

1. Inledning

I detta inledande kapitel ger vi läsaren en bakgrund till kunskapsföretag och kunskapsspridning. Därefter följer en problemdiskussion om kunskapsspridning samt det syfte vi har med vår studie. Vi tar sedan upp de avgränsningar som vi satt upp för vår uppsats.

1.1 Bakgrund

Flertalet forskare anser att det har vuxit fram en ny typ av samhälle som etablerat sig i människans tänkande och livsstil. Det nya samhället benämns oftast informationssamhälle eller kunskapssamhälle. Dock påpekar de flesta forskare att fenomenet borde kallas kunskapssamhälle då kunskapen utgör en avgörande roll för samhällets utveckling. Övergången tog sin början under 1970-talet men det var först på 1990-talet som den nådde mognadsfasen. Kunskapsföretagets snabba framväxt det senaste årtiondet har i samhällsdebatten gestaltats som resultatet av industrisamhällets övergång till ett postindustriellt kunskapssamhälle (Alvesson, 2000). Som en följd av kunskapsbetydelsen inom företagen har makten förskjutits från kapitalägarna till de anställda vilket kan ses som en konsekvens av att kunskapskapitalet är mobilt samt att det är svårt att kontrollera individrelaterad kunskap (Sveiby, 1995). Information och kunskap i dagens samhälle håller på att ersätta kapital och energi i världsekonomin.

I en världsekonomi där det enda förutsägbara är osäkerhet, blir den enda säkra källan till varaktiga konkurrensfördelar kunskap. När marknader ständigt förändras, konkurrensen hårdnar och innovationer blir obsoleta på mycket kort tid blir de framgångsrika företagen de företag som klarar av att skapa ny kunskap, sprida den genom hela organisationen och lagra den för att senare kunna återanvända den (Nonaka, 1994). Dessa aktiviteter skapar kunskapsföretaget, vilkens kärnkompetens utgörs av kunskapsskapande och kunskapsspridning. Företag vars interna tillgångar utgörs av medarbetarnas specifika kunskaper och/eller kompetens benämns som kunskapsföretag. Dess produktion är utformad genom kvalificerade problemlösningar som är kunskapsintensiva och anpassas efter kundens specifika problem och behov. Gränsdragningarna mellan kunskapsföretag och produktionsföretag är hårfin och oftast svår att urskilja. Specifikt för kunskapsföretag är dock att kunskapen är individ- eller organisationsrelaterad och till liten del bunden i realkapital samt att kundanpassningen är långt utvecklad (www.ne.se)

1.2 Problemdiskussion

Inom kunskapsintensiva företag är en av de viktigaste, men samtidigt svåraste uppgifterna att överföra kunskapen till andra människor inom organisationen. Detta blir en allt tydligare framgångsfaktor. Svårigheten blir i kunskapsföretag att bearbeta informationen och kunskapen för att lagra den så att alla i organisationen kan ta del av den (Sveiby, 1995 s. 157). Företag kan uppleva att de förlorar kunskap som ligger latent hos medarbetarna och inte sprids i organisationen. När nyckelpersoner slutar på företaget tar de med sig kunskapen som berövas företaget. Därför betonar vi vikten av kunskapsspridningen inom organisationen och värdet av att ta till vara på kunskapen som medarbetarna besitter.

För att företag skall kunna effektivisera sitt arbete krävs det att vissa åtgärder tillämpas för att underlätta för kunskapsspridningen och anpassa kulturen därefter. Det är viktigt att kunskapsspridningskulturen implementeras i medarbetarna så informationsflödet och kunskapsutbytet kan ske smärtfritt i organisationen. Om inte kulturen återspeglar strategivalet kan företaget få förödande följder i form av bristande målkonvergens där företagets mål inte överensstämmer med medarbetarnas.

Med detta som bas ser vi att kunskapsspridning inom Ernst & Young blir särskilt viktig då företaget är kunskapsintensivt och förlitar sig på medarbetarnas kompetens. Vi finner det därför intressant att studera hur medarbetarna på ett kunskapsföretag erhåller och förvaltar kunskap. För Ernst & Young blir det fundamentalt att lyckas sprida kunskapen och inkapsla den inom företaget för att utöka den kunskapsbas företaget besitter.

1.3 Problemformulering

Då betydelsen av kunskapsspridning och inkapslandet av denna i kunskapsföretag är stor i dagens hårdnande konkurrenssituation anser vi det intressant att utföra en fallstudie på hur kunskap sprids, lagras och tar sig uttryck i konsultföretag. Vi finner det även intressant att undersöka hur kulturen påverkar kunskapsspridningen och vilka strategier ett företag kan använda sig av för att underlätta för överföring av kunskap. Med detta som bas vill vi besvara följande frågor:

- *Hur skapas kunskap inom Ernst & Young?*
- *Hur sprids kunskap inom Ernst & Young?*
- *Hur bibehålls kunskapen inom Ernst & Young?*
- *Vilka kulturella faktorer inom Ernst & Young har inverkan på kunskapsspridningen?*

1.4 Syfte

Med problemformuleringen som bakgrund blir syftet med vår uppsats att undersöka hur kunskap sprids inom Ernst & Young.

1.5 Målgrupp

Den målgrupp som vi riktar vår uppsats till är först och främst studenter och lärare på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Vi hoppas också att vår uppsats kan tillföra nytta till vårt fallföretag och ge dem ett annat perspektiv på kunskapsspridning.

1.6 Avgränsningar

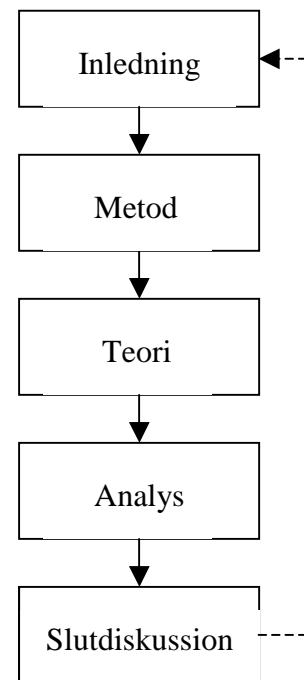
Vi har valt att avgränsa vår uppsats till att endast omfatta ett fallföretag, Ernst & Young. Det hade varit intressant att jämföra hur kunskapsspridningen sker i andra konsultföretag, men vi ansåg att omfattningen av vårt fallföretag var stort nog samt att tidsaspekten spelade en stor roll. Vi har således valt att undersöka ett företag på djupet.

Vi har även valt att avgränsa oss geografiskt då vi ansåg att närheten till fallföretaget var ett grundläggande krav. Ernst & Young är ett stort internationellt företag och vi valde Malmökontoret då det ligger inom rimligt geografiskt avstånd som skulle underlätta för besök och därmed materialinsamlingen till våra empiriska undersökningar. Vi antar dock att de resultat vi uppnår med uppsatsen avspeglar Ernst & Young generellt sett, då kontoren arbetar likartat både nationellt och internationellt.

Vidare har en avgränsning vi gjort varit organisatorisk. Ernst & Young är verksamma inom varierande affärsområden som alla utgör en viktig del i företaget. Då vi anser att företagets kärnkompetens ligger inom revision har vi valt att till största delen studera denna del av företaget.

1.7 Disposition

För att underlätta strukturen i vår uppsats har vi utgått från modellen i figur ett. Uppsatsen inleds med en bakgrund till kunskapsföretag och kunskapsspridning och följs av problemdiskussion, syfte och avgränsningar. Det andra kapitlet behandlar och förklarar vår metod och de metodologiska val vi gjort. Vidare presenteras de teorier som lägger grunden för diskussionen i analyskapitlet. För att introducera läsaren i ämnet ges i kapital fyra en kort beskrivning av vårt fallföretag och kunskap som resurs. De nyckelbegrepp som behandlas i teorin används för att strukturera upp analyskapitlet. Avslutningsvis följer en slutdiskussion där våra främsta resultat, utifrån den tidigare analysen, presenteras.



Figur 1, "Disposition av uppsatsen"

2. Metod

Avsikten med detta kapitel är att beskriva vårt val av metod och vårt tillvägagångssätt. Vi redogör också för vår insamling av data och bearbetning av den. Avslutningsvis förs en diskussion kring trovärdighet i våra intervjuer och källor.

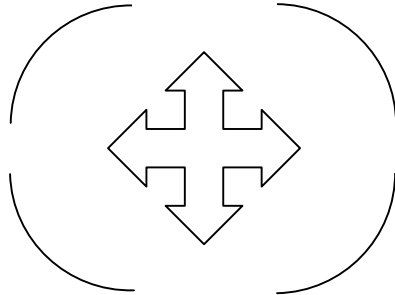
2.1 Vetenskapsteorier

Forskare har en mängd olika vetenskapsteoretiska traditioner att välja mellan vid utförandet av sin forskningsmetodik. Vi kommer här nedan att beskriva två klassiska förhållningssätt: *positivismen* och *hermeneutiken*. Vi ansluter oss till Walléns uppfattning om att de skall vara direkt relaterade till forskningsmetodik och därmed kommer vi att lämna stora delar av deras filosofiska bakgrund därhän. (Wallén, 1996 s. 26)

Positivismen är ett synsätt som är nära kopplat till naturvetenskapen. Tilltron till vetenskaplig rationalitet är hög, det vill säga att den kunskap som ej är vetenskaplig betraktas inte som kunskap överhuvudtaget och/eller som irrationell. Allt måste förankras i teorier och skall vara empiriskt prövbart. Det innebär att känslor, upplevelser och kulturfenomen inte tillhör den vetenskapliga världen enligt positivisterna. Människan ses som ett objekt, ett ting och forskaren skall vara totalt objektiv och inte påverkas av utomvetenskapliga värderingar. Reduktionismen som är väl utbredd innebär att helheten reduceras till delar som sedan studeras för att finna lösningen, allt skall anges i orsak-verkan. Det gör att det är lätt att tappa sammanhang och helhet vilket positivismen har kritiserats för (Wallén, 1996 s. 27ff).

Hermeneutiken kan beskrivas som positivismens motpol (Patel & Davidsson, 1994 s. 25). Hermeneutik kan fritt översättas med tolkningslära och har som ett av sina ursprung teorier om bibel- och annan texttolkning. Tolkninglära handlar om hur individen tolkar innebörden i texter, symboler, handlingar, upplevelser m.m. Den som tolkar har en förförståelse i form av språklig och kulturell gemenskap som behöver artikuleras och göras medveten (Wallén, 1996 s. 33). Moderna hermeneutiker menar att man också kan tolka mänskliga handlingar, livsytringar och spåren av dess på samma sätt som man tolkar språkliga utsagor och texter (Patel & Davidsson, 1994 s. 25). Forskaren ges här jämfört med positivismen en mycket mer öppen, subjektiv och engagerad roll (Patel & Davidsson, 1994 s. 26). Vid tolkandet är det viktigt att växla mellan del- och helhetsperspektiv och uppmärksamma skillnader och motsättningar mellan dessa för att nå fram till en så fullständig förståelse som möjligt. Det innebär att tolkandet fortskrider som ett växelspel mellan den aktuella del som man arbetar med och den framväxande helheten (Wallén, 1996 s. 33). Ett huvudtema för hermeneutiken har ända från början varit att ”meningen hos

en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten”. Omvänt består ju helheten av delar och kan därför endast förstås ur dessa. Detta resonemang för oss fram till den hermeneutiska cirkeln: delen kan endast förstås ur helheten och helheten endast ur delarna (Alvesson & Sköldbberg, 1994 s. 115).



(Figur 4 "Den hermeneutiska cirkeln" Alvesson & Sköldbberg, 1994 s. 174)

Vårt förhållningssätt har följt hermeneutiken. Vi har inte haft en önskan att förankra teser och teorier med vetenskapen, utan vår önskan har varit att nå insikt och förståelse för det som studerats. Vi har tolkat de texter, utsagor och upplevelser vi erhållit från våra besök på Ernst & Young. Våra tolkningar är således färgade av det bagage, det vill säga den förförståelse, som varje gruppmedlem bär med sig vid undersökningens start. Under processens gång har vi relaterat den nya informationen vi erhållit med den tidigare förståelse vi besatt och på så vis har ny kunskap och insikt kunnat uppstå.

2.2 Ansats

Alvesson & Sköldbberg (1994) beskriver tre förklarings- och förståelseansatser, *induktion*, *deduktion* och *abduktion*. De två förklaringsmodellerna induktion och deduktion är olika vägar att nå kunskap, men hänger emellertid ihop. Skillnaderna ligger i hur man tolkar insamlad data, antingen dras slutsatser med stöd av teori, eller genom att först efter insamlad empiri studera teorin.

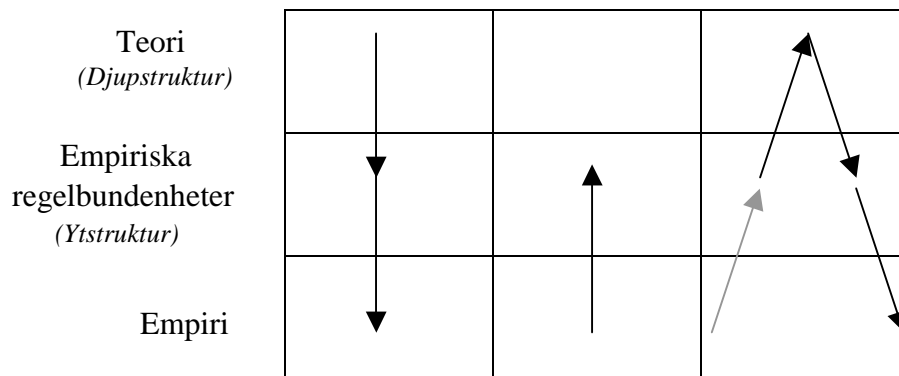
Den *induktiva* ansatsen baseras på empiriska data som insamlats och beskriver en viss händelse. Härifrån dras en generell slutsats kring händelsen eller ämnet. Slutsatsen i sig är ofta i form av en teori som förklarar och är applicerbar på alla händelser av samma art som den studerade.

Svagheten med den induktiva ansatsen är att en generalisering ofta medför att alltför avvikande observationer måste bortses från och därmed påverkas validiteten av undersökningen. Alvesson & Sköldbberg kritiserar denna aspekt av den induktiva ansatsen och beskriver den som att endast undersöka ytstrukturen.

Deduktion är en forskningsansats som baseras på hypoteser eller generella regler som antas förklara ett visst enskilt fall. Denna hypotes eller regel testas sedan i en empiriundersökning och tolkas och analyseras. Resultatet kommer sedan att jämföras med hypotesen för att se om det råder överensstämmelse.

Svagheten med denna ansats är, enligt Alvesson & Sköldberg, att den istället för att förklara de bakomliggande orsakerna enbart fastslår dem.

En kombination av de båda förklaringsmodellerna kallas *abduktion* och är den metod som används vid många fallstudier (Alvesson & Sköldberg, 1994 s.42). Abduktion är ett sätt att dra slutsatser om vad som är orsak till eller har föregått en observation, utan att kunna manipulera dessa orsaksfaktorer (Wallén, 1996 s. 48). Metoden utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska förföreställningar och ligger därför närmare deduktionen. Metoden blir härigenom en kombination av induktion och deduktion, men tillför även nya moment. Genom att rikta in sig på underliggande mönster blir skillnaden från de båda andra fördelaktig, då abduktion även inbegriper förståelse. Under forskningsprocessen sker således en alternering mellan tidigare teori och empiri, varvid båda successivt omtolkas i skenet av varandra. Detta gör att abduktion är en mindre ensidig metod än induktion och deduktion och därmed mer realistisk (Alvesson & Sköldberg, 1994 s.42).



(Figur 2, "Deduktion, induktion och abduktion". Alvesson & Sköldberg. 1994 s. 45)

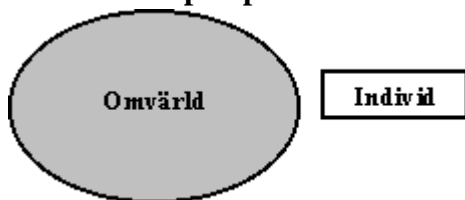
Vi har använt oss av den abduktiva förklaringsmodellen, då vi anser att den utgör den bästa möjligheten för oss att uppnå vårt syfte med uppsatsen. Vi har valt ett tolkande perspektiv och önskar nå förståelse för det fenomen vi studerar. Den deduktiva delen utgörs av de teoretiska resonemang vi utgått från för att sedan kombineras med vårt empiriska material. Inom tidsramen för uppsatsen är också den abduktiva metoden mest lämplig för att genom en iterativ process studera både teori och empiri i ett växelspel.

2.3 Kvalitativ och kvantitativ metod

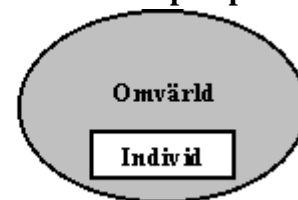
De två metoder som är relevanta vid insamlandet av data och information är *kvalitativ* och *kvantitativ* metod. Valet mellan de båda är en fråga om vilken metod som passar bäst för att belysa det valda problemområdet. Båda metoderna har dock som grundläggande syfte att ge en bättre förståelse av det samhälle vi lever i och hur enskilda människor, grupper och institutioner handlar och påverkar varandra. Förutom det gemensamma syftet är det främst olikheter som påträffas (Holme & Solvang, 1997 s.76).

Kvantitativ data, även kallad hårddata, är data som bearbetas med matematiska och statistiska metoder (Wiedersheim, 1991 s.60). En kvantitativ forskningsmetod kännetecknas av systematiska och strukturerade observationer av omvärlden (Holme & Solvang, 1997 s. 78). Generella principer och hypoteser tas sedan fram och hypoteserna testas i verklighetsrelaterade experiment för att pröva och bedöma deras kvalitet. Den kvantitativa metoden omvandlar informationen till siffror och mängder (Holme & Solvang, 1997 s.76), vilket är lämpligt om det är flera enheter som skall studeras och om syftet med undersökningen är att resultatet skall kunna generaliseras. Vid en undersökning med kvantitativ metod finns det en jag-det-relation mellan forskaren och undersökningsobjektet. Forskaren observerar fenomenet utifrån, utan påverkan på resultatet. Vidare söks mängder utav variabler av oberoende karaktär för att skapa en bild av det gemensamma och generella händelseförloppet. Utmärkande drag för en kvantitativ undersökning är att den skall vara av beskrivande och förklarande karaktär (Holme & Solvang, 1997 s. 78).

Kvantitativt perspektiv



Kvalitativt perspektiv



(Figur 3, "Det traditionella och det kvalitativa perspektivet". Backman, 1998 s. 47)

Kvalitativ metod präglas av flexibilitet och närhet till testobjektet. Det söks efter sammanhang och strukturer och intresset ligger ofta i det som är avskiljande och säreget. Till skillnad från den kvantitativa metoden så söks det enligt kvalitativ metod mycket och gedigen information men från ett färre antal aktörer. Undersökningarna karaktäriseras oftast av ett ostrukturerat och informellt tillvägagångssätt vid insamlandet av informationen. När arbetet sker enligt en kvalitativ metod är det önskvärt att forskaren är en del av den värld som undersöks. Forskaren kan vara deltagare eller aktör och det är en jag-du-relation som råder mellan honom och undersökningsobjektet (Holme & Solvang, 1997 s. 78). Fördelen

med den kvalitativa metoden är att intervjuerna som genomförs ger en omfattande helhetsbild av det som undersöks.

Med hänsyn till vår frågeställning har vi valt att tillämpa den kvalitativa metoden, vilken behandlar mjukare data, som består av förklaringar och orsaker bakom en viss företeelse. Vi är intresserade av att erhålla djupare kunskap snarare än att dra generella slutsatser, vilket gör att den kvalitativa metoden passar vårt syfte med uppsatsen bättre. Vi ämnar förklara och förstå hur kunskap kan skapas, spridas och behållas i ett kunskapsföretag vilket kräver att vi har den kvalitativa metodens närhet till undersökningsobjektet. Det har också varit av största vikt för oss att få undersökningsobjekten, i detta fall medarbetarna på Ernst & Young, att känna sig delaktiga i vår undersökning för att försöka skapa ett förtroende mellan företaget och oss som forskare. Skapandet av ett förtroende medför att den insamlade informationen är väl förankrad i den verklighet som skall beskrivas. Detta hade inte varit möjligt att genomföra med den kvantitativa metoden och därmed har vi valt en kvalitativ undersöknings metod.

Insamlandet av underlaget till vår uppsats har skett via semistrukturerade intervjuer med medarbetare från olika avdelningar på Ernst & Young. Den kvantitativa metodens specifika svarsalternativ hade kunnat ge en felaktig bild av den undersökta företeelsen. Genom att ställa direkta frågor utan fasta svarsalternativ enligt den kvalitativa metoden erhålls uttömmande svar och det ges dessutom en möjlighet till oss forskare att ställa uppföljningsfrågor. Vi är medvetna om att vårt sätt att ställa frågor och hur vi har tolkat svaren kan ha påverkat uppsatsens resultat då den kvalitativa metoden är subjektiv. För att undvika misstolkningar har vi därför varit noga med att alla gruppens medlemmar varit närvarande vid intervju tillfällena och efter genomförd intervju har svaren analyserats och sammanställts.

2.4 Urval

2.4.1 Val av företag

Vi ville studera ett större kunskapsföretag då vi anser att det kan ge en mer rättvisande bild av den företeelse vi vill studera. I ett mindre företag med få anställda kan det finnas sociala faktorer med olika inverkan på kunskapsflödet, vilket medför en risk för vilseledande resultat.

Företagets geografiska läge var också avgörande för valet av företag. Vi hade bestämt att en fallstudie skulle genomföras och därmed sökte vi endast bland företag i Skåne, vars geografiska läge inte hindrade oss från att besöka dem. Vi ansåg att möjligheten till personliga besök var mycket viktig då det ger en helt annan uppfattning om företaget. Dessutom anser vi att intervjuer bör ske ansikte mot

ansikte för att skapa tillit mellan oss och intervjupersonen. Vidare ges möjlighet att insupa atmosfären, få en större insyn så att man slutligen skapar sig en egen bild av organisationen.

Vårt val föll slutligen på Ernst & Young som vi anser uppfyller kriterierna för ett kunskapsföretag. Det är ett multinationellt företag som är beundrat världen över. De säger själva att de lägger stor vikt vid att sprida kunskap inom företaget då detta är deras produkt och konkurrensfördel. Det känns även intressant att studera Ernst & Young då det ligger högt upp på många studenters önskelista över framtida arbetsplats.

2.4.2 Val av intervjupersoner

Jacquette Åkerman, Human Resource-chef, Ernst & Young, Malmö.

Jacquette Åkerman var vår första kontakt med Ernst & Young i Malmö och gav oss access till vår uppsats. Hon har under arbetets gång varit vår huvudkontakt. Anledningen till att vi tog kontakt med henne var att vi anser att hon har en övergripande befattning och har kunskap om vilka anställda som kunde vara relevanta för oss att intervjua.

Viktoria Bassani, Interninformationsansvarig och redaktör, Ernst & Young, Malmö.

Jacquette Åkerman hänvisade oss vidare till Viktoria Bassani vars befattning överensstämde väl med vårt uppsatsämne. Då hon är ansvarig för förmedling av interninformation har hon utgjort en stor källa för insamlandet av material.

Erna Ahlfors, Godkänd Revisor, Ernst & Young, Malmö.

Då varken Jacquette Åkerman eller Viktoria Bassani är revisorer och då revision är Ernst & Youngs kärnkompetens var vår önskan att intervjua en ”vanlig anställd” för att få ytterligare perspektiv på området vi undersökte. Av utbildningsansvarig Tomas Svensson som tyvärr inte hade tid att delta i intervju blev vi rekommenderade Erna Ahlfors.

Jan Klippvik, fd chef, Ernst & Young, Täby.

Genom en personlig kontakt intervjuade vi Jan Klippvik som tidigare arbetade på Ernst & Young i Täby. Denna befattning som tidigare anställd ansåg vi kunde öka trovärdigheten då han inte är utsatt för samma hårda övervakning som de anställda i Malmö. Han tillhandahöll annars svårtillgänglig information och vi anser att hans medverkan kompletterade vårt empiriska material väl. Vi vill poängtera att han inte hyser några agg mot Ernst & Young då han själv sade upp sig för en tjänst hos en mindre revisionsbyrå.

2.5 Datainsamling

De data som vi har använt oss av under arbetet med uppsatsen är dels befintlig, sekundärdata, och dels primärdata. De primärdata som vi använt oss av är den information som vi erhållit under de intervjuer vi genomfört med anställda på Ernst & Young. De sekundärdata som vi använt oss av består främst utav information från artiklar, databaser, årsredovisningar och annat tryckt material. Sekundärdata har till största delen gett oss ett helikopterseende på organisationen i sin helhet.

2.5.1 Tillvägagångssätt

Vi har valt att till största delen utföra personliga, semistrukturerade intervjuer då denna metod tillåter oss som intervjuare att ställa följdfrågor, men även att använda oss av en intervjumall vilket spar tid för både oss och intervjuobjektet. Samtidigt ville vi behålla fokus under intervjuens gång. Vidare hade vi med denna intervjuform möjlighet att skapa en dialog då syftet var att våra intervjuobjekt skulle ha frihet att med egna ord redogöra för hur verksamheten fungerar. De personliga intervjuerna har gett oss en djupare bild av företaget och ämnet än de skiftliga frågor som besvarats genom elektronisk post.

2.5.2 Genomförande

För att på bästa sätt få en så bred empirisk bas som möjligt har vi inför varje utförd intervju formulerat ett antal frågor. Tillsammans i gruppen har vi diskuterat oss fram till de mest relevanta och lämpliga frågorna. Beroende på intervjuobjektets position har vi anpassat frågorna till rådande situation, men vi har dock alltid använt oss av en mall som fått utgöra vår intervjumanual.

Vid genomförandet av de personliga intervjuerna har vi delat upp arbetet så att löpande anteckningar kunde utföras. En gruppmedlem har varit ansvarig för avverkandet av intervjumanualen, medan de andra antecknat för att erhålla så mycket information som möjligt. Dock har alla gruppmedlemmarna ställt följdfrågor som uppstått under tidens gång och varit delaktiga i dialogen. Till en början var vår avsikt att bända intervjuerna för att inte undgå information, men på grund av dålig tillgänglighet av bandspelare eliminerades denna strategi. Efter intervjuerna har vi diskuterat våra intryck och jämfört anteckningar samt kompletterat för att minska informationsbortfallet. Vid telefonintervjuerna har dock inte denna potential funnits då endast en person haft möjlighet att anteckna och skapa sig en uppfattning. På så sätt ökar därför risken av eventuellt informationsbortfall och feltolkningar. Dock har vi genom fortsatt kontakt via elektronisk post och telefon haft möjlighet till komplettering av information till frågor som uppkommit under resans gång.

2.6 Trovärdighet

Kravet på trovärdighet gör det viktigt att förstå förhållandet mellan källan och den ursprungliga situationen. Sekundärkällor hämtar sin information från primärkällor och är beroende av dem och därmed är primärkällor att föredra (Holme & Solvang, 1997).

Vid djupintervjuer går det inte att bortse från intervjuareffekten, det vill säga i samspelet mellan intervjuare och respondent kan en viss påverkan på svaren uppstå utifrån intervjuarens förutfattade mening i ämnet. Våra intervjufrågor har varit av öppen karaktär för att främja en insamling av bred och varierad information. Vi har hållit i åtanke att inte ställa ledande frågor, för att i möjligaste mån undvika att styra våra intervjupersoners svar. Vi har försökt genomföra intervjuerna i dialogform snarare än intervjuform för att få uttömmande och spontana svar. Det finns dock risk för en viss begränsning i materialet, att information utelämnas av intervjupersonerna beroende på till exempel känsliga ämnen eller tystnadsplikt, vilket vi upplevde som en väldigt stark kraft i Ernst & Young. Det bör också påpekas att på grund av hänvisningen och ledsagandet till våra intervjuobjekt har detta kunnat påverka trovärdigheten i vår undersökning. Vid en observationsstudie kunde detta problem åtminstone till viss del ha åtgärdats, men detta har inte varit möjligt inom tidsramen för uppsatsen. Vi anser dessutom att vår kontakt med en före detta anställd har ökat trovärdigheten då han i viss mån kunnat bekräfta och dementera de utsagor som intervjupersonerna i Malmö uppgett.

Källkritiken utgår från *samtidskrav*, *tendenskritik* och *beroendekritik* för att se hur tillförlitliga, relevanta och valida de använda källorna är. (Wiedersheim, 1991 s. 82)

Samtidskravet utvärderar informationens aktualitet, att källorna insamlats och bearbetats under en kortare period för att undvika att värdefull data förloras. De intervjuer vi använt oss av i uppsatsen är gjorda under cirka fyra veckor och uppfyller på så sätt samtidskravet. Arbetet med uppsatsen har sedan fortflöpt i direkt anslutning till dessa, varför vi med säkerhet vet att den information vi erhållit från intervjuerna är aktuell. Som vi tidigare nämnt har vi efter varje intervjutillfälle sammanställt intervjumaterialet för att undvika att något glömts bort eller tolkats olika. Våra sekundära källor stämmer även de väl överens med samtidskravet. Vår strävan har varit att redovisa så relevant och aktuell litteratur som möjligt och de böcker och artiklar vi använt oss av är skrivna under senare delen av 1990-talet eller i början av 2000-talet, med något enstaka undantag.

Tendenskritiken riktar kritik mot det egenintresse som de tillfrågade kan ha i den aktuella frågan. Den tendenskritik som kan riktas mot våra primära källor är först och främst att intervjupersonerna vi varit i kontakt med vill framhäva en god bild av företaget och undanröja mer känsliga ämnen. Likaså har vi upplevt att delar av de svar vi fått har varit en aning tillrättalagda och anpassade till situationen. För att

motverka att detta skulle riskera att snedvrída våra resultat har vi intervjuat personer i olika positioner inom företaget, dessutom en före detta anställd. Vi har kritiskt granskat våra intervjuer och jämfört svaren med de som lämnats av andra inom samma organisation.

Att hitta helt opartiska sekundära källor får anses orimligt. Författarna har av naturliga skäl ett intresse av att inte kritisera sina egna teorier i större utsträckning. De skriver utifrån sitt eget huvud och sina erfarenheter, vilket kan ge en subjektiv bild av verkligheten. För att så objektivt som möjligt och på ett kritiskt sätt bedöma den information som vi grundar uppsatsen på har vi tagit del av och använt så stort källmaterial som möjligt, hämtat från olika typer av litteratur och skrifter. Dock bör trovärdigheten i de vetenskapliga artiklarna vara hög då de är publicerade i välansedda tidskrifter. Vi har i viss utsträckning använt oss av Ernst & Youngs hemsida, verksamhetsberättelse 2001/2002 samt tryckta broschyrer vilka är starkt vinklade till företagets fördel. Vi är väl medvetna om detta och har hållit oss kritiska till dessa partiska sekundära källor.

Beroendekritiken utgör en kontroll av källornas inbördes beroendeförhållande, till exempel om två personer fått sina uppgifter från samma källa. De personer vi pratat med vid intervjuerna har en viss beroendeställning till varandra, då majoriteten är verksamma inom Ernst & Young. Vi är medvetna om att de är formade av samma företagskultur och förhållningssätt till företaget. För att nå högre trovärdighet har vi därför intervjuat personer i olika befattningar som inte har direkt samband inom organisationen.

Att de sekundära källor vi använt oss av är beroende av varandra går inte att undvika. I de olika artiklarna refererar författarna till varandra, men att detta skulle vara ett problem är tveksamt, dessutom måste det ses som ett ofrånkomligt faktum.

3. Teori

I detta kapitel beskrivs teorier relevanta för kunskapsspridning och knowledge management. Vårt syfte är att skapa förståelse för hur kunskap sprids för att senare koppla detta till vårt fallföretag i kommande kapitel.

3.1 Kunskapsföretag

Ett kunskapsföretag kan definieras utifrån att det är en organisation som lever på att sälja sin kunskap. I mitten av 1980-talet myntade Karl-Erik Sveiby begreppet *kunskapsföretag*. Ett kunskapsföretags viktigaste beståndsdelar består av medarbetarnas specifika kunskaper och kompetens. Således blir företagets viktigaste värde de värden som de anställda i kunskapsföretaget kan skapa hos kunderna. I motsats till de traditionella företagen där den värdeskapande processen skapas inuti företaget och produktionen är standardiserad bildas kunskapsföretagets värdeprocess externt samtidigt som kunden agerar som medproducent (Sveiby, 1991). Kunskapen i form av tjänst blir unik och skapas i samspel med kunden. På så sätt blir rådgivning och utbildning en process i vilken kunskapsföretagets medarbetare och kunden samarbetar för att nå fram till ett uppsatt mål. Kundens nyckelroll i produktionen blir således kännetecknet för ett kunskapsföretag. Skillnaden från traditionella tjänsteföretag vars service och tjänster ämnar avlasta kunden är kunskapsföretagets syfte att utveckla, reformera och skapa nytänkande hos kunden. Resultatet blir att kunskapsföretag till största delen arbetar med kundanpassade lösningar som grundar sig på kundens unika behov och problem istället för standardiserade tjänster. Denna fundamentala bas för kunskapsföretag, interaktionen mellan konsulten och kunden, har som syfte att tillföra kunden ett större värdeinnehåll. (Sveiby, 1991)

Sedan slutet av 1990-talet har fokuseringen på kunskap ökat då marknaderna alltmer liknar Schumpeterian markets (Grant, 2002). Ny teknologi föråldrar ständigt nuvarande och ständiga förändrade marknadsförhållanden gör att företagens framtid blir alltmer osäker och oförutsägbar. Den kvarvarande konkurrensfördelen blir företagets förmåga att använda sig av och skapa kunskap. Det västerländska samhället präglas idag av kunskap i allt större utsträckning, vilket gör att kunderna har blivit bättre på att lösa mindre men även större problem internt. Kundernas krav och förväntningar på kunskapsföretaget att erbjuda kvalificerade kundanpassade lösningar ökar därmed. Detta medför att företag i större utsträckning måste utveckla sin förmåga att interaktivt byta information och kunskap gemensamt med kunden. Interaktionen mellan kunden och företaget hämtar kunskap till företaget. Detta lägger grunden till lärandet i kunskapsföretaget. För att kunskapsföretaget skall lyckas bli en lärande organisation måste medarbetarna se till att den externa kunskapen som förs in i företaget kan omvandlas och göras tillgänglig för samtliga medarbetare.

Framgångsrika företag blir således de som besitter förmågan att skapa och ta tillvara på ny kunskap och sprida den i organisationen (Sveiby & Risling, 1986)

3.2 Kunskapsspiralen

Nonaka (1994) beskriver i sin artikel processen för att skapa kunskap och skiljer där mellan två typer av kunskap; tyst kunskap (tacit knowledge) och explicit kunskap (explicit knowledge). Michael Polanyi uttrycker förhållandet som ”*we can know more than we can tell*”. Det som skiljer de båda kunskapstyperna åt är att explicit kunskap är kodifierbar, överförbar, formell och systematisk, medan tyst kunskap beskrivs som svår att formalisera och kommunicera samt att den är personlig och djupt rotad i handling.

Blandningen mellan dessa kunskapsformer ligger till grund för nya innovationer och utnyttjat på rätt sätt kan en ökad kunskap leda till ett framgångsrikt företag. Jämfört med kapital är kunskap något som ökar ju fler i företaget som använder sig av den. Ett framgångsrikt företag arbetar effektivt för att alla anställda skall utnyttja den kunskapsbank som existerar (Nonaka/Starkey, 1996)

Nonaka (1994) tydliggör fyra olika interaktionsmönster mellan tyst och explicit kunskap, där befintlig kunskap kan omformas till ny kunskap. Denna konvertering av kunskap ska hjälpa organisationer att öka kunskapsbasen. Kunskapsspiralen betonar betydelsen av en ömsesidig påverkan mellan de fyra interaktionsmönstren för att uppnå den spiralliknande inläringen. Det första steget utgörs av *socialisation*, där tyst kunskap omvandlas till ny tyst kunskap genom interaktion mellan individer. Detta kan ske genom att arbeta tillsammans i till exempel projektteam eller att via observationer och imitationer dela med sig av sina erfarenheter. Nyckeln till tyst kunskap är erfarenheter. Utan att dela erfarenheter med varandra är det oerhört svårt för människor att dela andras sätt att resonera (Nonaka, 1994 s. 19).

Det andra steget benämns *kombinering* och innebär att explicit kunskap omvandlas till ny explicit kunskap. Denna omvandling sker genom en social process där utbyte av explicit kunskap sker mellan individer. Detta kan uppstå vid möten eller telefonsamtal. Genom att individen tar till sig den existerande kunskapen och själv sätter denna i ett nytt samband genom katalogisering och kontextualisering genereras ny kunskap för individen. Moderna datasystem såsom databashantering möjliggör denna process (Nonaka, 1994 s. 19).

Det tredje och fjärde steget i kunskapsomvandlingen innehåller både tyst och explicit kunskap. I dessa steg innefattas att tyst kunskap och explicit kunskap är komplement till varandra och utvecklas över tiden genom interaktionsprocesser. *Externalisering* innebär att tyst kunskap omvandlas till explicit kunskap. Med hjälp av metaforer och modeller blir den tysta kunskapen explicit. Den tysta kunskapen kopplas till en

kontext som gör den tillgänglig för andra. För att denna process skall fungera är en stark kultur viktigt. Genom kulturen skaffar sig de anställda gemensamma sätt att uttrycka sig på vilket underlättar för kommunikationen och förståelsen internt. *Internalisering* utgör motsatsen, det vill säga att explicit omformas till tyst kunskap, vilket också kan ses som den traditionella formen av inläring. Den explicita kunskapen sätts i ett personligt sammanhang och omformas på så sätt till tyst kunskap. Den explicita kunskapen överförs stegvis via interaktion och processer av trial-and-error till olika former av tyst kunskap. Handling är nyckelordet i denna process.

	Tyst kunskap	T_o	Uttalad kunskap
Tyst kunskap	Socialization		Externalization
<i>From</i>			
Uttalad kunskap	Internalization		Combination

(Figur 5, *Modes of the Knowledge Creation*. Nonaka, 1994 s. 19)

Dessa fyra kategorier kan samtliga skapa ny kunskap i en organisation. Nonaka menar att det krävs både tyst och explicit kunskap för att skapa ny kunskap och att detta måste ske i form av en dynamisk interaktion mellan de olika kategorierna för att uppnå en spiralliknande inläring i organisationen. En felaktig dialog mellan tyst och explicit kunskap kan orsaka problem och bristande engagemang och negligering av den personliga betydelsen av kunskap och kan leda till en ytlig tolkning av existerande kunskap utan koppling till den verkliga situationen.

Till skillnad från individuellt kunskapsgenererande måste alla fyra processer av kunskapsskapande var fungerande i organisationen för att spridningen ska fungera på ett tillfredställande sätt. Dessa skapar en cykel av kunskapsspridning där varje process har en typ av avtryckare som sätter igång kunskapsspridningen. I socialisationsprocessen är avtryckaren bildandet av ett team, eller annan typ av interaktionsmoment för de anställda. Dessa team är till för att medarbetarna skall uppmuntras att dela erfarenheter och perspektiv med varandra. Externaliseringen börjar med framgångsrika dialoger där metaforer används för att medarbetarna skall uttrycka sina egna perspektiv på frågeställningar och problem, och på så sätt frambringa tyst kunskap som annars är svår att kommunicera. Nya koncept bildas och kan kombineras med existerande kunskap men även extern kunskap. Kombinationen sätts igång av gruppmedlemmar och andra medarbetare i organisationen som dokumenterar den existerande kunskapen. Genom iterativa processer och prövningar artikuleras nya koncept fram och utvecklas tills de skapar

en konkret form. Dessa prövningar kan frambringa internaliseringsprocessen genom inläring. Medlemmar i teamen delar explicit kunskap som så småningom omvandlas och översätts genom interaktionen mellan individerna till tyst kunskap.

Basen till kunskapsskapande ligger dock på den enskilde individens tysta kunskap vars vitalaste del för spridning är externaliseringsprocessen, men en fungerande kunskapsspridning är i stort behov av interaktionen mellan alla processer. Tyst kunskap förflyttas genom de olika processerna av kunskapsspridning och kan på så sätt ses som en spiral av kunskapsskapande. Interaktionen sammanförs via en dynamisk process och sedan synliggörs den för organisationen och bidrar till ökad kunskap. Nonaka menar att interaktionen mellan tyst och explicit kunskap tenderar att öka i hastighet och omfattning, allt eftersom fler aktörer inom och utom organisationen blir delaktiga i processen. Organisationens förmåga att skapa kunskap kan illustreras i en uppåtgående spiral med början vid individnivå, senare grupp nivå för att avslutas med organisationen som helhet.

3.3 Epistemologi - läran om kunskap

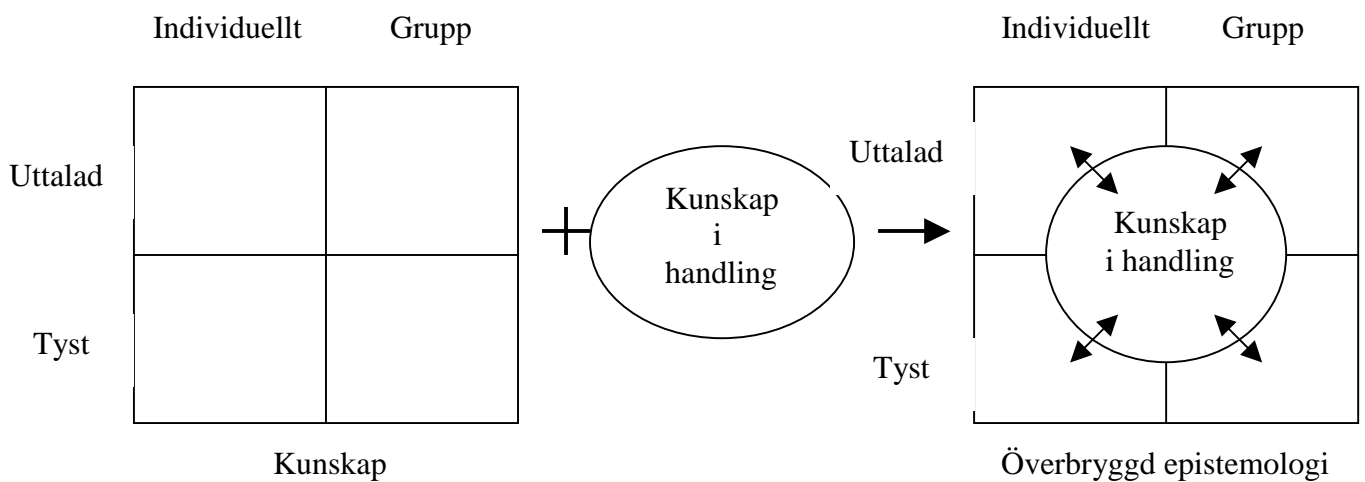
Mycket av dagens forskning kring kunskap i olika former handlar om att förstå kunskapens natur. Denna förståelse kallar Cook & Brown (1999) *epistemology of possession* då de menar att kunskap betraktas som något människor besitter. Epistemologi är en gren inom filosofin, härstammar från grekiskan och betyder läran om kunskap (Bra Böckers Lexikon 2000, Band 7 s. 120). Cook & Brown anser att *epistemology of possession* är för snävt, missvisande och begränsar praktiserandet av kunskap. De anser att ett stort fel som begås inom litteraturen om epistemologin är att kunskap behandlas som om den vore av ett enda slag och att viss kunskap är bättre än annan. Nonaka med flera kritiserar för att de framhåller explicit kunskap som bättre än tyst och likaså att kunskap hos en individ skulle vara bättre än den hos en grupp.

Det första påståendet som Cook & Brown (1999) framhåller i sin artikel är att de fyra kategorierna inom tyst/explicit och individ/grupp bör behandlas som fyra distinkta former av kunskap där varje form är likvärdig med de andra tre. Deras distinkta karaktärer återspeglas i att samtliga former utför en uppgift som de andra inte har möjlighet till. Dessa fyra former menar Cook & Brown bör vara *epistemology of possessions* fokus.

Deras andra påstående är att det finns mer epistemiskt arbete i vårt handlande än vad som kan tillgodoräknas den kunskap som vi besitter i våra huvuden. Människors verkliga handlingar visar inte bara att de besitter kunskap om företeelsen utan även att de har kunskap att utöva den. Därför vill Cook & Brown införa *epistemology of practice* för att utöka och ta bort den traditionella epistemologins fokus på just vetandet.

Deras lånade definition av *knowledge* lyder: som den kunskap man besitter och *knowing*: kunskap som en del av handling. Cook & Brown framhäver att de ej ser på *knowledge* och *knowing* som konkurrerande utan som komplement till varandra och lika fullmäktiga. Dessutom är samspelet mellan dessa båda ett viktigt potentialt generativt fenomen. De menar att användandet av *knowledge* som ett verktyg för *knowing* är en källa för ny kunskap. Detta är vad Cook & Brown kallar *den generativa dansen*.

Genom att verkligen förstå vad överbryggandet av de två epistemologierna innebär erhålls det en mer robust förklaring till hur de olika fyra formerna kan samverka och därmed dra nytta av varandra.



(Figur 6, *Knowledge och knowing*, Cook & Brown, 1999 s. 383).

Den tysta kunskapen blir ofta behandlad som en sämre form av kunskap som behöver omvandlas till explicit för att kunna bli förstådd och användbar. Att värdera den explicita kunskapen högre än den tysta har hämmat forskningen inom epistemologin anser Cook & Brown. Cook & Brown framhåller tydligt att tyst och explicit kunskap är två distinkta former av kunskap och varje form fyller en funktion den andra inte förmår. Framförallt anser de, till skillnad från till exempel Nonaka, att den ena formen inte kan skapas ur den andra eller transformeras till den.

Båda formerna av kunskap behövs för inläring, det räcker inte med den explicita kunskapen då man provar på något för första gången. I artikeln ges exemplet då man ska lära sig cykla. Nybörjaren kan inte genom endast muntliga instruktioner sätta sig på cykeln och börja trampa utan att falla till marken. För att bemästra konsten att cykla måste nybörjaren tillbringa tid på cykeln och på så vis klara prövningen. Det är då den tysta kunskapen nås, den man erhåller då man lyckas att cykla men som ej går att överföra till någon annan via muntliga förklaringar.

Dock anser Cook & Brown att varje form kan användas som hjälpmedel för att erhålla den andra. Detta får inte misstolkas som att tyst kunskap förvandlas till explicit eller vice versa. Genom en form kan man få hjälp med att förvärva den andra, men då den förvärvats är det viktigt att inse att den andra formen av kunskap ej har omvandlats och därmed upphört att existera, utan båda formerna av kunskap finns kvar och används av innehavaren.

3.4 Nonaka kontra Cook & Brown

Nonakas och Cook & Browns resonemang kring tyst och explicit kunskap har en essentiell skillnad: den tysta kunskapens transformerbarhet.

Hela Nonakas kunskapsspiral bygger på att kunskap går att transformera och överföra till en annan individ. Den tysta kunskapen är högt värderad och det är denna kunskap som Nonaka önskar att omvandla så att fler kan ta del av den. Som en kontrast till Nonaka är Cook & Brown av den ståndpunkt att ingen av formerna av kunskap går att transformera. Med hjälp av explicit kunskap kan individen erhålla tyst kunskap och vice versa men kunskapen kan inte omvandlas och den slutar heller inte att existera vid förvärvet av den andra.

Vi anser att Cook & Brown till viss del har rätt och förstår deras kritik mot Nonakas kunskapsspiral. Det finns kunskap hos både individ och grupp som inte går att överföra till någon annan. Det finns tyst kunskap som gror inombords och som inte går att förklara för utomstående. Det är också anledningen till vissa människors stora framgång. Vi anser dock att mottagarens roll glöms bort i artiklarna. Vi är alla olika mottagliga för information och har olika förutsättningar för inläring vilket vi menar har stor inverkan på överförbarheten. Det gör att det kan vara svårt att generalisera.

Dock anser vi att den kunskapsspridning som sker i organisationer ofta är kodifierbar och möjlig att transformera. Det är kunskap som inte är så beroende av individuella förutsättningar och som de flesta kan ta till sig under förutsättning att det finns en vilja i organisationen att dela med sig av den kunskap man besitter. Därför väljer vi att koncentrera oss på Nonakas spiral i vår analys då den bäst tydliggör de situationer för kunskapsöverföring som sker i en organisation.

3.5 Strategier för kunskapsspridning

Knowledge management är ingen ny företeelse, men det var inte förrän på 1990-talet som företagsledningarna började använda uttrycket. Förändringar skedde från naturresurser till intellektuella tillgångar och kunskap fick en central roll. Samtidigt

ökade användandet av datorer i nätverk som gjorde det möjligt att kodifiera, lagra och dela viktig kunskap enklare och billigare än tidigare. (Hansen et al, 1999 s. 106)

Knowledge management har brist på användbara modeller och vägledning varför Hansen et al undersökt system för kunskapsspridning hos företag i diverse branscher i syfte att fylla detta gap. Undersökningen utgår från konsultbranschen där kunskap utgör den huvudsakliga tillgången och där hantering och utveckling av den interna kunskapen sker via uppmärksamhet och investeringar. Inom konsultbranschen och kunskapsintensiva organisationer identifierades två olika metoder för kunskapsspridning; *kodifiering* och *personalisering*.

Kodifieringsstrategin innebär att kunskap kodifieras och lagras i databaser och så på sätt görs tillgänglig för samtliga i organisationen. Kunskapen kan även återanvändas som bas för nya beslut och lösningar samt användas av fler än en konsult samtidigt. Detta gör att kostnaderna kan sänkas och företaget blir mer effektivt. Medarbetarna behöver inte söka upp ursprungskällan till informationen utan kan få direkt access till den behövda kunskapen. Förhållningssättet öppnar upp för möjligheterna att sprida kunskap inom växande och större organisationer. Kodifieringsstrategin bygger på tankesättet "economics of reuse". När kunskapen är utvecklad, omarbetad, kodifierad och nedtecknad kan den användas om och om igen till lägre kostnad för varje gång den utnyttjas. Återanvändandet av kunskapen gör att kommunikationskostnader och tidsaspekter kan hållas nere och företag som använder denna strategi tenderar att höja sina vinster markant. Dock krävs ett utvecklat system och stora resurser för att skapa ett välutvecklat system som klarar av att kodifiera kunskapen på ett tillfredställande sätt samt att företaget använder sig i stor utsträckning av explicit kunskap (Hansen et al, 1999).

Personaliseringsstrategin däremot utgår från att kunskapen är nära kopplad till personen som utvecklade den. Kunskap delas och sprids genom personlig kontakt, men även genom videokonferenser, telefon och elektronisk post. Fokus läggs vid att skapa interaktion och dialog mellan individer. Kunskapen i de företag som använder sig av denna strategi är oerhört svår att kodifiera och uppstår vanligtvis vid brain storming. Konsulter som arbetar på detta sätt gräver oftast djupare i problemen och bollar idéer fram och tillbaks mellan kollegor. Vad som blir viktigt här är att kulturen återspeglar strategivalet i form av att konsulter världen över samarbetar och sätter av tid till att assistera kollegor. Syftet med datasystem i denna typ av organisation är enbart att hjälpa de anställda att kommunicera kunskapen, inte att lagra den. Grunden till personaliseringen vilar på tankesättet "expert economics", vilket syftar till att ge kunden expert rådgivning i form av stark tyst kunskap som inte går att finna i databaser. Problem kan uppstå då processen att dela tyst kunskap är dyr, långsam och tidskrävande. Detta medför att konsultfirmor som använder sig av personaliseringsstrategin har svårt att växa och anställa nya. Vid nyanställning krävs att konsulten utbildas personligen av en typ av mentor för att få tillgång till den tysta kunskapen som de besitter. Dock kan dessa experter ta ut ett högre pris på sina

tjänster då lösningarna tendera att vara skräddarsydda just för den enskilde kundens unika problemsituation (Hansen et al, 1999).

Företagets val av strategi beror på dess verksamhet. Hansen et al (1999) menar att en av strategierna bör väljas som huvudlinje och att den andra eventuellt kan utgöra stöd för att nå framgång och undvika förvirring såväl internt som externt. Valet av strategi för kunskapsspridningen ska spegla företagets generella strategier och konkurrensstrategin i synnerhet, till exempel hur företaget skapar kundvärde och hur den i företaget inbäddade kunskapen kan addera värde för kunden. Först vid kartläggning av dessa faktorer och förhållanden kan den lämpligaste metoden för kunskapsspridning väljas. Hansen et al (1999) tydliggör tre punkter som bör beaktas vid val av strategi. Den första utgörs av att fastställa om företaget erbjuder standardiserade eller kundanpassade produkter och tjänster. Organisationer som producerar standardiserade tjänster passar bäst in på kodifieringsstrategin då kunderna efterfrågar samma typ av tjänster. Motsatsen blir då att företag som har kundanpassad efterfråga matchar bäst personaliseringsstrategin då tjänsten varierar beroende på kundens unika efterfråga och behov. Den andra punkten baseras på om företaget erbjuder mogna eller innovativa produkter. Ett företag vars strategi baseras på mogna tjänster får mest nytta utav kodifieringsstrategin då processen att skapa dessa tjänster underlättas av kodifierad kunskap. Om företaget istället baserar sin produktion på produktinnovation bör företaget inrikta sig på personalisering. Anledningen till detta är att den särskilda kunskap som behövs för att skapa nya innovationer och idéer lätt kan försvinna i pappersdokument. Den sista punkten som bör beaktas i val av strategi är om den anställda förlitar sig på explicit eller tyst kunskap vid problemlösning. Som ett exempel på detta hänvisar Hansen et al (1999) ett företag som erbjuder kundanpassade lösningar som ofta baseras på tyst kunskap att använda personaliseringsstrategin för kunskapsspridning. Det är för det mesta här de flesta konsultfirmor befinner sig.

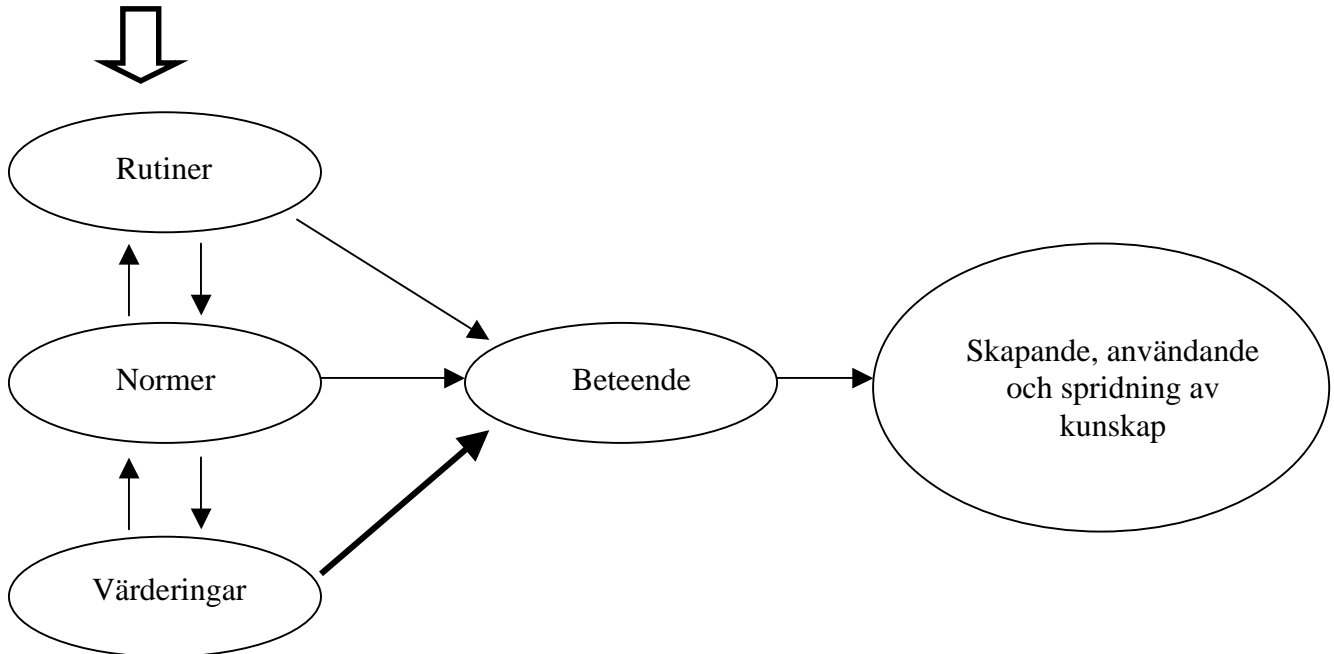
3.6 Kulturella faktorer för kunskapsspridning

Begreppet kultur nämns ofta i organisatoriska sammanhang. Det är ett löst begrepp och svårt att precist definiera. Kultur är en typ av styrmekanism som återspeglar organisationens normer och värderingar. Det är en viktig företeelse som är svår, om inte omöjlig, att tvinga fram. En företagskultur kan växa fram och slutligen bli inbäddad i rutiner och processer på olika nivåer i organisationen. På djupaste nivå består kultur av värderingar som är inbäddade, outtalade preferenser om vad organisationen ska sträva efter och hur detta skall uppnås (De Long & Fahey, 2000 s. 115).

De Long & Fahey anser att sambandet mellan beteende och kultur är starkt. Det är företagets rutiner, normer och värderingar som påverkar medarbetarnas beteende.

Detta beteende påverkar i sin tur skapandet, användandet och spridningen av kunskapen.

Kulturella element:



(Figur 7, "Kulturella element som påverkar beteendet". De Long & Fahey 2000, s. 116)

De Long & Fahey (2000) varnar för att värderingars inverkan på skapandet och användandet av kunskap ej bör underskattas. En stark värdering återspeglas i flera led i organisationen och påverkar individernas beteende starkare än vad normer och rutiner gör, därav den tjockare pilen i figuren. Värderingar som inspirerar medarbetarna att betrakta kunderna som en partner tenderar i högre grad att motivera ett beteende som frambringar värdefull kunskap om kunderna.

Normer genereras ur värderingar men de är mer påtagliga och lättare för de anställda att identifiera (De Long & Fahey, 2000 s.115). Enligt Alvesson är normer specifika och begränsade, inrymmer detaljerade föreskrifter för hur man skall handla i olika situationer medan kultur har en vidare och mera generell räckvidd som bland annat påverkar normer i olika sammanhang (Alvesson, 2000 s.26). De Long & Fahey skriver att normer är svåra att förändra, särskilt de som rör delandet av information. Om de anställda tror att dela med sig av den information de besitter innebär en personlig risk och minskning av deras personliga makt, kommer de sociala normer som råder angående hur individer ska samspela inte stödja det beteende som krävs för att skapa och bibehålla utbyte av kunskap.

Rutiner är de tydligaste symbolerna och manifestationer för en kultur. De är ett sätt att förstå de vitt utbredda repetitiva handlingar som sker i en organisation. Rutiner erbjuder den bästa hävstångseffekten för att förändra det beteende som behövs för att stödja skapandet, användandet och spridningen av kunskap.

Alvesson (2000 s. 28) är kritisk mot begreppet företagskultur. Han anser det som ett alltför diffust begrepp som får förklara allt och inget i allt för hög utsträckning. Han håller inte med om att kultur är de gemensamma värderingar, normer, filosofier, ideologier, symboler etcetera som binder samman medarbetarna och påverkar deras beteende. Det skulle snarare vara de normer och värderingar som ledning och andra seniora medlemmar i ett företag står för och på ett systematiskt sätt söker inympa i huvuddelen av det kollektiv som befolkar organisationen. Med detta resonemang drar han slutsatsen att företagskultur iså fall betecknar närmast ett styrnings- och ledningsinstrument eller –strategi (Alvesson, 2000 s. 29)

De lärda kan tvista om definitionen av kultur och meningen med dess existens. För oss är kultur ett starkt inslag i en organisation som genomsyrar alla delar av verksamheten. Dess intention är ej att kontrollera medlemmarna men den påverkar trots allt medlemmarnas beteende i allra högsta grad och därmed bli kultur trots allt en form av styrmekanism.

3.7 Kulturella förutsättningar för kunskapsspridning

En viktig förutsättning för kunskapsspridning menar Davenport & Prusak (2000) är en kunskapsinriktad kultur. De framhåller följande tre grundläggande kulturella komponenter för kunskapsarbete:

1. En positiv inställning till kunskapsspridning
2. Avsaknad av kulturella hinder för kunskapsspridning
3. Koppling mellan kulturen och kunskapsspridningsmetoden

Medarbetarnas positiva inställning till kunskapsspridning menar Davenport & Prusak (2000) är en essentiell förutsättning. Personalen måste förstå och värdera arbetet med att sprida kunskap för att denna form av kultur ska kunna fungera. Det krävs dock utbildning samt erfarenhet och vana att arbeta på detta sätt vilket också måste samstämma med den kultur som råder. Davenport & Prusak (2000) poängterar dock att bristande erfarenhet kan vägas upp av nyfikenhet och möjlighet att utforska, vilket i sin tur påverkar företagskulturen i positiv riktning.

För att utveckla en kunskapsinriktad kultur krävs att företaget undviker kunskapshinder. Davenport & Prusak (2000) lyfter fram de vanligaste kulturella hindren för kunskapsspridning:

- *Kunskap som maktfaktor.* Medarbetarna behåller sin kunskap för sig själva för att inte förlora sin unika ställning i organisationen. Man känner att kunskapen är kritisk för sitt värde som anställd.
- *Inte-uppfunnet-här-hindret.* De anställda upplever de olika arbetsuppgifterna som strikt åtskilda och ser inte nyttan av att dela varandras kunskaper, utan anser att en viss kunskap tillhör en viss funktion eller avdelning av företaget.
- *Kreativa prestigehinder.* Kreativa medarbetare vill skapa egna och unika lösningar. Att återanvända någon annans idéer, tankar och kunskap är inte tänkbart.

Som sista och tredje punkt framhåller Davenport & Prusak idén om kunskapsspridning och dess koppling till kulturen inom företaget. De projekt som ska underlätta ökning av kunskapsspridning måste stämma med företagskulturen för att vara framgångsrika.

4. Fallbeskrivning

I detta kapitel ges en kort beskrivning av vårt fallföretag och användandet av kunskap som resurs.

4.1 Ernst & Young

1971 tas det första steget mot storbyrån Ernst & Young genom en sammanslagning av två skilda revisionsbyråer. Hädanefter sker ett stort antal fusioner mellan mindre och större byråer fram till 1990 då företagsnamnet tas efter den internationella samarbetspartnern. I Sverige idag har Ernst & Young 1200 anställda fördelat på 75 kontor. Den globala verksamheten uppgår till 110 000 anställda i 135 länder. Samtliga kontor har liknande metoder för arbete, teknologi, organisationsstruktur och kompetensutvecklingsprogram.

Vi har valt att studera Ernst & Young i Malmö. Malmökontoret har 150 anställda och ligger mitt i centrum, vägg i vägg med sin störste konkurrent, ÖhrlingsPriceWaterhouseCoopers. Medelåldern bland de anställda är 34 år och personalomsättningen är åtta procent per år. Relaterat till konkurrenterna inom branschen, men även mot företag inom andra branscher anses detta vara mycket lågt, vilket visar på att anställda trivs på sin arbetsplats.

Konsulten kan klättra upp för olika hierarkinivåer inom Ernst & Young. Denna utveckling sker allt eftersom den enskilda konsultens erfarenhet och klientstock ökar. De olika nivåerna som medarbetaren måste ta sig igenom för att nå upp till partner är först assistent, sedan manager och sist senior manager. Slutligen är det ett fåtal av medarbetarna som lyckas uppnå den åtråvärda befattningen som delägare.

Ernst & Young är verksamma inom tjänsterna revisions- och affärsrådgivning, skatt samt corporate finance. Revisorerna utgör 80 till 90 procent av de anställda. Kunderna återfinns i varierande företag i alla branscher från ledande globala bolag till privatägda företag och tillväxtföretag. Ernst & Young har vid flera tillfällen blivit utnämnda till "Most Admired Knowledge Enterprise". De satsar på tre områden inom knowledge management som kan ses som deras tre grundpelare: människor, innehåll och infrastruktur.

4.2 Kunskapsföretaget Ernst & Young

Ernst & Young är ett typiskt kunskapsföretag så som beskrivet i teoriavsnittet. De lever på att sälja sin kunskap inom de valda specialistområdena. Analogt med Sveiby är Ernst & Youngs fundamentala beståndsdelar medarbetarnas specifika kompetens och kunskap. Företaget är starkt individberoende och medarbetarna arbetar med komplext problemlösande.

Kunskap är inom Ernst & Young den viktigaste källan till att attrahera kunder. Organisationens värdeskapande process uppstår externt i samarbete med kunden, samtidigt som kunden agerar som medproducent. Ernst & Youngs rådgivning och utbildning i samverkan med kunden blir således unik. Trots att företaget till största delen arbetar med standardiserade tjänster inom revision kan de uppfattas som kreativa då lösningar i slutändan utformas beroende på kundes problemsituation.

En annan definition på kunskapsföretag som Sveiby ger är att företaget skall besitta förmågan att fånga upp, sprida och lagra kunskap inom organisationen. Ernst & Young har designat olika sökverktyg för att underlätta kunskapsspridningen inom företaget. Avsikten med detta är att underlätta att informationen sprids och finns tillgänglig tjugofyra timmar om dygnet med ständiga uppdateringar, samt att alla medarbetare som verkar på både lokal och global nivå ska kunna ta del av den kunskapsbas som existerar i hela organisationen.

4.3 Kunskapen som resurs

Enligt Barney (1995) och det resursbaserade synsättet är det företagets resurser och förmågor som avgör hur företaget skall konkurrera och på vilka marknader som företaget skall befinna sig. I dagens snabbt föränderliga miljö och marknadsfluktuationer ökar betydelsen av detta synsätt som stärker företaget inifrån och ser till den interna organisationen. Alla företag har olika resurser och förmågor för att stärka sina varaktiga konkurrensfördelar. Idag anser många att kunskap är huvudkällan till ett företags konkurrensfördelar. Detta kunskapsbaserade synsätt menar att skapa, organisera och använda kunskapsstillgångar är kärnan i företagets verksamhet. Företagets effektivitet i ovannämnda aktiviteter relativt konkurrensen avgör dess presterande (De Long & Fahey, 2000).

Då Ernst & Young är ett konsultföretag är kunskap deras vitalaste resurs. Kunskapen är grunden till kunderna som efterfrågar en viss kvalitet vilket Ernst & Young måste leva upp till. Erna Ahlfors, godkänd revisor på Ernst & Young uttrycker förhållandet till kunskap så här:

”En nödvändighet för att nå och bevara en position som marknadsledande företag inom revisionsbranschen”

och fortsätter att beskriva kunskap som Ernst & Youngs resurs då:

”Revisionsbranschen är en kunskapsbransch.”

Ernst & Young driver idag en välutvecklad human resource-avdelning och är väl medvetna om sina anställdas kunskap och att de bildar den fundamentala basen till företagets existens. Därför är det viktigt att Ernst & Young kan attrahera nya medarbetare och utbilda dem i företagets anda, för att sedan lyckas behålla dem då de utgör en viktig resurs till kunskapen.

5. Analys

I detta kapitel länkar vi samman teorikapitlet med empirin för att analysera hur kunskapsspridningen gestaltas i Ernst & Young.

5.1 Kunskapsspiralen

För att uppnå en spiralliknande inläring i enlighet med Nonaka (1994) och att denna inläring leder till att kunskapen ökas kontinuerligt, krävs det av företaget att förmå sprida kunskapen så effektivt som möjligt. Problemet i detta ligger i förmågan att överföra den tysta, icke kodifierbara kunskapen till explicit kunskap, som alla i företaget kan ta del av och utveckla. Genom olika tillvägagångssätt kan företaget överkomma svårigheterna och lyckas kombinera den tysta kunskapen med den kodifierbara, explicita kunskapen.

5.1.1 Socialisation

Att sprida och överföra tyst kunskap till andra är en process som Nonaka benämner socialisation. För att denna process skall fungera krävs det en omfattande interaktion mellan individer. Denna interaktion bör bestå av samarbete, till exempel i projektteam.

Socialisation är en viktig del i Ernst & Youngs verksamhet då kunskap som är tyst skall kunna överföras mellan medarbetarna för att öka kunskapsbasen i företaget. Detta sker genom gemensamma aktiviteter där de anställda oftast arbetar i team bestående av två eller flera konsulter. Analogt med teorin bildar dessa projektteam avtryckaren i socialisationsprocessen och är till för att underlätta spridningen av tyst kunskap. Inom projektteamen skapas en stark sammanhållning och tillit varför kunskap lätt sprids inom gruppen. Grupperna blir starkt sammansvetsade i sig, men utomstående har svårt att ta del av den kunskap som skapas här.

”Medarbetarna utanför teamet vet väldigt lite om vad övriga i organisationen arbetar med, på grund av att de anställda inte vill att andra än teammedlemmarna ska ta del av kunderna och deras problem”
(Interninformationsansvarig Malmökontoret).

En oskriven lag på Ernst & Young är att man inte delar med sig av kundefarenheter informellt, utan detta endast sker då företaget kräver det (Interninformationsansvarig Malmökontoret). Dock medger revisorerna vi talat med att det sker i viss utsträckning. Före detta chefen på Täbykontoret vidhöll:

”Det är oundvikligt att inte diskutera sina kunder informellt. Det ligger helt enkelt i människans natur och naturligtvis talar man om kunder över en kopp kaffe”.

Han var dock noggrann med att poängtera vikten av att inte bryta mot de lagar och restriktioner som förekommer vid kundinformation. Vi upplever en rädsla bland de anställda att dela med sig för mycket av sin kundinformation. Konsulterna behåller kunskapen i högre grad för sig själva i respekt för kunden, vilket kan påverka socialisationsprocessen negativt. Härmed stannar en viss del av den tysta kunskapen hos den enskilde individen istället för att överföras till övriga medarbetare, vilket försummar den kunskapsspridning som eftersträvas.

En annan anledning till teamwork, som kan urskiljas, är att de nyanställda ska bli stöpta i företagets form och underlätta för deras inläring så att kunskapen flödas naturligt nedåt. När en nyanställd anländer placeras han eller hon i ett kontorsrum, kallat ”kuvösen”, tillsammans med en äldre medarbetare som fungerar som fadder (HR-chef Malmökontoret). Kuvösen fungerar så att när den nyanställde anländer, flyttar den äldre ut och den före detta nya personen tar således över upplärningen. Kuvösens syfte är att den nyanställde skall få personlig upplärning, men utgör även ett sätt att välkomna och ge stöd, då allt känns nytt och främmande i början. Samtidigt underlättas kunskapsspridningen. Ernst & Young lägger stor vikt vid detta då det är en allmän regel att en anställd i så liten utsträckning som möjligt ska behöva arbeta ensam (HR-chef Malmökontoret). Denna socialisationsprocess är en viktig del för företagets förmåga att sprida sin kunskap då interaktionen mellan de anställda är nyckelordet. Kuvösen och kontakten med faddern utgör ett viktigt redskap för kunskapsspridning i det dagliga arbetet för den nyanställde.

För att medarbetarna skall kunna sprida tyst kunskap till sina kollegor krävs att de observerar varandra och på så sätt kan omvandla den till tyst kunskap hos sig själva (Nonaka, 1994). Analogt med teorin har arbetsmiljön i Ernst & Young ändrats från att medarbetarna har haft enskilda rum till att de delar rum, men även att de arbetar i öppna kontorslandskap. Internationellt sett använder sig Ernst & Young enbart av kontorslandskap och även kontoren i Sverige håller på att utvecklas till denna arbetsform (Interninformationsansvarig Malmökontoret). Denna utveckling är positiv då arbetsplatser i form av landskap underlättar kommunikation och leder till bättre kontakt mellan anställda och större möjligheter ges att hjälpa varandra vid behov. Arbetsformen bör upplevas som mer flexibel, den förmodas skapa en kreativ miljö och de anställda kan välja arbetsplats varje dag beroende på arbetsuppgift. Nackdelen med det öppna kontorslandskapet är att alla arbetssituationer inte passar in på denna typ av arbetsform, till exempel vid tydande av rättsfall som kräver stor koncentration. Vid intervju med den före detta chefen på Täbykontoret framkom att de anställda är rädda att bryta mot konfidentialiteten då samtal och möten sker öppet. Han uttryckte det så här när ämnet fördes på tal:

”Fördelarna med kontorslandskap i allmänhet är klar. Det bildas större gemenskap och det är lätt att vända sig till någon för att få hjälp. Dock kan det upplevas som negativt på Ernst & Young. Det krävs stor koncentration i yrkesrollen som revisor och då kan andras närvaro och samtal uppfattas som störande. Den främsta nackdelen är ju dock att det är ett yrke och ett företag som kräver tystnadsplikt och det blir svårt att upprätthålla den då man ej har tillgång till avskildhet och man måste söka sig bort för att kunna samtala med sin klient”.

Vidare förloras delar av de positiva effekterna av kontorslandskapet då konsulterna spenderar mycket tid hos kunder och mindre tid på kontoret, vilket minskar den personliga interaktionen mellan anställda.

5.1.2 Externalisering

I detta steg i kunskapsspridningen har medarbetarna tagit till sig kollegors tysta kunskap och omvandlat den till explicit kunskap. För att detta skall fungera i realiteten krävs att de anställda är likriktade i form av handling och tanke sätt (Nonaka, 1994). På Ernst & Young märks detta genom medarbetarnas gemensamma bakgrund. Revisorerna utgör 80 till 90 procent, vilket gör att samtliga har liknande utbildning bakom sig. Dessutom genomgår varje ny medarbetare en fem år lång internutbildning, vilken avslutas med två prov för att uppnå statusen ’auktorerad revisor’. Denna gemensamma bakgrund bör göra att de anställda känner gemenskap med övriga medarbetare då utbildningen medför att de använder sig av samma språk, delar grundläggande värderingar och att det råder en viss jargong. Internutbildningen förstärker även detta ytterligare. Dessutom fungerar internutbildningen som något av en kontrollmekanism, då alla stöps efter samma format och syftet med detta är att erhålla medarbetare som tänker och agerar på liknande sätt i klientrelationen. Ernst & Young förstärker även önskan om likformighet i rekryteringsprocessen.

Vi anställer personer som anses ’passa in’ i organisationen (HR-chef Malmökontoret).

Dessa faktorer för att skapa likformighet i organisationen är positiva och uppfyller Nonakas krav på externalisering, men det finns en risk i viljan att stöpa alla i samma form då detta kan skapa en *dominant logic* (Prahalad & Bettis/Starkey, 1996). Nackdelen med dominant logic är att felaktiga beslut tas på basis av gamla erfarenheter som präglar ledningen och verksamheten. Vid nya beslutsituationer låser dominant logic beslutsfattaren och därmed tas inte det optimala beslutet för situationen, utan istället vilar det på resonemanget av tidigare erfarenheter. Som ett led av detta kan tyst kunskap i Ernst och Young förvrängas och kunskapen kan bli felaktigt kodifierad. Om medarbetarna tar del av missvisande information och kunskap kan detta medföra att även arbetsuppgifterna utförs på ett felaktigt sätt. Härmed kan externaliseringsprocessen gå förlorad.

Kulturen är också något som påverkar medarbetarnas samstämmighet. Ernst & Youngs kultur är formad utifrån att medarbetarna skall dela med sig av erfarenheter för att på så sätt uppfylla externaliseringsprocessen (Interninformationsansvarig Malmökontoret). Vi ser det som ett problem att kulturen inte har möjlighet att implementeras tillräckligt starkt i medarbetarna då interaktionen mellan dem sker i liten grad, som tidigare nämnts. Vid besök på Malmökontoret talade de många tomma arbetsplatserna för sig själva. Vidare förmedlar den önskade kulturen hög arbetsmoral, professionalism och öppenhet, allt för att underlätta kunskapsspridning och kommunikation inom företaget (www.ey.se). En förutsättning för att detta skall fungera är att tilliten mellan medarbetarna är hög, om inte riskerar företaget att lida av interna motsättningar, vilket kan sätta käppar i hjulet för kunskapsföretag där grunden är spridning av kunskap. Företaget vill gestalta tillit som en grundläggande värdering, men frågan är om detta genomsyrar hela verksamheten. Vid flertalet av intervjutillfällena har anställda önskat framställa företaget som idealiskt. Ernst & Young är ett företag som låter individen ta stor plats och dessa individer kämpar om samma befordringar. Det ligger i människans natur att agera på det vis som skapar bästa förutsättningar för den enskilde individen och i kampen om befodringarna stämmer det gamla talesättet: ”den enes bröd är den andres död” väl in. Därmed ställer vi oss frågande till om tilliten mellan medarbetarna är så hög som företaget vill påskina. Vidare kan den höga sekretessen inom Ernst & Young hämma de anställda att sprida tyst kunskap. På grund av dessa faktorer kan den tysta kunskapen bli svår att förmedla och omvandla till explicit kunskap och på så sätt försvagas detta steg i kunskapsspiralen.

Det är väldigt svårt att tydligt se vilken sorts tyst kunskap som faktiskt externaliseras inom Ernst & Young. Det är helt beroende på den individ som besitter den tysta kunskapen. Ernst & Young vill att medarbetarna ska dela med sig av sin kunskap, men det handlar inte alltid om medarbetarens vilja att dela med sig, utan dess förmåga. Tyst kunskap är svår att överföra och vi förstår Cook & Browns ståndpunkt då de menar att tyst kunskap inte går att kodifiera och överför.

5.1.3 Kombinerings

I denna process överför medarbetarna explicit kunskap mellan varandra genom sociala processer som till exempel möten eller telefonsamtal. På så sätt uppstår ny kunskap i organisationen då den kombineras med de olika medarbetarnas existerande explicita kunskap (Nonaka, 1994). Kombinerings i Ernst & Young tar sig uttryck genom möten där individerna delar kunskapen. Frukten av kombinerings lagras sedan i databaser, vilka möjliggör återanvändandet av kunskapen. Ernst & Young använder sig av en global och välutvecklad databas för att lagra kunskap och öka återanvändandet genom att dokumentera tidigare erfarenheter och handlande. Databasen kallas Knowledge Web och utgör kärnan till Ernst & Youngs infrastruktur (www.ey.se). Denna elektroniska källa utvecklas ständigt och gör att medarbetarna

har access till den kollektiva kunskapen som finns inom Ernst och Young (Interninformationsansvarig Malmökontoret). Knowledge Web innehåller information och kunskap som är skapad och sammansatt av bolagets medarbetare världen över. På så sätt kan alla medarbetare få tillgång till inlagrade och kodifierade affärsnyheter, analyser, benchmarks och information för att lättare förstå sina kunder och bli mer effektiva. Internationellt har Ernst & Young utbildat särskild personal som arbetar med denna process för att effektivisera den. En välfungerande dokumenteringsprocess är viktigt för att kunskapsflödet ska fungera, tillföra värde och öka kunskapsbasen, men Interninformationsansvarig på Malmökontoret medgav att:

”Dokumenteringsprocessen för avslutade kundrelationer är inte så tillfredställande som den borde vara”.

Många erfarenheter och lärdomar av kundkontakter och uppdrag ligger rotade hos konsulterna och dokumenteras inte. Detta borde utvecklas och struktureras i form av en utvärdering av kundrelationen. På grund av den bristande dokumenteringsprocessen finns risk att viktig information och kunskap går förlorad. Genom löpande dokumentering kan kombineringsprocessen fungera i större utsträckning.

På Malmökontoret anordnas regelbundet interna kunskapsluncher, men även frukostmöten där företagets kunder är välkomna. Luncherna är utformade så att en anställd delar med sig av sin specialistkunskap vid en föreläsning i kombination med lunch.

”Det är viktigt att tillhandahållandet av information inte tar tid från konsultens övriga arbete, då tid både är dyrbart och något man stundtals har väldigt ont om, beroende på säsongsvariationer” (Interninformationsansvarig Malmökontoret).

Vid frukostmötena anmäler revisorn sitt intresse eventuellt tillsammans med en kund för att sedan avnjuta denna i Ljuskåden (HR-chef Malmökontoret). Under frukosten sker ingen föreläsning, utan syftet är social interaktion medarbetare emellan eller med kunden och förhoppningen från Ernst & Youngs sida är att kunskapsspridning ska ske även på detta informella sätt. Dessa sociala arrangemang är ett steg i rätt riktning för kunskapsspridning och de har potential till stor genomslagskraft. Dock kan problem uppstå då samtliga revisorer inte har möjlighet att närvara i de fall de befinner sig på klientuppdrag. En lösning på detta problem skulle kunna vara att göra dessa möten obligatoriska. Härmed skulle revisorerna vara tvungna att avsätta den tid som krävs för att få kombineringsprocessen att fungera på ett tillfredsställande sätt.

Att befinna sig på klientuppdrag innebär att var och en förfogar över sin tid. Alla har olika arbetstider och denna flexibilitet i en revisors arbete är något som är karaktäristiskt för branschen och som våra intervjuobjekt finner positiv. Under våren

då det är som mest att göra för en revisor befinner de sig mycket sällan på kontoret. De revisorer vi intervjuat ansåg att det som var allra mest spännande med revisorsyrket är att det inte finns någon vardag och menade att två dagar är sällan lika. Detta får dock stundtals en negativ inverkan på företaget då de anställda tenderar att i högre grad känna gemenskap med klienterna och deras företag än med medarbetarna på Ernst & Young.

”Vi har aldrig förlorat en medarbetare till någon av våra konkurrenter, de som slutat börjar oftast hos någon av våra klienter” (HR-chef Malmökontoret).

Detta är farligt för Ernst & Young då det kunskapsutbyte medarbetarna emellan som strävas efter istället tenderar att ske mellan de anställda och dess klienter. På så sätt går viktig kunskap förlorad för Ernst & Young och därmed blir det ännu viktigare för företaget att var kundkontakt, både påbörjad och avslutad dokumenteras och utvärderas så att frukten av den stannar kvar på Ernst & Young.

5.1.4 Internalisering

Med internalisering menas att explicit kunskap omvandlas till tyst kunskap genom att en individ placerar kunskapen i ett personligt sammanhang (Nonaka, 1994). Denna process är väl utbredd i Ernst & Young, men den är svår att observera då denna process sker i det vardagliga arbetet. Denna del i kunskapsspiralen blir därmed spekulativ. En revisor tar ständigt del av nya lagar och förordningar som först i interaktionen med kunden får en personlig kontext. På så sätt används den explicita kunskapen i medarbetarnas individuella arbete och sätts i ett personligt sammanhang.

Det är oerhört viktigt för en revisor att hålla sig a jour med de förändringar som sker och genom de många konsultuppdragen omvandlas den explicita kunskapen till tyst. Vad som karaktäriserar Ernst & Young är att de gör stora satsningar på kommunikationskanaler för att utveckla internaliseringsprocessen. De har inte bara ett intranät, därutöver har de sin välutvecklade Knowledge Web där de anställda kan söka och erhålla information.

”Det sker fem till tio stora lagändringar per år som påverkar en revisors arbete. Därutöver är det en strid ström av rättsfall. Mellan fem och sex hundra per år, som vi revisorer måste ta del av för att veta hur vi skall agera” (fd chef Täbykontoret).

På Knowledge Web finns det inga länkar till dessa förändringar, vilket innebär att revisorn själv måste göra många efterforskningar för att hålla sig uppdaterad. En revisor använder sig också i stor utsträckning av återkommande information i form av prenumerationer på tidskrifter som till exempel Förenade Auktoriserade Revisorers tidning där konsulterna kan ta del av explicit kunskap och använda den i

ett personligt sammanhang. Genom internaliseringsprocessen utvecklar medarbetarna sin egen kunskapsbas genom individuella handlingar. Dock ställer denna process krav på den anställde och dess förmåga att ta till sig kunskap och använda den. Det blir således revisorns förmåga att omvandla kunskapen som avgör i vilken utsträckning internaliseringen sker.

5.2 Strategier för kunskapsspridning

Som tidigare nämnts i teorin har Hansen et al utvecklat två olika metoder för kunskapsspridning, personalisering och kodifiering. Ett företag för att bli framgångsrikt torde fokusera på en av dessa strategier i relationen 80 till 20 procent. Ernst & Young visar tydliga tecken på att ha valt att använda sig av en kodifieringsstrategi för kunskapsspridning. Detta för att dra fördel av alla medarbetares kompetens då företaget är världsomspännande med tusentals anställda. Vidare vilar företagets corporate strategy på "Economics of reuse" där kunskap kan användas om och om igen av flertalet konsulter samtidigt och därmed sparas dyrbar tid (Hansen et al, 1999). Enligt teorin blir följden av denna strategi att Ernst & Young kunnat växa samtidigt som de klarat av att hålla kostnaderna nere. Företaget har på så sätt skaffat sig ett starkt varumärke varför etablering runt om i landet har varit möjlig. Det kritiska inom Ernst & Young blir att kunna förbättra dokumenteringsprocessen för att strategin Economics of reuse skall kunna fungera. Om den inte fungerar kan den kunskap som lagras och sedan återanvänds bli irrelevant och inte tillföra något värde åt de anställda.

Vad som är viktigt enligt Hansen et al (1999) är att företaget måste välja en uttalad strategi och satsa på den. Det senaste årtiondet har Ernst & Young valt att utveckla kodifieringsstrategin och internationellt har företaget investerat stora summor pengar i strategin då de inrättat ett center för kunskapsspridning (Hansen et al, 1999). Medarbetarna som arbetar inom centret för kunskapsspridning assisterar konsulter världen över med att söka efter relevant information. Vidare finns det utbildade specialister som sätter samman rapporter och analyser inom företagets olika verksamhetsområden. Genom denna satsning på kunskapsspridning effektiviseras processen och underlättar arbetet för revisorerna då sökandet efter kunskap är tidskrävande och stundtals komplicerat. Dessutom blir kunskapsbasen bredare och får en global dimension då revisorerna kan ta del av kollegors kunskaper världen över (Hansen et al, 1999). På basis av detta kan ett företag som har många medarbetare vars kunskap sammanslaget blir mycket bredare i relation till de enskilda bolagen, utgöra en stor konkurrenskraft inom kunskapsföretag.

Enligt teorin gör storleken på företaget att personaliseringsstrategin blir mindre aktuell då det är svårt att koordinera alla medarbetare med varandra. Hansen et al (1999) menar att personaliseringsstrategin lämpar sig bäst i företag där verksamheten kännetecknas av kundanpassade tjänster där tyst kunskap är den största källan. Då

Ernst & Young valt bort denna strategi och istället valt kodifieringsstrategin ställs högre krav på att lyckas kodifiera och lagra kunskap på ett tillfredställande sätt så att tyst kunskap kan överföras. Detta utgör en kritisk punkt då överförandet av tyst kunskap är central i konsult företag och svår att kodifiera och dessutom styrd av medarbetarnas vilja att överföra den. Ernst & Young har lyckats kringgå detta problem i egenskap av konsultföretag:

”Vi revisorer använder oss i högre grad använder sig av explicit kunskap”
(Godkänd revisor Malmökontoret).

Det framkommer att spridningen av tyst kunskap är relativt liten då kodifieringsstrategin till större del fungerar som ett kommunikations- och informationssöknings verktyg.

Då Ernst & Young, trots att de är ett konsultföretag, erbjuder standardiserade tjänster i större utsträckning är kodifieringsstrategin det val som Hansen et al (1999) rekommenderar. Kunderna efterfrågar för det mesta revisionskonsultation vilket utgör kärnkompetensen inom Ernst & Young. Ernst & Young erbjuder mogna tjänster, det vill säga tjänster som har passerat introduktion och tillväxtfasen, varför kodifieringsstrategin passar företaget väl. En fördel som Ernst & Young skapar genom kodifieringsstrategin är att kunskapen som finns i databaserna stannar kvar oberoende om konsulterna försvinner från företaget. På så sätt stannar intellektuellt kapital kvar i organisationen och viktiga källor och information kan hittas. Dessutom finns informationen och kunskapen alltid tillgänglig och kan användas av samtliga konsulter samtidigt genom den ständiga tillgången till databaserna. Förutom detta effektiviserar även kodifieringsstrategin kunskapssökandet då konsulterna inte behöver söka upp ursprungskällan till kunskapen för att ta del av den. På så sätt sparar revisorerna dyrbar tid vilket är viktigt för både Ernst & Young och dess klienter, då debitering sker per kvart (HR-chef Malmökontoret).

Trots standardiseringen utför Ernst & Young till viss del kundanpassade tjänster då enskilda kunder har problem som måste lösas på olika sätt. Företaget kan behöva använda sig av innovativa tjänster om nya problem uppstår för kunden som kräver nya lösningsmetoder. Viktig information och kunskap som konsulterna utvecklar vid nya problem riskerar att försvinna i dokumenteringsprocessen, eller snarare inte dokumenteras alls. Den bristfälliga dokumenteringsprocessen skapar även negativa effekter på kodifieringsstrategin då dokumentering är fundamental för denna strategi. Om Ernst & Young vill vidhålla sin kodifieringsstrategi, är det ett måste att utveckla och förbättra dokumenteringsprocessen.

Dock står denna kodifieringsstrategi i kontrast till socialisationsprocessen som är utbredd i Ernst & Young då mycket tid och resurser läggs på att öka interaktionen mellan medarbetarna. Detta tar sig särskilt uttryck genom teamen, kuvösen och arbetsmiljön som bidrar till en starkare interaktion. Å andra sida är Hansen et als

rekommendation att företag skall använda sig av båda strategierna, där en utgör huvudlinje och den andra fungerar som stöd. Förhållandet mellan kodifieringen och personaliseringen är inte analog med rekommendationen 80 till 20 procent, utan fördelningen är snarare mer likvärdig. Dock anser vi inte detta utgöra något hot, trots Hansen et als varningar om riskerna att inte välja en övervägande strategi, utan mer som ett sätt att underlätta för kunskapsspridningen.

5.3 Kulturella förutsättningar och faktorer för kunskapsspridning

5.3.1 Kultur på Ernst & Young

Kulturen kan ses som den mentalitet som genomsyrar hela företaget. Det är det ideal som råder och som företaget strävar att leva efter. Kulturen ligger latent i organisationen och påverkar starkt medarbetarnas handlingar utan att för den skull innebära tydliga regler och förordningar. Kulturen utgör mer ett informellt regelverktyg som påverkar attityder och handlingar. Trots detta fungerar kulturen som en sorts styrmekanism som kontrollerar medarbetarna.

Den situation som råder på Ernst & Young är säregen. Merparten av de anställda befinner sig ständigt ute på uppdrag vilket gör att skrivborden och kontoren till stor del står tomma. Det gör att det är svårt att skapa en företagskultur. Interninformationsansvarig bekräftar detta vid intervju:

”Det är svårt att skapa en stämning på företaget då medarbetarna inte sitter vid fasta platser utan till största delen befinner sig hos kunderna. Då stor del av arbetet sker i grupper blir medarbetarna sammansvetsade med några få, det är en mindre grupp av medarbetarna som man känner väl och skapar förtroende för”.

Trots svårigheterna att skapa en viss stämning råder en företagskultur på Ernst & Young. Det är en speciell typ av kultur som är inspirerande för individen.

”Vår företagskultur är tätt förknippad med ett av våra främsta mål, att vara Sveriges mest attraktiva arbetsgivare” (Verksamhetsberättelse 2001/2002 s. 11).

Stora satsningar görs på individen då de är en mycket värdefull resurs som företaget gör allt för att behålla (Interninformationsansvarig). Den här individstyrningen som råder bör göra att de anställda känner sig värdefulla vilket är oerhört motiverande och leder till bättre prestationer. Ernst & Young är också ett företag som genomsyras av hårt arbetande individer med höga ambitioner vilket medför en kultur som fungerar som drivkraft.

”Den interna konkurrensen som råder är positiv, man sporrar varandra. Det är först när man kämpar om de högre befattningarna som konkurrensen kan kännas pressande” (fd Chef Täbykontoret).

Medarbetarna omges av likasinnade människor där majoriteten har ambition att klättra högt upp på hierarkistegen. Även om detta stundtals kan ha en hämmande effekt bidrar det främst till ett ännu mer motiverande och drivande klimat. Det som kan vara hämmande med detta tuffa arbetsklimat är att om en anställd skulle befinna sig i en svacka kan den komma att växa sig ännu djupare då de övriga medarbetarnas framgång blir väldigt påtaglig.

Ernst & Young arrangerar många sociala evenemang för att de anställda ska trivas och känna gemenskap vilket är positivt för frambringandet av en kultur. Den gemensamma frukost som anordnas varje dag för medarbetare och kunder, framhöll HR chefen på Malmökontoret är tillfällen som kan gynna kunskapsspridningen. Tveksamt är om detta är fallet på Ernst & Young med tanke på hur få av revisorerna som faktiskt befinner sig på kontoret. Således riskeras att frukosten istället fungerar som ett trevligt socialt inslag som kan stärka känslan av att Ernst & Young arrangerar många sociala evenemang för sina anställda. Det anordnas många årligen återkommande personalfester, både lokalt och nationellt. Det är traditionella högtidsfester, som julfest och midsommarfest, men även andra vanliga tillställningar. Festligheterna anordnas till den grad att den före detta chefen i Täby ansåg att det gått inflation i det, sex gånger per år var inte ovanligt. Detta kan uppfattas positivt då Ernst & Young försöker skapa en stark gemenskap bland de anställda.

Det är inte bara fester som anordnas utan också idrottsevenemang där medarbetare från de olika geografiska regionerna möter varandra inom olika idrottsgrenar. Sydturen är en stor årligen golftävling som anordnas och som är mycket uppskattad (HR-chef Malmökontoret). Dessa arrangemang är mycket viktiga då det annars är svårt att skapa en gemenskap på kontoret. Anledningen till att gemenskap betonas är att det ligger till grund för en relation medarbetarna emellan. Relationer mellan medarbetare är nödvändiga då det inbjuder till respekt och därmed förtroende, vilket utgör en förutsättning för kunskapsspridning. Vid intervju med HR-chefen framhölls att Ernst & Young är bättre på människor än sina konkurrenter och en jämförelse gjordes med ÖhrlingPriceWaterhouseCoopers:

”Ernst & Young är ansedd som en mänskligare organisation”

Den före detta chefen i Täby både bekräftade och dementerade denna utsaga. Han sa efter att ha fått distans till företaget och branschen att Ernst & Young har en oerhört bra Human Resouce-avdelning, och att de satsar på sina medarbetare. Däremot ansåg han att jämförelsen med ÖhrlingPriceWaterhouseCoopers var felaktig då deras Human Resouce-satsning är minst lika väl utvecklad som Ernst & Youngs. Denna

vilja att verka för en stark kultur är också ett sätt att skapa förtroende och tillit i företaget för att underlätta för kunskapsspridning.

Trots att medarbetarna anser att kulturen fungerar som en drivkraft tror vi att företaget har en önskan om att kulturen ska fungera som en kontroll- och styrmekanism. Det är ett effektivt sätt för företaget att få de anställda att agera och uppträda enligt deras preferenser men utan att ställa upp regler för förfarandet. Det är mycket positivt för ett företag då de anställda agerar enligt företagets önskemål på basis av den starka kulturen. Det skapar en positiv inställning hos medarbetarna och stärker deras självkänsla då det anses mycket finare att det är kultur som styr dem och deras handlingar, än en ledning som styr organisationen med järnhand. Ouchi menar att beroende på klimatet och de grundpelare som kulturen vilar på kan företaget styra och kontrollera sina anställda. Ouchis (1979) byråkrati- och klanmekanism kan båda urskiljas i Ernst & Youngs kultur. Det som talar för att det är en byråkrati som råder är den extremt höga övervakningen och alla de regler som styr medarbetarna inom företaget. Å andra sidan behöver inte byråkrati ses som en del av kulturen, men med tanke på alla de regler som revisorerna tvingas följa tar sig byråkratin uttryck som en kultur i Ernst & Young. Det som talar emot byråkrati som styrmekanism är alla ansträngningar att försöka uppnå likformighet bland medarbetarna. Som tidigare nämnts anställs människor som tros passa in i företaget och som dessutom har liknande bakgrund. Företagets strategi att bara anställa studenter som kommer direkt från universitet (HR-chef Malmökontoret) för att lättare kunna stöpa dem i företagets form talar tydligt för att Ernst & Young önskar uppnå en kultur som fungerar som en styrmekanism. I en klanmekanism är teamarbete vanligt förekommande och det är ofta frågan om yrken där det erhålls en certifiering, som i Ernst & Youngs fall innebär titeln auktoriserad revisor.

5.3.2 Värderingar

De Long & Fahey (2000) anser att av de tre kulturella elementen värderingar, normer och rutiner är värderingar det element som har störst inverkan på kunskapsspridningen. Då vi också anser att värderingar är det som påverkar Ernst & Youngs dagliga verksamhet starkast och är dessutom bakomliggande orsak till en stor del av medarbetarnas agerande, kommer vi nedan att redogöra för de värderingar som råder på Ernst & Young.

Inom Ernst & Young finns sex officiella kärnvärderingar som bidrar till att skapa varaktiga relationer mellan medarbetare och kunder (HR-chef Malmökontoret samt www.ey.se):

Ledarskap: Ledarskapet inom företaget handlar till största delen om att låta medarbetarna vara sin egen "chef". Varje revisor får ta personligt ansvar för att arbetet blir utfört, men detta kan medföra långa arbetsdagar för de anställda

(Interninformationsansvarig Malmökontoret). Den mentalitet som råder har upplevts som ”frihet under ansvar”. Revisorerna arbetar mycket självständigt och planerar sin arbetstid utefter arbetssituationen och alla är införstådda med vad detta innebär.

Innovation: Ernst & Young vill gärna framhålla att de är högst kreativa och ständigt utformar innovativa lösningar. Branschen är väldigt dynamisk och föränderlig, vilket ställer krav på kreativa lösningar och ständiga uppdateringar. Dock kan den enskilde revisorn inte ägna sig åt innovativa problemlösningar, då han eller hon tilldelas färdigställda lösningar i form av standardiserade revisionsregler. En revisor ägnar stor del av sin tid åt att läsa och tyda rättsfall för att nå kunskap om hur liknande situationer bör bedömas. Även här är inte revisorn i sig kreativ eller innovativ utan får direktiv angående framtida ageranden. Således ifrågasätts denna kärnvärdering. Idag finns ett intresse bland företag att framställa sin verksamhet som kreativ. Anledningen till detta kan vara en vilja att skapa samhörighet i organisationen och en bättre självkänsla hos medarbetarna. En annan anledning kan vara att man vill locka till sig nya medarbetare. Så bör dock inte fallet vara med Ernst & Young. Namnet Ernst & Young utgör lockbete nog.

Teamwork: Denna värdering utgör en av de starkare i Ernst & Young. Den är väldigt påtaglig inom organisationen. Den före detta chefen på Täbykontoret framhöll vid intervju att han under sju år som anställd aldrig arbetade ensam utan att alla uppdrag utfördes i team. Han menade vidare att teamarbete inte bara är positivt utifrån att teammedlemmarna kompletterar varandra i kompetens och egenskaper, utan att det är en nödvändighet för verksamheten. En revisor har många lagar att följa och är dessutom personligt ansvarig för att revisionsarbetet sker lagenligt. Detta innebär att teammedlemmarna fungerar som kontrollanter och övervakare åt varandra, vilket syftas på i positiv bemärkelse. Ett team består, enligt litteraturen, av ett antal individer med olika kompetenser som arbetar tillsammans eller med integrerade arbetsuppgifter i syfte att nå vissa mål. Teamet bör, för att vara högpresterande, ha en tydlig och klar gemensam målbild, ta gemensamt ansvar, kommunicera väl och agera snabbt. Ju mer komplexa uppgifterna blir och ju mer kunskapsspecialisering som uppstår, desto större blir behovet av team (Lind & Skärvad, 1997). Teamarbetet fungerar väl inom Ernst & Young och uppfyller dessa krav, men de enorma team som tidvis bildas för större klienter kan ifrågasättas.

”Ett team i Ernst & Young kan bestå av allt ifrån två till tvåhundra personer”
(f d chef Täbykontoret)

Detta överensstämmer inte med Lind & Skärvads rekommendation om den ideala gruppens storlek på fem till nio personer. Däremot menar de att det i varje enskilt fall är viktigt att fastställa vilken teamstorlek som är mest ändamålsenlig. I de fall Ernst & Young bildar team med tvåhundra personer kan antas att det inom detta team bildas ”delteam”, då ett samarbete bland tvåhundra personer måste anses orimligt.

Däremot bör Ernst & Young ha gjort en bedömning av att tvåhundra personer är en ändamålsenlig storlek vid särskilda klienter.

Klientdriven: Denna kärnvärdering känns naturlig då hela verksamheten bygger på klienternas efterfrågan. Ernst & Young har ett väldigt stort klientnät. I södra Sverige är företaget den ledande revisionsbyrån och i övriga delar av landet och internationellt befinner de sig bland de fyra största. Företaget attraherar många kunder på grund av sitt kända varumärke och företagets storlek. På så sätt behöver Ernst & Young inte aktivt söka sig till nya kunder. Dock har Ernst & Young naturligtvis fått kämpa för att uppnå dagens goda rykte. Genom att erbjuda kvalitet för kunden möjliggörs skapandet av varaktiga kundrelationer. Det är viktigt för företaget att fortsätta att arbeta för att vårda kundkontakter och bibehålla positionen som en av de ledande revisionsbyråerna på marknaden. Befordran sker enligt samtliga våra intervjuobjekt på basis av antalet klienter. Vårdandet av långvariga kontakter bör vara minst lika viktigt som innehavet av många kontakter. Många kontakter värderas högre än långa i Ernst & Young då det genererar högre intäkter (fd chef Täbykontoret), vilket talar emot klienten som kärnvärdering.

Ömsesidig respekt, förtroende och öppenhet: Denna värdering betonar företaget starkt då dessa faktorer är avgörande för om och hur väl kunskapen sprids. Dock är förtroende inte något som kan tvingas fram ur en relation utan det växer fram. Ur relationer kan den respekt och det förtroende skapas som krävs för att kunskapen ska spridas inom organisationen. Den före detta chefen på Täbykontoret menar att Ernst & Young är en organisation där individen respekteras och man kan alltid säga vad man tycker och tänker. Detta återspeglas i befordran, som han uppfattade som mycket rättvis. Befordring sker på meriter, inte genom fjäsk och kontakter, uttrycker han. Detta är mycket viktigt då det underminerar risken av utbredd baktalning inom organisationen.

Integritet: För ett företag som Ernst & Young betyder integritet väldigt mycket. Att kunden kan känna förtroende för revisorerna är avgörande för dess verksamhet. Därav får sekretess och konfidentialitet en oerhörd plats på Ernst & Young (Godkänd revisor Malmökontoret). Ett brustet klientförtroende skulle få förödande konsekvenser för båda parter och därmed är det av stor vikt att relationen vårdas väl. Dock kan denna höga grad av sekretess få en negativ inverkan på kunskapsspridningen, men detta är ett oundvikligt problem och karaktäristiskt för konsultbranschen som inte går att kringgå. Denna värdering kan utgöra källan till varför intervjufrågorna har undvikits. Den inbyggda försiktigheten genomsyrar på så sätt hela företaget.

5.3.3 En positiv inställning till kunskapsspridning

Ernst & Young, som företag, vill framhålla en positiv inställning till kunskapsspridning. Man satsar i hög utsträckning på program och rutiner som ska underlätta kunskapsöverföring. Företaget använder sig av den välutvecklade databasen "Knowledge Web" för att inhämta information, både nationellt och globalt. Databasen är indelad i olika arbetsområden och medarbetarna kan välja att söka inom det område de behöver hjälp med. Den utgör en stor del i medarbetarnas vardag. För många av medarbetarna är databasen det första som aktiveras på morgonen och det sista som stängs av vid dagens slut. Databasen innehåller information som annars skulle vara svårtillgänglig och sekretessbelagd. Detta medför att medarbetarna varje morgon måste acceptera de villkor som råder för att få ta del av den värdefulla information som databasen tillhandahåller. Sekretessen kring information och kunskap är hög, syftet är att tysthålla den dyrbara kunskapen inom organisationen (Interninformationsansvarig Malmökontoret).

Utöver databasen ges en tryckt personaltidning ut en gång per år, vilken kompletteras av elektronisk post kontinuerligt under året. Medarbetarna har ständigt tillgång till informationen. Enligt interninformationsansvarig på Malmökontoret är dock tryckt information idag ett förlegat sätt att sprida kunskap. Härmed har intranätet fått större utrymme och varje anställd erhåller en bärbar dator med direkt tillgång till Knowledge Web. Detta ger en indikation på att Ernst & Young ständigt försöker förbättra sin spridning av kunskap och underlätta för tillhandahållandet av den.

Trots att företaget vill förmedla en positiv inställning till kunskapsspridning är det tveksamt till om de anställda delar denna inställning. Det är ett företag där individen ges stor plats, vilket kan medföra att varje individ strävar efter att förbättra sin egen situation. Medarbetarnas inställning till kunskapsspridning antas vara att de väljer att dela med sig av den information som även kan gynna den egna personen.

"Medarbetarna har glädje av att dela med sig och ta del av andras kunskap, då det är svårt att hålla sig ajour om förändringar inom revisionsbranschen på egen hand" (Interninformationsansvarig Malmökontoret)

Det är främst relationen och erfarenheterna kring en kundkontakt som medarbetarna inte gärna förmedlar vidare. Medarbetarna är noggranna med att värna om relationen till sina kunder, då många och goda kundkontakter är avgörande för den framtida karriären.

Vid intervjutillfällena har frågan om intern konkurrens varit känslig. Med utgångspunkt från detta och den allmänna vetskapen om det extremt höga tempot inom konsultbranschen kan utläsas att konkurrensen är hård inom företaget och hårdnar ju högre upp i organisationen de anställda klättrar (fd chef på Täbykontoret), vilket kan medföra en negativ inställning till att dela med sig av sin kunskap.

5.3.4 Avsaknad av kulturella hinder för kunskapsspridning

De tre kulturella hinder för kunskapsspridning som presenterades i teorikapitlet är: kunskap som maktfaktor, inte-uppfunnet-här-hindret och kreativa prestigehinder. Då den kunskap som råder inom Ernst & Young inte handlar om kreativa och innovativa lösningar utan snarare standardiserade regler som bestäms vid en högre instans, utgör de två sistnämnda hindren inget problem för Ernst & Young. Alla medarbetare har tillgång till samma information och utbildning och det är först hos individen som kunskapen omvandlas till en värdefull resurs. Varje medarbetare förvaltar och använder kunskapen på olika sätt vilket gör att utkomsten av kunskapsspridningen skiljer sig från övriga medarbetare. Beroende på hur väl denna förvaltning sker kan vissa medarbetare bli specialister och därmed kan det första hindret – kunskap som maktfaktor – bli aktuellt i fallet Ernst & Young. Då avsnittet ovan har utrett medarbetarnas inställning till att dela med sig av sin kunskap, kommer detta inte beröras djupare här.

En klar styrka hos Ernst & Young är att de tre kulturella hindren inte är utbredda inom organisationen. Detta gör att kunskapsspridningen kan ske utan hinder. Kunskapen flödar från individ till individ, alla är i kontakt med aktuell information, vilket medför att Ernst & Youngs anställda kan utföra tillfredställande resultat åt kunden.

Däremot upplevs ett fjärde hinder som har stor negativ verkan på kunskapsspridningen, nämligen den höga sekretessen. Den höga graden av tystnadsplikt utgör ett kulturellt hinder då den inverkar på den kultur, och därmed normer och värderingar, som råder på Ernst & Young.

5.3.5 Sekretess

De anställda har höga krav på tystnadsplikt som de måste uppfylla, men är också under en hög grad av övervakning vilket även vi som besökare och observatörer fick erfara. Säkerheten på kontoret är hög, det krävs speciella passerkort för att röra sig i byggnaden och besökare skall bära ett besökarkort på bröstet. Exempelvis blev vi eskorterade till toaletten och eskorten var tvungen att stanna kvar utanför för att vakta då besökare inte tillåts att lämnas ensamma i huset. Även vid vår avfärd stannade vår intervjuperson kvar vid entrédörren för att försäkra sig om att vi faktiskt lämnat byggnaden och att dörren stängts igen.

Rädslan för att något otillbörligt ska spridas utanför organisationen är hög. Frågor och svar som skickats mellan oss och intervjuobjekten via elektronisk post har chefen på Ernst & Young varit tvungen att läsa igenom och godkänna innan de skickats tillbaka till oss. HR-chefen, som till viss del varit vår huvudkontakt, har varit mycket restriktiv med namn på lämpliga intervjupersoner då hon ej ville att vi

skulle tala med för många anställda. Vi har inte heller fått undersöka företeelser som skulle kunna ”starta en process” som hon uttryckte det. Det har varit mycket svårt att få svar på frågor av känsligare natur och de svar som erhållits har ofta känts som standard svar, det vill säga svar som de blivit tillsagda att ge, men som ej är det svar som bäst tydliggör de fenomen vi frågat om.

För oss var denna övervakning och säkerhet en annorlunda känsla och något överdriven. Det är dock standardförfarande för de anställda på Ernst & Young. Denna övervakning inkräktar på individens frihet och medarbetaren är därmed inte så fri i sitt arbete som så gärna framhålls. Övervakningen kan skapa en känsla av påpassning och hämma de anställda från att dela med sig av sin kunskap i den grad som är önskvärd. Den försiktighet som skapats inom organisationen medför negativ inverkan på kunskapsspridningen. Försiktigheten torde resultera i en osäkerhet bland de anställda som rubbar det förtroende som krävs medarbetare emellan och dessutom en hög misstänksamhet mot utomstående. De anställda på Ernst & Young kan då bli mindre mottagliga för kunskap som kommer utifrån och det kan bildas en trångsynthet i organisationen, men framför allt en enkelspårighet i de lösningar klienten erhåller.

Däremot finns en aspekt med denna höga övervakning som kan vara positiv, nämligen gemenskap. Övervakning i denna grad kan resultera i att de anställda som utsätts för den känner ännu större gemenskap då det sker i lika utsträckningen för alla. Dessutom har utomstående svårt att sätta sig in i den vardag av övervakning och säkerhet som sker på Ernst & Young. Genom de restriktioner som finns för medarbetaren kan de heller inte dela med sig om sin vardag inför en som ej är medlem i organisationen och därmed är de anställda förvisade till varandra.

5.3.6 Koppling mellan kultur och kunskapsspridningsmetod

Kulturen som råder på Ernst & Young genomsyras av företagets starka vilja att sprida kunskap.

”Vår inställning till kunskap är att den alltid ska finnas tillgänglig och att den ska ’drabba’ den anställde” (Interninformationsansvarig Malmökontoret).

I realiteten blir denna ”drabbning” begränsad då medarbetarna blir tvungna att söka mycket information på egen hand via Knowledge Web. Den regerande normen på Ernst & Young har blivit att revisorn själv uppmanas att söka efter information vilket fungerar analogt med de stora satsningar företaget gjort på databaserna. Metoden som används för att sprida kunskap uppmanas av sociala processer där utbyte av tankar och idéer sker mellan de anställda. HR-chefen framhöll att Ernst & Youngs platta organisationsstruktur medför korta beslutsvägar och att atmosfären är medmänsklig.

”På Ernst & Young är det inget tvång att göra karriär, det är okej att stanna vid att bara vara godkänd revisor. Det handlar om medarbetarens prioriteringar” (HR-chef Malmökontoret).

Vår uppfattning är att detta uttalande stämmer. Ernst & Young tvingar inte sina anställda att klättra på karriärstegen, utan de individer som väljer att ta anställning där har höga ambitioner och därmed skapar de själva ett pressande klimat. Kulturen är således präglad av individerna som i sin tur påverkar kunskapsspridningen.

Kodifieringsstrategins och socialisationsmetodens syfte att bidra till kunskapsspridning i Ernst & Young stämmer överens med kulturen. Företaget framhåller vikten av att implementera kunskapsspridning mellan medarbetarna och få dem att förstå nyttan av spridningen. Företaget har lyckats få medarbetarna att förstå att det är företagets primära mål att alla ska dela med sig av sin kunskap, men tveksamhet finns i vilken utsträckning det faktiskt sker.

5.3.7 Oenighet i värderingar

Vad som är intressant är att vid intervjutillfällena har alla våra intervjuobjekt påpekat att medarbetaren/individen är det som Ernst & Young värderar högst. Medarbetaren finns inte med bland Ernst & Youngs sex officiella kärnvärderingar, men trots det känner de anställda att de är det som värderas högst. Detta upplevs överraskande. Det skulle kunna vara så att de påstår det för att ge en idealisk bild av företaget, men så tror vi inte är fallet. Ernst & Young har lyckats väldigt väl med sina satsningar på medarbetaren och de intervjuade har talat varmt om Ernst & Youngs sätt att behandla sina anställda. De intervjuade säger själva att de känner sig som företagets viktigaste resurs och de anser att Ernst & Young gör mycket för att förmedla denna känsla. Framförallt ansågs de många sociala arrangemang som anordnas och det egna ansvaret vara ett bevis på företagets önskan om att de anställda ska känna sig värdefulla och trivas på sin arbetsplats.

Dock ansåg sig den före detta chefen på Ernst & Young i Täby kunna känna en ändring av prioritering hos företaget under sin sista tid som anställd. Han menade att i takt med att klimatet i branschen hårdnade avsevärt, började Ernst & Youngs fokus på medarbetaren ändra riktning och istället föll fokus mer på kunden. Framtill årsskiftet 2002/2003 var Ernst & Youngs motto: ”People first”, vilket ständigt återfanns i skrift under deras logotyp, men numera lyder den: ”Quality in everything we do”. Ändringen uppfattas anmärkningsvärd. För det första var ”People first” väl inarbetat, vilket inte minst framkommit vid intervjuerna. Exempelvis sade HR-chefen att det var ”people first” som var det rådande mottot och värderingen på företaget. För det andra ändras mottot till något med helt annan innebörd. Det är numera inte människan som är i fokus, utan kvalitet.

”Kvalitet och professionalism har alltid suttit i ryggmärken i vår organisation och därför känns det nu naturligt att välja detta som vår ledstjärna” (Verksamhetsberättelse 2001/2002 s. 10).

Det kan vara skadligt att ändra ett koncept som är så väl inarbetat och dessutom ändra det till något som uppfattas som sämre av medarbetaren. Därför riktas kritik åt Ernst & Youngs agerande. De klarar sig inte bättre i en hårdnande konkurrens genom att överge sitt fokus på medarbetaren. Som de själva vid flertalet tillfällen har nämnt är det medarbetaren som sköter och vårdar kontakten med kunden och därmed representerar företaget. Att ha medarbetaren i fokus ger en nöjd medarbetare, som sköter relationen till kunden på det vis som är optimalt för Ernst & Young. De Long & Fahey menar att den värdering som ett företag har, kommer att återspeglas i alla delar av företaget och då kan ju kvalitet anses som en klok värdering. Kvalitet är dock en värdering som är något överflödigt då de anställda redan tänker i banor av kvalitet. De gör det för företagets skull, men också för sin egen, då de blir personligt ansvariga för det arbete som utförs åt en klient.

6. Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel sammanfattar vi och för en diskussion kring hur vi uppfattar omfattningen av kunskapsspridningen i Ernst & Young.

I början av vår uppsats följer problemdiskussion kring ämnet kunskapsspridning och vad som kan påverka denna. Diskussionen ledde oss fram till problemformuleringen vilken avslutades med följande frågor:

- *Hur skapas kunskap inom Ernst & Young?*
- *Hur sprids kunskap inom Ernst & Young?*
- *Hur bibehålls kunskapen inom Ernst & Young?*
- *Vilka kulturella faktorer inom Ernst & Young har inverkan på kunskapsspridningen?*

Nedan förs en diskussion kring slutsatserna av dessa frågor som vi behandlat i analysen, tillsammans med våra uppfattningar och åsikter om fenomenet kunskapsspridning i Ernst & Young.

För att Ernst & Young ska lyckas generera ny kunskap krävs att interaktionen mellan processerna i kunskapsspiralen fungerar på ett tillfredställande sätt. Problemet med teorier är att de sällan fungerar i praktiken och Ernst & Youngs kunskapsspridning är i viss mån begränsad i det praktiska avseendet. Den process i spiralen som fungerar bäst är internalisering. Det sker i hög utsträckning och den är heller inte så beroende av medarbetarnas interaktion som de övriga. Det är just på grund av den bristande interaktionen medarbetarna emellan som övriga processer inte fungerar i samma höga utsträckning. Det finns dock stor potential och Ernst & Young som företag gör stora ansträngningar för att underlätta dessa processer. Vi finner också att den bristande dokumenteringsprocessen är en anledning till att kombineringsprocessen inte fungerar tillfredställande. Det är av stor vikt att Ernst & Young förbättrar denna så att kunskapen kan bibehållas för att inte berövas företaget. Det är externaliseringen som är den mest kritiska. Den enskilde individens tysta kunskap är stark, men användandet av den är begränsad då företaget till största del förlitar sig på den explicita kunskapen. Därmed sker spridningen av den tysta kunskapen naturligt i mindre omfattning. Nonaka menar att överföring från tyst kunskap till explicit kunskap går att genomföra i företag, men inom Ernst & Young tar sig kunskapsspiralen uttryck mer som ett kommunikationssystem mellan de anställda för att underlätta sökandet av information. Överföringen från tyst kunskap till explicit kan inte i enlighet med Nonaka sägas öka i Ernst & Young. Processen är svår att få till stånd då företaget är starkt individstyrt och interaktionen mellan individerna präglas i större utsträckning av konkurrens än tillit. Det är inte bara viljan som är avgörande för

överföringen utan dessutom förmågan. Vi förstår Cook & Browns kritik mot Nonaka då vi under arbetets gång fått förståelse för hur svårt det är att överföra den tysta kunskapen till någon annan.

Vi anser att Ernst & Young följer Hansen et als råd om att en strategi skall vara huvudstrategi och den andra stödande. Den kodifieringsstrategi som de valt överensstämmer med företaget då de till största delen använder sig av explicit kunskap. Denna kunskap ges störst utrymme och används flitigast i konsulternas dagliga arbete. Dock kan inga företag förlita sig till största delen på en enda strategi och vi upplever socialisationsprocessen som en motpol till överföringen och användandet av explicit kunskap. Alla företag är i viss mån beroende av tyst kunskap, i synnerhet konsultfirmor vars kunskapsbas oftast grundar sig på den. Därför står socialisationen i kontrast till Ernst & Youngs kodifieringsstrategi och borde utvecklas, men också tillvaratas för att underlätta överföringen av tyst kunskap. Trots att databasanvändandet är optimalt i Ernst & Youngs valda strategi är det viktigt att de sociala processerna inte glöms bort.

”I grund och botten kommer aldrig det tekniska kunna ta över den sociala dimensionen” (fd chef Täbykontoret).

Detta är viktigt att ha i åtanke, i synnerhet då Ernst & Young i stor utsträckning förlitar sig på att medarbetarna använder sig av Knowledge Web. Det blir också särskilt angeläget då den sociala interaktionen mellan arbetarna sker i liten omfattning.

Ernst & Young gör mycket för att skapa en företagskultur. De gör stora satsningar på sina anställda och verkar för att de ska känna gemenskap. De många sociala evenemang som anordnas är mycket uppskattade. Frågan är om kulturen är utformad för medarbetarens bästa eller som en dold kontrollmekanism. Byråkratin tar sig uttryck genom det starka regelverket, men också i företagets sekretess och övervakningssystem. Regelverket är något som företaget i sig själv inte kan påverka, utan revisionsbranschen måste efterfölja de regler som ges från högre instanser. Däremot har Ernst & Young själva infört den extremt höga övervakning och de många säkerhetsåtgärder som råder på företaget. Det gör att vi anser Ouchis byråkrati som styrmekanism väl utbredd. Dock tror vi att företaget försöker uppnå Ouchis klan som den rådande styrmekanismen baserat på de stora ansträngningar som görs för att skapa likformighet i organisationen. Anledningen till detta kan vara att klan anses som ett finare och mindre styrt sätt att kontrollera de anställda. Ordet byråkrati får ofta en negativ klang i organisatoriska sammanhang. Oavsett vilken av styrformen som är mest utbredd så är det ett effektivt sätt att styra och kontrollera de anställda som Ernst & Young har lyckats väl med.

Vi är skeptiska till om de sex kärnvärderingar som Ernst & Young formulerat är utbredda inom organisationen. Teamwork och integritet är de värderingar vi finner

tydliga tecken på existerar. Övriga fyra tror vi mer är ett spel för gallerierna. Att de anställda uppfattar sig själva som en kärnvärdering är ett tecken på att Ernst & Young verkligen har lyckats i sin satsning på medarbetaren som den mest värdefulla resursen.

Ernst & Young intentioner till kunskapsspridning är goda. De gör stora satsningar på att kunskapen alltid ska finnas tillgänglig för medarbetarna. Denna starka vilja gör att vi upplever att Ernst & Young trots allt har lyckats förmedla sitt budskap. Det största hotet mot kunskapsspridning inom företaget är den hårda sekretessen. Den skapar en återhållsamhet som inte är nyttig sett utifrån ett kunskapsspridningsperspektiv. Medarbetarna kan bli hämmade och misstänksamheten kan dämpa mottagligheten för ny kunskap och därmed går den eftersträlvade kunskapsspridningen om intet.

I det stora hela anser vi att skapandet och spridandet av kunskap är tillfredsställande. Den kritiska punkten ligger i bibehållandet, då kunskap som finns hos medarbetarna tenderar att aldrig lämna individerna och bli kodifierad. Detta gör att företaget blir starkt beroende av de anställdas kompetens och kunskap och det bör vara en av förklaringarna till Ernst & Youngs stora satsningar på medarbetarna.

7. Referensförteckning

Publicerade källor

Alvesson, Mats. (2000). *Ledning av kunskapsföretag*. Norstedts Juridik AB, Stockholm.

Alvesson, Mats. Sköldbberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur. Lund.

Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur. Lund

Barney, Jay B. (1995) *Looking Inside For Competitive Advantage*. Academy of Management Executives. Vol. 9 No. 4. s. 49-61. Briarcliff Manor, NY.

Barney, Jay B. (2001). *Is The Resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes*. Academy of Management Review, Vol. 26, No 1, 41-56.

Bra Böckers Lexikon 2000 (1996). Bokförlaget Bra Böcker AB. Höganäs.

Bruzelius, Lars H., Skärvad, Per-Hugo. (1983) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund.

Cook, Scott D.N., Brown, John Seely (1999). *Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing*. Organization Science/Vol. 10, No. 4, July-August 1999, pp.381-400.

Davenport, Thomas H., Prusak, Laurence. (2000). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.

De Long, David W. Fahey, Liam. (2000) *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. Academy of Management Executive. Vol. 14. No. 4 November. s. 113-127

Grant, R.M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Business. Oxford

Hansen, Morten T. Nohria, Nitin. Tierney, Thomas. (1999). *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*. Harvard Business Review. March-April. S. 106-116.

Holme, Idar Magne. Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund.

Lind, Jan-Inge. Skärvad, Per-Hugo. (1997). *Nya Team i Organisationernas Värld*. Liber Ekonomi. Malmö.

Nonaka, Ikujiro. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organizational Science. Vol. 5. No. 1. February. The Institute of Management Sciences.

Ouchi, William G. (1979). *A Conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. Management Science. USA. Vol. 25. No. 9. September 1979 s. 833-848.

Patel, Runa. Davidsson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur. Lund

Spender, J-C. (1996). *Making Knowledge The Basis of a Dynamic Theory of the Firm*. School of Management, New York Institute of Technology. Old Westbury. New York. USA. s. 46-62

Starkey, Ken. (1996). *How organizations learn*. International Thompson Business Press. London.

Sveiby, Karl-Erik. (1991). *Kunskapsledning-101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*. Affärsvärlden Förlag AB. Stockholm.

Sveiby, Karl-Erik, Risling, Anders. (1986). *Kunskapsföretaget – seklets viktigaste ledarutmaning*. Liber Förlag. Malmö.

Sveiby, Karl-Erik. (1995). *Kunskapsflödet – Organisationens immateriella tillgångar*. Svenska Dagbladets Förlag AB. Stockholm.

Wallén Göran, (1996) *Vetenskapsteori och Forskningsmetodik*, Studentlitteratur. Lund.

Wiedersheim-Paul, Finn. Eriksson, Lars Torsten. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Almqvist & Wiksell Förlag AB. Karlshamn.

Muntliga källor

Ahlfors, Erna. Godkänd revisor, Ernst & Young, Malmö.

Bassani, Viktoria. Interninformationsansvarig, Ernst & Young, Malmö.

Klippvik, Jan. Före detta chef, Ernst & Young, Täby.

Åkerman, Jacqueline. Human Resource-chef, Ernst & Young, Malmö.

Elektroniska källor

Lunds Universitetsbiblioteks hemsida, www.lub.lu.se

Karl-Erik Sveibys hemsida, www.sveiby.com

Ernst & Youngs hemsida, www.ey.se

Nationalencyklopediens hemsida, www.ne.se

Företagsinterna källor

Verksamhetsberättelse 2001/2002

Övrigt tryckt företagsmaterial

Bilaga

Intervjufrågor – kunskapsspridning

Vi har utgått från följande frågor vid intervju, med undantag för individuella ändringar och tillägg.

- Berätta allmänt om ditt företag och dina arbetsuppgifter.
- Vad betyder kunskap för Ernst & Young?
- Hur uppstår/sprids/kommuniceras kunskap inom Ernst & Young?
- Vilka verktyg används för kunskapsarbetet?
- Hur tar sig tyst kunskap uttryck?
- På vilket sätt ses kunskap som en resurs?
- På vilket sätt uppmuntras kunskapsspridning?
- På vilka sätt motiveras anställda att dela med sig av sin kunskap?
- Delar du som medarbetare med dig av din kunskap?
- Hur överförs tyst kunskap?
- Vilken kunskap är övervägande, tyst eller explicit?
- Vilka typer av socialisationsprocesser finns?
- Överförs kunskap i fikarum? Luncher osv.?
- Vilka sociala arrangemang anordnas för medarbetaren?
- Vilken kultur regerar på Ernst & Young?
- Hur reflekteras kulturen i kunskapsspridningen?
- Hur fungerar kunskapsspridningen i teamen?
- I hur stor utsträckning används databaserna för kunskapssökning?
- Hur fungerar dokumenteringsprocessen?
- Finns det problem eller svårigheter med att dokumentera erfarenheter och kunskap?

- Hur lagras kunskap?
- Kan kunskapsstrategin sägas stödja konkurrensstrategin?
- Vilka värderingar råder inom Ernst & Young?
- Beskriv Ernst & Young med tre ord.
- Råder internkonkurrens och i hur stor utsträckning påverkar det iså fall dig?



Kandidatuppsats
VT 2003

Kunskapsspridning i kunskapsföretag

- En fallstudie på Ernst & Young -

Handledare:
Dan Kärreman

Författare:
Sara Bertram
Runa Larsson
Maria Persson

Titel: Kunskapsspridning i kunskapsföretag
- En fallstudie på Ernst & Young

Författare: Sara Bertram
Runa Larsson
Maria Persson

Handledare: Dan Kärreman

Datum: 2003-05-30

Nyckelord: Kunskapsföretag
Kunskapsspridning
Kultur

Sammanfattning

Denna uppsats syftar till att undersöka hur kunskap skapas, sprids och bibehålls i ett kunskapsföretag. Undersökningen genomfördes som en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer med anställda i olika befattningar på Ernst & Young. Det visar sig att Ernst & Youngs positiva inställning till kunskap har stor inverkan på spridningen av den. Det finns en stark kultur som fungerar som en drivkraft för de anställda. Dock kan den höga graden av sekretess ha negativ inverkan på spridningen av kunskap. Det är också mycket upp till individerna på Ernst & Young om och hur kunskapen sprids och därför är det av största vikt att medarbetarna känner förtroende för varandra så att kunskap inte blir en maktfaktor.