide et al 2005:19).

I vårt material är det uppenbart att ett inslag av detta ligger i att arbeta i team och att kommunikationen inte endast är knuten till teamen. Som vi ser det så uppmuntras kommunikation i alla ledder på ÖPWC i Lund, både horisontellt och vertikalt. Den intervjuade med tre och ett halvt års erfarenhet inom organisationen uttryckte på frågan om kommunikationen är vertikal att det berodde mycket på den som är påskrivande men också att

”...andra gånger kan det vara mer horisontellt att ja, ”vad tycker ni, hur ska vi göra, hur ska vi lösa de här problemen och hur ska vi arbeta, vad ska vi göra, vad ska vi inrikta vår granskning på” och då är det ju mer en kommunikation inom teamet att vi måste hitta ett bra sätt att lösa detta”

Men även en mer informell spridning uppmuntras ett inslag av att socialisera sig med varandra kommer fram på frågan om kommunikation utanför teamen:

”... ja definitivt, alltså dörrarna står öppna, nu har jag jobbat både i Lund och Helsingborg och det var på båda ställena så var det samma sak alltså man går in och det finns liksom ingen som på något sett tycker att det är konstigt att man vill fråga ...”

Alla knowledge management –tankar måste ha ett klart businessyfte och klart definierade mål för att fungera. Problemet som Desouza (2003) ser är att företag har vänt sig till IT lösningar för att fånga kunskaper snarare än att ha brytt sig om hur individerna handlar, om de verkligen delar med sig av sina kunskaper mellan sig. Som vi skrivit ovan så är det viktigt att organisationen alstrar ett kommunikativt beteende och inte förlitar sig enbart på teknologi, exempelvis IT-system som databaser, för att fånga expertkunnande (2003:28). I vår analys ser det ut som detta har förebyggts av ÖPWC Lund. Dels för att

de har organiserat sig mot ett öppet arbetsklimat, en sorts känsla av att ha högt till tak, helt i enlighet med Desouzas rekommendation att få människor att prata med varandra, men framför allt även via de öppna databaser i vilka verktyg och metoder ligger tillgängliga för alla medarbetare. Två viktiga aspekter verkar därmed vara uppfyllda på Lundkontoret. Ett väl utvecklat databassystem för sina expertverktyg samt sociala interaktionsmönster genom vilka kunskaper kommuniceras.

Även om vi som individer kanske är snåla att dela med oss av information, vilket Biar är inne på, kan vi inte förlita oss på att teknologin innehar en, med risk för att bli skolastisk, omnipotent roll vad gäller att lösa våra bekymmer med hur vi ska se till att kunskaper alstras och stannar inom organisationen. Vi ska komma ihåg att de som kommer till ÖPWC Lund är karriärmedvetna och drivna människor. Både HR och de intervjuade medarbetarna menar att det är just karriärmedvetna och drivna människor som jobbar tillsammans så det är mycket viktigt att ”... vara generös med kunskaper”, som HR ansvarig uttryckte det. Det är ett problem som snarare ligger inom individerna i organisationen, vilket i sin förlängning innebär hur man ska lyckas få individerna att handla mot detta, att *managera*, för att försvenska det hela en aning. Detta måste ges förutsättningar för i organisationen och enligt Desouza (2003) och Biar (1997) är det att öppna upp för att individer verkligen delar med sig av sina kunskaper. Vi skulle kunna kalla det att ge förutsättningen en kulturell dimension, att skapa en kultur som främjar en sådan kunskapsöverföring. För att bygga upp en kultur där individer skapar och delar med sig av kunskap menar Janz och Prasarnphanich (2003) att organisationen behöver utveckla ett klimat byggt på förtroende mellan de anställda. En viktig uppgift för ett knowledge management – baserat synsätt är därmed att arbeta för att en organisation har en lärande och kunskapsbaserad kultur med ett klimat som uppmuntrar individerna att kommunicera och skapa kunskap så att det kommer hela organisationen till gagn.

När det gäller att skapa underlaget för en sådan kultur inom företaget har man ett system som man direkt, i början av sin anställning, kommer i kontakt med och det är uppmaningen att nätverka. Som vi kommer att se handlar detta inte endast om att skapa kontakter inom företaget, vilket i sig är viktigt för att få reda på vilka som gör vad eller sitter inne med specialistkompetenser, det är även ett sätt för företaget att sprida en kunskapskultur.

4.3.2 Sammanfattning – ett funnet styrsystem

Genom Anthony och Govindarajans modell har vi kunnat identifiera de komponenter vilka vi menar underbygger styrsystemet på ÖPWC Lund. Den utvärderande komponenten; *detector* är den som framkommer med det utvärderingssystem företaget har i och med att uppdragen utvärderas. I denna komponent är även coachen inblandad då utvärderingarna kommer han/hon tillhanda. Vad det gäller att jämföra med standard; *assessor* har vi funnit att PUPU:n är den viktiga komponenten. Denna görs en gång per år där man då jämför med de kriterier man har för varje steg i karriärstegen. Samtidigt har coachen en dubbel roll i och med att även han/hon i sina utvärderingar kan påverka och justera utifrån en uppfattning om den standard som ska råda i företaget. Detta kommer till uttryck i en mer informell dialog den anställda och coachen emellan. Viktiga inslag är de värden som kommuniceras i hela organisationen via Code of Conduct, samt de tre värderingarna teamwork, leadership och excellence. Detta förstår vi som en imagestyrning. När det kommer till att förändra mot önskvärt beteende; *effector*, är coachen den viktiga delen som med sin medverkan pekar på vilka utbildningar vid vilket tillfälle som ska tas men även när det gäller att kommunicera de olika värdena organisationen har att luta sig emot. Dessa i sig skapar en form av beteendestyrning och man vet genom dessa vad som förväntas av en. Hela organisationen kan sägas ha del i denna komponent. Samtidigt räcker denna analys inte för att fånga hur inbäddat styrsystemet är. Detta kan fångas med knowledge management och vikten av att dela med sig av kunskaper. Detta görs det i organisationen för att det finns en kultur av att sprida kunskapen man har via kommunikation både horisontellt och vertikalt.

4.4 Den kulturella aspekten

Heide et al ger förlaget att kultur kan förstås som ” ... den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden” (2005: 8). Denna definition har dock ett antal tillkortakommanden som gör att den inte rymmer hela den aspekt som vi vill fånga. Den tar inte hänsyn till *när* kulturen kommer till stånd, vid vilket tillfälle. Detta verkar van Maanen redan 1988 (i Hatch 1997) ha i åtanke i och med sin definition:

”Culture refers to the knowledge members of a given group are thought to more or less share; knowledge of the sort that is said to inform, embed, shape, and account for the routine and not-so-routine activities of the members of the culture...A culture is expressed (or

constituted) only through the actions and words of its members and must be interpreted by, not given to, a fieldworker... Culture is not itself visible, but is made visible only through its representation”
(Hatch 1997:236)

Den stora skillnaden här är att kulturen, i det att man som forskare försöker att fånga den måste gå med på att den endast låter sig tolkas. Kulturen är delad av en grupp människor, den är konstituerad av den kunskap de emellan dig delar, det gäller för både rutinerade och icke – rutinerade aktiviteter denna grupp människor företar sig. Kultur kommer till stånd endast genom aktiviteter (och ord) via sina medlemmar samt kan bara tolkas av, inte överräckas till, de som studerar fältet i fråga. Kultur som objekt betraktat är inte synlig utan det är endast representationen av den som är det man kan studera. Enligt Schein (1990: 111) finns det tre kulturella nivåer; Artefakter, Värderingar och Antaganden. Antaganden är det vi kommer att lägga minst vikt vid då de är grundläggande ”sanningar” om världen, saker vi tar för givet. Vi kan inte säga att vi funnit underlag för att göra en analys av just underliggande antaganden men desto mer och artefakter och värderingar, vilka vi kommer att uppehålla oss vid.

Schein menar alltså att en av kulturens nivåer är artefakter. Artefakter kan ses som det synliggjorda (och hörbara) beteende som ger uttryck för våra värderingar, normer och antaganden. Exempel på artefakter i en organisation är byggnader, inredning och klädsel. Artefakter kan även vara exempel på beteende och verbala uttryck genom ceremonier, ritualer, skämt, jargonger och förklaringar (Heide et al 2005: 87). Den kulturella aspekten är den svåraste att gripa tag om och det måste mycket tankekraft till för att avgöra om det i intervjumaterialet finns underlag att verkligen påstå sig ha tolkat de artefakter rätt som ger uttryck för ett kulturellt perspektiv. Likväl, för att kunna förstå och ta del av tillfullo de aspekter av knowledge management som vi menar är viktiga inslag för att förstå ett styrsystem så måste vi ägna ett par tankar om det. Definitionerna ovan visar nämligen på vikten av att organisationer har en kultur som uppmuntrar individer till att kommunicera och sprida kunskap sinsemellan. Organisationskulturen sprids inom organisationer genom att individerna interagerar med varandra och skapar ett grupp-beteende där man delar normer och värderingar. I detta perspektiv är det omöjligt att lämna det därhän, speciellt med hänsyn till Mofett et al (2003) och deras resonemang att organisationskultur och knowledge management har två interaktionsnivåer. För det första så kan det vara något som organisationen medvetet styr

eller dirigerar. För det andra kan det vara något organisationen *är* (2003: 7). Med det menas att en organisation kan antingen bistå en kunskapskultur, dvs. inneha en kunskapskultur där knowledge management stöds av diverse tekniker och verktyg i det dagliga arbetet. Eller, en organisation kan även *vara* en kunskapsorganisation vilket händer när knowledge management är totalt inkorporerad i organisationens praktiker och handlingar; en kunskapskultur har skapats i hela organisationen. En kunskapskultur, menar de, inbjuder medarbetare i hela organisationen till att dela med sig av sin kunskap vilket i sin tur bygger på en känsla av förtroende och tillit för att både applicering och utvecklande av kunskap kommer till stånd (2003: 7).

Att viss del av den förstnämnda situationen enligt Mofett et als resonemang existerar har vi tidigare varit inne på. Det har redan framkommit att diverse metoder och tekniker står att finna i de databaser som är öppna för alla anställda. Kulturunderstödjande aktiviteter i relation till de artefakter som vi argumenterat är den synliga delen av kulturen har dock ett antal andra uttryck. Vissa av dessa uttryck kommer till stånd inom ramen för Code of Conduct men det är även så att man lär sig efter hand vad som är ”gångbart” inom organisationen, ett slags ”learning by doing”. Exempelvis så uttrycker den intervjuade som är Senior Associate att man har en handledare som tar hand om sådana där frågor som kanske känns lite dumma att fråga om, vilka man inte ska behöva belasta sin coach med. I det hänseendet har man en handledare i början av sin karriär i företaget. Handledaren kan svara på frågor om vilka artefakter som är gångbara inom kulturen. Vår intervjuade Senior Associate förklarar att

” ... så fort man börjar här får man en coach ... men även en handledare, en medarbetare som jobbat i en två år till exempel och är till lite då för att slussa in en på hur tidsredovisar jag, var hittar jag den här lappen och så, ja sådana frågor en coach inte ska behöva svara på i första hand...”

Detta har naturligtvis inte med kultur i första hand att göra, det intressanta är hur man ser på vilka uppgifter coachen har. Att vissa basala delar av kulturen ska man inte störa coachen med, handledaren har en annan funktion också visare det sig. Vår intervjuade fortsätter

”... så den personen är den som man ska kunna prata med om nästan allting, framför allt alla dumma frågor som hur ska man klä sig, vad ska man ha med sig och vad för jag säga och inte säga när jag ska ringa det här samtalet”

På Heide et als artefaktnivå menar vi att man använder sig av handledaren för att reda ut vad som är kulturellt gångbart i det dagliga arbetet. Det gäller att representera på ett adekvat och av organisationen understött sätt, de uttryck för organisationskulturen vilka inte endast håller samman identiteten i organisationen utan även utåt sett, den image som organisationen vill visa på. Vi minns Alvessons (2004) tanke om imagestyrning, vilket vi här menar kvalificerar sig till en artefaktnivå. Det kan naturligtvis argumenteras för att ovanstående citat endast speglar de lagar och regler som en revisor måste uppfylla i sitt dagliga arbete och att man därav, i så att säga lagens namn, är skyldig att veta vad man kan säga per telefon i en viss situation. Jo säger vi, det är förstås en sanning om yrket revisor, dock ska påpekas att det kan vara del av de artefakter som påverkar hur kulturen tar sig uttryck. Till artefakter hör även normer (Heide et al 2005 86f) och i denna mening är normer ett uttryck för vad som i organisationen anses som acceptabelt.

Värderingar och normer definierar vad individer i en organisation bryr sig om, T.ex. tradition, pengar, lojalitet och demokrati. Värderingar kan förknippas med moraliska värderingar som vi har om vad som T.ex. är rätt och fel. Till skillnad från våra antaganden så är vi ofta medvetna om vilka värderingar vi har. Ett exempel på när värderingar blir påtagliga eller viktiga är när utomstående eller nykomlingar kommer till en organisation eller avdelning (Shein 1990:). Värderingar definierar vad som är viktigt. Normer är kopplade till värderingar och är oskrivna regler för vilket beteende vi förväntar oss från varandra. Normer kan ta form av det beteende vi förväntar oss på vår arbetsplats, T.ex. hur vi hälsar, pratar med varandra, löser och bearbetar konflikter och uppgifter och hur vi samarbetar med varandra. Normerna avspeglar vad som anses normalt eller onormalt, gångbart eller inte i organisationen.

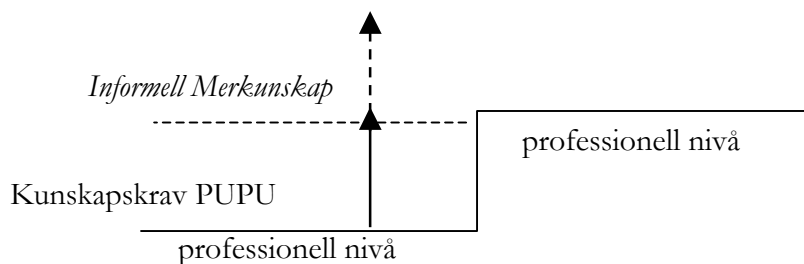
En sådan infallsvinkel tar i beaktande situationen vad det gäller att inga frågor är för dumma och att man ska våga fråga om saker och ting, samtidigt som man ska kunna förvänta sig ett ärligt svar. Det finns även ett kanske mer framgångsrikt sätt att komma åt kunskaper som redan vid anställningens början kommuniceras i organisationen. Vi menar att uppmaningen att nätverka inom organisationen är det som avgör hur framgångsrik man är inom organisationen. Inte endast är det en försäkran om att klara av svåra frågor,

då man vet vem som har vilken specialkompetens utan det är även ett sätt att få respekt för sitt kunnande inom kåren och således tillgång till mer intressanta projekt. De som är duktiga på att nätverka menar vår intervjuade Senior Associate har lättare att få tillgång till

” ... alla har jobb, får tillgång till projekt, men om man är duktig på att skapa ett nätverk är det i alla fall lättare att få tillgång till roligare projekt som man inte annars hade fått tillgång till...”

I vår analys är den normuppehållande funktion i den ”kulturella organisationen” just coachen och handledarens roll, att visa den nyanställde på vad som är gångbart och vilka yttringar och värderingar som hör yrket till. Dessa lärs in tidigt i anställningen, företrädesvis av handledaren men vi har sett att även coachen har en sådan här roll, och bildar underlag för hur man beter sig och representerar sin yrkeskategori. Men det informella eller den kulturella organisationen är även inbyggt i strukturen; man lär sig att nätverka redan från början, att skapa kontakter med andra i organisationen. Detta menar vi tillhör grundläggande instrument för att klara av yrket, för att uppnå det anseende som är nödvändig för det dagliga arbetet. Dessa instrument är mycket mer än enkom metoder och verktyg i en databas. Det handlar även om identitet. Alvessons fråga ”Vem är vi?” (vilket vi minns från tidigare diskussion) får genom sådana praktiker sitt svar samtidigt som detta understödjer imagen utåt mot klienter och i markandsaktiviteter. Detta låter väldigt bra, kanske för bra. Det kanske inte är så smärtfritt som det kan tyckas att organisera för just lärande och kunskapsöverföring som vi hittills antytt. I modellen nedan beskriver vi synen på denna kunskapsnivå i förhållande till karriärstegen så som den växt fram i analysen. Förutom internutbildningar, auktorisation egen research och påläsning och även de informella kunskaperna som social kompetens (vilken kan gå via internutbildningarna) och att vara duktig på att nätverka inom och utom organisationen avgör om den anställde är framgångsrik i sin arbetssituation. Detta bedöms inom ramen för PUPU:n. Den kunskap vi beskriver som *Informell Merkunskap* skulle i så fall innehålla en kulturell eller social dimension. Med det menas att även om det finns en formell bedömning av informella färdigheter inom ramen för PUPU:n och de professionella stegen så kan den informella kunskapen, *merkunskapen*, avgöra hur pass framgångsrik man är som anställd. Det är detta vi menar att ovan citat exemplifierar. Modellen nedan gör ett försök att redogöra för hur den informella merkunskapen som går utanför bedömningskriterierna för PUPU:n tar dig uppåt i organisationen så till vida

att man anses som mer framgångsrik. Detta menar vi är det som avgör den informella positionen i företaget vilket är beroende just på de sociala och mer kulturellt betonade färdigheterna vilka inte tas hänsyn till vid bedömning när man ska avancera till en ny professionell nivå. PUPU:n är på detta sätt ”långsammare” än de informella färdigheterna man som anställd kan tillgodogöra sig vilket kan möjliggöra tillgång till mer kvalificerade arbetsuppgifter och högre social status.



Modell 4

Jarrar (2002) menar att det finns anledning att förutsätta att professionella inte delar med sig av sin kunskap på grund av en känsla för konkurrens. Detta har tre implikationer: *Fear of layoffs*, dvs. en rädsla att dela med sig av misstag. *Competition* - konkurrens mellan anställda och svårigheter att ge uppmärksamhet till intellektuella bidrag. *Reluctance* – motstånd till att dela med sig positiv kunskap dvs. att den enskilde anställdes värde för företaget och därmed anställningens trygghetsgrad (för både anställd och företag) är knutet till personlig expertis (2002:6). Detta menar vi att ÖPWC Lund är medvetna om och på det sättet skapat en miljö att kunna ställa frågor till nästan vem som helst, dock inom vissa ramar som att man inte bara ramlar in i vilket kontor som helst. Det hela börjar med att man frågar sin handledare i småfrågor eller coach om det handlar om professionella överväganden vad gäller ens karriär. I det dagliga arbetet på kontoret har man dock skapat en känsla av att det är ”hög till tak” i organisationen. Vem som helst ska kunna tillfrågas vid ett problem och det är inte endast så att medarbetare på lägre karriärnivå frågar så att säga uppåt i organisationen. Den intervjuade Senior Associate menar att

”... ibland kommer de som jobbat länge in och frågar om ett nytt data system om ett nytt sätt att dokumentera, de vet ju att vi som är

nya har den senaste kunskapen om dem i och med våra utbildningar...”

Klart står att Mofett et als(2003) första interaktionsnivå är uppfylld och man har organiserat sig för kunskaps management. Vi menar att merkunskapen som vi identifierat i modell 4 är den som är den viktiga att komma åt för organisationen, att man har drivna och kunskapsintensiva medarbetare. Den andra interaktionsnivån är lite värre att reda ut men vi har kommit den del på spåren.

4.4.1 Högt till tak eller inte: att säkra kunskapsöverföring ”uppåt”

Innan vi påbörjade våra intervjuer på ÖPWC Lund hade vi en bild, ska erkännas, av att det var ett företag med hög grad av hierarki. Men efter våra intervjuer så började en ny bild växa fram, en organisation med högt till tak. Enligt beskrivningen i kapitel två så har man i och med de sju professionella stegen en klar hierarki med formella kommunikationskanaler, via datasystem, för rapportering av information men det är inte ovanligt att kommunikationen tar vägen utanför de hierarkiska och formaliserade kommunikationskanalerna, ja enligt ovan analys är det ju faktiskt till och med intentionen, har vi visat.

”Vi är ju inte så amerikanska utan vi pratar med varandra på olika nivåer, så det är väldigt öppet...”

förklarade vår intervjuade Partner. Bilden av en sådan öppenhet inom organisationen stärktes av den intervjuade Senior Associate då han menade att

”... det finns liksom inget revirtänkande alls utan här försöker man liksom, man försöker att hjälpa till och lösa de problem som uppstår”.

Intervjupersonen förklarade vidare att inom Lundavdelningen var det vanligt med horisontellt beslutsfattande då

”... man vill gärna se till att de som är inom teamen att de får utvecklas och få ta ansvar och få möta frågor de inte mött tidigare eller problemställningar som de inte mött tidigare”.

Men man påpekade samtidigt att strukturen av vertikala och horisontella beslutstagande kan variera mycket från fall till fall beroende på arbetsgruppernas storlek och vem som är ”påskrivande” dvs. bestämmer över gruppen/teamet.

Vad vi vill visa med dessa exempel är att det finns en förståelse i organisationen för de faror Jarrar (2002) listar upp ovan. Genom att öppna upp för en kultur där man ska kunna ta reda saker och ting och där inte ett hierarkiskt system ska komma emellan en så viktig resurs som kunskapsöverföringen i företaget. Samtidigt kan vi se att på ett sätt så finns det hinder, eller i en mening både risk för *competition* och *reluctance* där Jarrar och (även Biar i sitt resonemang i sak) menar att man tenderar att hålla inne med information eller kunskaper. I vårt fall är, teamen till trots får man väl säga efter ovan analys, detta beroende på en nyckfullhet hos den engagement leader som är påskrivande i teamet, vilket ger förutsättningar för olika kommunikationsmönster och således ibland en lite olycklig karaktär av en mer rak delegering än en, ur knowledge management perspektiv mer eftertraktansvärd, horisontell kommunikation. Den modell man har på ÖPWC Lund, dvs. karriärstegen med handledare och coach plus den kultur av öppenhet, förstår vi som en organisering för att kunskaper ska spridas i organisationen, att man ska vara en lärande organisation. ”det är mycket viktigt att vi är en lärande organisation och att kunskaper sprids...” uttryckte den intervjuade som är Director. I de lägen där detta sätts ur spel, där karriärstegens positionshierarkiska betydelse blir aktuell med efterföljande restriktioner på öppenheten inom företaget kommer den eftersökta kunskapsspridningen ofelbart att misslyckas. Jarrar och Biar *har* en tydlig poäng i sin lite återhållsamma syn på knowledge management. Detta innebär att Mofett et als (2003) resonemang om den andra interaktionsnivån som innebär att organisationen är en kunskapsorganisation fullt ut i kultur och praktiker inte riktigt i detta material verkar vara uppfylld. Vi kan inte säga att den empiri vi ger uttryck för stödjer denna interaktionsnivå.

4.5 Några reflektioner och vertikal elasticitet

Vi menar att vi nu kommit fram till den punkt där vi kan besvara delfrågan i syftet. Hur upplever medarbetare att deras idéer och nytänkande ges utrymme i förhållande till den interna styrningen?

För att knowledge management ska vara effektivt krävs det att organisationen har en struktur och kultur som uppmuntrar individerna inom organisationen till att kommunicera, skapa och dela med sig av kunskap. Detta visas med tydlighet i våra teorier som exempelvis Jarrar (2002), Alvesson (2004), Hala (2005) samt Janz och Prasarnphanich (2003). För att förstå hur man kan se på ÖPWC Lund som en organisation med ett ganska typiskt styrsystem (antaget att Anthony och Govindarajan visar på ett typiskt styrsystem i meningen att komponenterna måste ingå), även om det är förhållandevis dolt eller inbäddat i organisationen, har vi hittills använt oss av den enkla modellen Anthony och Govindarajan presenterar. Inte ens i sin vidaste mening kan vi se att ett kommunikationssystem med nödvändighet enkom måste vara baserat på ett datasystem eller ett IT-system. Detta innebär i linje med presenterade teorier att ÖPWC Lund är beroende av att det finns en interaktion mellan de anställda i företagen för att kunskapen som genereras ska kunna spridas. I den meningen har Mofett et als resonemang om den första interaktionsnivån ett stort värde för vår analys. Vi har redan varit inne på det när vi presenterade vilka funktioner introduktionsutbildningarna har; när vi beskrev hur den hängde samman med att skapa nätverk inom organisationen. I och med detta så kan man säga att vårt sätt att framställa ett styrinstrument har fått alla sina komponenter, i sin mest basala eller grundläggande form, beskrivna. Inledningsvis i kapitlet pekade vi på att det är enkelheten i modellen som är tilltalande, kanske att den är på gränsen till för enkel. Dock, med hjälp av knowledge management -perspektivet, kan vi se att den kan rymma en djupare dimension. I samma stund som vi analyserar materialet med organisationskultur kan vi se att det växer fram en informell organisation som i hög grad är beroende på sociala nätverk. Informell i den mening som Heide et al beskriver som den del av organisationen vilken kännetecknas av spontanitet och mångsidighet vid arbetets utförande och fördelning av ansvar. Den informella strukturen är därmed inte synlig på samma sätt som den formella som utmärker sig genom uttalade, beskrivna rutiner för hur man ska gå tillväga med arbetet. Informella strukturer ställer genom detta högre krav på att de anställda att bygga upp sociala nätverk för att på detta sätt få tillgång till den information de behöver i sitt arbete (Heide et al 2005: 82). Detta gör att vi snuddar vid ett resonemang som grundar sig på Mofett et al (2003) tankar om

andra interaktionsnivå av kunskap där organisationen *är* en kunskapsorganisation i både kultur och handling. Vi anar dock att någonting i empirin sätter stopp för att detta steg tas fullt ut även om alla andra komponenter verkar vara närvarande är det något som stör bilden, så att säga. Vi kommer att gå vidare med detta genom genererandet av ett koncept som meningen att verkar som ett verktyg att förstå detta ”glapp”.

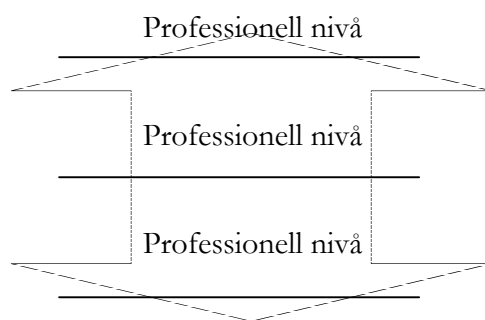
4.5.1 Vertikal elasticitet

Det empiriska materialet har gett förutsättningen att göra en första utmejsling av begreppet *vertikal elasticitet*. Vi menar att detta begrepp har potentialen kasta ljus över den kunskapsprocess och de kunskapsunderstödjande aktiviteter man på ÖPWC Lund genomgår. Det hänvisar i första hand till den positionshierarki karriärstegen innebär. Med det menas att avstånden mellan de individuella stegen i hierarkin inte är konstanta eller *ekvidistanta*, för att vara fin i kanten. Vidare skulle man säga att det är ett *dialektiskt* begrepp med den förutsättningen att det gör ett försök att fånga den dynamik man som anställd upplever i och med ett antal aktiviteter och praktiker inom organisationen. Vi ger begreppet följande tre karaktäristika:

1. Det avser att fånga de professionella nivåernas *position*, det ser till formella strukturer.
2. Det avser att fånga en *tvärkommunikation* mellan positioner i organisationen; ”*horisontation*” som exempelvis nätverk, eller lite populärbegreppsligt, en ”våga fråga” anda. Begreppet ser till informella strukturer.
3. det avser att fånga en dynamik mellan positionshierarkiska strukturer som står i kontrast till styrsystemets kulturellt betonade egenskaper vilka är att understödja den kunskapsöverföring vår analys pekar på.

Eftersom detta begrepp gör en sammankoppling av de formella och de informella strukturerna samtidigt som det tar i beaktande följderna av de processer som dessa skapar skulle man kunna hävda att det är *dialektiskt*. Det medierar mellan de två polerna formell – informellt, vilket är avgörande för hur framgångsrikt det kan appliceras på våra analysresultat. Speciellt relevant ter sig ett sådant begrepp i en av intervjuerna där Assistant Managern säger att ”... vill man klättra så måste man skaffa ett stort nätverk av kontakter ...” Samma intervjuperson menar vidare i intervjun att man behöver ett stort nätverk med kontakter för att vara framgångsrik inom företaget men att det inte är något som man säger högt inom företaget, utan det är mer underförstått. Detta är dock något som PUPU:n hanterar inom ramen för karriärstegen. Det finns i materialet fog för att

argumentera för en dubbelhet i styrsystemet. Dubbelheten är en skillnad i förutsättningar vilka kommer fram först när vi diskuterar styrsystem å ena sidan och förutsättningar för kommunikation å andra sidan. För att förstå den vertikala elasticiteten visar vi på i följande modell. De professionella stegen har nu staplats på varandra för att åskådliggöra en elasticitet mellan stegen.



Modell 5

”Horisontation” som begrepp betraktat innebär då *den process genom vilken vertikal elasticitet kommer till uttryck*. De professionella nivåerna i modellen ovan är med andra ord inte statiska i förhållande till de grundläggande kraven som PUPU:n ger uttryck för. Det finns ett individuellt utrymme att röra sig horisontellt i organisationen med hjälp av exempelvis informell kommunikation och nätverk. Den metaforen påvisar dock inte den vertikala rörelsen vi menar sker inom organisationen. Den har med struktur att göra, de olika professionella nivåerna. Så, alla medarbetare nätverkar inom organisationen och somliga medarbetare är bättre än andra på det. Teamen i organisationen är av olika storlek, små team har en möjlighet att sätta positionshierarkin ur spel. ”Horisontationen” avgör om man som medarbetare får tillgång till dessa team i vilka ens hierarkiska position enligt den formella utvärderingen PUPU är av mindre värde, för att inte säga satt ur spel. Nivåerna i modellen kan ”tryckas ihop” på detta sätt, menar vi. Detta är tanken med vertikal elasticitet.

För att ytterligare belysa begreppet skulle vi vilja ta upp tre citat som vi tidigare använt oss av. Dessa citat belyser vad det är som spelar in i den vertikala elasticiteten. För det första så beror det på en horisontell kommunikation, en tvärkommunikation i organisationen, vilket vår intervjuade Assistant Manager säger (sid 34)

”...andra gånger kan det vara mer horisontellt att ja, ”vad tycker ni, hur ska vi göra, hur ska vi lösa de här problemen och hur ska vi arbeta, vad ska vi göra, vad ska vi inrikta vår granskning på” och då är det ju mer en kommunikation inom teamet att vi måste hitta ett bra sätt att lösa detta”

För det andra beror det på vissa teams storlek. Den intervjuade Senior Associate säger (sid. 31)

”... på ett mindre uppdrag är det jag som är managern med en påskrivande ... så på ett mindre uppdrag spelar det egentligen mindre roll på vilken nivå i karriärstegen jag befinner mig på...”

Detta fångar, menar vi, hur team konstruktionen i sig kan kringgå positionshierarkin. Viktigare är dock kanske *hur* man hamnar i ett sådant team redan på en tidig karriärnivå och här kommer den sociala förmågan in vår intervjuade Senior Associate säger (sid. 39)

” ... alla har jobb, får tillgång till projekt, men om man är duktig på att skapa ett nätverk är det i alla fall lättare att få tillgång till roligare projekt som man inte annars hade fått tillgång till...”

Trots att det finns klara kunskapskriterier för vad varje professionellt steg är det ibland en annan situation som råder. Detta menar vi har att göra med den vertikala elasticiteten.

Hur ter sig tanken om vertikal elasticitet i förhållande till innovationsutrymmet i organisationen är alltså den fråga som kvarstår att reda ut. Att den vertikala elasticiteten bygger på merkunskapen i organisationen är ett argument vi kan driva genom modellen. Så på så vis är den en tvåhövdad och en mening dialektisk modell. Samtidigt som det vertikala spannet ibland kan tänkas vara lågt, där endast grundläggande minimikriterier för den professionella nivån man befinner sig på är uppfylld kan man å andra sidan tänka sig ett stort spann av merkunskaper baserade på sociala och kulturella aspekter, en hög vertikal elasticitet.

4.6 Innovation och utvecklande av ny kunskap -externt eller internt beskaffad?

I detta kapitel kommer vi till den punkt där vi besvarar vår forskningsfråga – Vilken påverkan har interna styrsystem på innovationsutrymmet i ett kunskapsintensivt företag som Öbrlinds PricewaterhouseCoopers i Lund? Via dels vår delfråga, besvarad i förra kapitlet, och dels vår forskningsfråga fångar vi syftet med uppsatsen vilket vi ämnar besvara i och med detta kapitel.

Den största implikationen med den modell vi skisserat så här långt är att den har ett antal implikationer för vårt syfte och den eftersökta innovationen, eller utvecklandet av ny kunskap, det entreprenöriella om man så vill. Vi vill här återknyta till den ursprungliga beskrivningen av innovation och vilka delar det i vårt förslag består av, beskriva det teoretiskt samt ge förslag på uppfattningar om ett sådant utrymme. Vi menar att innovation måste ha tre egenskaper: *generera och tillämpa nya idéer, ha ekonomisk signifikans samt stärka konkurrensmöjligheterna* i enlighet med Kleef och Roome (2005). Vi har dessutom sett att redan 1961 uppfattade Burns och Stalker att interna organisationsfunktioner som R&D inte nödvändigtvis har positiv effekt på innovationen i ett företag. Så innovationen verkar vara en svårfångad process. I vår analys hittills så har vi sett att man kulturellt måste rusta för kunskapsutveckling, men den måste naturligtvis komma till användning i företaget. Hjälpmiddel som databaser att dokumentera i och kommunikationskanaler av det informella slaget verkar viktiga här. Allt detta måste enligt Kleef och Roome (2005) ingå i en process där man utforskar och utnyttjar. Men, det finns alltså fallgropar. Hyland och Becket (2005: 337) menar att det finns ett antal synsätt på hur innovation kan iscensättas i företag. Internt är ofta innovationsprocessen missuppfattad som kreativitet och entreprenörskap men de menar att processen är mycket mer än så. Det krävs att företag driver ett antal, till karaktären olika, resurser för att leverera kommersiella resultat samt att man vet *var* det i företaget behövs en förbättring. De kommer fram till att det beror på marknadskrafter, kärnkompetenser och access till vid olika tillfällen särskilt behövda och kompletterande tillgångar och kapaciteter snarare än till teknologier och speciellt innovativa individer. Normer som driver förändring måste länkas till effektivitet och management måste uppfatta denna koppling (2005: 337). Man kan säga att de vänder sig ifrån en syn på innovation som individ och kulturdriven. Det måste vara och styrd som en ”business process” (2005: 338). I vårt intervjumaterial framkom det entreprenöriella vid ett antal tillfällen. HR representanten frågade efter fler entreprenörer att anställa och sade ”... det föds inte så

många entreprenörer nu för tiden ...” men pekade samtidigt på att revisorsyrket nästan är som är ett lärlingsyrke och att man kan lära sig att vara entreprenörsaktig med tidens gång, när man har lärt sig hur det fungerar. När vi frågade våra intervjuade var det framför allt Senior Associate som pekade på det entreprenöriella och menade att han var van att lösa saker själv på grund av hans bakgrund som egenföretagare.

” ... [J]ag är nog ganska mycket mer mot det här entreprenöriella hållet än vad de flesta andra är eftersom att man blivit van sedan tidigare att lösa sina problem själv...”

Vad som dock var ett problem med det sättet att angripa sitt jobb var att det ofta fanns en lösning i databaserna, ett verktyg som redan var framtaget. Ändå menar han att det inte var någon som sa emot att man gjorde sina egna modeller, det fanns inget agg mot att man inte hade gjort tillräckligt med research.

”... [M]an har märkt ofta efter att ha kommit på något ”fantastiskt” att om man tagit fram en mall så efter att ha letat i hjälpmedlen [i databasen] så fanns det exakt en sådan mall som ingen egentligen säger att den ska du använda...”

Vidare menar han att om man skulle fråga någon skulle de säga att man borde börja med att leta i databasen men han har aldrig känt sig motarbetad att lösa saker som han själv vill. Vi menar att man här ger uttryck för en individdriven syn på innovation samtidigt som det finns en uppfattning eller norm i företaget att ge ett visst utrymme för en entreprenöriell kultur. Men det är dyrt att uppfinna hjulet två gånger, vilket vi minns inledningsvis från Biar (1997). Vår intervjuade Senior Associate pekar på en uppfattning att ”... leta gärna där [databasen] försök inte att uppfinna hjulet två gånger...” vilket förmedlar en viss syn på sådana individuella initiativ i organisationen. Däremot ses det entreprenöriella med väldigt blida ögon i organisationen när det gäller att skapa nya marknadsaktiviteter och nätverk i organisationen. Och här har man precis börjat lägga upp en ny databas för att fånga upp innovation via databaser snarare än genom individuell innovation vilket kan leda till ovanstående situation beskrivet i citatet. Organisationen har alltså blivit mer marknadsdriven och således mer externt betonad var gäller innovativitet och entreprenörskap. Möjligen kan detta tolkas som en fokus mot

vilka områden som måste förbättras, var i organisationen man ska lägga innovativiteten. Samtidigt finns det inga imperativ att vara framgångsrik och driven menar Assistant Managern men om man vill vara framgångsrik påpekar HR ansvarig att de som är framgångsrika i organisationen ofta är de som lyckas skapa ett stort nätverk.

” ... [D]e som kommer långt och om vi säger snabbt om man nu vill det, det är ju de som kan det här med att skapa kontakter både internt och externt så att det är ju en framgångsfaktor för varje individ och för organisationen i sig ...”

Detta är i linje med Hyland och Beckets rekommendationer, får man säga. Man har identifierat vilka områden som är de viktigaste att förändra och hålla sig framme på, här understöds aktiviteter av innovativ karaktär, man får gärna driva egna projekt utåt och skaffa sig stora externa nätverk. Senior Associate fortsätter med att säga att

”... man har försökt att centralisera alla marknadsaktiviteter... det ska vara en hjälp... material kanske redan finns och allt ska vara enhetligt... man försöker att styra sådana aktiviteter som kanske inte varit så styrda innan”

vilket pekar ytterligare på att man faktiskt uppfattat en sådan extern fokus i organisationen. Frågan är dock om detta är en bild av ett företag med genomslående innovationsanda. Innovation kan ses som att den måste vara inbäddad i kulturen (Gloet och Terziovski 2004: 404) och det är säkert riktigt, men vi menar att synen på det entreprenöriella som eftersträvansvärt vid rekrytering och i det dagliga arbetet inte i sig ger ett underlag för att se den vertikala elasticiteten ur ett innovationsperspektiv. Däremot visar Hyland och Becket (2005) på att man driver ett antal innovationsresurser i företaget för att leverera kommersiella resultat samt att man är medveten om var insatserna behövs. Detta kommer till uttryck inom ramen för vertikal elasticitet då tillgång till olika hierarkiska nivåer, mer tillfredställande arbetsuppgifter, att nätverka, kunskapsöverföring via kommunikation, entreprenörsanda är viktiga resurser att driva. Möjligen är det så vi kan förstå hur innovation kan ses ur ett perspektiv av vertikal elasticitet och att begreppet faktiskt har relevans.

5. Slutdiskussion: struktur och kultur - en kritisk hållning

Den strukturella aspekten är den som i och med karriärstegen och de sju professionella stegen lyser med stark närvaro. Dock har team konstruktionen en tendens att tona ner den positionshierarkiska betydelsen av den, inte desto mindre är den där. Parallellt har man lyckats att skapa en anda av öppenhet i företaget vilket upplevs underlätta kunskapsöverföring mellan anställda. Vi måste dock adressera komplexiteten i organisationen vilken kretsar kring just karriärstegen. Ett antal formaliserade utbildningar och det kunnande man genom erfarenhet samlar på sig avgör den minsta kunskapsnivån i varje steg, det definieras som de man minst måste kunna för att få flytta upp. I och med detta så är det upp till var och en att efter eget huvud och i samråd med handledare och coach på mer informell väg samla på sig kunskap genom sociala nätverk samt genom att utnyttja den öppenhet som finns i organisationen, att kunna fråga ”... vem som helst om vad som helst...” som vår intervjuade Assistant Manager uttryckte det. Detta är viktiga inslag som så att säga skapar en annan struktur i organisationen än den som karriärstegen fångar. ÖPWC Lund har på så vis en informellt orienterad organisation i vilken sociala relationer, kunskap och kunskapsutveckling genereras. Vi har identifierat ett styrsystem baserat på karriärstegen genom vilken minimikraven för en viss kunskapsnivå (även till viss del informell kunskap) kommuniceras. I och med att vi funnit uttryck för position, kunskapspridning, social kompetens, samt en entreprenöriell anda vilka inte låter sig fångas som endast formell struktur eller endast kulturella uttryck menar vi att detta kan fångas av begreppet *vertikal elasticitet*. Vi kan inte mäta begreppet eller på något vis redogöra för i vilken grad det utmärker vårt undersökningsobjekt men vi har fått möjlighet att mejsla ut en första bild av det i och med den analys vi gör. I de sociala nätverken visar sig bilden av en framgångsrik medarbetare fram vilken får tillgång till de mer tillfredställande arbetsuppgifterna jämfört med dem som inte är lika framgångsrika i sitt nätverkande. Detta premieras dessutom av organisationen utåt mot marknadsaktiviteter och externa nätverk. Man vet från företagets håll var man måste hålla sig innovativ och driva ett antal resurser av olika karaktär i den konkurrensutsatta miljö man befinner sig i. Detta kan låta sig göras i en organisation vilken kännetecknas av vertikal elasticitet.

Begreppet har dock en del baksidor. Det kan sägas bygga på en uppdelning av kunskap som implicit och explicit, att tyst kunskap inte låter sig dokumenteras eller spridas utan täta sociala kontakter vilka möjliggör att den till slut kommer till uttryck i ord eller handling, eller *externaliseras* vilket är Nonakas term (1994). Detta kan man ställa sig frågande till. Alvesson (2004: 49) menar exempelvis att kunskapen som uppdelad i

tyst och uttalad ofta är överbetonad och leder ibland vilse. Ingen kunskap är helt tyst och ingen är heller helt uttalad, det *går* att beskriva hur man cyklar åtminstone till en viss nivå, menar han. Hellre bör man uppfatta tyst och explicit kunskap som ett symbiotiskt förhållande istället för två olika ”former” av kunskap. Vi skulle vilja hävda att vårt begrepp, kritiken till trots, håller för denna påfrestning. Vi ser spår av det i och med att vi menar att dessa båda kunskapsformer måste medieras och vårt begrepp medierar eller överbryggat olika dimensioner av kunskap. Vi har visat på att samspelet formella och informella kunskapsresurser ger ett innovationsutrymme men att det inte endast är av kulturell eller strukturell karaktär. Graden av detta samspel, eller mediering, verkar kunna förstås inom ramen för vertikal elasticitet. Detta menar vi är det första steget att förstå hur ett styrsystem påverkar innovationsutrymmet i ett kunskapsintensivt företag som Öhrlings PricewaterhouseCoopers i Lund.

En större kritik av att undersöka kunskaper och innovation på detta viset är att man underbygger en syn kunskaper osynliggör de maktaspekter som kunskap i sig innehar. Det ska dock sägas att vi inte gör anspråk på en emancipatorisk hållning. Detta har vi flaggat för och det ligger inte inom ramen för uppsatsen.

5.1 Vidare forskning

Vi har kunnat göra oss en första bild av vertikal elasticitet men bilden är samtidigt ganska skör. I anslutning till vårt eget begrepp skulle vi vilja efterlysa en fortsatt studie för att se om det kan operationaliseras dvs. göras till föremål för en statistisk studie. Därmed skulle forskning i andra delar av koncernen Öhrlings PricewaterhouseCoopers kunna göras till föremål för en studie av vertikal elasticitet. Naturligtvis ser vi att andra företag av liknande karaktär som vårt underökningsobjekt kan göras till underlag för en sådan studie. Vi måste dock ställa oss frågan om det är möjligt att mäta graden av vertikal elasticitet, går det att operationalisera på ett fruktbart sätt, eller är det ett begrepp som täcks av redan existerande begrepp som kulturella nivåer (Schein 1990), Cultural Web (Johnson 1987 i Heracleous 2005) eller hur tyst kunskap kan göras explicit (Nonaka 1994). Ett sådant operationaliseringstest har vi inte inom ramen för denna uppsats kunnat göra, den har varit explorativ i den bemärkelsen. Inte desto mindre ser vi att andra studier skulle ytterligare kunna renodla och i detalj nagla fast begreppet.

Referenser:

- Alvesson, Mats och Willmoth, Hugh (red.) 1992 *Critical Management Studies* Sage: London
- Alvesson, Mats 1995 *Management of Knowledge-Intensive Companies* Walter de Greyter & Co: Berlin
- Alvesson, Mats 2004 *Kunskapsarbete och kunskapsföretag* Liber: Malmö
- Andersson, Maria 2003 *Creating and sharing subsidiary knowledge within multinational corporations* Uppsala universitet, företagiska institutionen (Dep. of Business Studies): Uppsala
- Anthony, Robert, N och Govindarajan, Vijay 2006 "Management Control Systems" 12 ed. McGraw-Hill: New York
- Bair, Jim 1997 "Knowledge Management: the era of shared ideas" *Forbes* Vol. 160 Nr. 6 Sid. 28
- Barney, J 1991 "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management* Vol. 17 Nr. 1 Sid. 99-121
- Bendoly, Elliot 2007 "Resource enablement modeling: Implications for studying the diffusion of technology" Vol. 179 Nr. 2 Sid. 537-553
- Bryman, Alan och Bell, Emma 2005 *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber: Malmö
- Burnes, Tom och Stalker, G.M. 1961 *The management of Innovation* Tavistock Publ: London
- Casell, Catherine och Symon, Gillian 1994 "Qualitative research in Work Contexts" i Casell, Catherine och Symon, Gillian (red.) 1994 *Qualitative Methods in Organizational Research* Sage: London
- Desouza, Kevin, C. 2003 "Knowledge Management Barriers: Why the technology imperative seldom works" *Business Horizon* Vol. 46 Nr. 1 Sid. 21-29
- Eliasson, Gunnar 1996 *Firm Objectives, Controls and Organization. The Use of Information and the Transfer of knowledge within the Firm* Kluwer Academic Publishers: Dordrecht
- Hatch, Jo Mary 1997 *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv* Oxford: Oxford University Press
- Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte 2005 *Kommunikation & organisation* Liber: Malmö
- Hendry, Chris, Arthur, Michael B. And Jones, Alan M. 1995 *Strategy through people. Adaptation and learning in the small-medium enterprise* Routledge: London
- Hyland, Paul och Becket, Ron 2005 "engendering an innovative culture and maintaining operational balance" *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 12 Nr. 3 Sid. 336-352
- Heracleous, Loizos 2003 *Strategy and organisation Realizing Strategic Management* University Press: Cambridge
- Gloet, , Marianne och Terziovski, Mile 2004 "exploring the relationship between knowledge management and innovation performance" *Journal of manufacturing Technology management* Vol. 15 Nr 5 Sid. 402-409
- Janz D. Brian and Prasarnphanich 2003 "Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture" *Decision Sciences* Vol. 34 Nr. 2 Sid. 248a-248a
- Jarrar, F. Yasar 2002 "knowledge management: learning for organisational experience" *Managerial Auditing Journal* Vol .17 Nr. 6 Sid. 322-328
- Mofett, S, McAdam, R, Parkinson, S 2003 "An empirical analysis of knowledge management application" *Journal of Knowledge Management* Vol. 7 Nr. 3 Sid. 6-26

Mårtensson, Maria 2000 "A critical review of Knowledge Management as a managerial tool" *Journal of Knowledge Management* Vol. 4 Nr. 3 p 204-216

Nonaka, Ikujiro 1994 "A dynamic theory of organizational knowledge creation" *Organization Science* Vol. 5 Nr. 1 Sid. 14-37

King, Nigel 1994 "The Qualitative Research Interview" i Casell, Catherine och Symon, Gillian (red.) 1994 *Qualitative Methods in Organizational Research* Sage: London

Kleef, J.A.G och Roome N.J. 2005 "Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda" *Journal of cleaner production* Vol. 15 Nr. 1 Sid. 38-51

Patriotta, Gerardo 2003 *Organizational Knowledge into the Making. How Firms Create, Use, and Institutionalize Knowledge* University Press: Oxford

Polesie, Thomas och Johansson, Inga-Lill 1996 *Kommunikation mellan människor och organisationer* Studentlitteratur: Lund

Power, Michael and Laughlin, Richard 1992 "Critical theory and accounting" Sid. 113 -135 i Alvesson, Mats och Willmoth, Hugh (red.) 1992 *Critical Management Studies* Sage: London

Sabri, Hala 2005 "Knowledge management in its context: adapting structure to a knowledge creating culture" *International Journal of Commerce & Management* Vol. 15 Nr. 2 Sid. 113-128

Sanchez, Ron (red.) 2003 *Knowledge Management and Organizational Competence* University Press: Oxford

Schein, Edgar H. 1990 "Organizational culture" *American Psychological Association* Vol. 45 Nr. 2 Sid. 109-119

Vanhaverbeke, Wim och Peeters, Nico 2005 "Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making" *Creativity and Innovation Management* Vol. 14 Nr. 3 Sid. 246-257

Wu, W-W och Lee, Y-T 2007 "Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process" *Systems with application* Vol. 32 Nr. 3 Sid. 841-847

E-referenser

Öhrlings PricewaterhouseCoopers' hemsida:

www.pwc.com/extweb/aboutus.nsf/docid/E6C17844C13588948025708F004C835D per 2006-12-14 samt 2007-01-03

Revisorsnämndens hemsida (<http://www.revisorsamnden.se>) per 2006-12-26 samt 2007-01-06

Övriga källor:

Verksamhetsrapporten 2005-2006

Vi är ett Öhrlings PricewaterhouseCoopers. Folder om företaget för de anställda i företaget vilken vi har fått ta del av.

Bilaga 1

Temat till HR ansvarig

Utbildning av anställda i organisationen.

- Vilka utbildningar erbjuds till vilka (de som visar framfötterna, alla, jobbat ett visst tag etc.) vidareutbildning och utveckling.
- styrka att kompetenserna är bra i framtiden också.
- rollfördelning viktig? innovativa människor vs. människor som kanske stanna länge i organisationen. Vad väger tyngst?
- hur förväntas dessa bidra till utveckling/innovation. ROI etc.

Överföring av kunskaper mellan anställda. Hur säkerställs denna överföring.

- Hur sprider sig lärandet inom organisationen, avdelning, team? Har man några rutiner för detta? T.ex. system för lärande.
- Vad har man för uppfattning om lärande/utveckling och hur bidrar man till det?
- Hur uppmuntrar man kreativitet.
- känslig information och kunskapspridning. Står det i kontrast?
- PUPU, hur mycket betyder detta för kunskapsutveckling?

Styrssystem i organisationen.

- Hur implementeras interna styrssystem i organisationen.
- Vad består de av för komponenter.
- Ni hjälper klienter att implementera COSO-modellen, har ni en liknande eller samma modell för att säkerställa resurserna i organisationen (COBIT-modellen).
- Vilka andra interna kontrollmodeller arbetar ni efter.
- vilka beteenden är viktiga att styra.

Tacit knowledge

- Kategorierna Klient, Firm, People är viktiga för utvärderingen av medarbetare och hur dessa bidrar till organisation och klienter såväl som den individuella utvecklingen.

Code of Conduct.

- Hur kommuniceras dessa i organisationen.
- betydelse för innovation och utveckling.
- hur gör man för att se till att kunskaper fördelas och sprids i organisationen från HR:s sida.

Rekrytering:

- Öppen fråga

Bilaga 2

Temat till medarbetare

Dina formella utbildningar (de förutbestämda utbildningarna på PWC).

- hur tycker du att de fungerar i relation till karriärstegen
- ..till PUPU
- ..till teamens utveckling
- ..till de kriterier som ska uppfyllas för varje karriärsteg

Kunskapsutveckling vid sidan av de formella utbildningarna

- finns det sätt att inhämta kunskaper ”utanför” organisationen (PWC) vilka är relevanta för ditt arbete inom organisationen?, hur i så fall, när i så fall
- Finns det information du känner att du skulle vilja ha del av som inte kommer dig till handa i det karriärsteg du befinner dig i? Vid vilka tillfällen i så fall?

Organisationsstrukturen

- Hur upplever du din plats i karriärstegen?
- Hur väl överensstämmer det arbete du utför med vad du anser att du skulle vilja göra?
- Hur ser teamet ut (hur du arbetar i teamet)? Hur viktigt är det att hålla ”positionen” i karriärstegen i förhållande till det arbete du utför?

Kommunikationen i företaget

- Hur sker kommunikationen inom teamen? Vertikalt, horisontellt,
- Hur vet man vad som är känslig och inte känslig information?
- Hanteras känslig information annorlunda än icke känslig information?
- Finns det ett gränsland för vad som är känslig och inte känslig information?
- Hur ser du på olika tillgång till information i databaserna? Har du tillgång till det du behöver? Anser du att information som ej är åtkomlig för dig ibland skulle vara tillgänglig för dig i ditt arbete?