



Examensarbete kandidatnivå, FEKK01

Företagsekonomiska institutionen

HT 2008

Organisationskontextens påverkan på kunskapsspridningen

– En studie i den kunskapsintensiva revisionsbranschen

Författare:

Mahaa el madhoun

Mikael Henriksson

Robin Westlund

Handledare:

Anna Jonsson

Magnus Nilsson

Sammanfattning

- Titel:** Organisationskontextens påverkan på kunskapsspridningen – En studie i den kunskapsintensiva revisionsbranschen
- Seminariedatum:** 14 januari, 2009.
- Kurs:** FEKK01 Examensarbete kandidatnivå, 15p
- Författare:** Mahaa el Madhoun
Mikael Henriksson
Robin Westlund
- Handledare:** Anna Jonsson
Magnus Nilsson
- Fem nyckelord:** Kunskapsspridning, organisationskontext, kunskapsintensiv, projektstruktur, team
- Syfte:** Vi vill genom denna studie öka förståelsen för hur organisationskontexten bidrar till det kunskapsintensiva företags möjlighet att dra nytta av den kunskap som medarbetarna besitter genom intern kunskapsspridning, med fokus på en projektstruktur där arbetet utförs i team.
- Teori:** Vi har utifrån teorier försökt definiera begreppet kunskap. Kunskapens vikt i företags jakt på konkurrensfördelar har också räts ut utifrån tillgängliga teorier. Vi har också redogjort för organisationsstrukturens, framförallt projektorganisationens, förmåga att underlätta kunskapsspridning och hur kommunikation och sammansättning av team bidrar till detta.
- Metod och empiri:** Vi har valt att utifrån kvalitativa intervjuer skaffa oss empiri från företag inom den kunskapsintensiva branschen. Detta då vi är intresserade av företagskontextens bakomliggande faktorer utifrån respondenternas svar. Intervjuerna genomfördes semistrukturerade med stort utrymme för improviserade frågeställningar. Vi använder oss av en abduktiv ansats där empiri och teori tas fram växelvis.
- Resultat och slutsatser:** Kunskapsspridningen hos de kunskapsintensiva företagen förlitar sig framförallt på informella kontakter och relationer. Stort fokus läggs på bra kommunikation mellan teamen och organisationen. Vi ser dock möjligheter att även kunna utnyttja lärdomar som fås i arbetet och sprida dessa formellt. På detta sätt skulle kunskapsspridningen kunna nå ut i hela organisationen och inte bara stanna på de lokala kontoren där den informella kunskapsspridningen är det dominerande sättet att eftersöka information på.

Abstract

Title: Knowledge dispersions dependence of the Organizational structure- a study of the knowledge intense audit business

Date of seminar: 14th January 2009

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 Univeristy credit points

Authors: Mahaa el Madhoun
Mikael Henriksson
Robin Westlund

Advisor: Anna Jonsson
Magnus Nilsson

Keywords Knowledge dispersion, organisational context, knowledge intensive, project structure, team

Purpose: We want with this study increase the understanding for how the organisational context contributes to the possibility of knowledge intensive firms to work with the knowledge of the employees to make it benefit the whole organization, with focus on the project structure where the work is done in teams.

Theoretical perspectives: We have on the basis of theories tried to define the word knowledge. By using the appropriate theories we've tried to explain the knowledge's relevance for the company in its search for competitive advantage. We've also tried to straighten out the relationships between the organizational structures, above all the project organization in team, and its effect on the communication and participation with each other in teamwork.

Method and data collection: We have chosen to use qualitative interviews to reach information from knowledge intensive. This because we wanted to catch the underlying reasoning behind the companies context on basis of the participants answers. The interviews were had a semistructured approach, with space left for improvised questioning. We are using an abductive approach.

Results and conclusions: At the knowledge intensive companies we've studied, the major part of the knowledge dispersion came due to informal contacts and relations. The focus is centred on good communication between the teams and the organisation. Though both firms worked well with this we could see a lack of formal ways to spread the knowledge throughout the organization and how this could be potentially successful. This would make the knowledge not staying just on the local offices, where the informal knowledge dispersion is the dominant way to find information.

Förord

Inledningsvis vill vi tacka våra fallföretag KPMG och Grant Thornton och alla våra respondenter som ställt upp och varit till stor hjälp under genomförandet av denna studie.

Vi tackar samtidigt våra handledare Anna Jonsson och Magnus Nilsson, som bidragit med vägledning och inspiration under uppsatsskrivandets gång.

Tack!

Mahaa el madhoun

Robin Westlund

Mikael Henriksson.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
Förord	4
Innehållsförteckning	5
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	8
1.3 Disposition	8
2. Metod	10
2.1 Kvantitativa kontra kvalitativa metoder	10
2.2 Studiens kontext	11
2.3 Abduktiv ansats	12
2.4 Intervju	13
2.5 Validitet och generaliserbarhet	15
3. Teori	17
3.1 Kunskap som konkurrensfördel	17
3.2 Kunskap och kompetens	20
3.2.1 Överföring av explicit och implicit kunskap	20
3.2.2 Kompetensutveckling	21
3.3 Organisationsstruktur	21
3.3.1 Projektorganisation	24
3.4 Team	26
3.4.1 Sammansättning av teamet	26
3.4.2 Kommunikation och samordning	29
3.4.3 Feedback, uppföljning och utvärdering	30
4. Empiri	33
4.1 Intervjuresultatet	33
4.1.1 Formering av team	33
4.1.2 Interna informationskällor	37
4.1.3 Utveckling av anställda	38
5. Analys	40
5.1 Kunskapens betydelse i det kunskapsintensiva företaget	40
5.2 Utvecklingen hos de anställda	41
5.3 Organisationskontexten	42
5.4 Team	45
6. Slutsats	49
6.1 Vidare forskning	50
7. Källförteckning	51
8. Bilagor	55
Intervjuguide KPMG	55
Intervjuguide Grant Thornton	56

1. Inledning

I detta kapitel ger vi läsaren en introduktion till vad vår studie kommer att behandla. Vi börjar med att ge en bakgrund för att sedan gå in på studiens problematisering, vilka följs av uppsatsens frågeställning och syfte samt ett dispositionsavsnitt som påvisar uppsatsen upplägg.

1.1 Bakgrund

På senare tid har kunskap blivit allt viktigare för överlevnad bland företag världen över. Vissa företag är mer beroende av kunniga arbetare än andra och dessa har fått benämningen kunskapsintensiva företag. Det som kännetecknar ett kunskapsintensivt företag är avsaknaden av en standardiserad produktion. Istället kräver varje enskild situation en individuell anpassning från problemlösarens sida. Därför ställs höga krav på kreativitet och egna initiativ hos de anställda i det kunskapsintensiva företaget. Kritiska framgångsfaktorer för företaget blir därför kunskap hos de anställda och i nätverken, kundrelationer samt system för spridning av kunskap.¹ Kontexten vari de anställda befinner sig i påverkar främjandet av de nämnda kritiska framgångsfaktorerna. Enligt Sabri² så inbegriper en organisations kontext både organisationsstruktur och organisationskultur. Det är viktigt att organisationsstrukturen inte är för komplex då detta kan leda till att överföringen av kunskapen mellan medarbetarna och i organisationen försvåras.³ Studier har även visat att organisationskulturen också påverkar överföringen av kunskap hos medarbetarna i en organisation. Det är organisationskulturen som påverkar medarbetarnas förmåga att skapa, överföra och använda kunskapen.⁴

¹ Alvesson, Mats. *Ledning av kunskapsföretag 3:e uppl.* (2000). Norstedts Juridik AB, Stockholm, s.13-16

² Sabri H, *Knowledge management in its context: Adapting structure to a knowledge creating culture*, (2005). International Journal of Commerce & management, 15 (2). s. 113-128

³ Lin, W-B *The effect of knowledge sharing model. Expert System with the Applications*, (2008), s. 34, 1508-1521

⁴ De Long, D.W & Fahey, L *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. (2000), The academy of management Executive, s. 113-127.

Revisionsbranschen karaktäriseras av en stor trovärdighet och upplevd kunskap och professionalism från framförallt kunder. För företag inom branschen är det således mycket viktigt att inneha rätt kunskap och kompetens, oavsett om det handlar om att representera stora välansedda företag eller att vara del i multinationella organisationer där faktisk kunskapsöverföring äger rum. Stewart⁵, menar därför på att de globalt konkurrensutsatta företagen således måste utnyttja sin personal för att vara konkurrenskraftiga, då dessa räknas företagets viktigaste resurs vilket även den resursbaserade teorin påvisar⁶. Forskare inom ämnet, exempelvis Cude, Wentling och Sleezer⁷, förklarar att marknadsledande företag utvecklar sina anställda för att skapa unika tillgångar som särskiljer dessa från andra företag på marknaden. Meningen med strategin är att denna skall leda till en långvarig fördel gentemot konkurrenterna.

Kunskapsintensiva företag är idag beroende av ett flexibelt och effektivt system för att förmedla kunskap som personer inom företaget besitter. Ett samspel mellan de anställda är nödvändigt för att nå ett lyckat utbyte. Det är viktigt för kunskapsintensiva företag att ständigt se över sina system för kunskapsspridning, då en av företagets styrkor bör vara att tillgodose kundernas önskemål med hjälp av önskvärd kompetens.⁸ Systemet måste se till att kunskapen som finns inom företaget når ut till alla delar, även om dessa i viss grad är separerade, då medarbetarna arbetar i olika team och i olika geografiska områden. Det är därför av intresse att analysera det nuvarande systemet för kunskapsspridning inom den kunskapsintensiva revisionsbranschen, för att konstatera vilka systemets starka sidor är och vilka som kan förbättras för att nå en konkurrenskraftig nivå genom interaktion och därigenom kunskapsöverföring. För att ha långsiktiga samarbeten med kunderna måste kunskapsintensiva företag komma med lösningar som stimulerar dessa. Forskare som betonar detta är Bogner & Bansal⁹ som säger att kunskapen både skapar och utgör konkurrensfördelar för företaget. Ett samspel mellan medarbetarna behövs, för att i längden nå denna konkurrensfördel för företaget. För att medarbetarna ska utvecklas inom företaget krävs det att

⁵ Stewart, Thomas A. *Intellektuellt kapital*. (1999). Nerenius & Santéus förlag, Stockholm

⁶ Barney, J.B. *Bringing managers back in: a resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms*. (1996)

⁷ Sleezer, Catherine M; Wentling, Tim L. & Cude, Roger L. *Human resource development and information technology*. (2002). Kluwer academic publishers

⁸ Edvisson, Leif, Malone, Michael S *Intellectual Capital- The proven way to establish your companys real value by measuring its hidden brainpower*, (1997) Limited London, s. 34-35

⁹ Bogner, W.C & Bansal P *Knowledge management as the basis of sustained high performance*, (2007). Journal of management studies, 44 (1). 165-188

dessa befinner sig i en kontext som gynnar kunskapsöverföringen mellan de anställda. Detta påverkar medarbetarnas förmåga att sprida och ta till sig kunskap.¹⁰

I revisionsbranschen är olika konstellationer av team det vanligaste sättet att organisera sig på. Medlemmarna av ett team har olika kompetenser som, om teamet är sammansatt på rätt sätt, kan medverka till att tillsammans nå en högre kunskapsnivå.¹¹ För att nå långsiktig konkurrens måste företagen som verkar inom den kunskapsintensiva branschen att se till att kunskapen sprids inom företaget och utvecklar kunskapen hos de anställda, ett resonemang som kan finna sitt stöd i det balanserade styrkortet.¹² För att i nå konkurrens fördelar bör det kunskapsintensiva företaget därför se över alla dessa delar, vari systemet för kunskapsspridning utgör en betydande del för att i slutändan nå en konkurrenskraftig kunskapsnivå.

Med detta resonemang finner vi det viktigt att analysera följande:

- Hur sker kunskapsöverföringen mellan team ut i ett kunskapsintensivt företag? Hur skall teamen sammansättas och organisationen struktureras för att på bästa sätt främja kompletterande av kompetens?

1.2 Syfte

Vi vill genom denna studie öka förståelsen för hur organisationskontexten bidrar till det kunskapsintensiva företagens möjlighet att dra nytta av den kunskap som medarbetarna besitter genom intern kunskapsspridning, med fokus på en projektstruktur där arbetet utförs i team.

1.3 Disposition

¹⁰ Argote, L. & Ingman P *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in Firms. Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82, (2000), 150-169

¹¹ Bogdanowicz, Maureen S, Bailey, Elaine K. *The value of knowledge worker: generation X in the new economy.* (2002). *Journal of European Industrial* nr 2/3/4

¹² Kaplan, R.S. & Norton, D.P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.* (1996). *Harvard business review* (Jan-Feb) s. 75-85

Teorier har i denna uppsats framtagits för ändamålet att analysera situationen i den kunskapsintensiva branschen. Dessa skall följa studiens syfte; att se över hur kunskapsintensiva företag kan nå konkurrensfördelar genom att se över sitt nuvarande system för kunskapsöverföring. Det som först kommer att beskrivas är det logiska resonemanget för hur kunskapsöverföring skall leda till konkurrensfördelar. Olika för- och nackdelar finns med olika organisationsstrukturer, av vilka vi framförallt kommer att inrikta oss på projektorganisationen. Hur denna organisationstyp skall leda till konkurrensfördelar kommer att ligga till grund för en del av vår analys. Vad det gäller teamsammansättningen spelar även denna roll för hur företaget skall kunna nå fördelar gentemot konkurrenterna. Hur väl teamet fungerar i projektarbetena har nämligen en stor del i företagets mål att nå och behålla kunderna. Med andra ord kan projektstrukturen i sig vara ett konkurrensmedel, vilken därför kan vara av vikt för företaget och således även vår slutliga analys.

Vi har i uppsatsen delat upp empiri- och analysavsnittet, för att tydliggöra vilka delar av vår intervjuinsamling som appliceras på teorierna från teoriavsnittet. I empiriavsnittet kommer en beskrivning av den nuvarande situationen i de studerade företagen att läggas fram. Denna beskrivning kommer framförallt från de intervjuer som gjorts hos intervjuobjekten, men även från informationskällor inom fallföretagen. Likheterna hos företagen är många vad det gäller studiens ämne, vilket förklarar varför inga direkta jämförelser företagen emellan görs. Intervjupersonerna skall istället ses som anställda som verkar inom samma bransch, nämligen revisionsbranschen. För att tydliggöra intervju svaren så har en tematisering gjorts av de områden som behandlas. Efter den empiriska beskrivningen kommer en analys att göras, vari empirin appliceras på teorierna. I analysavsnittet kommer med andra ord en mer problematiserande utredning att göras, för att i slutändan kunna besvara frågeställningen.

2. Metod

äsaren skall i detta avsnitt få reda på hur vi gått till väga för att samla på oss den **L** information som behövdes för att i slutändan kunna göra en analys av problemet som diskuterades i föregående avsnitt.

2.1 Kvantitativa kontra kvalitativa metoder

Vid diskussion om vilken metod som är bäst lämpad för denna studie är det av största vikt att grundligt gå igenom utgången samt möjligheten till de båda metoderna. I många fall torde även en kombination vara att föredra då de både metoderna kan komplettera varandra och ge ett bra helhetsintryck.¹³

Kvantitativa metoder har som utgångspunkt att resultatet av undersökningarna är numeriskt mätbart. Denna typ av metod ger oftast klara lättolkade resultat som går att jämföra med andra organisationer samt andra tidsepoker. Faktainsamling sker genom envägskommunikation och undersökaren skall ha en klar bild av vad och hur resultatet skall fås fram.¹⁴ I vårt fall skulle en typisk kvantitativ undersökning ske genom enkätundersökning av flertalet anställda för att sedan kunna dra slutsatser. En enkätundersökning har dock nackdelen att frågorna ofta kan tolkas olika av respondenterna, vilket kan leda till att felaktiga slutsatser dras, baserade på svaren av enkätundersökningen. Detta är ett huvudargument till vårt val av intervju som kvalitativ studie av fallföretagen.

Enligt Bryman och Bell¹⁵ finns det framförallt tre karaktäristiska drag som definierar en kvalitativ studie. De menar att det inte finns en klar gräns för vad som är kvalitativ forskning och vad som inte är det. Det är väldigt godtyckligt men har sin utgångspunkt i att man grundar sitt tillvägagångssätt/teori på erfarenheter. Bearbetning av dessa erfarenheter och insamlad data är sedan starkt influerad av förståelsen för den sociala verkligheten och hur de

¹³ Andersen, Heine. *Vetenskapsteori och metodlära*. (1994). Studentlitteratur, Stockholm, s.70

¹⁴ Ibid

¹⁵ Bryman, Alan; Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2005). Liber, Malmö, s.297

observerade deltagarna påverkas och själva tolkar denna verklighet. Den ontologiska ståndpunkten innebär att de sociala egenskaperna som de observerade deltagarna uppvisar är resultat, konstruerade av det samspel som sker mellan deltagarna i den miljö de befinner sig i. Detta är inte fallet för den kvantitativa forskningen, i vilken man anser att företeelser som finns är tillgängliga för en helt och hållet objektiv observation.

I vårt fall där vi strävar efter en djupare förståelse för kunskapsöverföringen mellan människor, är det enligt oss att föredra ett kvalitativt förhållningssätt till det vi observerar. Då kunskap är ett oklart uttryck där uppkomsten egentligen inte kan visas eller mätas är kvantitativa mätetal mycket svåra att konstruera, men framförallt riskerar de eventuella kvantitativa resultaten vara mycket missvisande. Enkäter där vi skulle kunna få fram hur andelar av de berörda parterna ser på sin kunskap, hur de förvärvat samt hur de arbetar för att föra den vidare blir därför ointressanta då vi troligen kommer få lika många olika svar som förfrågade deltagare.

Eftersom uppsatsen grundar sig i vår ambition att lyckas få en förståelse för hur kunskapsöverföringen sker och vad kunskapsintensiva företag gör för att se till att den gynnar företagen så mycket som möjligt, är det av yttersta vikt att vi lyckas tolka de subjektiva bilderna medarbetarna med allra största sannolikhet har över den miljö de arbetar i. Detta tillvägagångssätt skulle kunna kompletteras med kvantifierbar data om t.ex. hur många som känner att de studerade företagens KPMG's och Grant Thornton's sätt att jobba med kunskapsöverföringen är bra, ökar transparensen eller underlättar den dagliga verksamheten. Denna kvantitativa data skulle här kunna hjälpa oss att tolka den kvalitativa data vi samlat, samt även bidra till ökad förståelse för verksamheten i stort. En eventuell kvantifierbar mätning skulle dock i de flesta fall kräva ett större urval än det som vi denna studie använder oss av, vilket gör att möjligheterna för användandet av kvantifierbara mätetal vid en analys är högst begränsad, då validitet och trovärdigheten för en sådan är låg.¹⁶

2.2 Studiens kontext

Kunskapsintensiva är många företag mer eller mindre idag. Dock så är revisionsbranschen en bransch som starkt präglas av den kunskapsintensitet som i grunden finns inom företagen, då

¹⁶ Bryman, Alan; Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2005). Liber, Malmö, s 87-99

kunskapen och kompetensen hos de anställda är helt styrande för hur bra företaget skall klara sig. Denna studie görs på två företag som kan representera revisionsbranschen på ett bra sätt, nämligen KPMG och Grant Thornton. Detta har sin grund i att KPMG och Grant Thornton är två av de ledande företagen i redovisningsbranschen och därför tvingas att ligga i framkant gällande kunskapsöverföring inom den specifika branschen. Vi vill göra läsaren uppmärksam på att det inte är någon jämförelse mellan företagen som studien kommer att behandla, utan studieobjekten behandlas som företag och personer verksamma inom samma bransch, nämligen den kunskapsintensiva revisionsbranschen. De intervjuade personerna inom företagen kommer att behandlas som anställda som verkar inom samma bransch.

En kortare presentation av företagen som studien behandlar:

Grant Thornton

Grant Thornton (GT) sysslar med redovisning, revision och konsulting. Deras kunder består av kommuner, företag, skolor. GT inriktar sig framförallt på ägarstyrda bolag och huvudsakligen ej med publika aktiebolag. Huvudkontor finns i Stockholm där administrationen, staben och många personer med specialkunskaper sitter. Grant Thornton Sverige är självstyrkt men är medlem i paraplyorganisationen Grant Thornton International. Totalt har företagen i denna paraplyorganisation ungefär 28 000 anställda utspridda på över 490 kontor i över 110 länder.¹⁷

KPMG

KPMG beskriver sig självt som ett av världens ledande kunskapsföretag. Företaget erbjuder kunden tjänster inom revision, skatt och rådgivning. KPMG riktar sig både till storföretag och ägarstyrda bolag. Företaget är verksamt inom 145 länder och har 123 000 medarbetare världen över, varav 1 500 i Sverige. I Sverige är kontoren spridda över hela landet, med huvudkontoret i Stockholm.¹⁸

2.3 Abduktiv ansats

¹⁷ Grant Thorntons hemsida, <http://www.grantthornton.se/> (2008-11-24)

¹⁸ KPMG:s företagspresentation 2008, *En värld av kompetenser*

Vid framtagandet av en analys är det av intresse vilken ansats som skall användas. En deduktiv ansats innebär att grunden för analysen görs i teorin. Empirin tas vid *deduktiv* ansats fram med teorin som utgångspunkt. Vid en *induktiv* ansats lägger däremot empirin istället grunden för de teorier som skall användas i en slutlig analys. Med andra ord påverkar ansatsen studiens slutliga resultat, det vill säga analysen.¹⁹ I denna studie av kunskapsöverföringen i kunskapsintensiva företag kommer en blandning av dessa två ansatser att användas, nämligen en *abduktiv* ansats.²⁰ En abduktiv ansats innebär att framtagandet av teori och empiri sker växelvis. I denna studie framtas först teorier som har förankring i ämnet och som kan användas i en analys. Dessa teorier anses alltså vara en möjlig utgångspunkt i den slutliga analysen som skall involvera kunskapsöverföringen och dess strategiska betydelse i de studerade revisionsföretagen. Teorierna lägger grunden för de frågor som ställs i intervjuform för framtagandet av empiri. Vid intervjun anser vi dock att ny, intressant information kan uppkomma, vilket gör att utrymme lämnas för framtagandet av ytterligare teorier som kan användas i analysen av den nyfunna empirin. Teorierna som författarna till en början anser kunna användas i en analys tas bort om dessa inte kan användas i utgångspunkt i den empiri som tas fram. Med andra ord är alltså de ursprungligt framtagna teorierna för kunskap och kunskapsöverföring justerbara, allt för att analysen av empirin skall bli så riktad mot syftet som möjligt och för att all den intressanta empiri som framkommer skall tas i beaktning.

2.4 Intervju

Enligt Bryman och Bell²¹ finns det fem stycken huvudmetoder för utförandet av kvalitativ forskning. En av dessa är kvalitativa intervjuer vilket vi i vår undersökning ämnar använda oss av. Detta då undersökningens grundutformning är klar och vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats. Kvalitativa intervjuer är i det här sammanhanget den mest beprövade metoden och enligt författarna bästa metoden för att få ut den data man avser att få för att göra en fullgod studie.²²

¹⁹ Bryman, Alan; Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2005). Liber, Malmö, s 18-25

²⁰ Alvesson, Mats; Skoldberg, Kaj. *Reflexive methodology – new vistas for qualitative research*. (2007). SAGE, London, s. 15-20

²¹ Bryman, Alan; Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2005). Liber, Malmö, s. 299

²² Jacobsen, D. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. (2002). Studentlitteratur, Lund

När vi skulle välja intervjuobjekten på KPMG bad vi om specifika personer; två personer från olika team samt en med övergripande ansvar. Vi fick tre personer som stämde in på denna beskrivning. Från Grant Thornton bad vi om en erfaren person med kunnskap om branschen. Där fick vi intervjua en konsult med mångårig erfarenhet inom branschen. Antalet intervjuobjekt anser vi kunna ge oss en tillräcklig spridning för att i slutändan kunna ge en rättvisande bild. Samtidigt som vi med vårt begränsade tidschema kan ge alla respondenterna tillräckligt med tid och reflektion.

Det finns tre olika intervjustrukturer; strukturerad intervju, ostrukturerad intervju och semistrukturerad intervju. Att genomföra en strukturerad intervju kan likna en muntlig enkät vilket innebär att svarsalternativen inte blir många. Samtidigt kan det vara svårt att sammankoppla svaren i en ostrukturerad intervju. Vi har därför valt att genomföra en semistrukturerad intervju, då vi får svar på de frågor som är viktiga för analysen samtidigt som vi är öppna för alla inlägg respondenterna har. Vi vill under intervjun kunna skapa en diskussion med respondenten och samtidigt kunna fördjupa oss i vissa ämnen som kan dyka upp vilka kan vara intressanta.²³ Under intervjutillfället ställs följdfrågor som kan passa in i ämnet och som kan vara av intresse för att vi skall kunna besvara vår problemställning.

För att hålla intervju avsedd i en viss riktning kommer vi att använda oss av en intervjuguide. Vi skickade iväg en mall till respondenterna innan intervjun för att dessa skulle få en tanke om vad som skall diskuteras under intervjutillfället. Endast övergripande frågor skickades då vi inte ville att respondenterna skulle konstruera svar på förhand. Intervjuguiderna som vi använde oss av under intervjuerna kan läsaren se i avsnitt 8: Bilagor. Alla i gruppen deltog i intervjun vilket vi ansåg skulle säkerställa kvaliteten på intervjun. Några följdfrågor dök upp under vissa tillfällen då fler förklaringar behövdes. Inspelningsutrustning användes för att vi inte skulle missa några viktiga fraser. Respondenterna hade inga problem med inspelningen av intervjun, men hade en vilja att läsa det vi skrivit för att kunna komma med invändningar ifall det skulle ha uppstått några missuppfattningar.

En kort presentation av de intervjuade personerna:

²³ Bryman, Alan; Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2005). Liber, Malmö, s 361-380

Lars Ekdahl, affärskonsult

Anställd på Grant Thornton (GT) sedan 2006 och har jobbat inom yrket sedan 1982. Lars arbetar med att identifiera affärsmöjligheter och risker. Han arbetar inte inom ett visst område, utan ”ligger i gränslandet” mellan de olika verksamhetsområdena.

Linda Bengtsson, Senior Manager

Anställd på KPMG sedan 10 år tillbaka och jobbar nu som uppdragsledare. Linda B jobbar framförallt med stora publika aktiebolag. Som Senior Manager jobbar hon direkt under den påskrivande. Hon är gruppansvarig och har personalplanerings ansvar för en grupp på femton medarbetare.

Linda Helmersson, revisor

Anställd på KPMG sedan 3 år tillbaka. Linda H är verksam inom flertalet team och arbetar även med studentkontakter. Hon påbörjade sin tid på KPMG direkt efter högskolestudierna.

Lena Karlsson, revisorsassistent

Anställd på KPMG sedan 2 år tillbaka. Lena, som började arbeta på KPMG direkt efter sina studier, är verksam inom flera team.

2.5 Validitet och generaliserbarhet

I en kvalitativ studie som använder sig av intervju som metod för datainsamling kommer subjektiva tankar att finnas. Detta kommer i sin tur att påverka analysen för studien. Läsaren måste därför vara uppmärksam på att resultatet av vår studie av revisionsbranschen inte nödvändigtvis behöver gälla för alla företag i alla kunskapsintensiva branscher, och att intervjuobjektens tankar inte behöver återspegla tankarna hos samtliga personer inom samma yrke. Detta fenomen beskrivs bland annat i den kritiska teorin och Habermas´ teori, som menar på att verkligheten är socialt konstruerad. Med andra ord påverkas verklighetsuppfattningen av den sociala kontext som varje enskild person befinner sig i.²⁴

²⁴ Bryman, Alan; Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2005). Liber, Malmö, s.110-141

Dessa subjektiva tankar är en del av den kvalitativa studien. Hur pass träffsäker studien trots allt är beror på hur hög validiteten är i studien.²⁵ Ju högre validitet studien har desto mer applicerbar är den i liknande fall, i det här fallet i andra kunskapsintensiva företag. Det antagande som därför är viktiga är att fallstudien är generaliserbar, vilket innebär att analysen som gjorts på denna studie inte är helt och hållet subjektiv, utan även kan gälla för andra liknande företag som är beroende av kunskapsflöde mellan de anställda.²⁶ Vi försöker genom val av intervjupersoner ge en så rättvisande bild som möjligt av hur det är på ett kunskapsintensivt företag i allmänhet och revisionsbranschen i synnerhet, för att studiens analysdel skall vara så generaliserbar och applicerbar som möjligt på liknande företag. På grund av att inte alla personer i ett företag kan intervjuas, utan endast ett fåtal som anses representativa måste läsaren dock vara medveten av den mån av subjektivitet som kan komma att påverka den slutliga analysen.

²⁵ Yin, Robert K. *Case Study Research*. (2006). SAGE Publications, USA

²⁶ Jacobsen, D. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. (2002). Studentlitteratur, Lund

3. Teori

I detta kapitel kommer vi att redogöra för de teorier som lägger grunden för vår slutliga analys. Dessa anser vi vara relevanta för vår presenterade frågeställning. Modellerna och teorierna kommer att appliceras på den empiri vi redogör för i nästa avsnitt. Till att börja med kommer teorier att presenteras som tar upp kunskapens fördelar och vikt för de kunskapsintensiva företagen; den resursbaserade teori och det balanserade styrkortet, samt övergripande teori om implicit och explicit kunskap och kompetensutvecklingsteori. Därefter kommer strukturer i vilka organisationer kan användas att tas upp i sin helhet, varefter ett djupare avsnitt behandlar projektorganisationens struktur, vilken är av vikt för analysen av denna studie. Eftersom team står i centrum för organisationskontexten som denna studie behandlar så kommer teorier kring teamsammansättning, kommunikation och uppföljning tas upp.

3.1 Kunskap som konkurrensfördel

Kunskapen som företaget besitter utgör en betydande del i den konkurrensutsatta situation som ett företag befinner sig i. Den *resursbaserade teorin* förklarar hur konkurrensen påverkas av de faktorer som finns inom företagen. De olika resurser som företaget besitter är av olika vikt beroende på hur värdefulla, sällsynta och imiterbara dessa är. Resursernas betydelse påverkas även av hur organisationsstrukturen ser ut, då ett bra organiserat företag kan ta tillvara på resurserna på ett bättre sätt.²⁷ Kunskapen i företagen anses som en stor tillgång och den skapar konkurrensfördelar.²⁸ I ett kunskapsintensivt företag är kunskap och kompetens den mest värdefulla av resurserna inom företaget. Utan dessa egenskaper hos de anställda kommer företaget inte att överleva. Det är därför viktigt för företaget att anställa personer med rätt kunskap för att utföra arbetet. För att företagen skall överleva i dagens

²⁷ Barney, J B. *Bringing managers back in: a resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms.* (1996)

²⁸ Bogdanowicz, Maurren S, Bailey, Elaine K. *The value of knowledge worker: generation X in the new economy.* (2002). Journal of European Industrial nr 2/3/4

konkurrenskraftiga värld är det viktigt att dessa förnyar och anpassar deras humana kapital till dagens växlande omgivning.²⁹ Då de kunskapsintensiva företagen befinner sig i en konkurrenssituation med andra kunskapsintensiva företag så känner alla till att detta är den mest värdefulla av resurser. Kunskapen blir därför i sig inte sällsynt, men om företagets anställda besitter en ovanligt stor förmåga att komma med nya innovationer eller har en osedvanligt hög grad av kunskap så kan en viss sällsynthet förekomma, vilket gynnar företaget som besitter denna ovanligt höga kunskap. För att främja innovationsförmågan så krävs det av företaget har en organisationsform som inte står i vägen för denna kunskapsresurs, utan istället gynnar kunskapsspridningen inom företaget. Genom att arbeta från grunden för att se till att de anställda når optimala kompetensen blir det även svårt för de konkurrerande företagen att imitera denna framgångsfaktor. Då ett företag arbetar aktivt med att förbättra systemet för kunskapsöverföring bör företaget med andra ord enligt den resursbaserade teorin nå en framgång även i en konkurrenssatt situation.

Värdet av de anställdas kunskap och innovationsförmåga kan i redovisningstermer beskrivas som *intellektuellt kapital*, i form av human kapital.³⁰ Denna tillgång blir allt mer viktig i dagens kunskapssamhälle. Detta gäller i synnerhet för de företag som är kunskapsintensiva, då tillgången av intellektuellt kapital är den kritiska framgångsfaktorn. Hur pass värdefull en kompetens är bestäms av företagets beroendeställning till den särskilda kunskapen. Det finns tre typer av kompetens. Primärkompetensen är färdigheter som kan vara användbar i många olika branscher. Hävstångskompetens är kunskap som vissa företag kan ha mer nytta av än andra, men som fortfarande inte är specifik för en viss bransch. Den sista och avgörande formen av kompetens för ett företag i en konkurrenssatt situation är kärnkompetens. Det är denna kompetens som ett företag bygger sin verksamhet kring, och som bör utvecklas för att uppnå en fördel gentemot konkurrenterna som verkar inom samma bransch och slåss om samma kunder. Kärnkompetensen är därför det som företag bör satsa på att utveckla, vilket kan göras genom att utveckla befintliga anställdas kunskaper. Då kunskapsintensivt arbete fungerar som en unik tjänst eller produkt till kunden så är det viktigt att detta arbete utvecklas på ett optimalt sätt. Detta kan även ske under själva arbetsprocessen, genom exempelvis samverkan med kunden.³¹ Utbildning och ett främjande av innovationsförmågan kan gynnas

²⁹ Edvisson, Leif, Malone, Michael *S Intellectual Capital- The proven way to establish your companys real value by measuring its hidden brainpower*, (1997) Limited London

³⁰ Stewart, Thomas A. *Intellektuellt kapital*. (1999). Nerenius & Santérus förlag, Stockholm, s. 113-129

³¹ Alvesson, Mats; Svenningsson, Stefan. *Organisationer, ledning och processer*. (2007). Studentlitteratur, Pozkal, Polen, s. 448

av organisationskontexten inom företaget. Det är därför viktigt för det kunskapsintensiva företaget att se över denna del så att det intellektuella kapitalet blir så slagkraftigt som möjligt gentemot konkurrenterna, så att företaget på sikt kan nå framgångar³².

Kunskap kan med andra ord vara ett medel för att skapa konkurrensfördelar. En annan teori som på senare år vunnit mark inom det strategiska området är det balanserade styrkortet. Teorin argumenterar bland annat för hur företagen skall arbeta för att nå konkurrensfördel genom att se över den interna organisationen. Det balanserade styrkortet visar sambandet mellan olika delar som kan påverkas av företaget för att i slutändan ett bra resultat. De fyra perspektiv som beaktas är lärande- och utvecklingsperspektivet, interna processperspektivet, kundperspektivet och finansiella perspektivet. Meningen är att lärande och utveckling av företagets anställda skall leda till att de interna processerna fungerar bättre, det vill säga att en högre effektivitet och mer kvalificerade arbetsprocesser nås. Detta skall sedan leda till att företagets kunder blir nöjdare, vilket i längden skall leda till ett förbättrat resultat. Det är alltså viktigt för företaget att se över varje del av organisationen för att nå fördelar gentemot konkurrenterna.³³

I ett kunskapsintensivt företag är kompetensen hos de anställda det centrala. De interna processer som står i fokus är kreativitet, kompetens och förmågan att tillgodose kundernas önskemål. För att uppnå dessa egenskaper hos de anställda behöver företaget se över den ursprungliga utgångspunkten i det balanserade styrkortet, det vill säga lärande och utveckling. Genom att se till att de anställda får rätt kunskap så kan företaget uppnå optimal nivå i de interna processerna. Kompetensutvecklingen hos de anställda kan ske på olika sätt, bland annat genom utbildning, exempelvis på kurser, eller genom att den befintliga kunskapen som finns inom företaget sprids via interaktion mellan de anställda. Ett kunskapsutbyte mellan team i ett kunskapsintensivt företag kan till exempel leda till att samtliga kan tillfredställa kundernas önskemål. Kunskapsöverföringen inom det kunskapsintensiva företaget bör därför tas tillvara genom att kompetensen som de enskilda individerna besitter sprids i företaget och

³² Nissen, Mark E. *Harnessing Knowledge Dynamics: Principled organisational knowing & learning*. (2006). IRM Press, s 1-30

³³ Kaplan, R.S. & Norton, D.P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. (1996). Harvard business review (Jan-Feb), s. 75-85

därigenom adderas till den redan befintliga kunskapen och därigenom skapar en hög nivå av kompetens i företaget.³⁴

3.2 Kunskap och kompetens

3.2.1 Överföring av explicit och implicit kunskap

Kunskap är ett abstrakt begrepp som är svårdefinierat. Svårigheter föreligger vid definitionen av kunskap i en organisation, då ofta kunskapen är bunden till individer snarare än system. Emellertid finns det två nivåer av kunskap som kan manifesteras i ett sammanhang där många individer är inblandade. Dessa är implicit och explicit kunskap, vilka beskrivs i knowledge management-litteratur. Den implicita kunskapen kan ses genom de handlingar som en individ eller en grupp av individer gör. Den explicita kunskapen beskrivs å sin sida som den samlade kunskap som uttrycks i en grupp. Den explicita kunskapen kan på ett enklare sätt sprida sig i en grupp eller organisation, medan den implicita ofta förblir individuell eftersom individen som besitter denna implicita kunskap inte är kapabel att uttrycka denna kunskap i ord till någon annan.³⁵ Kunskapsöverföringen i ett kunskapsintensivt företag torde därför framförallt framträda i form spridning av explicit kunskap, sådan som är lättare att förstå innebörden av utan att iakttä handlingarna som en individ gör för att därefter uttrycka den kunskap som denna besitter. Många teoretiker menar dock på att även implicit kunskap kan överföras mellan individerna i en organisation. Processen genom vilken implicit kunskap överförs kallas för socialisation. De erfarna anställda överför då kunskap till de mer oerfarna genom någon form av gemensam kultur, exempelvis genom en professionell sammanslutning.³⁶ Företag i revisionsbranschen och andra kunskapsintensiva branscher torde ha spridning av såväl explicit som implicit kunskap, då nära arbete sker av nyanställda i närhet med en mer erfaren anställd. På så sätt sker det en implicit kunskapsöverföring till den nyanställda. Då denne samtidigt får tillgång till mer lättillgänglig information kommer denne att även få möjligheten att ta del av explicit kunskap. Kunskapen som finns inom organisationen överförs på så sätt

³⁴ Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems: Performance measurement, evaluation and incentives 2nd edition*. (2007). Prentice Hall, Harlow, England, s. 472-479

³⁵ Nissen, Mark E. *Harnessing Knowledge Dynamics: Principled organisational knowing & learning*. (2006). IRM Press

³⁶ Alvesson, Mats; Svenningsson, Stefan. *Organisationer, ledning och processer*. (2007). Studentlitteratur, Pozkal, Polen . s 448-451

till var och en av individerna i företaget, vilket förhoppningsvis skall leda till en konkurrensfördel för företaget.

3.2.2 Kompetensutveckling

Hur organisationer jobbar med kompetensutveckling kan skifta på många olika sätt. Det kan ske med kurser, studier, inläsning, praktik, handledning, seminarier, experimenterande, projekt, medarbetar samtal eller egenutvärdering med mera. Enligt Kylén³⁷ karakteriseras kompetensutvecklingen av liknande drag oavsett vilken av ovanstående sätt den än sker på. Han hänvisar till klassisk inlärningsforskning drar en parallell till gymnasieskolan och varför vissa lär sig och vissa inte trots lika utbildning och hävdar att i regel så sker kompetensutveckling bättre i andra former än studier och inläsning. Faktorer som motivation och översikt tenderar att öka om utvecklingen sker i ett arbete där individen kan dra personlig vinning, det vill säga lön, befordran eller andra förmåner. Om dessa två faktorer ökar brukar även motivationen per automatik öka.

3.3 Organisationsstruktur

Johnson et al³⁸ skriver att den viktigaste resursen i ett företag är dess anställda. Processen i vilken de interagerar de relationer som byggs och de roller som tillges är därför avgörande för organisationens framgång. Alla dessa faktorer kan optimeras genom en genomtänkt och passande organisationsstruktur. Denna struktur måste kunna bidra till att hålla fast och bygga kompetens samtidigt som den främjar lärande och dess överförande till resten av organisation. Organisationsstrukturen bör för att främja kunskapsöverföringen i organisationen inte vara för komplex. Det är organisationskulturen som påverkar medarbetarnas förmåga att skapa, överföra och använda kunskapen.³⁹ De främsta framgångsfaktorerna för en organisation i en kunskapsintensiv bransch i en föränderlig omgivning är decentraliserat beslutsfattande, klar ansvarsfördelning, samt strategier och mål som sträcker sig genom och ner i hela

³⁷ Kylén, Jan-Axel. *Att utvärdera*. (2008). Liber AB, Malmö, s.217

³⁸ Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. *Exploring Corporate Strategy 8th edition*. (2008). Prentice Hall, s.434

³⁹ Lin, W-B *The effect of knowledge sharing model. Expert System with the Applications*, (2008). S. 34, 1508-1521

organisationen. Dessa framgångsfaktorer påverkas i allra högsta grad av de strategiska beslut som tas gällande organisationsstruktur.⁴⁰

Enligt Chawla och Renesch krävs för att en organisation skall kunna lära att dess alla delar kan se till helheten⁴¹. Detta kan i allra största mån påverkas av organisationsstrukturen. En struktur där organisationens olika verksamheter är väldigt hårt sammanlänkande tvingar till en kommunikation. Detta bidrar till en insikt och förståelse hur olikas beslut påverkar organisationen i stort. Motsatsen är en väldigt hierarkiskt organisation där en stor del av kommunikationen går vertikalt.

Organisationsstrukturen skall framförallt tillgodose två fundamentala behov. Dels John Smiths klassiska mantra om specialisering, men även för att specialiseringen skall ge resultat krävs även samordning⁴². Det finns fem grundläggande organisationsstrukturer⁴³; den funktionella-, divisionsbaserade-, matris-, multinationella- samt projektorganisationen. Alla dessa har betydande skillnader vad gäller kompetensskapande och organisationens förmåga att se till att lärande och kunskap kan bli tillgodo för hela organisationen och inte glöms bort eller stannar i de delar där den kom till. Det är viktigt att organisationsstrukturen inte skall vara komplex vilket kan leda till att överföringen av kunskapen mellan medarbetarna och i organisationen kan försvåras.⁴⁴ Viktigt är här att notera att det inte finns någon universal optimal struktur som skulle fungera bäst applicerat på alla organisationer. Utan framgången för de olika strukturerna är väldigt situationsbetingad och inget rätt svar finns. Den bransch och de företag vi valt att studera jobbar framförallt mot kund i en form av projektorganisation. En projektorganisation kan dock inte stå för sig själv vilket innebär att en eller flera av de tidigare nämnda grundläggande organisationsstrukturerna kommer att finnas i bakgrunden.

⁴⁰ Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. *Exploring Corporate Strategy 8th edition*. (2008). Prentice Hall, s.434

⁴¹ Chawla, Sarita; Renesch, John. *Learning Organizations*. (1995). Productivity Press

⁴² Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis 6th edition*. (2008) Blackwell publishing, s.175

⁴³ Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. *Exploring Corporate Strategy 8th edition*. (2008). Prentice Hall, s.436

⁴⁴ Lin, W-B *The effect of knowledge sharing model. Expert System with the Applications*, (2008) s. 34, 1508-1521

Johnson et al⁴⁵ hävdar att det viktigaste vid bestämmande av organisationsstruktur är först att göra klart vilka utmaningar organisationen står inför. När man väl gjort det kan man utvärdera de olika alternativa strukturerna.

Organisationer tenderar efter att ha nått en viss storlek att kräva en viss strukturell indelning efter verksamheter. Man måste på något sätt klargöra och dela upp ansvar mellan de anställda. Ett naturligt sätt att göra detta på är att göra det efter de uppdelningar som kommer naturligt av dagliga arbetsuppgifter som utförs. Fördelarna är att ledningen får en bra överblick och kan ha bra kontakt med alla delar i organisationen, vilket underlättar styrning och kontroll. Uppdelningen bidrar också till klarhet vad gäller ansvar då avdelning har en klar arbetsuppgift vilket också uppmuntrar specialisering. Nackdelar däremot innefattar stor rutin även för mellanchefer och i viss mån högre ledning, svårkoordinerat mellan avdelning då helhetsförståelsen i stort kan gå förlorad.⁴⁶

Den funktionella- och den divisionsbaserade organisationsformen är inte idag så vanligt förekommande i sin teoretiska utformning. Anledning är att de är ganska trögstyrda, då de är relativt hierarkiska och strategiska beslut tar lång tid på sig att komma ner i organisationen. Detta är inte optimalt i dagens konkurrensutsatta och föränderliga marknad. Som nämnts ovan karakteriseras den bransch vi valt att studera av en väldigt kundfokus. Problemet med dessa typer av organisationsstrukturer är då att beslutfattandet kommer väldigt långt ifrån kundkontakten. Denna kontaktyta mot kunden är väldigt liten, vilket gör att en väldigt bra samordning mellan de olika divisionerna och funktionerna krävs för att kunna vara reaktiv på kundens behov. Detta är tyvärr väldigt svårt och komplext och tenderar därför att resultera i att endast den avdelningen med kontakt mot kunden vet och kan reagera till kundens behov. Den strategiska ledningen saknar då underlag för mycket av det arbete de skall utföra vilket kan leda till tappad kontroll över verksamheten. Andra risker uppkomna ur detta sätt att strukturera organisationen är suboptimering, det vill säga alla avdelningar ser endast till sitt eget och inte till organisationens bästa. Denna struktur kan även bidra till dubblering av många arbetsuppgifter eftersom många funktioner finns och behövs för olika divisioner.⁴⁷

⁴⁵ Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. *Exploring Corporate Strategy* 8th edition. (2008). Prentice Hall, s.434

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Ibid

Ett sätt att ta till vara på många fördelar med den funktionella- och den divisionsbaserade organisationsformen men samtidigt även eliminerar en del risker är att på något sätt kombinera de olika dimensionerna i dessa strukturer. Detta görs framförallt med en matris-, och/eller projektorganisation. Då verksamhetens delar integreras fås en helhetsbild och de anställda kan se till de övergripande målen med sitt arbete. Kunskap som genereras på olika ställen i verksamheten kan även spridas och tas till vara även av andra som inte varit med vid genererandet. Organisationen kan dra nytta av specialkunskap och applicera denna på olika verksamhets områden vilket bidrar till en flexibel organisation som kan ställa in sig utefter okontrollerbara faktorer. Dessa fördelar kommer dock med ett visst pris. Osäkerhet gällande beslutsfattande och ansvar kommer garanterat att uppstå vilket leder till att det tar längre tid att nå beslut samt att anställda rapporterar till olika chefer i de olika dimensionerna och är ansvariga och kontrolleras på olika saker, vilket kan orsaka konflikt. Denna organisationsstruktur kräver därför duktiga ledare samt en klar ansvarsbild över verksamheten.⁴⁸

3.3.1 Projektorganisation

Urban Hagman⁴⁹ inleder sin bok "Projekt arbete i lärande organisationer" med att konstatera att begreppet projektorganisation har blivit så populärt och flitigt använt att dess betydelse därför blivit så brett att det förlorat sin ursprungliga betydelse. Han utgår därför från praktiska erfarenheter och försöker i sina beskrivningar om möjligheter, begränsningar, strategi och taktik utgå från autentiska erfarenheter av verkliga projekt. Det är på samma sätt vi i vår studie försöker hitta svagheter, styrkor och möjligheter hos de företag och den bransch vi inriktat oss på med hjälp av teori snarare än att försöka finna teoretiska ultimata modeller för verksamheten.

Projektarbete är alltid en kompromiss mellan svårigheterna att matcha olika bakgrunder, kunskapsnivåer, uppfattningar, idéer och synsätt samt dess tänkta synergieffekter⁵⁰. Idealt kompletterar dessa olika egenskaper varandra och bidrar till infallsvinklar och diskussion

⁴⁸ Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. *Exploring Corporate Strategy* 8th edition. (2008). Prentice Hall

⁴⁹ Hagman, Urban. *Projekt i lärande organisationer*. (2002). Svenska förlaget liv och ledarskap AB, Stockholm, s.5

⁵⁰ Eklund, Sven, *Arbeta i projekt*. (2002). Studentlitteratur, Lund, s.17

kring idéer som annars aldrig hade kommit på tal. För att detta skall vara fallet hävdar Eklund⁵¹ att det krävs en viss dos av friktion, och att utan den så tvingas medlemmarna i gruppen inte att tänka annorlunda och synergierna i form av nya synsätt, perspektiv och idéer uppkommer aldrig. Då är således också idén att föra samman olika personer också förlorad.

Projektarbetsorganisationen beskrivs enligt Hagman⁵² som en "box-in-box"-organisation. Han menar att med denna typ av organisation har ett företag möjlighet att bygga upp en specialkompetens inom de redan befintliga strukturerna som tidigare beskrivits. Detta betyder att man kan få alla de stödfunktioner och de fördelar som dessa strukturer för med sig utan att de behöver brytas upp. Samtidigt kan man skapa kompetens, få in nytt blod och korsbefrukta idéer, som Hagman så fint uttrycker det.

Det är idag väldigt vanligt att större organisationer tar hjälp av team för att slutföra ett uppdrag. Dessa team underlättar arbetet för organisationen, och har egen struktur. Teambaserad struktur bygger på att man använder sig av självstyrande team. Teamen är oftast organiserade kring processer och har till uppgift att till exempel slutföra ett projekt. Formaliseringen förekommer väldigt sällan i en teambaserad struktur.⁵³

Lind och Skärvad menar att teamen är viktiga då dessa kan göra organisationen mer kundfokuserade, kvalitet och serviceorienterade samt innovativa. Dessa team har benämningarna projektteam. Att arbeta i ett projektteam innebär att man arbetar med ett tillfälligt uppdrag som skall lösas inom angivna tidsramar.⁵⁴

Hagman⁵⁵ pekar på en begränsning med projektorganisationen i form av den fasta organisationens önskemål och planering. Då personal och resurser måste tas från flera olika delar av organisationen, såväl geografiska som divisionsbaserade, gäller det att det finns ett ovillkorligt stöd från ledning och anställda för att inte suboptimering skall ske då vissa delar anser sig behöva resurser eller personal bättre. Om inte detta stöd finns är det en övergripande risk att projektet motarbetas från de olika verksamhets-, geografiska- och divisionsbaserade

⁵¹ Eklund, Sven, *Arbeta i projekt*. (2002). Studentlitteratur, Lund, s.17

⁵² Hagman, Urban. *Projekt i lärande organisationer*. (2002). Svenska förlaget liv och ledarskap AB, Stockholm . s.51

⁵³ Lind, Jan-Inge; Skärvad, Per-Hugo. *Nya team i organisationernas värld*. (1997) samt (2004). Liber AB, Kristianstad, kap 4

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Hagman, Urban. *Projekt i lärande organisationer*. (2002). Svenska förlaget liv och ledarskap AB, Stockholm. s 52

delarna i organisationen. Fördelarna och möjligheterna att lära i projekten minskar då drastiskt.

Den bransch och de företag vi valt att studera karakteriseras av multinationella organisationer. Företag i den studerade branschen måste effektivt kunna skaffa sig kunskap från andra internationella delar av verksamheten för att kunna tillgodose sina kunders, som ofta är multinationella företags, behov.⁵⁶

3.4 Team

*”TEAM- Together Everyone Accomplishes More”*⁵⁷

Michael Hammer, som är upphovsmannen till ”reengineeringsrörelsen” beskriver team som en grupp individer som arbetar tillsammans och som har ett eller flera gemensamma mål. Att man arbetar i team innebär att man arbetar tillsammans samt att arbetsuppgifterna skall vara integrerade med varandra.⁵⁸ Meningen med detta sätt att formera sig är att få gruppens medlemmar att ta ett gemensamt ansvar för olika prestationer och resultat. Enligt Lind och Skärvad så skapar teamet ett mervärde om det fungerar som det ska.

3.4.1 Sammansättning av teamet

Alvesson⁵⁹ anser att i ett optimalt team så skall medlemmarna ha olika kompetenser samtidigt som dessa har förmågan att samarbeta. Det är viktigt att medarbetarnas kompetenser utnyttjas och utvecklas. Det är därför viktigt för företagen att ha kunskap om när team är en effektiv organisationsform att använda sig av. Enligt Lind och Skärvad är en viktig egenskap för medlemmarna i ett team att de besitter kompletterande kompetenser. Någon kritik lämnas inte på teamwork utan Lind och Skärvad beskriver istället hur det kan effektivisera projekt och andra uppdrag inom en organisation. Samtidigt påpekar de dock att inte alla organisationer bestående av team har lyckats. Det är därför viktigt för företagen att ha kunskap om när team

⁵⁶ Hagman, Urban. *Projekt i lärande organisationer*. (2002). Svenska förlaget liv och ledarskap AB, Stockholm

⁵⁷ Lind, Jan-Inge; Skärvad, Per-Hugo. *Nya team i organisationernas värld*. (1997) samt (2004). Liber AB, Kristianstad s.14

⁵⁸ Ibid, s 14-16

⁵⁹ Alvesson, Mats. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. (2004). Malmö. Liber AB

är en effektiv organisationsform att använda sig av. Alla personer är heller inte lämpade för en projektorganisation hur kompetenta de än må vara⁶⁰. Det är därför väldigt viktigt med en väl fungerande rekrytering där hänsyn tas inte bara till individers yrkeskompetens utan även till deras sociala förmåga. Även Eales-White⁶¹, menar att det inte finns en garanti för att ett team skall fungera bra. Författaren fortsätter med att påpeka att hinder kan uppstå i team och att dessa oftast beror på individuella hinder, kunskapsbrist eller attityder.

”Team behövs när kunskap, talang, färdigheter och förmåga är spridda på flera organisationsmedarbetare och när dessa kompetenser kräver gemensamma/integrerade ansträngningar för att uppnå målen”⁶²

William Schultz har gjort olika studier och försökt att urskilja olika utvecklingsmönster hos olika former av grupper. Under teamets utveckling genomgås tre faser, tillhörighetsfasen, rollsökningsfasen och samhörighet/öppenhetsfasen. Detta förklaras av att människan har tre olika grundläggande behov.⁶³

Tillhörighet -behovet att tillhöra en grupp

Kontroll- behovet av att ha inflytande på omgivningen

Närhet – behov av närhet med andra människor.

När teamet bildas är den första fasen tillhörighetsfasen, under denna process strävar medlemmarna av att vara med i teamet. Under denna fas vet inte medlemmarna så mycket om varandra. Några kan känna sig nöjda och framhäver sin sociala förmåga medan vissa kan känna sig mer tillbakadragna. Nästa fas är rollsökningsfasen, i vilken medlemmarna försöker skapa sig kontroll över andra i gruppen. Enligt Schultz kan man förvänta sig att ”gruppen präglas av maktkamper”. Det kan även bildas mindre grupper då konflikter uppstår. Dessa löses innan gruppen övergår till nästa fas. Samordningsfasen är den sista fasen i gruppens utvecklingsfaser. Här söker medlemmarna en närmare och en mer fördjupad kontakt, då dessa

⁶⁰ Hagman, Urban. *Projekt i lärande organisationer*. (2002). Svenska förlaget liv och ledarskap AB, Stockholm. s.51

⁶¹ Eales-White. *Teambuilding- att utveckla arbetslag*. (1997). Studentlitteratur, Utbildningshuset, Lund

⁶² Lind, Jan-Inge; Skärvad, Per-Hugo. *Nya team i organisationernas värld*. (1997) samt (2004). Liber AB, Kristianstad, s. 17

⁶³ Olsson, Eric. *grupputvecklingsteori: På spaning efter gruppens själ, gruppen i teori och praktik*. (1998), Kap 9

accepterat att de är olika. Teamet är nu moget och arbetar mot samma mål, de är mer öppna och hittar gemensamma lösningar.⁶⁴

Vad det gäller sammansättningen av ett team så finns det en rad olika kriterier att utgå från. En behovsanalys kan göras på ett projekt för att hitta personer med den rätta spetskompetensen. Ett samspel mellan individernas individuella kompetenser behövs för att gruppen tillsammans skall ha den kompetens som krävs. För att detta skall kunna ske finns två alternativa vägar att gå. Antingen rekryteras en person med rätt kompetens. Detta fungerar då det finns många kandidater att välja mellan. Alternativet är att utbilda de personer som teamet tilldelas. Detta tar längre tid än rekrytering, men kan vara behövligt då urvalet är litet. Av betydelse för hur teamet fungerar är också om gruppen är homogen eller heterogen, det vill säga lika eller olika. Med detta avser författaren utbildning, ålder, kön och så vidare. Vilken typ av sammansättning som är effektivast ändras från projekt till projekt. Konflikterna som uppstår på grund av skillnaderna i en heterogen grupp kan å ena sidan främja kreativitet och inspiration, men kan å andra sidan leda till motsättning och oenighet. Fördelar och nackdelar finns således för båda typerna av sammansättningar. Författaren menar även att en alltför stor statusskillnad mellan medlemmarna i ett team kan få skadliga konsekvenser för projektets resultat, då en beroendeställning kan uppstå hos en individ. Gruppen blir därför sårbar. Denna beroendeställning bör därför som sagt undvikas. I en organisation måste teamet ha ett visst självbestämmande, men en kommunikation med ledningen och resten av organisationen är oftast nödvändig, så att teamet kan få det stöd och den information som är nödvändig för attör att utföra ett bra arbete.⁶⁵

Caple förklarar att konflikter som uppstår inom gruppen aldrig blir lösta en gång för alla utan att de ligger latent för att sedan kunna uppstå igen. Den grupp som kan handskas med de interna konflikter och problem som uppstår kallar han ”den mogna ” gruppen.⁶⁶

Många författare hävdar att effektiviteten i team är störst på teamet är sammansatt av max 4-5 medlemmar, bland annat Larsen⁶⁷. Eklund⁶⁸ vidgar denna siffra en aning och hävdar att ett team som är större än cirka tio personer blir ineffektiv då man förlorar den informella och

⁶⁴ Olsson, Eric. *grupputvecklingsteori: På spaning efter gruppens själ, gruppen i teori och praktik*. (1998), Kap 9

⁶⁵ Larsen, Rolf-Petter. *Teamutveckling*. (2003). Studentlitteratur, Lund, s 19-25, 33-40

⁶⁶ Caple, *Grupputvecklingsteorier* (2003) , kap 9

⁶⁷ Larsen, Rolf-Petter. *Teamutveckling*. (2003). Studentlitteratur, Lund, s 20

⁶⁸ Eklund, Sven, *Arbeta i projekt*. (2002). Studentlitteratur, Lund

flexibla miljön man strävar efter. Lind och Skärvad har en annan syn på det optimala antalet i ett team då de säger att man alltid skall utgå från den minsta, nödvändiga teamstorleken som kan klara av att utföra ett visst uppdrag.

3.4.2 Kommunikation och samordning

Enligt Lind och Skärvad är det viktigt att teamen har ett gemensamt mål och syfte med den uppgift de gör och att de kan kommunicera för att utveckla varandras kompetenser. Författarna beskriver detta gemensamma ansvar som ett krav för ett fungerande team. Ett team skall organiseras för att kunna passa olika typer av uppgifter. Enligt Lind och Skärvad kan man organisera team på tre olika sätt, rolldifferentierade team, rollintegrerade team och rollkompletterande team.⁶⁹

I rollintegrerade team är rollerna specialiserade men samtidigt är det viktigt att medlemmarna under arbetet samarbetar med de andra i gruppen. När man arbetar i ett rollintegrerat team är arbetsrelationerna parallella, varje medlem i gruppen samarbetar och samordnar alltså sina insatser med de andra i gruppen.⁷⁰ Här är det viktigt att man samspelar med varandra fast att rollerna kan vara specialiserade. Detta ställer krav på kommunikationen och ”personkemin” mellan teammedlemmarna. Rolldifferentierade team kännetecknas av att rollerna är specialiserade och enligt Lind och Skärvad skall arbetsuppgifterna ha ett sekventiellt förhållande. I denna typ av team finns det klara regler om vad var och en av medlemmarna skall göra vilket innebär att kommunikationen i denna teamtyp inte är lika viktig. Författarna förklarar att dessa team är lämpliga när uppgiften är ”förspecificerbar”. Som exempel ges operation på ett sjukhus. I rollkompletterade team har medlemmarna specialiserade roller i teamet men de skall samtidigt vara beredda att komplettera de andra medlemmarna.

Det är olika faktorer som påverkar teamets effektivitet, dels teamets storlek, beslutsfattande, samordningen, ledningsfunktion samt även vilken typ av team som används.⁷¹

En viktig faktor vid formering av team är kommunikationen mellan medarbetarna. Detta för att öka kunskapen och förståelsen för företagets mål.⁷² Trots att många företag är överrens om

⁶⁹ Lind, Jan-Inge; Skärvad, Per-Hugo. *Nya team i organisationernas värld*. (2004). Liber AB, Kristianstad, s 86

⁷⁰ Lind, Jan-Inge; Skärvad, Per-Hugo. *Nya team i organisationernas värld*. (1997). Liber AB, Kristianstad, kap 6

⁷¹ Lind, Jan-Inge; Skärvad, Per-Hugo. *Nya team i organisationernas värld*. (2004). Liber AB, Kristianstad

⁷² Heide, M & Johansson, C & Simonsson. *Kommunikation och org*. (2005). Liber, Malmö

att kommunikation är en väldigt viktig faktor menar författarna att det är ytterst få som tar upp denna typ av frågor. Detta beror antingen på att organisationsledningen inte har kunskap om ämnet eller att det kan vara svårt att ta fram resultatet av vad en bra kommunikation ger.⁷³ Kommunikation leder till att teammedlemmarna har ett gemensamt ansvar för uppdraget som genomförs. Om kommunikationen fungerar bra i ett team kan detta leda till ett effektivt teamarbete samtidigt som tid och kostnader sparas⁷⁴.

3.4.3 Feedback, uppföljning och utvärdering

De flesta forskare och författare är överens om att det är projektmedarbetarna som är den största resursen. Vid projektets slut då dessa medarbetare går vidare gäller det således att behålla denna resurs så att det blir hela organisationens och inte endast projektmedarbetarnas resurs⁷⁵. Återkoppling mellan resultat och input behövs för att detta skall kunna ske och organisationen skall kunna utföra ett bra arbete även i fortsättningen. Då ett projekt är avslutat är det en fördel att få feedback, så att en anpassning möjliggörs. Två typer av feedback skall stimulera teammedlemmarna att utföra ett bra arbete i fortsättningen; *Informationsfeedback* ger en beskrivning av vilka krav som ställs på personerna. Denna återkoppling till det utförda arbetet skall alltså ligga till grund för ändringar i processen, för att tillgodose kundernas önskemål. *Energifedback* är till för att skjuta till energi till medlemmarna i gruppen. Är kunderna nöjda med arbetet får man en belöning i form av exempelvis pengar, beföring eller liknande. På så sätt motiveras de anställda att även fortsättningsvis utföra ett gott arbete.⁷⁶

Av samma anledning är det därför också viktigt med en organisationsstruktur där projektledare kan träffas och prata och utbyta kunskap. Informella miljöer är alltid bra för denna typ av lärande. Enligt Hagman är det av yttersta vikt att lärdomar på något sett blir spridda till organisationen, Om det sker i projektrapporter i en databas eller i punktform (av typen; de viktigaste lärdomarna är: ...) är mindre väsentligt då det handlar om att kunskapen måste bli tillgänglig efter projektets brutits upp för resten av organisationen.

⁷³ Ibid

⁷⁴ Eales-White. *Teambuilding- att utveckla arbetslag*. (1997). Studentlitteratur, Utbildningshuset, Lund Studentlitteratur

⁷⁵ Hagman, Urban. *Projekt i lärande organisationer*. (2002). Svenska förlaget liv och ledarskap AB, Stockholm, s.198

⁷⁶ Larsen, Rolf-Petter. *Teamutveckling*. (2003). Studentlitteratur, Lund, s 153-155

”Ordet består av två delar... Det är således inte bara en fråga om ”att värdera”, det skall komma ”ut” något från värderingen, till exempel förslag till vad man skall göra eller vad man skall låta bli att göra”⁷⁷.

Huvudsyftet med kontinuerlig uppföljning under arbetets gång är att kunna se vart arbetet är på väg och utefter detta kunna styra det mot det åtråvärda resultatet. Lika viktigt som det är att under arbetets gång granska och utvärdera för att styra mot rätt mål är det enligt Eklund⁷⁸ att göra detta när projektet är klart. Utvärderingen skall ha som utgångsläge och mål att finna brister och fel i det arbete man i projektgruppen precis utfört. Det tar såklart emot att försöka hitta fel i det arbete man precis gjort och ta upp detta till ytan för allmän åskådning. Även arbetskamrater kan vara mindre benägna att söka fel hos varandra. Då ofta denna utvärderingsprocess sker tillsammans kund, kan det även vara än mindre populärt att hitta fel och saker som inte gjordes optimal. Det finns enligt Kylén⁷⁹ tre olika sätt att utföra en utvärdering. Exempelvis kan projektgruppen använda sig av någon som inte är aktiv i det arbete som skall utvärderas. Denna person kan antingen komma internt eller extern ifrån. Det tredje sättet är att de berörda gör en såkallad självutvärdering. Det som framförallt är aktuellt för kunskapsintensiva företag är självutvärderingsmetoden, då det oftast inte går att motivera extern kontinuerlig inblandning i de projekt de sysslar med. Då projekten är relativt korta är det inte heller effektivt att någon utomstående skall sätta sig in i problematiken för att kanske kunna finna någon konstruktiv kritik att ge. Enligt Eklund⁸⁰ är det av yttersta vikt att ha en fungerande utvärderingsprocess som hittar fel, då ingen process/projekt någonsin är felfri, för att kunna utvecklas och lära som organisation. Genom att systematiskt utvärdera projekten kan projektgruppen ta vara på de erfarenheter och de lärdomar som projekten fört med sig, och på så sätt slipper man göra om samma misstag gång på gång. Enligt Kylén⁸¹ är det viktigt att en egenutvärdering stannar inom gruppen och endast förslag till förbättringar och undvikande av risker kommer ut, detta minimerar då den överhängande risken att gruppen försöker låta bli att finna svagheter i det arbete de själva utfört. För att kunna göra en effektiv

⁷⁷ Kylén, Jan-Axel. *Att utvärdera*. (2008). Liber AB, Malmö, s.7

⁷⁸ Eklund, Sven, *Arbeta i projekt*. (2002). Studentlitteratur, Lund

⁷⁹ Kylén, Jan-Axel. *Att utvärdera*. (2008). Liber AB, Malmö, s.17

⁸⁰ Eklund, Sven, *Arbeta i projekt*. (2002). Studentlitteratur, Lund

⁸¹ Kylén, Jan-Axel. *Att utvärdera*. (2008). Liber AB, Malmö, s.20

uppföljning och utvärdering krävs att målen med projektet definieras ordentligt. Olika projekt kan ju ha olika krav på snabbhet, kvalitet, kostnad m.m. Dessa mål kan antingen vara kvantitativa eller kvalitativa. Kvantitativa mål med hänsyn till exempelvis kostnad, snabbhet och kvalitet kan vara väldigt bra och nyttiga om dessa är realistiskt satta. Verkligheten ser dock inte alltid ut som den som hade planerats och mål som sätts orealistiskt ter sig då ganska meningslösa. Kvalitativa mål är också enligt kylén⁸² väldigt svårdefinierade och det krävs därför kontinuerlig kontakt med kunden då det trots allt är deras uppfattade kvalitet som projektgruppen bör sträva efter.

⁸² Kylén, Jan-Axel. *Att utvärdera*. (2008). Liber AB, Malmö, s.29

4. Empiri

*D*en insamlade empirin kommer att presenteras i detta avsnitt. Det handlar om de intervjuer vi gjort hos våra fallföretag KPMG och Grant Thornton (GT). En presentation av respondenterna kan ses under avsnitt 2.4. En jämförelse mellan företagen kommer ej att göras, utan resultaten av intervjuerna kommer här att presenteras på ett rättvisande sätt av hur företag inom den kunskapsintensiva revisionsbranschen arbetar.

4.1 Intervjuresultatet

4.1.1 Formering av team

Inom de kunskapsintensiva företagen formeras team uppdragsbaserat horisontellt inom avdelningarna. Revisorerna arbetar i princip alltid i team; en eller två ledande påskrivande revisorer, en granskningsansvarig på övergripande nivå samt några revisorsassistenter. I vissa fall skapas även teamen horisontellt, exempelvis personer från redovisning och revision som tillsammans bildar ett team, detta då redovisningsavdelning kanske redan vet mycket om ett aktuellt företag. Kommunikationen sparar då in tid och pengar både för företaget och för kunden.

Lars, en person med mångårig verksamhet inom revisionsbranschen, anser att personligheten är viktig och styr hur väl medlemmarna i ett team passar ihop. Teammedlemmarna måste vara anpassningsbara, ”lagspelare”, som han uttrycker det:

”Utifrån vad det är för teamgång så försöker man ju ändra på sig lite så man passar in i teamet. Det är som i fotboll, det går ju inte enbart att springa runt och dribbla. Man får ju passa bollen och vara lagspelare.”

Enligt Lars så fungerar medlemmarna alltså olika i teamen alla har inte samma personligheter och beteenden, då är det ibland viktigt att ”ändra personligheten” för att lyckas med uppdraget. Han anser att det blivit viktigare och viktigare att planera inför uppdrag, och inte som förr ”skjuta från höften” och kolla på balansräkningen när man väl möter företaget. Nu är det vitalt att man redan första dagen då man möter kunden har klart för sig vad man vill och skall göra.

Man arbetar inom det kunskapsintensiva företaget hellre med små team än enskilt, då man inte vill bli beroende av en enskild person. Skulle någon bli sjuk och denna har mycket information som är kopplat till företaget kan detta förhindra att uppdraget blir utfört. Av den anledningen försöker de arbeta minst 2-3 personer för varje uppdrag.

De ledande påskrivande personerna i teamen är en väldigt viktig kontaktyta mot kunden. Har kunden träffat en konsult som man trivs med så fortsätter denne ofta att ha en relation och arbeta ihop i andra projekt. Team är ett utomordentligt sätt att jobba på om gruppdynamiken fungerar bra, samtidigt finns det ju alltid team som fungerar mindre bra och då är det viktigt att man kan inse detta och bryta upp och byta ut medlemmarna i teamet. Inom revisorsföretagen arbetar alla med alla. Teamet sätts ihop för ett enskilt projekt eller företag och arbetar parallellt med andra personer i andra projekt. Det är då viktigt att inte bli beroende av en viss gruppkonstellation eller vissa personer, då detta blir mycket kostsamt ifall anställda flyttar eller slutar.

Arbetet inom det kunskapsintensiva företaget sker vid enstaka tillfällen enskilt, men detta gäller enbart arbete med mindre projekt i små bolag. Vanligast är att man arbetar i par på mindre ägarledda företag och sedan upp till sju-åtta personer i större publika aktiebolag. Förutom den påskrivande ingår även i stora team en revisionsansvarig, uppdragsledare, granskningsledare samt tillräckligt många assistenter för att kunna utföra arbetet. Oftast går teamsammansättningen till på så vis att den påskrivande som oftast initierat kundkontakten utser en uppdragsledare utifrån personliga preferenser och utifrån vem som är tillgänglig för uppdraget. Uppdragsledaren går sedan till en planeringsansvarig på kontoret och lägger fram vilken kompetens och hur många som behövs för det specifika projektet. I teorin kan uppdragsledaren lämna önskemål, men detta är inte så vanligt i praktiken då det är väldigt ovanligt att fler än önskat antal personer är tillgängliga. Oftast inträder en lösning genom att de personer som har tid för tillfället deltar i projektet. Linda B, som arbetar som

uppdragsledare, anser att det kan bidra till en del svårigheter och att det självklart skulle vara bättre att kunna välja och sätta samman teamen efter vad som är bäst för uppdraget, vilka som passar bäst tillsammans och vilka som passar ihop med den specifika kunden:

”I den perfekta världen tycker jag det hade varit bättre om man på något sätt hade kunnat välja en person som man tror passar med kunden, både kunskapsmässigt, men även att man får en känsla första gången man är på bolaget vilken typ av människa som kan passa in.”

Uppdragsledaren Linda B jobbar ofta med samma påskrivande. Detta beror dels på att de fungerar bra tillsammans men också mycket på att det inte finns mer än fyra-fem påskrivande partners att tillgå på avdelningen för stora bolag i Malmö. Då det är de påskrivande som sköter relationerna med kunden och har den största kundkontakten är det också ibland så att uppdragsledaren får jobba under påskrivande som sitter i huvudkontoret, som i de studerande företagens fall finns i Stockholm. Detta då kunden tidigare jobbat med denna påskrivande och känner sig nöjd, men nu bedriver verksamheten i Skåne istället för Stockholm.

Det finns inga inom företagen fasta riktlinjer för hur teamen skall sättas ihop, utan det beror ofta på tillfället och projektets natur. Respondenterna anser att det är en fördel då teamet består av medlemmar med olika åldrar vilket då innebär att de har olika erfarenheter. Om så behövs kan därför specialkompetens eller extra personal tas från andra kontor i Sverige. Det sker i praktiken dock endast för stora företag, då specialkompetens inte behövs i samma utsträckning för mindre företag och behöver därför inte heller ingå i teamet. Under projektet är det uppdragsledaren som har kundkontakten och är därför den som kallar in eventuell extra hjälp. Då behovet av extrahjälp är som mest påtagligt under de hektiska perioderna i januari och februari är det däremot mycket svårt att få denna extra hjälp, då det mer eller mindre råder brist på arbetskraft.

Lena, som är relativt ny inom branschen, säger att man kan komma med önskemål om vilka kunder och vilka team man vill jobba med. Hon inser vikten av en bra gruppdynamik för att hon som revisorsassistent skall komma in i arbetet på ett bra sätt och förstå vad som förväntas av henne. Lena anser att det inte alltid är så lätt att förstå vad som förväntas av en och att man därför själv måste vara aktiv för att ta reda på sin roll inom teamet, för att kunna utföra ett bra jobb för projektet. Det är viktigt att man har en bra relation med alla i teamet samtidigt som

hon påpekar att det även är viktigt att ha en bra relation med teammedlemmarna utanför uppdraget. För att stärka relationen så brukar man gå på kontorsträffar, fika eller äta lunch tillsammans.

Eftersom arbetet sker i nära samarbete med kunden är det en oerhörd förlust när folk slutar. Detta då inte bara på grund av att bra kunskap försvinner utan även att många värdefulla kundkontakter går förlorade. Nya personer tar lång tid att fasa in i verksamheten. Problemets storlek begränsas dock av att lojaliteten inom branschen är väldigt hög. Det är däremot svårt att rekrytera duktiga och erfarna revisorer. Antingen jobbar man antingen fyra till fem år eller så blir man kvar väldigt länge inom revisorsföretaget. Det är förstås väldigt kostsamt att utbilda personer och få dem auktoriserade för att dessa sedan skall sluta. Därför arbetar företaget väldigt mycket med personlig utveckling. Att folk slutar handlar oftast om att de inte tror revisorsyrket är någonting för dem, snarare än att de vantrivs på firman.

En viktig del i arbetet med team är att man som senior måste inse att man har teamet bakom sig. I och med att en person som arbetat länge med ett företag kan mycket om det specifika företaget hör gärna kunden av sig till denne vid fortlöpande problem. Det är dock viktigt att internt i teamet låta alla känna sig delaktiga och få kunden att förstå att alla i teamet går att tillgå vid problem. Detta är viktigt för företagen inom revisionsbranschen att tänka på, att introducera alla inom teamet för kunden, för att kunna vara så flexibla som möjligt vid tillmötesgående av kundens behov.

När man samarbetar i en grupp kan konflikter uppstå men det är mycket sällan uppstår konflikter mellan teammedlemmarna. När vi frågat Linda H hur de handskas med konflikter i teamen svarade hon:

”Vanligtvis uppstår det inga konflikter i teamen. Vi jobbar ju tillsammans i ett team för att nå deadline och alla hjälps åt. Uppstår en konflikt i teamet så är det uppdragsledaren som får reda ut konflikten tillsammans med sitt team alternativt får man prata med någon överordnad om man behöver hjälp att lösa konflikten. Men det är svårt att säga eftersom det vanligtvis aldrig händer. Vi har ett öppet diskussionsklimat på KPMG och därför känner jag att jag kan uttrycka mina åsikter till vem som helst (inklusive chefer).”

Även Lena menade på att konflikter sällan uppstår men att de missförstånd som ibland uppstår oftast löses omedelbart.

”Det är en huvudingrediens i vårt yrke att kunna ha en rak kommunikation, därför löses missförstånd upp ganska snabbt”

4.1.2 Interna informationskällor

Inom de studerade revisorsföretagen kan kunskap hämtas från interna källor via ett så kallat intranät, det vill säga en webbplats som alla anställda inom företaget kan nå. En anställd kan på intranätet skriva upp en kunskap man fått inom ett visst ämne, som kan kräva specialkunskap. Alla inom företaget har tillgång till informationen. Lars påpekar dock att för att lämna information krävs mod, eftersom man därigenom har ansvaret för att den lämnade kunskapen stämmer. Blygsamhet står på så sätt i vägen för en effektiv kommunikation mellan företagets enheter i landet. Systemet med intranätet som informationskälla bör enligt Lars förbättras, och han nämner ett alternativ i att ledningen skulle kunna trycka på för att få ut den specialkunskap som kan vara till nytta för företaget. Ett intranät skall ge all den information som behövs. Det finns mycket information att hämta på intranätet, men att hitta den exakt rätta informationen för ändamålet är en svårighet som begränsar nyttan av intranätet.

I vissa fall kan specialkompetens behövas inom ett specifikt område och då kan kontakt med experter tas. Man tar då kontakt med huvudkontoret som hjälper till vid behov av specialhjälp. Om personerna som kontaktas själva inte kan svara på frågan så slussas man vidare till någon inom företaget som kan svara på frågan. Experter kan också kallas in för att arbeta med ett företag som kräver specialkompetens. Detta gäller dock enbart större företag. Då ett litet företag är kund kallas ingen experthjälp in, utan då får kunskapen som den anställda och dess team besitter räcka. Möjlighet finns dock som sagt att ringa till huvudkontoret och be om specialkunskap i något område. Experter behöver dock sällan kontaktas, då kunskapen som finns inom det team som arbetar med ett företag räcker för att lösa problemen som uppstår. Kontakt i den lokala delen av företaget, exempelvis inom den egna avdelningen, fungerar också som en källa då information behövs inom ett område. På detta sätt sprids kunskapen mellan medarbetarna på ett bra sätt som gynnar samtliga uppdrag hos de olika företagen.

Linda H sammanfattar alla källor som kan användas vid letande efter kunskap: kurser (interna och externa), huvudkontor, erfarna medarbetare, experter samt uppslagsverk. Detta urval av informationskällor räcker enligt intervjupersonerna för att kunna finna lösning på i princip alla problem som de olika teamen ställs inför och kunna tillfredställa kunden på ett bra sätt.

4.1.3 Utveckling av anställda

De kunskapsintensiva revisorsföretagen har en utbildningsplan för de nyanställda i företaget. Målet är att de som till en början anställs som revisorsassistenter skall kunna klara av de prov som krävs för att bli godkänd och auktoriserad revisor. Tidigast efter tre år inom revisorsyrket kan en person bli godkänd revisor och tidigast efter fem år kan personen bli auktoriserad revisor. Meningen med den standardiserade utbildningsplanen är alltså att en bred kunskap skall nås som behövs för att klara av revisorsproven. Revisorsassistenten Lena nämner att hon under sina två år som anställd av KPMG utbildats i 250 timmar. Denna utbildning, som skett internt, har gjort att hennes kunskapsbas har ökat. Hon nämner dock också att det inte bara är utbildningen som ökar hennes kompetens utan att det framförallt är uppdragen som utförs hos de olika företagen som bidrar till hennes kunskapsutveckling. Hon tar där del av kunskapen som personerna i hennes team besitter, och kan använda denna för vidare kunskapsspridning.

Efter de fem inledande åren fortsätter de anställda att utvecklas inom sitt specialområde. Linda B som jobbat inom revisionsbranschen under 10 år, förklarar att man specialiserar och utbildar sig utefter vilket område man själv som anställd är intresserad av, exempel finans, skatt eller ledarskap. Hon förklarar specialiseringen med att det inte går att vara för bred när man jobbat som revisor under en längre tid, då kunskapsbasen skulle bli för stor för en enskild person. Vilken inriktning som de anställda tar styrs inte av ledningen, utan det är mest upp till en själv vilken avdelning man vill arbeta på och vilket område man skall verka inom. Rekryteringen sker då snarare så att man rekryterar till de avdelningar där man behöver folk. Sen har ju alla en bred baskunskap och därför kan anställda i stor mån flyttas mellan avdelningar.

Personer inom branschen ofta lojala mot sina arbetsgivare, vilket leder till att det föreligger svårigheter vad gäller rekrytering av erfarna revisorer. Stor satsning görs därför på att utbilda nyanställda, vilket förklarar den mängd utbildningstimmar som de nyanställda får. Trots att

denna satsning på de nyanställda kan bli dyrbar om dessa väljer att hoppa av revisorsyrket efter några få år är det dock en nödvändighet för att företaget att göra denna satsning, för att i framtiden ges möjligheten att gå med vinst. Linda B uttryckte satsningen på de nyanställda som en investering:

”De här första åren är ju absolut en investering. [...] Assistenterna de första åren är ju en investering, det är därför självklart jätteviktigt att behålla dem. Det är därför vi fokuserar mycket på det här med utvecklingssamtal.”

För att de anställda skall veta inom vilket område de bör utvecklas sker det utvecklingssamtal. Inom de studerade företagen sker det uppföljning via ett ”utvecklingssamtal på uppdrag”. Teamen avslutar då det årliga arbetet med att diskutera vad som gått bra eller dåligt under det gångna året med projekten, och vad individerna behöver utveckla till nästa år. På så sätt hoppas företaget stärka sina kundrelationer. Ett alternativt utvärderingssystem som används för uppföljning av de anställda är utvecklingssamtal sker av personer på högre position i en så kallad ”end of year”-review. Där går det igenom om den anställda uppnått målen, och vilken kunskap som individerna behöver tillskansa sig kommande år. Feedback ges uppåt och neråt i teamen och organisationen. På så vis skall alla delar i projektet täckas in, förhoppningsvis för att ett bättre, åtminstone inte ett sämre, jobb skall utföras för kunden nästkommande period.

5. Analys

I detta kapitel applicerar vi vår framtagna empiri på de teorier och modeller vi beskrivit i teoriavsnittet. Detta leder fram till en analys, som besvarar o behandlar den ursprungliga problemfrågeställningen.

5.1 Kunskapens betydelse i det kunskapsintensiva företaget

Revisionsbranschen, där företagen i synnerhet arbetar med redovisning, revision, skatt och rådgivning, är en bransch som starkt präglas av den kompetens och kunskap som finns inom företagen som verkar inom branschen. Det är detta som skiljer företagen åt, och som kommer att spela en avgörande roll för konkurrenssituationen. Att ha ett högt intellektuellt kapital, däribland humankapital, i form av kunskap hos de anställda torde ses som det främsta sättet att konkurrera på, då man tittar på den resursbaserade teorin. De kunskapsintensiva företagen har dock insett att det inte räcker med att enbart ha en bred, allmän kunskap för att vinna kunder och behålla dessa, utan även specialkunskaper behövs i detta långa loppet för att nå en fördel gentemot konkurrenterna. Nästa steg i den resursbaserade teorin är nämligen att ha en sällsynt resurs, som de flest andra på marknaden inte besitter. I revisionsbranschen kan denna sällsynta resurs vara ett väl fungerande system för kunskapsspridning, samt specialkunskap i vissa områden som konkurrenterna ej besitter. I båda revisionsbolagen som denna studie använder som fall finns specialister alltid att tillgå via telefon, då båda företagen är etablerade och verkar över hela Sverige. Det är dock oftast svårt att införskaffa sig experthjälp fysiskt genom att exempelvis en specialist från Stockholm kommer ner till Malmö. Den sällsynta delen av de båda företagens intellektuella kapital bör därför anses i synnerhet finnas hos de anställda med specialkompetens, men även hos dem som i nuläget inte innehar denna kompetens eftersom system finns för att specialkunskapen skall spridas i hela organisationen i form av telefonkontakt och intranät. Intranätet innehåller en hel del information, men problem kan ibland föreligga vad det gäller finandet av den exakta information som den anställde

letar efter. Ett annat problem som revisionsföretagen besitter är att den specialkompetens som vissa inom företaget besitter inte når ut på ett optimalt sätt till de andra delarna av organisationen, då det ofta krävs mod för att stå för den information som läggs ut. Dessa hinder för en effektiv spridning av kunskap kan minska det intellektuella kapitalet som revisionsföretaget kan anses besitta. Organisationen är nämligen en viktig del av den resursbaserade teorin, för även om ett företag besitter en värdefull resurs som är sällsynt och svårimiterbar, så är det organisationens effektivitet som avgör hur pass optimalt en resurs faktiskt används. Det är därför viktigt för revisionsföretagen som denna studie utgått ifrån att se över systemet för kunskapsspridning, då den kunskap som företaget besitter ej kan utveckla sig självt. Det är enligt den resursbaserade teorin nämligen organisationen i sig som skall möjliggöra ett optimalt användande av resursen, i detta fall kunskap, genom ett bra system, i detta fall för kunskapsöverföring.

5.2 Utvecklingen hos de anställda

För att uppnå konkurrensfördel i revisionsbranschen är det med andra ord viktigt att se till att optimera den kunskap potentiellt finns hos de anställda inom företaget. Vikten av utbildning påpekas också av samtliga av de intervjuade personerna. För att förmedla kunskap till de anställda ges i företagen möjligheter till utbildning, framförallt internt men även externt. Målet är att en nyanställd som kommer direkt från högskolestudierna skall kunna klara de test som krävs för att bli godkänd och auktoriserad revisor. Den stora mängd utbildningstimmar som ägnas åt den nyanställde, i studien 250 timmar på två år, är dock nödvändig för företagets fortsatta konkurrenskraft. Detta beror till stor del på att det är svårt att rekrytera redan erfarna revisorer, då dessa ofta är lojala mot den firma vari de är anställda. Enligt det balanserade styrkortet är detta ett bra sätt att gå tillväga för att i längden nå konkurrensfördel, då utveckling hos dem anställda kommer att leda till bättre interna processer, för att sedan leda till kundnöjdhet och ökade finanser. Då man applicerar denna modell på de studerade företagen kan en tydlig förankring ses i det balanserade styrkortet. Det beskrivs som en viktig del i företagets strategi att utbilda de nyanställda så att dessa får en bred kunskap i vad som anses behövas i yrket. Efter att revisorstesten avlagts avstannar inte heller utbildningen helt, utan då görs en specialisering för de anställda, inom det område som denna är intresserad av. Arbetet med att utveckla de anställda genom att förmedla kunskap görs för att dessa skall kunna göra ett bättre jobb när det arbetar med kunder. Effektiviteten i arbetet beror till stor del även på

hur teamet fungerar. Fungerar personerna bra tillsammans, det vill säga om dessa kompletterar varandra på ett bra sätt, så kommer den interna processen även att fungera bra. Detta kommer enligt det balanserade styrkortet att leda till nöjda kunder och möjlighet till vinnande av nya kunder. I längden kommer detta att leda till konkurrensfördel för hela företaget.

För att de anställda skall utvecklas inom de områden som kan anses viktigast i företagens jakt på konkurrensfördelar så använder sig företagen av ett system för feedback. Med detta avses en utvärdering som sker en till två gånger per år, för att den anställda skall få chansen att rätta till de eventuella brister som föreligger hos individen. Dessutom är det som intervjupersonerna påpekat ingen maxgräns för hur mycket kunskap som en individ kan ta till sig, utan en ytterligare specialisering inom ett område är alltid möjligt. Denna feedback som möjliggörs i teamen är nödvändig för att stimulera de anställda, och förbättra arbetet i team ytterligare. Två typer av feedback tas i teoridelen upp, nämligen informationsfeedback och energifeedback. Dessa båda typer av feedback kan identifieras i de studerade revisionsbolagen. Den utvärdering som görs hos de anställda i de så kallade ”utvecklingssamtal på uppdrag” och ”end of year”-review är en form av informationsfeedback. Samtidigt så torde möjligheterna att utvecklas inom företaget vara en form av energifeedback, tillsammans med det utökade ansvar som utvecklingen möjliggör då den anställda gör ett bra jobb. Utvärderingen görs av personer inom teamen som arbetat nära personen i ett projekt, vilket gör utvecklingssamtalen tillförlitliga, då personerna arbetat nära varandra under en period. På så sätt utvecklas de anställda hela tiden i rätt riktning, vilket gör att teamen som arbetar tillsammans för ett företag kan göra kunderna nöjdare, vilket i det långa loppet leder till fördelar gentemot konkurrenterna.

5.3 Organisationskontexten

De kunskapsintensiva företagen som denna studie innefattar ingår båda i stora globala organisationsnätverk. Men på grund av branschens beskaffenhet där olika lagar och regler gäller i olika länder är de väldigt lokalt självständiga med relativt liten global koordination då organisationen formar sig utefter kundens geografiska befintlighet. Revisorsföretagen kan således klassas som local subsidiaries.

I bakgrunden finns, trots att de båda företagen nästan uteslutande jobbar med projekt i team, en väldigt tydlig struktur. De båda företagen styrs i Sverige strategiskt från huvudkontoret i Stockholm där ledning och övergripande verksamheter finns. Man kan likna denna bakomliggande struktur till en viss grad vid en divisionsorganisation, där de olika divisionerna är de olika geografiska kontoren. Dessa olika geografiska kontor innehåller sedan en rad olika funktionella uppdelningar. Exempelvis så är kontoret i Malmö uppdelat i dels ägarstyrda och stora företag som i sin tur är uppdelat finansiell-, skatt-, IT-relaterad revisions- samt redovisnings-avdelning. Detta bidrar ju att man i viss mån kan dra nytta av de skal- och specialiserings-fördelar som denna typ av struktur för med sig. Men samtidigt med den utpräglade projektorganisationen kommer man bort från den tidskrävande styrning och ett tappat kund- och verksamhetsfokus som den funktionsbaserade organisationen för med sig. I och med projektgrupperna får man en väldigt platt ansvarsfördelning och nära kundkontakt, då det ingår partners (påskrivande) som är ansvariga och har total beslutsbefogenhet, samt att de är anställda som är sin egen säljavdelning. De fördelar som dras av dessa olika strukturer får vi bekräftade då de intervjuade inom revisorsföretagen nästan alltid kan finna den specialkompetens som behövs inom det lokala kontoret, vilket tyder på deras specialisering på de olika kontoren är näst intill fullkomlig.

Enligt teorin är tanken med en projektorganisation i team att kunna dra fördelar av de synergieffekter som de olika individerna tillsammans skapar och att man kan utnyttja de byråkratiska- och specialiseringsfördelar som de klassiska organisationsstrukturerna för med sig. Detta kan göras utan att förlora kundkännedomen och flexibiliteten som man riskerar att göra i de strukturerna. Enligt respondenterna så har deras respektive företag lyckats mycket bra med detta då man inom båda företagen uppmanas att specialisera sig samtidigt som man får den översikt och helhetsförståelse som är så viktig för att en organisation skall kunna lära. Problem som beskrivs i teorin om att den fasta organisationen mål och planering kan stå som hinder för att projektorganisationen skall kunna drivas framgångsrikt verkar inte alls finnas på den nivån i företaget vi gått in på och intervjuat.

Som ovan nämnts är det av yttersta vikt för att ett företag skall kunna vara konkurrenskraftiga att kunskapen inte bara sprids runt i organisationen utan även går i arv till nya medarbetare. För att lyckas med detta jobbar de kunskapsintensiva företagen med dels formella lektioner och utbildningar som är skilda från det dagliga arbetet och dels också genom att informellt hela tiden lära. Som Lena Karlsson påpekade är det framförallt genom arbetet som hon

lär/utvecklas och samlar kunskap. Hon betonar också, vilket verkar gälla för alla vi intervjuade, att på KPMG som har väldigt stort fokus på att rekrytera duktiga och drivna medarbetare förväntas man själv vara aktiv och ta stor del av ansvaret för sin egen utbildning och kunskap. Hon berättar att man måste ha väldigt bra relation till de andra anställda då det som ny är väldigt svårt att veta vad som förväntas av en och det inte finns några färdiga arbetsplaner att gå efter. På samma sätt måste man själv ta ansvar för sin kompetens då man från första dagen får ansvar och sätts tillsammans med kund. Det är därför väldigt viktigt att företagets fysiska struktur bidrar att man har mycket informell kontakt till medarbetare som kan ge råd och vägledning. Som vi redogjort för innan är det av mindre vikt att denna informella kontakt kan vara möjlig mellan de olika geografiska avdelningarna då det oftast finns tillräcklig kunskap på plats. I undantagsfallet finns ju i båda företagen formella vägar att nå kunskap om denna inte kan återfinnas i ens närhet. Alla våra intervjupersoner är överrens om att denna möjlighet till informellt lärande är väl fungerande. Det är ett väldigt öppet klimat där dels personer i samma sits, framförallt assistenterna, har mycket nära kontakt vilket enligt utsago gör att väldigt mycket kunskap kan spridas horisontellt i organisationen. Det är ju lättare att fråga någon på samma nivå än att erkänna för chefen att man inte kan någonting. Detta ger en stark "vi"-känsla bland nya anställda. I teorin beskrevs även vikten av översikt/helhetssyn för att kunna tillgodogöra sig kunskap. Denna översikt är starkt beroende av en informell miljö där olika erfarenheter angående jobbet kan utbytas.

Det räcker dock inte med en struktur som underlättar informell spridning av kunskap genom träffar och samtal. Enligt Hagman var det av yttersta vikt att man även hade formella källor till kunskap genom dokumentation av erfarenheter. Inget av de studerade företagen hade ett utarbetat system för detta. Man lade på det sättet sin framtid och sin framgång i händerna på den befintliga arbetskraften. Båda företagen såg inget vidare behov av denna typ av kunskapsbank genom erfarenhets dokumentation. Däremot var de skrämmande överrens om medarbetarnas maktsituation. *"Det värsta som kan hända oss är naturligtvis när folk slutar"* sade Lars Ekdahl. *"Assistent de första åren är en investering, och det är ju därför jätteviktigt att behålla dem"* sade Linda Bengtsson. Att medarbetare slutar innebär inte endast att den utbildning man lagt ner och de kundkontakter de har går förlorade. Kundrelationerna sköts nämligen ofta av partners vilka mycket sällan slutar. Det som är problematiskt är att all den kunskap och de erfarenheter som införskaffats snarare sitter i individerna än i företaget. Problemet är inte så stort som det potentiellt skulle kunna vara då enligt Linda Bengtsson folk är väldigt lojala i den här branschen och sällan byter företag. Extra viktigt är de informella

kontakterna, som är så positiva för de båda företagen. Dessa sträcker sig dock endast inom de geografiska kontoren och därför begränsas kunskapsspridning också därigenom.

Den kunskap man får från erfarenheter genereras till stor del genom minnen av vad man gjort, men kanske till ännu större del genom minnen av vad man inte gjort eller vad man gjorde fel. I teorin belyser därför Eklund vikten av en formell och utförlig utvärderingsprocess som har som utgångsläge att finna fel i det arbete man gjort. På detta sätt kan kunskapen om fel och fallgropar, vilket ofta är de viktigaste lärdomarna, spridas i organisationen. Som förstods genom intervjuerna saknar revisorsföretagen denna typ av process och deras projekt karakteriseras mer av en ad hoc inställning där det handlar om att få projektet slutfört. Där levererandet till kunden markerar slutet på projektet när egentligen de största lärdomarna fortfarande finns att hämta. Man saknar liknande utvärdering av gruppens förmåga att samarbeta. Trots att man är överrens om att kunskapen och dess förmåga att spridas i företag beror på hur de anställda trivs och hur deras relationer fungerar så har man endast vertikal feedback vid tillfällen som inte är direkt kopplade till det team och det projekt man just jobbat på. Man fokuserar mer på ett ”year-end review” och någon halvårs uppföljning än projektkopplad feedback.

En utförlig utvärderingsprocess som täcker in allt ifrån det interna arbetet till det resultat kunden ser och får betala för skulle därför kunna förbättra kunskapsspridningen i organisationerna. Denna process måste som Kylén hävdar vara nära kopplad till en målspecifikation som är införstådd hos alla involverade i projektet. Enligt Lars har detta under de senare åren blivit ett viktigt inslag hos GT. Man har gått från att utan planering läsa en balansrapport, och börja jobba utifrån den, till att planera och sätta specifikationer tillsammans med kund innan projektet drar igång. När tydliga målspecifikationer sats och uppdaterats är en stor del av jobbet med utvärderingsprocessen redan gjort.

5.4 Team

I kunskapsintensiva företag som använder sig av en projektstruktur utgör teamwork en viktig del av organisationens arbete. De anställda arbetar nästan alltid arbetar inom team. Teamen formeras uppdragsbaserat horisontellt inom avdelningarna. Lind och skärvad förklarar att den ideala gruppen består av 5-8 personer vilket stämmer överens med antalet medlemmar i team

hos de två företagen. Företag inom revisorsbranschen brukar använda sig av team som består av ca 4-8 personer. När man arbetar med ett mindre uppdrag för ett mindre företag så vill man hellre arbeta med mindre grupper 2-3 personer än att arbeta enskilt. Då man inte vill bli beroende av en enskild person ifall denna blir sjuk eller på av annan anledningen inte kan medverka. Michael Hammer beskriver teamen som en grupp individer som arbetar tillsammans och som har ett eller flera gemensamma mål. Enligt våra respondenter fungerar teamarbetet bra inom organisationen och de ser teamwork som ett positivt element. I revisionsföretagen så arbetar teamen med ett tillfälligt uppdrag som skall lösas inom angivna tidsramar. Dessa team har ett gemensamt mål, vilket gör att kommunikationen är en viktig faktor för att kunna utveckla varandras kompetenser. Författarna beskriver det gemensamma målet som ett krav. Utöver detta är personligheten hos medarbetarna i företagen viktig då denna styr hur teamen passar ihop. Att försöka "ändra på personligheten" kan vara viktigt för att lyckas inom ett visst teamarbete.

Lind och Skärvad förklarar att man kan organisera teamen på tre olika sätt; rollintegrerade, rollkompletterade och rolldifferentierade team. Teamen inom företagen som denna studie innefattar arbetar på ett rollintegrerat sätt, då rollerna är specialiserade men då det samtidigt är viktigt att medlemmarna under arbetets gång samarbetar med varandra. I ett rollintegrerat team är arbetsrelationerna parallella dvs. att varje medlem i gruppen samarbetar och samordnar sina insatser med de andra. För båda företagen är det viktigt att veta att man har teamet som hjälp och att alla i teamet känner sig delaktiga.

När det gäller sammansättningen av ett team har många författare förklarat att det är viktigt att man har kompletterande kompetenser. Enligt Lind och Skärvad är en viktig kunskap för medlemmarna i ett team att de består av kompletterande kompetenser. Alvesson anser också att i ett optimalt team bör medlemmarna ha olika kompetenser samtidigt att de har en förmåga att samarbeta. En annan författare som beskriver detta mer utförligt är Larsen som menar att ett samspel mellan de individuella teammedlemmarnas kompetenser behövs för att teamet tillsammans skall ha den kompetens som krävs. Inom företagen i revisorsbranschen sammanställer de gruppen beroende av uppdraget men att gruppen nästan alltid består av en påskrivande, en granskningsansvarig samt några revisor assistenter tyder på att de sammanställer gruppen efter olika kompetenser. Dessa skall och bör komplettera varandra och vara till stöd.

Larsen beskriver två team då gruppen är homogen eller heterogen, här menas ifall gruppen är lika eller olika dvs. kön, ålder samt utbildning. Författaren förklarar att dessa gruppen kan

både ha för och nackdelar, att exempelvis en heterogen grupp kan både kreativitet och inspiration främjas samtidigt som konflikter kan uppstå. Han påpekar även att en alltför stor statusskillnad kan få skadliga konsekvenser för uppdragets resultat. Vår respondent Lena anser att det är en fördel om teamet består av medlemmar med olika åldrar, då man kan dela på erfarenheterna. Hon tycker att det är viktigt att kunna vända sig till andra kollegor med mer erfarenhet även om dessa inte arbetar i samma team, då de kan komplettera kunskapen vid enskilt arbete.

Att konflikter uppstår i alla branscher och speciellt när man arbetar i team, kan både bero på att alla individer är olika samt att det i team är eftersträvansvärt att alla har olika kompetenser vilket ibland kan vara en orsak till att konflikter uppstår. Caple beskrev den grupp som kan lösa de konflikter som uppstår för den ”mogna” gruppen. Grupperna är väldigt mogna då dessa löser konflikter och missförstånd som kan dyka upp väldigt snabbt.

”Man kommunicerar i en rak men vänlig ton, därför löses missförstånd upp ganska snabbt” (Lena)

”Uppstår en konflikt i teamet så är det uppdragsledaren som får reda ut konflikten tillsammans med sitt team alt får man prata med någon överordnad om man behöver hjälp att lösa konflikten. Men det är svårt att säga eftersom det vanligtvis aldrig händer.(Linda H)

Schultz förklarar i den så kallade FIRO-modellen att de flesta grupper genomgår tre faser, nämligen tillhörighetsfasen, kontrollfasen och närhetsfasen. Även grupperna som våra respondenter samverkar i genomgår dessa faser, även om de intervjuade inte explicit uttalat utgått från denna modell vid bildandet av ett nytt team. Då gruppen sammanställs börjar tillhörighetsfasen, när teammedlemmarna som träffas kontinuerligt under uppdragets gång börjar de lära känna varandra. Då dessa har olika kompetenser i gruppen börjar de att finna sina egna roller. Som vår respondent Lena påpekade så träffas de anställda även utanför uppdraget, vilket enligt Schultz modell leder till att relationen stärks och samhörigheten byggs upp. Efter sådana träffar blir man mer öppen mot varandra vilket är Schultz tredje fas. Då ett uppdrag slutförs och nya team skall bildas kommer de nybildade grupper att genomgå dessa tre faser återigen.

Som författarna Jonasson och Simonsson förklarar är det fortfarande företag som inte tar upp kommunikationsfrågor och som inte vet att dessa är av stor vikt. De kunskapsintensiva

företagen verkar ta kommunikationsfrågorna på allvar och försöker stärka denna faktor med hjälp av olika samtal med medarbetarna och inom teamen. Kommunikationen är av stor vikt, man har kontinuerliga samtal för att effektivisera arbetet.

6. Slutsats

Kunskapsintensiva företag använder idag det intellektuella kapitalet som det viktigaste konkurrensmedlet, i form av kunskap hos sina anställda. Det är den kritiska framgångsfaktorn enligt den resursbaserade teorin. För att utveckla kompetensen hos de anställda bör internutbildning ske, vilket det också gör i de fallföretag som denna studie innefattar. Detta är en nödvändighet för att utveckla företagets anställda kontinuerligt. Ny kunskap kan införskaffas vid exempelvis arbete med nya projekt. För att utvecklas som anställd inom företagen så ges årlig feedback på det arbete som utförts. Arbetet med kontinuerlig uppföljning och utvärdering får stöd i teorin då detta är en av de viktigaste delarna i projektet för att organisationen i framtiden skall kunna bli konkurrenskraftig.

De studerade företagens Malmökontor går mot större självständighet gentemot de andra kontoren. Problemet med detta är att man förlorar de fördelar som projektorganisationen för med sig. Det är viktigt att kunna utnyttja alla fördelar med de starka organisationer som de båda studerade revisorsföretagen har i ryggen.

Båda fallföretagen förlitar sin kunskapsspridning på informella kontakter och relationer. Detta är viktigt och har till stor del bidragit till företagets framgång och dess förmåga att dra till sig ny arbetskraft. Vi ser dock möjligheter i att utnyttja lärdomar som tas i projekten och formellt sprida dem ut i organisationerna, genom exempelvis ett väl fungerande intranät där den anställde på ett enklare sätt kan hitta den information denne eftersöker.

För att projektet skall nå de bästa resultaten skall teamet sammansättas av medlemmar som har gemensamma mål och ansvar för resultatet. Att medlemmarna har olika kompetenser är en fördel för teamet då dessa kan dra nytta av de kompletterande kompetenserna. Detta bör iakttas när teamen sammansätts. Svårigheter föreligger dock hos fallföretagen, då urvalet bland de anställda mest sker efter vem som har tid för tillfället. Ett större urval vid sammansättningen av teamen hade därför kunnat leda till ökad effektivitet i fallföretagen. För att kunna tillfredställa kunden krävs det även att teammedlemmarna har ett bra samarbete, vilket främjas av en god kommunikation, vilken verkar infinna sig hos teamen i fallföretagen. En fungerande kommunikation mellan företaget och medarbetarna ökar också förståelsen och kunskapen om organisationens mål, och leder även till att konflikter löses snabbt.

6.1 Vidare forskning

Vid vidare forskning inom uppsatsens område så kan forskaren välja att jämföra projektstrukturen som företagen för denna studie använder sig av, med alternativa strukturer som används av andra kunskapsintensiva företag. I en fördjupad analys kan det utrönas vilken av strukturerna som torde vara mest lämpad för ett kunskapsintensivt företag idag. En sådan studie vore av intresse, då den optimala nivån av konkurrenskraftighet är av vikt för alla typer av kunskapsintensiva företag. En annan vinkling för en vidare studie vore att jämföra de som idag kan räknas som mycket kunskapsintensiva företag, det vill säga de företag som i princip helt och hållet bygger på de anställdas kompetens, med branscher med lägre behov av kunskap. En sådan studie kan belysa skillnaderna som torde finnas mellan branscherna, och hur dessa skillnader påverkar företagets struktur och därigenom dess konkurrenskraft.

7. Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, Mats. *Ledning av kunskapsföretag 3:e uppl.* (2000). Norstedts Juridik AB, Stockholm

Alvesson, Mats; Sköldbberg, Kaj. *Reflexive methodology – new vistas for qualitative research.* (2007). SAGE, London

Alvesson, Mats; Svenningsson, Stefan. *Organisationer, ledning och processer.* (2007). Studentlitteratur, Pozkal, Polen

Alvesson, Mats. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag.* (2004). Malmö. Liber AB

Andersen, Heine. *Vetenskapsteori och metodlära.* (1994). Studentlitteratur, Stockholm

Bryman, Alan; Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* (2005). Liber, Malmö

Chawla, Sarita; Renesch, John. *Learning Organizations.* (1995). Productivity Press

Eales-White. *Teambuilding- att utveckla arbetslag.* (1997). Studentlitteratur, Utbildningshuset, Lund

Edvisson, Leif, Malone, Michael S Intellectual Capital- The proven way to establish your companys real value by measuring its hidden brainpower. (1997). Limited London

Eklund, Sven, *Arbeta i projekt.* (2002). Studentlitteratur, Lund

Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis 6th edition.* (2008) Blackwell publishing

Hagman, Urban. *Projekt i lärande organisationer.* (2002). Svenska förlaget liv och ledarskap AB, Stockholm

Heide, M & Johansson, C & Simonsson. *Kommunikation och org.* (2005). Liber, Malmö

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

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. *Exploring Corporate Strategy 8th edition.* (2008). Prentice Hall

Kylén, Jan-Axel. *Att utvärdera.* (2008). Liber AB, Malmö

Larsen, Rolf-Petter. *Teamutveckling.* (2003). Studentlitteratur, Lund

Lind, Jan-Inge; Skärvad, Per-Hugo. *Nya team i organisationernas värld.* (1997) samt (2004). Liber AB, Kristianstad

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems: Performance measurement, evaluation and incentives 2nd edition.* (2007). Prentice Hall, Harlow, England

Nissen, Mark E. *Harnessing Knowledge Dynamics: Principled organisational knowing & learning.* (2006). IRM Press

Sleezer, Catherine M; Wentling, Tim L. & Cude, Roger L. *Human resource development and information technology.* (2002). Kluwer academic publishers

Stewart, Thomas A. *Intellektuellt kapital.* (1999). Nerenius & Santérus förlag, Stockholm

Yin, Robert K. *Case Study Research.* (2006). SAGE Publications, USA

Artiklar

Argote, L. & Ingman P *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in Firms. Organizational Behavior and Human Decision Process, 82,* (2000)

Barney, J B. *Bringing managers back in: a resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms.* (1996). läst i artikelkompendium FEKA21

Bogdanowicz, Maurren S, Bailey, Elaine K. *The value of knowledge worker: generation X in the new economy.* (2002). Journal of European Industrial nr 2/3/4

Bogner, W.C & Bansal P *Knowledge management as the basis of sustained high performance,* (2007). Journal of management studies, 44 (1).

De Long, D.W & Fahey, L *Diagnosing cultural barriers to knowledge management.* (2000), The academy of management Executive

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.* (1996). Harvard business review (Jan-Feb)

Lin, W-B *The effect of knowledge sharing model. Expert System with the Applications,* (2008)

Olsson, Eric. *grupputvecklingsteori: På spaning efter gruppens själ, gruppen i teori och praktik.* (1998), läst i kompendium FEKA23

Sabri H, *Knowledge management in its context: Adapting structure to a knowledge creating culture,* (2005). International Journal of Commerce & management, 15

Företagsinformation

Grant Thorntons hemsida, <http://www.grantthornton.se/> (2008-11-24)

KPMG Sverige Företagspresentation 2008: En värld av kompetenser

Intervjuer

Bengtsson, Linda; Helmersson, Linda; Karlsson, Lena (2008-12-02). *Separata Intervjuer.* Ägde rum på KPMG i Malmö

Ekdahl, Lars (2008-11-25). *Intervju*. Ägde rum på Grant Thornton i Malmö

8. Bilagor

I samband med intervjutillfällena med personerna från KPMG och Grant Thornton så skissades intervjuguider upp och skickades i förhand till respondenterna, för att dessa skulle ha möjlighet att förbereda sina svar inför intervjuerna. Vi använde respektive intervjuguide vid intervjuerna på så sätt att vi utgick från dessa vid våra frågor, men då en semistrukturerad intervjuteknik användes så följdes inte frågorna till punkt och pricka, utan modifierades under intervjun så att frågorna ställdes som en naturlig följd till det respondenten sade. De frågeställningar som här följer tangerar därför bara på de områden som vi ville behandla i intervjun, och inte frågor som vi ville ha direkt svar på.

Intervjuguide KPMG

Hur länge har du arbetat på KPMG?

Hur ser organisationen ut? Arbetar du i team, självständigt...?

Anser du att team det optimala sättet att organisera sig på i KPMG?

Anser du att kunskap och kompetens är den viktigaste beståndsdel för att KPMG skall tillfredsställa kunder och behålla dessa? Hur skall kunskapen i så fall maximeras?

Hur går KPMG till väga för att utveckla de anställda och ge dem möjlighet att ta del av all den kunskap som finns inom organisationen?

Vart vänder du dig om du söker kunskap? Är kunskapen tillgänglig inom företaget eller söker du denna från en extern källa?

Ser du någon möjlighet att utöka eller utveckla kunskapsöverföringen? kan detta vara en möjlighet för företaget, att nå kunder bättre?

Intervjuguide Grant Thornton

Hur länge har du arbetat på Grant Thornton?

Hur ser organisationen ut? Arbetar du i team, självständigt...?

Anser du att team det optimala sättet att organisera sig på i Grant Thornton?

Anser du att kunskap och kompetens är den viktigaste beståndsdel för att Grant Thornton skall tillfredsställa kunder och behålla dessa? Hur skall kunskapen i så fall maximeras?

Hur går Grant Thornton till väga för att utveckla de anställda och ge dem möjlighet att ta del av all den kunskap som finns inom organisationen?

Vart vänder du dig om du söker kunskap? Är kunskapen tillgänglig inom företaget eller söker du denna från en extern källa?

Ser du någon möjlighet att utöka eller utveckla kunskapsöverföringen? kan detta vara en möjlighet för företaget, att nå kunder bättre?