



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

KOMMUNIKATION AV VISION I KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG

- En kvalitativ studie av tre revisionsbyråer

Magisteruppsats

Erik Svensson, 760618

David Thörewik, 770914

Christopher Westerberg, 770302

Handledare:

Krister Bredmar

Företagsekonomi/ Ekonomistyrning

HT 2002



FÖRORD

Under skrivandet av den här uppsatsen har vi skaffat oss en utökad kunskap om hur kunskapsintensiva företag kommunicerar visionen till sina medarbetare. Kombinationen av teoretisk och praktisk forskning har varit ett intressant angreppssätt att arbeta med och det har gett oss en större inblick i frågeställningen. Eftersom resultatet av studien till stor del är avhängigt några personers gedigna insats och engagemang skulle vi härmed vilja tacka berörda parter för deras stöd under arbetets gång.

Först och främst skulle vi vilja tacka vår handledare Krister Bredmar för stöd och värdefulla insikter och synpunkter. Vi har när som helst kunnat ställa frågor och föra en diskussion, något som vi uppskattat mycket. Dessutom har Krister gett oss ett nytt perspektiv på författandet av en skrift som denna, och vi har därmed kunnat komma djupare in i ämnet än i tidigare studier.

Dessutom vill vi rikta vår tacksamhet till de respondenter på Deloitte & Touche, Ernst & Young och KPMG som har upplåtit sin mycket värdefulla tid och ställt upp på intervjuer. Vi är medvetna om vilket pressat schema de har vid den här tiden på året och uppskattar verkligen deras engagemang. Utan dem hade uppsatsen inte kunnat genomföras.

Sist men inte minst vill vi tacka och gratulera varandra till ett väl utfört arbete. Samarbetet har flutit klanderfritt och vi har dessutom lärt känna varandra bättre under den trevliga sejouren.

Vi hoppas att arbetet skall ge läsaren nya insikter och inspirera till vidare forskning på området.

Mycket nöje!

Göteborg i januari,

Erik Svensson

David Thörewik

Christopher Westerberg



SAMMANFATTNING

Problembakgrund: Ekonomistyrningen har under de senaste decennierna blivit alltmer komplex. Från att tidigare ha varit fokuserad på industriföretag och därmed kapacitetsutnyttjande och volymer har styrningen blivit inriktad på de mjuka värden som betonas i tjänstesektorn. De nya förutsättningarna, där medarbetarnas kunskaper anses utgöra den viktigaste tillgången, ställer nya krav på företagsledningar såväl som på styrsystemen. Det har debatterats kring betydelsen av kunskapsföretagens vision och kring vikten av att förmedla denna genom organisationen. Syftet med visionen anses vara att få samtliga inom organisationen att sträva mot samma mål. För att en väl utarbetad vision skall vinna acceptans och genomsyra en kunskapsintensiv organisation måste den också kommuniceras på ett lämpligt sätt. Den interna kommunikationen blir därför fundamental. Med denna bakgrund har vi formulerat följande problem och syfte.

Syfte: Att skapa kunskap kring hur företag i revisionsbranschen kommunicerar visionen till medarbetarna. Att undersöka om den interna kommunikationen och visionen når fram till de anställda.

Metod: Uppsatsen har sin grund i det hermeneutiska synsättet på hur kunskap skapas där vi, genom att tillgodogöra oss litteratur, skapar oss förkunskaper kring teoriområdena. Utifrån de erhållna förkunskaperna formuleras ett syfte och genom tolkning av resultatet från vår studie har vi fått en större förståelse för området. Uppsatsen är en kvalitativ studie och vår undersökningsansats har främst varit av deskriptiv karaktär. Studien innehåller emellertid även vissa explorativa inslag. Vi har använt oss av såväl primär- som sekundärdata under studiens gång. Primärdatan samlades in i form av nio stycken intervjuer med personer på olika positioner i revisionsbyråer. Sekundärdatan har vi främst hämtat från vetenskapliga artiklar och annan litteratur.

Slutsatser: Efter att ha studerat det empiriska materialet och jämfört med den teoretiska referensramen, har vi genomfört en analys och kommit fram till följande slutsatser. Vår studie har påvisat att respondenter på strategisk nivå i revisionsbranschen är relativt välinformerade om vad en vision fyller för funktion. Vi såg emellertid tydliga tecken på att arbetet kring hur visionen kommuniceras till medarbetarna inte var fullt så genomtänkt som företagen gav sken av. Detta bekräftades av att respondenter på lägre nivå i organisationen inte var lika medvetna om visionens innehåll i respektive företag. Kunskapen om kommunikation i allmänhet var mycket dålig hos bolagen och arbetet med den interna kommunikationen av visionen var långt ifrån tillfredställande. Även om det finns vilja och ambition att utforma vision och kärnvärden i företagen saknas kännedom om hur den bör kommuniceras.

Förslag till fortsatt forskning: I vår studie har uppkommit att flera olika kanaler, såsom e-post, intranät och interna presentationer, används vid intern kommunikation. Ett intressant område för fortsatt forskning skulle vara att utreda hur medarbetarna uppfattar kommunikation genom de olika medierna och vilka medier som är bäst lämpade för en viss typ av kommunikation.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	1
1.3 SYFTE.....	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.5 DISPOSITION.....	3
2. TEORETISK REFERENSRAM	5
2.1 KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG	5
2.1.1 Skillnader i organisationsstruktur.....	5
2.1.2 Kunskapskapitalet	5
2.1.3 Produkten i kunskapsintensiva företag	7
2.1.4 Interaktioner i kunskapsintensiva företag.....	8
2.2 FÖRETAGSVISION	10
2.2.1 Visionens innebörd.....	10
2.2.2 Kännetecken för en bra vision.....	12
2.3 KOMMUNIKATION	13
2.3.1 Processkolan	14
2.3.2 Den semiotiska skolan.....	15
2.3.3 Kommunikation i organisationer	18
2.4 SAMVERKAN MELLAN TEORIOMRÅDENA	19
3. METOD	22
3.1 BAKGRUND	22
3.2 VETENSKAPLIG BAKGRUND.....	22
3.2.1 Kvantitativ metod	23
3.2.2 Kvalitativ metod	23
3.3 UNDERSÖKNINGSANSATS	24
3.4 URVALSMETODER	25
3.4.1 Icke-sannolikhetsurval	25
3.5 DATAINSAMLING.....	26
3.6 INTERVJUER	27
3.6.1 Intervjuguiden	28
3.6.2 Intervjuerna i praktiken.....	29
3.7 TILLFÖRLITLIGHET	30
3.7.1 Reliabilitet & validitet.....	30
4. EMPIRI	32
4.1 FÖRETAGSPRESENTATIONER	32
4.1.1 Ernst & Young.....	32
4.1.2 Deloitte & Touche	32
4.1.3 KPMG.....	33



4.2 FÖRETAGENS ÅSIKTER.....	33
4.2.1 <i>Kunskapsintensiva företag</i>	33
4.2.2 <i>Företagsvision</i>	35
4.2.3 <i>Kommunikation</i>	37
5. ANALYS.....	40
5.1 KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG	40
5.2 FÖRETAGSVISION	41
5.3 KOMMUNIKATION	43
6. SLUTSATSER.....	45
7. DISKUSSION	48
7.1 DISKUSSION	48
7.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	49
LITTERATURFÖRTECKNING.....	
FIGURFÖRTECKNING	
FIGUR 1.1: UPPSATSENS DISPOSITION.....	4
FIGUR 2.1: KUNSKAPSFÖRETAGETS VÄRDESKAPARE	6
FIGUR 2.2: SKILLNADER MELLAN TJÄNSTEFÖRETAG OCH KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG.....	8
FIGUR 2.3: THE PROFESSIONAL SERVICE FIRM BUSINESS MODEL	8
FIGUR 2.4: SHANNON & WEAVERS KOMMUNIKATIONSMODELL	15
FIGUR 2.5: PEIRCES BETYDELSEELEMENT	16
FIGUR 2.6: SAUSSURES BETYDELSEELEMENT	17
BILAGOR	
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE LEDNINGSNIVÅ	
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE MELLANDCHEFS- OCH OPERATIV NIVÅ	



Uppsatsen inleds med en bakgrund till vårt ämnesval och varför vi finner det intressant. Sedan följer en djupare diskussion som leder fram till vårt huvudproblem och syfte. Vi redogör därefter för uppsatsens avgränsningar och avslutar med att visa hur arbetet är disponerat.

1.1 BAKGRUND

Modern ekonomistyrning har sitt ursprung i amerikanska industriföretag som var verksamma under senare delen av 1800-talet. Den alltmer komplexa situationen med divisionalisering och decentralisering i företagen ställde allt högre krav på styrningen. Då handlade ekonomistyrning främst om kostnads- och lönsamhetskontroll (Samuelsson, 2001).

Olika tider ställer dock olika krav på ekonomistyrningen. Ibland ligger tyngdpunkten på det formella styrsystemet, ibland på den mindre formaliserade styrningen. Idag karaktäriseras företagets verklighet av snabbt skiftande förutsättningar såväl internt som externt, varför kravet på flexibilitet i ekonomistyrningen är stort. Majoriteten av dagens företag verkar dessutom inom tjänstesektorn där humankapitalet ofta utgör den viktigaste tillgången. Företagen inom tjänstesektorn kan vidare delas in i traditionella tjänsteföretag och kunskapsintensiva företag. De senare erbjuder så kallade professionella tjänster där arbetskraften är högutbildad vilket ställer ytterligare krav på ekonomistyrningen.

En viktig del av den nya ekonomistyrningen handlar därför om att få medarbetarna att sträva mot samma mål. Detta innebär att individerna till viss del får göra avkall på sina personliga mål till fördel för företagets. En mängd tillvägagångssätt för att få individerna att arbeta mot företagets mål har utvecklats under de senaste decennierna. Olika former av ansvarsfördelning och belöningssystem är exempel på detta. Direkta styrmodeller som tydligt anger vad som skall uppnås och enligt vilka riktlinjer de anställda skall arbeta, är andra.

Under de senaste åren har dock fokus legat på målstyrning vilket kan sägas ge medarbetaren en friare position och större möjlighet att själv bestämma hur målen skall uppnås. Målstyrningens övergripande syfte är företagsvisionen och därmed skall samtliga i organisationen arbeta mot dess uppfyllnad. Flera förslag på hur man skall få individer att ta till sig och anamma företagsvisionen har presenterats av vilka den mest allmänt kända kanske är det balanserade styrkortet. Vi bedömer dock att kommunikationen av företagsvisionen är ett område som fått alltför liten plats i diskussionen. Det spelar inte någon roll att ett företag har en mycket väl formulerad företagsvision om den inte kommuniceras på ett genomtänkt sätt. Vi menar därför att kommunikationen mellan ledning och medarbetare bör få en mer central roll i ekonomistyrningen. Detta är utgångspunkten i vår problemdiskussion.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Den traditionella ekonomistyrningen var mer formell och fokuserad på kapacitet och volymer. Dagens styrmodeller är mindre formaliserade och tar större hänsyn till den enskilda människans behov (Louise, 1996). Ett inslag i den mindre formaliserade styrningen är visionsbegreppet som har utvecklats till ett ledningsinstrument. Syftet med visionen var



från början att möjliggöra för företag att anpassa sig till dess snabbt skiftande förutsättningar. Idag är visionsbegreppet allmänt vedertaget och syftar till att motivera medarbetare och skapa delaktighet i företagets målsättningar (Wiberg, 2001). Visionen skall utgöra en referensram som alla i företaget arbetar efter. Baserat på ovanstående resonemang tror vi att arbetet med att implementera en gemensam företagsvision hos medarbetarna i kunskapsintensiva företag är fundamentalt.

De nya förutsättningarna, i och med framväxten av kunskapsintensiva företag kombinerat med ett större fokus på visionens betydelse i organisationen, ställer även nya krav på den interna kommunikationen. En högt utbildad arbetsstyrka kännetecknas oftast av stora egenintressen varför lojaliteten till företaget kan bli lidande. En starkt förankrad vision kan vara ett sätt att skapa en homogen och lojal arbetsstyrka. För att en väl utarbetad vision skall vinna acceptans och genomsyra en kunskapsintensiv organisation måste den naturligtvis också kommuniceras på ett lämpligt sätt.

I förstudien till arbetet såg vi att det så kallade semiotiska synsättet på kommunikation är underrepresenterat i ekonomistyrningslitteraturen. Därför fann vi det intressant att undersöka huruvida det finns några semiotiska influenser i företagets interna kommunikation.

Vi har valt att fokusera vår studie på revisionsbyråer. Revisionsbranschen har under det senaste året skakats av ett flertal skandaler vilket lett till att ett av de största bolagen, Andersen, gått i konkurs. Följden har blivit en utbredd misstänksamhet och lågt förtroende för branschen som helhet. Högre krav ställs på revisionsbyråerna att framstå som homogena och trovärdiga.

Baserat på ovan nämnda resonemang har vi formulerat vårt huvudproblem enligt följande:

Hur kommunicerar kunskapsintensiva företag i revisionsbranschen visionen till sina medarbetare?

Huvudproblemet kan delas in i tre större områden av beskrivande karaktär som vi kommer att behandla i teorikapitlet. De tre teoriområdena är kunskapsintensiva företag, företagsvision och kommunikation.

1.3 SYFTE

Syftet med studien är att skapa kunskap kring hur företag i revisionsbranschen kommunicerar visionen till medarbetarna. Vi vill undersöka om den interna kommunikationen av visionen når fram till de anställda.



1.4 AVGRÄNSNINGAR

En företagsvision kan förmedlas både internt och externt. Vi är främst intresserade av utformningen av den interna kommunikationen av visionen. Följden av en internt tydligt kommunicerad vision kan visserligen bli att medarbetarna i sin tur förmedlar visionen externt. Denna form av externt förmedlande är vi mer intresserade av men då ser vi den som en följd av en väl fungerande intern kommunikation.

Intern kommunikation kan klassificeras som antingen formell eller informell. Vi vill identifiera de tankegångar som finns bakom den formella interna kommunikationen, det vill säga officiella budskap och meddelanden som förmedlas inom organisationen. Därmed läggs inte vikt vid den informella kommunikationen.

Med hjälp av de teorier vi använt i ämnet vill vi belysa betydelsen av en vision samt vilka olika syften och funktioner den har. Vi kommer inte utreda huruvida de intervjuade företagets vision är bra eller dålig.

Vi har valt att genomföra studien i en kunskapsintensiv miljö eftersom vi anser att det ytterligare problematiserar kommunikationen. Teorin som berör kunskapsintensiva företag redogörs för att visa att en stark vision är essentiellt i ett kunskapsintensivt företag.

På grund av praktiska och ekonomiska skäl har vi endast haft möjlighet att utföra studien i Göteborg och på tre revisionsbyråer. På varje byrå har vi intervjuat tre personer på olika nivåer: lednings-, mellanchefs- och operativ nivå.

1.5 DISPOSITION

Vid det här laget hoppas vi att du som läsare har fått en förståelse för vår avsikt med uppsatsen. I det inledande kapitlet har vi också behandlat bakgrunden till vårt ämnesval och angett vårt huvudproblem. I nästa kapitel har vi valt att redogöra för den teoretiska referensramen, vilken innehåller de teorier och modeller som kommer att användas i undersökningen. När vi lade upp dispositionen för arbetet tyckte vi att det mest naturliga var att placera den teoretiska referensramen innan metodkapitlet. Vi vill på detta sätt ge läsaren en inblick i ämnet för att denne lättare skall kunna förstå vårt valda angreppssätt. Efter teorin följer alltså metodkapitlet som innehåller för uppsatsen viktiga metodologiska aspekter. Här behandlas bland annat val av undersökningsansats samt olika modeller för datainsamling. I det fjärde kapitlet, empirikapitlet, kommer vi att redogöra för resultatet av vår undersökning. I analysen som följer länkar vi empirin till det teoretiska ramverket och identifierar likheter och skillnader. Analyskapitlet följs upp av slutsatser, där vi tar ställning till de viktigaste avvikelser och överensstämmelser som identifierats. Avslutningsvis förs en diskussion kring de rekommendationer och områden vi vill framhäva. Kapitlet innehåller även förslag på fortsatt forskning.



För att ge dig som läsare en tydlig bild av hur uppsatsen är disponerad har vi skapat en modell som presenteras nedan.

Figur 1.1: Uppsatsens disposition



Källa: Egen figur



2. TEORETISK REFERENSRAM

I teorikapitlet presenteras den teoretiska referensramen som utgör grunden för vårt arbete. De tre områden som behandlas är kunskapsintensiva företag, företagsvision och kommunikation. Vi avslutar med att redogöra för hur de tre delområdena samverkar.

2.1 KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG

En yrkeskår som sedan länge har klassats som kunskapsintensiv är läkarkåren. Numera är det flera professioner, exempelvis managementkonsulter och revisorer, som vill sälla sig till skaran med varierande framgång. Ett kunskapsintensivt företag kännetecknas av att det som produceras och säljs är kunskap och att personalen är den viktigaste resursen (Sveiby & Risling, 1986).

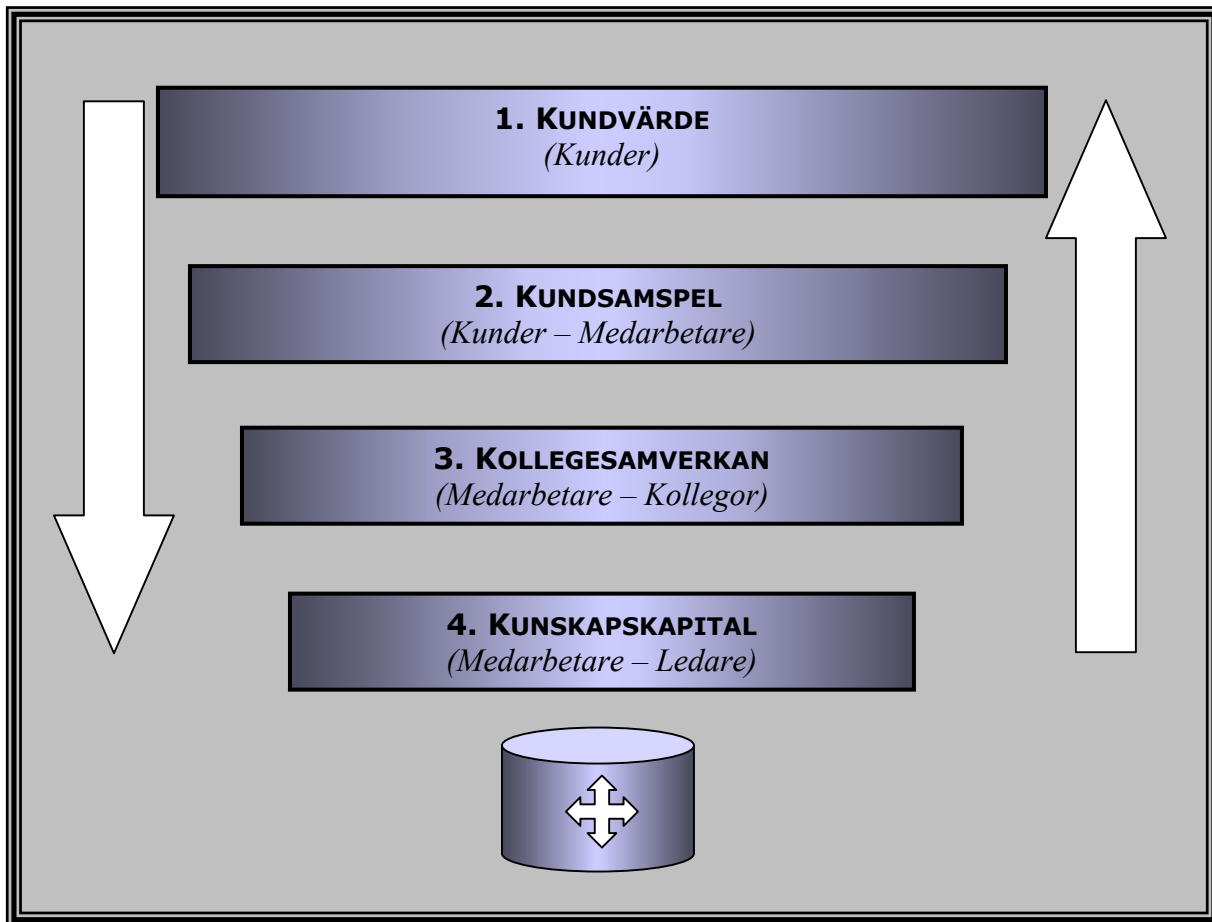
2.1.1 SKILLNADER I ORGANISATIONSSTRUKTUR

Organisationsstrukturen i kunskapsintensiva företag karaktäriseras av att den är platt och decentraliserad. Mintzberg (1993) benämner den "professionell byråkrati". I den mycket decentraliserade strukturen har de professionella medarbetarna stor makt. Konsulterna har sina egna kunder och konton på företaget vilket medför stort inflytande. De högutbildade medarbetarna är medvetna om sin position och makt i företaget och ställer därför krav som annars inte vore möjliga. Mintzberg (1993) menar att kunskapsintensiva företag förlitar sig på kunskaperna och färdigheterna som konsulterna besitter och anser att dessa till stor del är av standardiserad natur. Kunskapsintensiva företag såsom revisionsbyråer och konsultbyråer förlitar sig inte i så hög grad på innovativa, skräddarsydda produkter eller lösningar utan snarare på att implementera eller använda standardiserade lösningar på väl definierade problem. Det kan dock i vissa fall vara svårt att genomföra någon standardisering av själva arbetsprocesserna eftersom de kan vara alltför komplexa och individuella. I vissa kunskapsintensiva företag förekommer emellertid en närmast fullständig anpassning till kundens behov. En sådan organisationsform kallas adhokrati och i dessa finns ingen kategorisering eller standardisering.

Vidare anser Mintzberg (1993) att organisationsstrukturen i professionella firmor till viss del är byråkratisk, men han betonar också att byråkratin skiljer sig från traditionell byråkrati, vilken är av hierarkisk karaktär. Han menar att den professionella byråkratin i kunskapsintensiva företag har sin utgångspunkt i konsulternas expertis och specialiserade kunskap. Organisationen i ett professionellt företag fungerar således som en samlingsplats för högutbildade och likasinnade personer. Nurmi (1998) går ett steg längre och hävdar att konsulterna, på grund av karaktären och profilen i yrkesgruppen, ofta är mer lojala mot sin yrkesgrupp än mot sin arbetsgivare.

2.1.2 KUNSKAPSKAPITALET

Hansson, Kahn, Nicou & Wästfeldt (1997) har utvecklat en modell för kunskapsföretagets värdeskapande. Som alternativ till traditionella värdeskapande modeller har de utvecklat en så kallad trattmodell som utgör basen för kunskapsföretagets värdeskapande processer.

Figur 2.1: Kunskapsföretagets värdeskapare

Källa: Modifierad, Hansson et al (1997), sid 20

Kunskapsföretagets värdeskapande processer utvecklas i de fyra dimensioner som redogörs för i figur 2.1. Överst i tratten finns kunderna, som genom sin kompetens till stor del medverkar till de värden som skapas genom samarbetet med kunskapsföretaget. I centrum för värdeskapandet står medarbetarna. Värde skapas genom deras förmåga att samspela med kunder och samverka med kollegor. Längst ner i tratten finns ledningen. Dess roll är att fånga de kunskaper som skapas i uppdragen och göra dem till immateriella och materiella värden för ägarna och medarbetarna. Vi kommer i vår studie främst fokusera på den interna delen av värdeskapandet varför vi väljer att inte vidare redovisa steg 1 och 2 av kunskapsföretagets värdeskapare.

Kunskapsföretagets överlevnad är beroende av medarbetarnas förmåga att kontinuerligt komplettera sin kunskap. *Kollegesamverkan* avser hur väl medarbetarna samverkar i produktionen av tjänsterna. God intern samverkan säkerställer att kunden får tillgång till en samlad kompetens. Medarbetarna i kunskapsintensiva företag är i regel självständiga individer som uppskattar att få arbeta och utvecklas utan för hårt formaliserade förhållanden. En av medarbetarnas största utmaningar är att kunna dra nytta av sina medarbetares mångfald av kompetenser. Det är just genom samverkan som man kan skapa mervärde.



Det fjärde steget i modell 2.1 utgörs av det så kallade *kunskapskapitalet* eller det intellektuella kapitalet. Kunskapskapitalet utgör ett företags unika kompetens och produktionssystem och en uppdelning kan göras mellan det organisationsbundna kunskapskapitalet och det individbundna kunskapskapitalet.

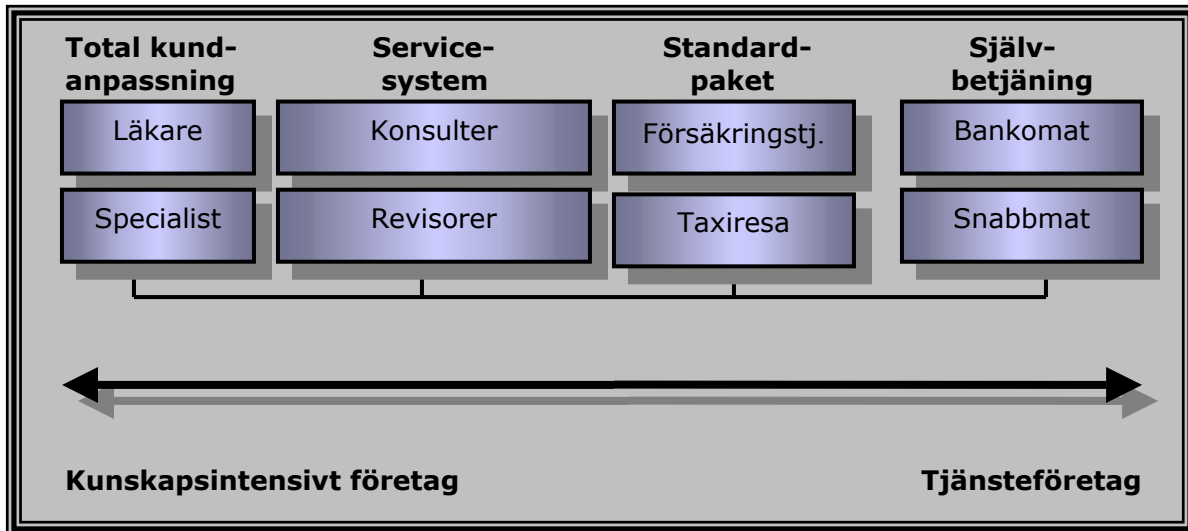
Det *organisationsbundna kunskapskapitalet* kan delas in i hårda och mjuka delar. Exempel på hårda delar är sådant som ägs av företaget eller som utvecklats genom erfarenhet och forsknings- och utvecklingsverksamhet. Interna strukturer såsom kunskapsdatabaser, IT-lösningar koncept, rutiner och modeller är delar av det hårda organisationsbundna kapitalet. De mjuka organisationsbundna delarna omfattar bland annat ett företags kultur, ledningsformer och affärsidé, men även dess image på marknaden.

Det *individbundna kunskapskapitalet* består förutom ledningskompetensen av medarbetarnas kunskaper, erfarenheter och förmåga att lösa problem som matchar kunskapsföretagets affärsidé. Till den individbundna delen räknas även medarbetarnas upparbetade tillgångar som personligt rykte och status. Kompetensen ägs alltså av medarbetarna varför det är av yttersta vikt för kunskapsföretaget att se till att de anställda trivs med sin arbetsplats och sina arbetsuppgifter.

En stor utmaning för kunskapsintensiva företag är att inse att det intellektuella kapitalet är det primära, inte det finansiella. En annan betydande utmaning är att sammanföra humankapitalet (medarbetarnas kompetens) med strukturkapitalet så att värde skapas enligt formeln: $\text{Intellektuellt kapital} = \text{humankapital} \times \text{strukturkapital}$.

2.1.3 PRODUKTEN I KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG

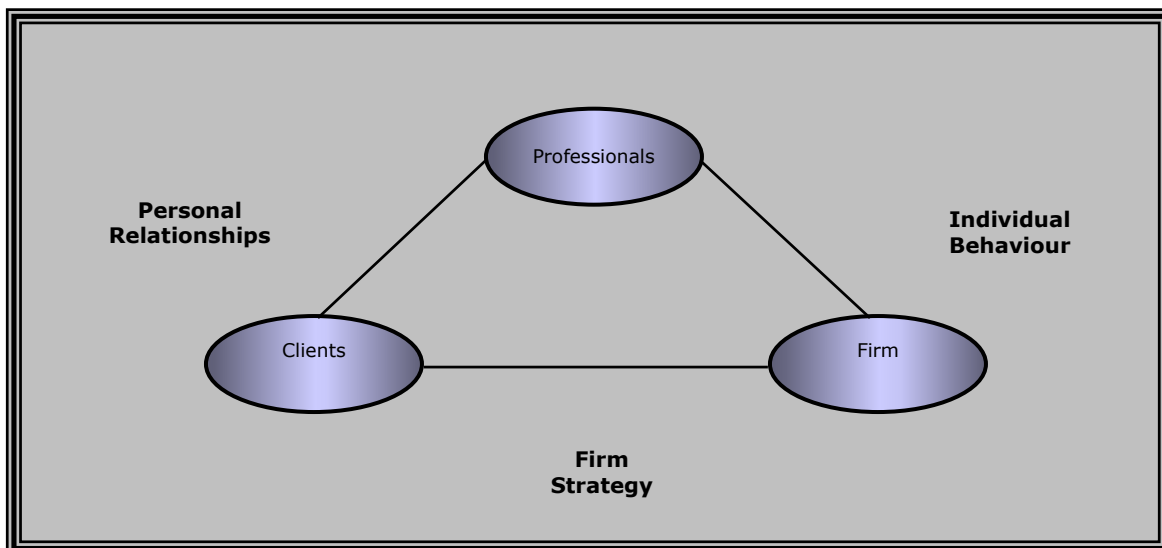
Till skillnad från i ordinära tjänsteföretag är den produkt eller tjänst som det kunskapsintensiva företaget erbjuder mer komplex och mindre industrialiserad och automatiserad. Automatisering kan exemplifieras av bankernas arbete med att i allt högre grad försöka ersätta manuella tjänster med maskiner, exempelvis genom bankomater och Internetbank. En sådan typ av automatisering är per definition mycket svår att uppnå i ett kunskapsintensivt företag eftersom kund Anpassningen är betydligt mer långtgående och i vissa fall i det närmaste total, till exempel vid ett läkarbesök. Förhållandet mellan olika produkters komplexitet och standardisering åskådliggörs i figur 2.2 nedan. Draget till sin spets kan sägas att det kunskapsintensiva företaget löser komplexa problem, tjänsteföretaget löser enkla. Det kunskapsintensiva bolagets personal är i hög grad akademiker medan tjänsteföretagets personalstyrka generellt sett domineras av icke-akademiker (Sveiby & Risling, 1986). Vad gäller produkten kan vidare sägas att, även om den i vissa fall är standardiserad eller åtminstone likartad, är interaktionen mellan den som erbjuder tjänsten och köparen i varje enskilt fall unik. Denna process kan inte kopieras av någon annan. En annan skillnad mellan ett kunskapsintensivt företag och ett företag som levererar en fysisk produkt är att efter "transaktionen" leverantör och kund emellan har båda parter kvar produkten, i detta fall kunskapen. Kunskapen ökar för båda parter i och med transaktionen (Nurmi, 1998).

Figur 2.2: Skillnader mellan tjänsteföretag och kunskapsintensiva företag

Källa: Modifierad, Sveiby & Risling, 1986, sid 12

2.1.4 INTERAKTIONER I KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG

Kunskapsintensiva företags problem och förutsättningar skiljer sig till viss del från andra företags dito. Nedanstående modell, av Lorsch & Tierney (2002) baseras på tre grundläggande relationer, nämligen "personal relationships" mellan medarbetare och kunder, "individual behaviour" mellan företag och medarbetare samt "firm strategy" mellan företaget och kunderna.

Figur 2.3: The Professional Service Firm Business Model

Källa: Modifierad Lorsch & Tierney, 2002, sid 23

Den förstnämnda relationen kan vid en första anblick uppfattas som enbart ett utbyte av konsultens tid mot kundens pengar men i själva verket innebär relationen mer än så. För



konsulten betyder kundens uppfattning "allt", det vill säga säljaren av tjänsten måste vara införstådd med köparens behov. Konsulten är själv, beroende på sin nära relation med köparen, till största delen ansvarig för både marknadsföring, utförande och uppföljning av tjänsten, och därmed indirekt också kundtillfredsställelsen. En väl etablerad relation mellan köpare och konsult gynnar båda parter. Konsultens anseende förbättras samtidigt som chanserna för framtida uppdrag ökar. Vad gäller köparen gynnas denne främst genom förbättrade resultat till följd av konsultens ökade kunskap om företaget. Viktigt att ha i åtanke gällande denna relation är också att kunskapsintensiva tjänster ställer betydligt högre krav på köparen av tjänsten i form av att denne måste ha större kunskap om det berörda området och också vara mer aktiv i genomförandet (Löwendahl, 2000).

Skillnaderna mellan kunskapsintensiva företag och andra blir enligt modellens skapare framför allt tydliga i större organisationer med fler högutbildade medarbetare. Här kommer den andra relationen in i bilden, den mellan konsulter och företag. I många företag av den mer kunskapsintensiva typen har medarbetarna tre roller. De är *producenter* av tjänsterna, de är *ledare* och de är *delägare*. I de allra flesta fall överensstämmer den enskilde konsultens och företagets övergripande bild av vad företaget står för, men i vissa situationer kan meningsskiljaktigheter förekomma. Ju mer ett bolags konsulter strävar efter samma mål och sätter företagets intressen före sina egna, desto mer effektivt blir företaget på lång sikt. En annan viktig aspekt på en likartad inställning till verksamheten är att företaget till stor del förlitar sig på dess etablerade konsulter. Om en sådan lämnar företaget för att starta en egen rörelse går stora ekonomiska värden förlorade. Dels för att en erfaren konsult genererar stora intäkter för firman och dels för att det tar lång tid att lära upp någon ny. Dessutom finns risken att den etablerade medarbetaren vid lämnandet av bolaget tar med sig sina yngre och mindre erfarna adepter, något som även det kan få stora ekonomiska konsekvenser.

Den tredje och sista dimensionen har att göra med relationen mellan kunderna och företaget, det vill säga ett i högre grad institutionellt förhållande. Relationen speglar framför allt vilken strategi företaget har för att bemöta sina kunder. Emellertid är det till stor del samma personer som sköter denna kontakt och som också handhar direktkontakten mellan konsult och kund. Även i den här relationen bestäms således företagets framgång av hur väl man lyckas motivera de enskilda medarbetarna att sträva mot samma mål som företaget i stort.

Relationen mellan medarbetarna och företaget är som sagt mycket central. Grönroos (1996) belyser vikten av att motivera de anställda i kunskapsintensiva organisationer, eftersom dessa är företagets viktigaste resurs. De måste trivas med sin professionella situation. De viktigaste områdena i avsikt att behålla personalen i kunskapsintensiva företag är:

- Motiverande ledningsmetoder. Att visa intresse och delegera.
- Motiverande personalpolitik. Prestationer och goda resultat måste löna sig.
- Motiverande utbildningspolitik. Fortlöpande vidareutbildning.
- Motiverande planerings-, utförande- och uppföljningssystem.

En vanlig strategi för att få de anställda att stanna i företaget är att erbjuda dem partnerskap i företaget. Detta är dock oftast ingen fullgod ersättning gentemot vad de hade uppnått om de hade startat eget företag. Problemet kan därmed kvarstå och ledningen måste därför erbjuda ett antal förmåner för att tillfredsställa de anställda och få dem att stanna i företaget (Ahrnell & Nicou, 1996).



Författarna resonerar även kring att vissa experter föreslår att kunskapsintensiva företag borde kunna "äga" eller kontraktera sina anställda på samma sätt som till exempel fotbollsklubbar äger sina spelare. De menar att de anställda är lika viktiga för sin arbetsgivare som spelarna är för sin klubb. Detta kan eventuellt anses vara en något drastisk metod, men inte helt ointressant. Företaget investerar, när allt kommer omkring, stora belopp på att bland annat utbilda sina anställda och trots detta lyckas de, i många fall, ändå inte behålla dem.

2.2 FÖRETAGSVISION

Under början av 90-talet blev begreppet vision allt vanligare som ett verktyg för företagsledningar. Syftet med visionen var från början att innebära en möjlighet för företaget att anpassa sig till dess snabbt skiftande förutsättningar (Wiberg, 2001). Under de senaste åren har intresset kring begreppet vision ökat kraftigt och forskare är överens om att det i dagens kunskapssamhälle blir allt viktigare att ha en stark vision. Framväxten av platta, lärande och decentraliserade organisationer gör att begreppet vision aldrig har varit mer aktuellt.

2.2.1 VISIONENS INNEBÖRD

Begreppet vision har definierats och beskrivits på en mängd olika sätt. Vissa föreslår att visionen är ett ledningsinstrument medan andra anser att dess främsta uppgift är att kommunicera en organisations värderingar (Larwood, Falbe, Kriger & Miesling, 1995). En av de mer kända författarna och forskarna inom området, Burt Nanus (1992), belyser i sin bok "Visionary Leadership" vikten av företagsvisionen:

"There is no more powerful engine driving an organization towards excellence and long-range success than an attractive, worthwhile, and achievable vision of the future, widely shared." (Nanus, 1992, sid 3)

Nanus (1992) menar att visionen skall vara en ledstjärna som hjälper individerna inom en organisation att jobba mot samma mål. Han påpekar även att en vision alltid handlar om framtiden och att den ger en bild av en önskvärd sådan för organisationen. Visionen är morgondagens början säger Nanus (1992). Kouzes & Posner (1987) stödjer Nanus (1992) teori och menar att ett företags vision är företagets "... *ideal and unique image of the future*" (Kouzes & Posner, 1987, sid 85). De föreslår att visionen inte bara fungerar som en ledstjärna under uppstartningsfasen utan betonar att den är central genom företagets hela livscykel. Visionen syftar till att få människorna inom en organisation att känna delaktighet och engagemang för företaget. Styrkan är dess förmåga att fånga människors uppmärksamhet, både internt och externt, samt att få dem att fokusera på ett gemensamt mål (Nanus, 1992).

Collins & Porras (1991) menar att en vision består av två komponenter. Dels av en "*guiding philosophy*" som utgör en vägledande filosofi om framtiden, dels av en "*tangible image*" som gör visionen mer konkret och lättare för omvärlden att förstå. Komponenterna har i svenskan översatts med *ideologi* och *bild av framtiden*. I en undersökning som författarna genomförde där de intervjuade 100 verkställande direktörer från amerikanska storföretag framkom att de företag som arbetade med vision gjorde 55 gånger bättre resultat än företag som inte använde vision. Det framkom dessutom att i företagen som arbetade med vision fanns det både väl utformade kärnvärden (djupt rotade värderingar för vad företaget står för) och mission (en mening för företagets verksamhet). Collins & Porras (1991) menar att



en organisation behöver båda faktorerna för att bli framgångsrik. Kombinationen av de två utgör visionen.

Mintzberg (2000) sammanfattar visionen med begreppen lärande och planering. Han är en kritiker av den strategiska planering som företag använt sig av under de senaste decennierna och menar att planering bygger på "deduktiva tankemodeller", det vill säga på analyser som i sin tur bygger på historia. Om framtiden blir lite annorlunda än historien kommer analyserna inte att vara till någon nytta. Istället för strategisk planering föreslår Mintzberg (2000) begreppet "strategiskt tänkande", en induktiv modell som bygger på intuition, syntes och helhetssyn. Författaren menar att visionen är ett flexibelt redskap i strategiarbetet, men den måste kombineras med att man utvecklar organisationens lärande. Han menar att när visionen anger färdriktningen och man upptäcker bra sätt att förflytta sig dit man vill genom lärande, då behövs ingen planering. Visionen är således det redskap som är att föredra.

Ytterligare en definition på visionsbegreppet presenteras av Wiberg (2001). Han baserar sitt resonemang på Nanus (1992) och anser att en vision skall vara en "... *Vitaliserande, attraktiv, realistisk och trovärdig bild av verksamhetens framtid*" (Wiberg, 2001, sid 22). Visionen skall vara *vitaliserande* i det avseendet att den skall förändras om den inte stämmer överens med omvärlden. Visionen skall vara föremål för granskning så att bilden av verksamhetens framtid ständigt är aktuell och korrekt. *Attraktivitet* är en annan av visionens beståndsdelar. Wiberg (2001) betonar vikten av att ha en attraktiv vision där såväl kunderna som medarbetarna och ägarna får sina behov och önskemål tillfredsställda. Att visionen skall vara *realistisk* är naturligtvis en fråga av subjektiv karaktär. Det viktiga är att visionen skall upplevas som subjektiv av alla som skall medverka till att den blir verklighet. Om inte samtliga intressentgrupper tror att visionen kan förverkligas, kommer de inte heller att engagera sig för att få den att fungera. Den sista beståndsdel, *trovärdigheten*, hänger samman med hur tydligt ledningen ställer upp på visionen. Chefers omedvetenhet om hur deras agerande påverkar medarbetarna leder ofta till att de handlar på ett felaktigt sätt och därmed saboterar trovärdigheten i sina egna budskap till medarbetarna. För att personalen skall uppfatta visionen som viktig är det essentiellt att ledningen agerar därefter.

Enligt Testa (1999) har Collins & Porras i en undersökning försökt identifiera hur företagsledare ser på begreppet vision. I undersökningen framgår att flertalet ledare har svårigheter att urskilja vad som egentligen utgör visionen i ett företag men många medger att en vision behövs för att leda medarbetarna i rätt riktning. Utredningen visar även att företag har en tendens att använda flera olika termer för vad som skulle kunna uppfattas som en vision. Även Lee (1993) identifierar problemet och skriver:

"Call it vision, mission, purpose, philosophy or beliefs – the labels vary, but they usually describe the same thing: the overarching purpose of an organization and the means it intends to use to achieve the end." (Lee, 1993, sid 1)

Framställningen ovan beskriver på ett bra sätt relationen flera företag har till visionen. Man identifierar ett behov av en gemensam nämnare som har till uppgift att föra medarbetarna i samma riktning men hittar ofta inget namn på denna. Visionen skall liksom företagskulturen genomsyra organisationen och förse enskilda individer inom företaget med ett gemensamt fokus i syfte att förbättra kvalitet, delaktighet och lärande. Visionen bidrar även till att få människor att dra åt samma håll och att samarbeta. *"Helhetens egenskaper är mer än summan av delarnas egenskaper"* (Wiberg, 2001, sid 29).



2.2.2 KÄNNETECKEN FÖR EN BRA VISION

Nanus (1992) betonar vikten av, och svårigheten med, att finna och utveckla en vision som kommunicerar rätt budskap till kunderna och de anställda. En bra vision ökar människors hängivenhet och stimulerar medarbetare, men en ovetenskapligt framtagen vision kommer inte att stimulera någon. Ett företags kärnvärden är inte något man hittar på eller bestämmer i avsaknad av rimliga grunder. En företagsledning kan inte "hitta på" några slagkraftiga ord som de anser vara lämpliga utan visionen måste innehålla de värderingar som finns i väggarna på företaget. Företagskulturen och medarbetarnas associationer och beskrivningar av denna måste sättas i första rummet. Medarbetarna måste kunna identifiera sig med och påverka visionen för att den skall uppnå någon genomslagskraft (Lee, 1993).

Vidare menar Kouzes & Posner (1994) att trovärdigheten i visionen är essentiell. De skriver i boken att man inte kan beröra begreppet vision utan att också komma in på trovärdighet. Ett företag som vill få sina medarbetare att förstå och acceptera företagsvisionen måste göra två saker. För det första måste de *klargöra visionen* för alla i företaget. Alla måste veta vad visionen betyder för just deras arbete. För det andra måste företagsledningen få alla i företaget att *stå bakom visionen*. Även Denton (2001) belyser det centrala i att nå konsensus för att alla skall anamma visionen.

Den "rätta visionen" inspirerar människor i organisationen att jobba hårdare och må bättre genom att de vill vara en del av företaget. En bra vision skapar mening i människors liv. Individerna vill vara till nytta i sitt dagliga arbete och med en delad vision ser de sig som del av något större. De känner att deras arbete uppskattas och är meningsfullt för helheten. Nanus anser att den "rätta visionen" skall motivera och engagera medarbetare, kunder och ägare samt ge tydliga riktlinjer till vad företaget står för och vart det är på väg (Nanus, 1992).

Wiberg (2001) stödjer Nanus resonemang och menar att den "rätta visionen" bidrar till att göra arbetsinsatser meningsfulla för människor. Han fortsätter med att betona att visionen ger underlag för utvecklingen av en gemensam kultur, det vill säga gemensamma normer och synsätt för medarbetarna. Även Kirkpatrick & Locke (1996) menar att "*a group member's positive attitude towards the vision will stimulate improved commitment and performance.*" (Kirkpatrick & Locke, 1996, sid 42)

Vidare säger Wiberg att alla de egenskaper som kan förknippas med en "rätt vision" kan sammanfattas i det anglosaxiska ledordet "empowerment" eller svenskans delaktighet. Han betonar dock att ordet delaktighet inte räcker till, utan ger ordet innebörden *självvalda åtaganden och engagemang för gemensamma uppdrag*. En kraftfull vision bör enligt Wiberg (2001) och Nanus (1992) kännetecknas av följande:

- Den skall vara *ändamålsenlig* för just detta företag i dess just nu aktuella situation. Visionen måste passa med organisationens historia, kultur, värden och ligga till grund för realistiska bedömningar av företagets framtid.
- Den bör *tydligt* ange företagets avsikter och på ett trovärdigt sätt definiera vad företaget har för framtidsplaner. En suddig vision blir inte trovärdig och får därmed inte heller önskad effekt.
- Den måste *inspirera* och stimulera till delaktighet. Om visionen inte är äkta kommer den inte att stimulera någon.
- Den skall innebära ett bra *underlag för kvalitetstandards* och återspegla progressiva ideal.



- Den skall vara väl formulerad och *lätt att förstå*. Visionen måste vara tillräckligt förståelig för att fungera som ledstjärna för strategiarbetet som i sin tur skall kunna brytas ned till operativa nivåer och guida medarbetarna på sådant sätt att visionen realiserar.
- Den bör helst vara *unik* just för företaget.
- Den skall ha en ambitiös framtoning, det vill säga den skall vara *utvecklingsorienterad*.

Visioner med dessa egenskaper utmanar och inspirerar individerna i organisationen och hjälper till att leda dem i en gemensam riktning. Visionen anger riktningen medan strategin anger hur verksamheten skall drivas för att visionen skall bli verklighet.

Emellertid är det mycket svårt att mäta relevansen och resultaten av en företagsvision. Det är många faktorer som påverkar huruvida företagsvisionen blir framgångsrik eller inte (Nachum, 1999).

2.3 KOMMUNIKATION

Kommunikation är en av de mänskliga aktiviteter som alla känner till men få kan definiera på ett bra sätt. Varje dag kommunicerar människor med varandra och blir samtidigt utsatta för en mängd kommunikation med kommersiell avsändare. Vår diskussion om kommunikation baseras på antagandet att kommunikation innehåller tecken och koder. Tecken definieras som de konstruktioner eller handlingar som hänvisar till något annat än sig själva. Koder är de system i vilka tecken organiseras och som bestämmer hur tecken kan relateras till varandra. Koderna och tecknen överförs eller görs tillgängliga för andra genom utövning av sociala relationer. Därför är kommunikation av central betydelse i vårt samhälle och för vår kultur, utan kommunikationen kan inte kulturen överleva. Studier av kommunikation berör alltså även studier av kultur i vilken kommunikationen är integrerad. Bakom dessa förutsättningar finns en allmän definition av kommunikation som en social samverkan med hjälp av meddelanden (Fiske, 1997).

Ordet kommunikation kommer från latinets "communicare" som betyder att något blir gemensamt. Enligt Nilsson & Waldemarson (1990) innebär det att man meddelar eller delar något, det kan vara innebörder, tankar, handlingar och värderingar. Kommunikation är således en social process som äger rum i ett socialt system där deltagarna har med sig förväntningar och attityder som påverkar de budskap som utväxlas. Samspelet sker via många kanaler samtidigt exempelvis språk och tal, uppförande och avstånd. Det samfälliga resultatet utgör budskap och kommunikation.

En kommunikationsmodell som många människor använder sig av i vardagen är vad man kan kalla en "hammar-modell". Den innebär att kommunikationen bara är en fråga om att tala tillräckligt högt eller upprepa ett budskap tillräckligt många gånger, ungefär som att slå i en spik. Ju mer man hamrar, desto fastare sitter spiken och budskapet. Tendensen att upprepa det som tidigare sagts med samma ord men lite starkare skapar dock inte förståelse utan snarare rädsla, irritation och motstånd (Nilsson & Waldemarson, 1990).

Fiske (1997) redogör för två genomtänkta och systematiska huvudskolor av kommunikationsteori som haft stort inflytande på teorier och forskning om kommunikation. De två skolorna erkänns också av Nilsson & Waldemarson (1990) i deras bok Kommunikation: Samspel mellan människor. Den första skolan, *processskolan*, ser kommunikation som överföring av meddelanden. Den inriktar sig på hur sändare och mottagare kodar och avkodar ett meddelande samt hur sändarna använder olika kanaler och



media för att kommunicera. Kommunikationen ses som en process genom vilken en person påverkar någon annans beteende eller sinnesstämning. Om effekten är annorlunda eller mindre än den avsedda har denna skola en benägenhet att prata i termer av misslyckad kommunikation och undersöka olika steg i processen för att fastställa var misslyckandet uppstod.

Den andra skolan ser kommunikationen som skapande och utbyte av mening och kallas *den semiotiska skolan*. Skolan inriktar sig på hur meddelanden samverkar med människor för att skapa betydelse, den behandlar texters roll i vår kultur. Den använder termen beteckning och betraktar inte nödvändigtvis missuppfattning som tecken på misslyckad kommunikation, den kan orsakas av kulturella skillnader mellan sändare och mottagare (Fiske, 1997).

2.3.1 PROCESSKOLAN

Processkolan stöder sig ofta på samhällsvetenskapliga ämnen, i synnerhet psykologi och sociologi. Skolan inriktar sig på kommunikationshandlingar och hur meddelandet överförs i kommunikationsprocessen.

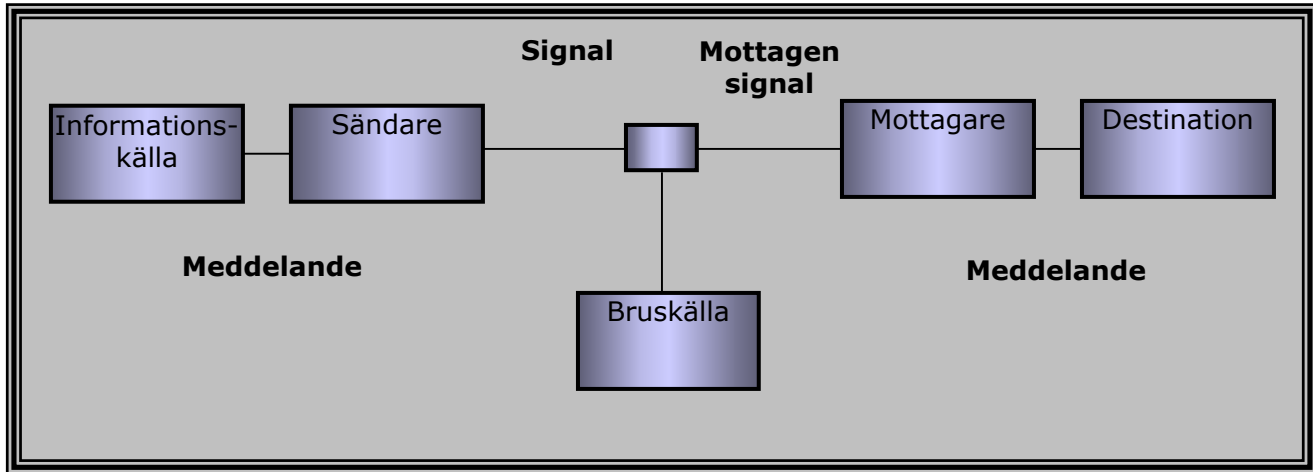
LINJÄR MODELL

Den erkänt viktigaste och mest inflytelserika modellen inom kommunikationsteori är Shannon & Weavers "Mathematical Theory of Communications". Den utvecklades under andra världskriget och var främst inriktad på att utarbeta ett sätt där kommunikationskanalerna användes på ett så effektivt sätt som möjligt. I deras utvecklingsarbete var telefonkablar den viktigaste kanalen då de arbetade på Bell Telephone Laboratories i USA (Fiske, 1997).

Shannon & Weaver identifierar tre problemlivåer vid kommunikationsstudier:

Nivå A (tekniska problem)	Hur exakt kan kommunikationssymbolerna överföras?
Nivå B (semantiska problem)	Hur noggrant uttrycker de överförda symbolerna den önskade betydelsen?
Nivå C (effektivitetsproblem)	Hur effektivt påverkar den mottagna betydelsen beteendet på ett önskat sätt?

De tekniska problemen på nivå A är de som är enklast att förstå. Det var dessutom för att förklara problemen på nivå A som modellen ursprungligen utvecklades. De semantiska problemen är också lätta att identifiera men mycket svåra att lösa. Här finns kulturella faktorer att ta hänsyn till som inte specificeras av modellen, betydelsen ligger minst lika mycket i kulturen som i meddelandet. Effektivitetsproblemen kan antyda att Shannon & Weaver ser kommunikation som manipulering eller propaganda, att A har kommunicerat effektivt med B när B reagerar på det sätt A vill att han skall göra (Fiske, 1997).

Figur 2.4: Shannon & Weavers kommunikationsmodell

Källa: Shannon & Weaver, 1959, sid 5

Kommunikationsprocessen startar hos källan som avgör vilket meddelande som skall överföras. Sändaren transformerar sedan det valda meddelandet till en signal vilken via en kommunikationskanal överförs till mottagaren. Brus är allt som läggs till signalen mellan sändningen och mottagningen och som inte avsågs av källan.

Feedback är ett begrepp som Shannon & Weaver (1959) inte använder, men som efterföljare ansett värdefullt. Kort sagt är feedback överföringen av mottagarens reaktion tillbaka till avsändaren och möjliggör för sändaren att anpassa sitt meddelande till mottagarens behov och gensvar vid kommunikation ansikte mot ansikte. Andra typer av kommunikationskanaler, där kommunikationen inte sker ansikte mot ansikte, innebär ofta att möjligheten till feedback begränsas avsevärt. Feedback hjälper mottagaren att känna sig delaktig i kommunikationen. Genom att sändaren tar hänsyn till mottagarens reaktion blir mottagaren mer benägen att acceptera meddelandet. Kommunikationen blir därmed effektivare (Fiske, 1997).

2.3.2 DEN SEMIOTISKA SKOLAN

Den semiotiska skolan utnyttjar ämnen som lingvistik och humaniora och fokuserar på kommunikationens funktioner. I den semiotiska skolan ligger inte tonvikten så mycket på kommunikation som en process utan på kommunikation som skapande av betydelse. För att kommunikation skall äga rum måste ett meddelande skapas av tecken. Meddelandet stimulerar mottagaren att på egen hand skapa en betydelse som på något sätt står i relation till den betydelse sändaren från början ville ge meddelandet. Ju fler gemensamma koder och teckensystem som förekommer i meddelandet, desto mer likartad kommer betydelsen för de båda parterna att bli. Det centrala i semiotiken är tecknen och deras sätt att fungera. Fiske (1997) redogör för tre huvudområden att studera inom semiotiken:

1. *Tecknen*. Deras sätt att förmedla betydelse samt hur de står i relation till de personer som använder dem.



2. De *koder* eller *system* i vilka tecken organiseras. Hur koder har utvecklats för att möta ett samhälles eller en kulturs krav, eller för att passa de kommunikationskanaler som finns tillgängliga för överföring av dem.
3. Den *kultur* inom vilken koderna och tecknen arbetar. Kulturen är i sin tur beroende av användning av tecknen och koderna för sin egen existens och form.

Semiotiken riktar alltså uppmärksamheten främst mot texten och dess betydelse för läsaren, medan de linjära processmodellerna inte är mer intresserade av texten än av något annat steg i processen. Enligt Fiske (1997) är detta en av de största skillnaderna mellan de båda synsätten. Den andra är mottagarens status då semiotiken ger denne en mer aktiv roll än processskolan och föredrar att kalla mottagaren för läsare. Enligt Philips (2001) blir skriftlig kommunikation effektiv först när den fungerar i en kulturell kontext eftersom människor, när vi sällar skriftlig kommunikation, söker efter innehåll som har mening för oss själva.

Manning (1987) menar att semiotik främst är en form av analys där förståelse kring hur tecken verkar eller överför mening i en viss kontext. Han menar vidare att semiotiken fyller samma funktion som språket för att visa kunskap om kulturen. Tecknet består alltid av två komponenter: det *betecknande* (exempelvis en vägskylt) och det *betecknade* (stanna, kör, vänstersväng förbjuden). Tecknen består således dels av det betecknande eller uttrycket som bär meddelandet och dels det betecknade eller innehållet som överförs.

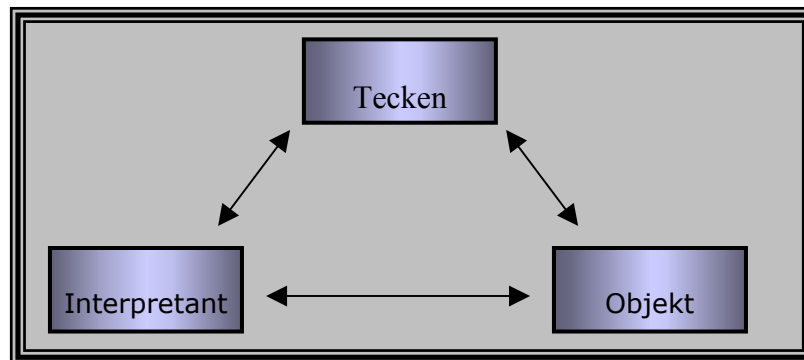
Även Palm & Windahl (1989) talar i sin bok "Kommunikationen – Teorin och praktiken" om nya strömningar inom kommunikationsteorier. De nya trenderna betonar att människan i sin kommunikation fungerar som en unik varelse med ett specifikt sätt att uppfatta meddelanden. Synsättet belyser att sändare och mottagare kan lägga olika betydelser i ett givet budskap, en tydlig likhet med den semiotiska skolan.

BETYDELSEMODELLER

Semiotiken handlar i hög grad om överföring av mening eller hur betydelse skapas. De två mest inflytelserika betydelsemodellerna kommer från C. S. Peirce som var filosof och logiker samt F. de Saussure som var lingvist.

C. S. Peirce ser tecknet, vad det betecknar och dess användare som tre spetsar i en triangel, vilket åskådliggörs i figuren nedan. Varje element har ett nära samband med de övriga två, och de kan bara förstås i relation till varandra. Hans främsta intresse gäller betydelsen som han finner i det strukturella förhållandet mellan tecken, människor (interpretanter) och objekt.

Figur 2.5: Peirces betydelseelement



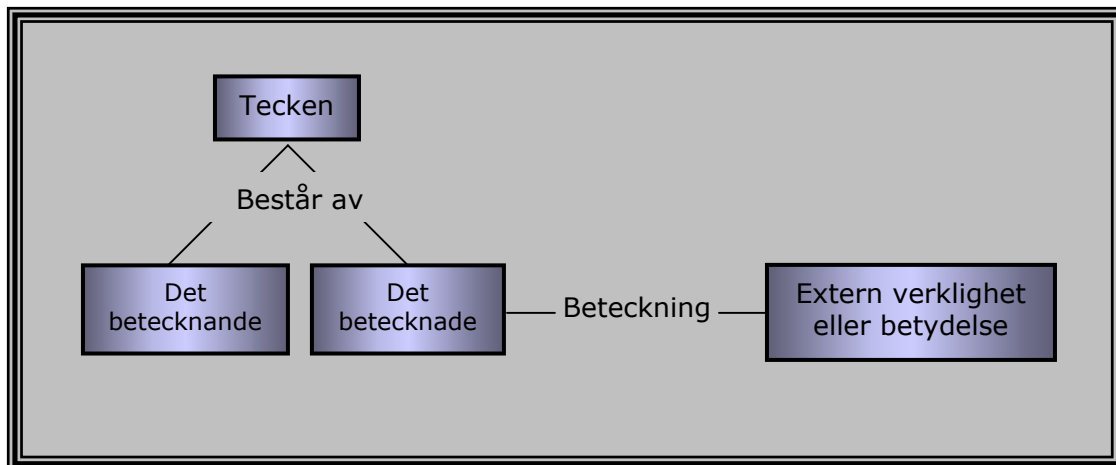
Källa: C S Peirce enligt Fiske, 1997, sid 64



Enligt Fiske (1997) menar Peirce att tecknet betecknar något annat än sig självt nämligen objektet. Vidare uppfattas tecknet på olika sätt av individer, det vill säga det får en effekt i användarens medvetande. Interpretanten är, oavsett om han är talare eller lyssnare, inte tecknets användare utan den mentala föreställningen som skapats både av tecknet och av användarens erfarenhet från objektet. Detta visar på en annan viktig skillnad mellan processkolans och den semiotiska skolans modeller. De semiotiska skolorna skiljer inte mellan kodare och avkodare. Avkodningen är lika aktiv och kreativ som kodningen.

Enligt Fiske (1997) var Saussure som lingvist främst intresserad av språket och ägnade sig mer åt hur tecken (i hans fall ord) var relaterade till andra tecken än hur de var relaterade till Peirces "objekt". För Saussure var tecknet ett fysiskt föremål med en betydelse, ett tecken bestående av det betecknande och det betecknade (Fiske, 1997).

Figur 2.6: Saussures betydelseelement



Källa: Ferdinand de Saussure enligt Fiske, 1997, sid 66

Det betecknande är tecknets utseende såsom vi uppfattar det, markeringar på ett papper eller ljud i luften. Det betecknade är den mentala föreställning till vilket det hänvisar. Den mentala föreställningen är i stort sett gemensam för alla medlemmar i en kultur som använder samma språk. Fiske (1997) betonar dock att det är viktigt att komma ihåg att det betecknade är en produkt av en viss kultur på samma sätt som olika betecknande är det. Det är uppenbart att ord, betecknande, varierar från språk till språk. Det är lätt att göra misstaget att tro att det betecknande är universellt och att översättning därför bara är en fråga om att byta ut ett till exempel ett franskt ord mot ett engelskt. Så är inte fallet. Beteckningen är lika specifik för olika kulturer som den lingvistiska formen är specifik för olika kulturer.

Saussure var som sagt primärt intresserad av det lingvistiska systemet och såg därför egentligen inte betydelsen som en förhandlingsprocess mellan författare/läsare och text. Han betonade texten, inte det sätt på vilket tecknen i texten samverkar med användarens kulturella och sociala erfarenheter (och här är det inte viktigt att skilja mellan författare och läsare). Han lade inte heller vikt vid det sätt på vilket konventioner i texten samverkar med de konventioner som användaren har erfarenhet av och förväntar sig. Det var Saussures efterföljare Roland Barthes som först konstruerade en systematisk modell med vilken denna



samverkande uppfattning om betydelse kunde analyseras. Barthes använde sig av något han kallade två ordningar av beteckning (Fiske, 1997).

TVÅ ORDNINGAR AV BETECKNING

Beteckning av den första ordningen beskriver förhållandet mellan det betecknande och det betecknade inom tecknet samt förhållandet mellan tecknet och referenten i den externa verkligheten. Barthes kallar denna ordning denotation. Ett fotografi av en gata denoterar just den gatan, ordet gata denoterar en väg i en stad som kantas av byggnader (Fiske, 1997). Chandler (2002) definierar denotation som den definitiva, litterära, uppenbara meningen av ett tecken. Helt enkelt den förklaring som uppslagsverket försöker erbjuda.

Ett fotografi av samma gata kan variera avsevärt beroende på hur fotografiet har tagits. Skillnaden ligger alltså i formen, fotografiets utseende, det vill säga det betecknade. Detta är det första sätt på vilka beteckningar fungerar i den andra ordningen. Genom val av skärpa, bländare, kameravinkel och filmkänslighet kan fotografen få gatan att se ut på olika sätt. Denotationen är densamma, skillnaden ligger i konnotation vilken beror på den mänskliga delen av processen. Denotation är *vad* som fotograferas medan konnotation är *hur* det fotograferas (Fiske, 1997).

Det andra sättet att se på hur tecken fungerar i andra ordningen är genom myter. I Fiske (1997) menar Barthes att myter kan likställas med kultur och avser ett sätt att tänka om någonting, ett sätt att begreppsliggöra eller förstå. Om konnotation är det betecknandes betydelse av andra ordningen, är myten det betecknades betydelse av andra ordningen. Även Lawes (2002) menar att en förståelse för de kulturella regler som ligger till grund för kommunikationen har betydelse både strategiskt och taktiskt. En förståelse för kulturen är användbar ur ett strategiskt perspektiv för att utveckla nya kommunikationsstrategier. Taktiskt är kulturell förståelse användbar i arbetet med att begripa vad som ligger bakom framgångsrik kommunikation och hur kommunikationen bör utformas för att påverka läsaren i rätt riktning.

Barthes tar också upp ett tredje sätt på vilket beteckning av andra ordningen kan ske. Det kallar han det symboliska. Föremål blir symboler när de genom konvention och användning får en betydelse som gör att de kan stå för något annat. En Rolls-Royce är exempelvis en symbol för välstånd.

2.3.3 KOMMUNIKATION I ORGANISATIONER

Kommunikationen i organisationer skiljer sig från andra typer av kommunikation eftersom den tas i uttryck under i hög grad strukturerade och formaliserade former. Faktorer som hierarki, status och formaliserade organisationsscheman komplicerar kommunikationen till viss del. Rogers & Agarwala-Rogers (1976) definierar kommunikation i organisationer som:

"Organizational communication is that which occurs within an organization and between an organization and its environment" (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976, sid 26)

De menar att kommunikationen i organisationer består av dels den interna kommunikationen inom företaget och dels av den externa kommunikationen mellan företaget och dess leverantörer, kunder och andra intressenter. *Organisationsstrukturen* i kunskapsintensiva företag karaktäriseras av att vara platt och decentraliserad, en organisationsstruktur som Mintzberg (1993) benämner "professionell byråkrati". Även Rogers & Agarwala-Rogers (1976) identifierar den professionella organisationsstrukturen



som platt och öppen. Den öppna organisationen utväxlar kontinuerligt information med såväl sin interna som sin externa omgivning. Författarna menar att organisationen är ett system som består av självständiga medarbetare med individuella mål och organisationens främsta uppgift är att få dessa att sträva åt samma håll i syfte att uppnå företagets mål.

Kommunikation inom företaget kan delas upp i formell och informell kommunikation. Den *formella* kommunikationen består av officiella budskap och meddelanden som förmedlas av företaget. Exempel på formell kommunikation är informationsblad och interna tidningar och skrifter. Ett annat sätt att kommunicera formellt, om än mer indirekt, är via organisationsstrukturen. Den tar sig bland annat uttryck i organisationsscheman som visualiserar ett företags formella kommunikationskanaler. I vissa organisationer är de formella reglerna utformade så att medarbetarna inte får kringgå de formella kommunikationskanalerna. Ytterligare en form av formell kommunikationskanal är det så kallade balanserade styrkortet som Kaplan och Norton (1996) introducerade. Tanken med styrkortet är att det skall utgöra ett verktyg för tvåvägskommunikation. Det skall vara ett övergripande verktyg som konkretiserar företagets affärsidé, vision och strategi till medarbetarna, men även fungera som ett instrument som skall mäta utfall. Det speciella med det balanserade styrkortet är att det inte enbart fokuserar på de finansiella måtten utan är ett övergripande verktyg som även mäter företagets verksamhet utifrån ett kund-, ett process- och ett lärandeperspektiv. Andra modeller som utvecklats i samma syfte är bland annat "The Performance Pyramid" utvecklad av McNair, Lynch & Cross 1990 och "EP²M-modellen" utvecklad av Adams och Roberts år 1993 (Olve, Roy & Wetter, 1999).

Den *informella* kommunikationen består av interpersonell kommunikation som inte följer de formella kanalerna. Rogers & Agarwala-Rogers (1976) skriver att den så kallade "Hawthorne-studien" har visat att informell kommunikation har en positiv påverkan på de anställdas motivation och därmed också på företagets produktivitet. Den informella kommunikationen bidrar ofta till att ett företag uppnår sina mål och detta trots att kommunikationen inte är kontrollerad av, och i många fall inte direkt påverkbar av ledningen. Medan den formella kommunikationen till viss del tvingas på individerna i en organisation, uppstår den informella kommunikationen ofta spontant. Den informella kommunikationen är också mindre strukturerad och förutsägbar än den formella. Till skillnad från formell kommunikation sker den informella kommunikationen på alla plan och i alla riktningar i en organisation. Den kan vara vertikal, i båda riktningar, såväl som horisontell.

Ramaprasad & Rai (1996) menar att effektiviteten i en organisations interna kommunikation i hög grad kan härledas till den semiotiska betydelsen av hur kommunikationen läggs fram och av vem kommunikationen läggs fram. En ledare som förstår den semiotiska betydelsen av de olika kommunikationssätten och kommunikatörerna kommer vara mer effektiva än de som inte. Även Cooren (1999) anser att ett semiotiskt angreppssätt leder till en vidare förståelse för organisationers interna kommunikation.

2. 4 SAMVERKAN MELLAN TEORIOMRÅDENA

Just kombinationen kommunikation av vision i kunskapsintensiva företag är ett tidigare relativt utforskat område. Inför formandet av vår teoretiska referensram fann vi inte någon specifik litteratur på ämnet och har därför redogjort separat för teorier på vart och ett av områdena. Med anledning av problemformuleringen fann vi det relevant att beröra områdena i ordningen kunskapsintensiva företag, vision och kommunikation.

På området *kunskapsintensiva organisationer* har vi framför allt använt oss av teorier av deskriptiv karaktär som beskriver de speciella förutsättningar som föreligger vad gäller



ekonomistyrning. En enligt oss mycket användbar modell är Lorsch & Tierneys (2002) "The Professional Service Firm business model". I denna beskrivs de kritiska relationer som kännetecknar kunskapsintensiva företags verksamhet. I teorin talas det om att medarbetarna är den viktigaste tillgången och att det ibland kan vara konsulterna som i själva verket styr ledningen och inte vice versa. För att styra medarbetarna i en sådan organisation och stärka relationen företag och medarbetare emellan, är det därför extra angeläget att ha en tydlig och betydelsefull vision.

Teoriavsnittet *vision* är även det av beskrivande karaktär. Vi har beskrivit visionens syfte och funktion för att skapa oss en uppfattning om hur den kan användas i kunskapsintensiva företag. Konsulternas agerande, och inte bara deras bild av företaget, påverkas i hög grad av visionen eller bristen på en klart definierad och kommunicerad sådan. Med tanke på det individuella arbetssättet som tillämpas i organisationer av det här slaget borgar visionen också för trygghet för medarbetarna. Under de förutsättningar som beskrivits ovan ger visionen vägledning i beslutssituationer och skapar också lojalitet till den egna arbetsgivaren. Visionen måste således, för att vara effektiv i kunskapsintensiva företag, förstås och accepteras av samtliga medarbetare vilket leder oss in på det sista teoriområdet.

I *kommunikationsteorin* behandlar vi framför allt olika synsätt på kommunikation och kommunikationsprocessens beståndsdelar. Vi har i avsnittet redogjort för processkolan och den semiotiska skolan. I den senare delen av avsnittet går vi in på kommunikation i organisationer vilken delas in i formell och informell kommunikation.

När ett företag anser sig ha identifierat och formulerat en företagsvision gäller det således att kommunicera budskapet i organisationen.

"... a corporate vision is important, but if it's not communicated clearly to employees, it won't be effective." (Walinskas, 2000, sid 22)

Sättet på vilket kommunikationen sker är alltså av yttersta vikt för att medarbetarna skall uppfatta visionen som betydelsefull och känna delaktighet. På frågan om hur visionen bör kommuniceras i organisationen finns det idag, två skolor att förlita sig till: processkolan och den semiotiska skolan. Processkolan togs fram för att beskriva kommunikation mellan två människor över telefon och är den mest utbredda av de två. I den semiotiska skolan görs parterna i högre grad delaktiga i kommunikationen. Här ligger inte tonvikten på kommunikation endast i syfte att informera (processkolan) utan på kommunikation som skapande av betydelse. För att kunna skapa en önskad betydelse måste man känna till de anställdas kultur och begreppsvärld och på så sätt skapa önskad mening tillsammans med läsaren eller lyssnaren. Detta bör vara essentiellt i fallet med visionen eftersom man vill att de anställda skall ta till sig visionen och att den skall betyda något för dem. Vi tror därför att ett semiotiskt synsätt på den interna kommunikationen kan vara användbart och intressant att undersöka.

I och med sammankopplingen mellan de tre teorierna vill vi belysa varför det är intressant att utreda hur kunskapsintensiva företag kommunicerar sin vision. Med hjälp av de teorier vi presenterat i kapitlet anser vi oss kunna besvara huvudproblemet. I det första steget vill vi undersöka vilka särskilda förutsättningar som råder i kunskapsintensiva företag och huruvida de undersökta företagen anser sig tillhöra denna kategori. Intressant i sammanhanget är också om, och i sådana fall hur, de arbetar med detta. Sedan har vi för avsikt att betona vikten av en företagsvision i den här typen av företag. Vi vill även ta reda på om och hur revisionsbyråerna använder visionsbegreppet i syfte att stärka banden till



medarbetarna. Slutligen angriper vi den delen i processen som vi anser vara den viktigaste men också den mest komplicerade, nämligen den interna kommunikationen. Vi ämnar utreda hur man ser på och arbetar med intern kommunikation.



Följande kapitel ägnas åt att redogöra för den metod som används i uppsatsen. Kapitlet inleds med tongivande skolor på vetenskapsbegreppet och en diskussion angående val av metod. Därefter behandlas använd ansats, datainsamling och urval följt av en beskrivning av intervjumetoder. Slutligen behandlas undersökningens tillförlitlighet.

3.1 BAKGRUND

Huvudproblemet kommer att angripas genom intervjuer med medarbetare på tre revisionsbolag. De undersökta företagen är Ernst & Young, Deloitte & Touche och KPMG. Intervjuerna kommer att genomföras på både strategisk och operativ nivå i företagen. På så sätt vill vi skapa en förståelse för hur kommunikationen av företagsvisionen sker i kunskapsintensiva företag. Dessutom hoppas vi kunna se huruvida kommunikationsflödet inom organisationen fungerar.

3.2 VETENSKAPLIG BAKGRUND

Det rationella synsätt på vetenskap som varit dominerande sedan 1700-talet har sin grund i naturvetenskapen. Utgångspunkten är att vetenskapen skall vara fri från subjektivitet och spekulationer. Den naturvetenskapliga forskningens mål är att formulera allmängiltiga lagar för fysiska fenomen som objektivt går att iaktta. Ur detta synsätt kommer *positivismen* som innebär att vetenskapen skall bygga på säkra (positiv) kunskap. Kritik mot positivismen uppkom dock i historievetenskapen där menas att varje epok har sina utmärkande egenskaper och skall förstås utifrån det unika. Företeelser ges enligt kritikerna endast mening och förstås utifrån sitt sammanhang medan positivismen bygger på angreppssätt där verkligheten ses som objektiv till sin natur (Lantz, 1993).

En inriktning som kan beskriva kritiken mot positivismen är *hermeneutiken*. Själva ordet hermeneutik kan översättas som "tolkningskonst" eller "tolkningslära". Inriktningen har sitt ursprung i tolkning av texter och bygger på att den mening ett fenomen får är beroende av tid, kultur och person. Hermeneutisk metod innebär alltså att en person förstår en annan persons handlingar. En tolkningsmetod som används inom hermeneutiken innebär att forskaren utgår från det han vet i förväg, en förförståelse för det som skall undersökas. Med hjälp av förförståelsen formuleras intressanta problem, frågor och idéer med vars hjälp han inleder en dialog med undersökningsmaterialet. Ordet dialog används för att betona att det är frågan om en tvåvägsprocess. På grundval av tolkningen av dialogen skapas ökad förståelse, som leder till nya frågor, ny dialog och så vidare. Det hermeneutiska tillvägagångssättet förutsätter att man skapar sig förståelse genom att tolka och sammanfoga det som finns i människors medvetande (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

Om de orsaker och uppgifter som anges i dialogen är bristfälliga eller falska räcker inte den hermeneutiska ansatsen till. Då får man övergå till ett betraktarperspektiv för att söka förklaringar som är okända för de inblandade själva. Det innebär dock inte att man återgår till positivismen utan behåller deltagar- och åskådarperspektivet för att förstå en social verklighet som innehåller såväl subjektiva som objektiva drag. Denna så kallade kritiska teori försöker utveckla ett synsätt, som kan förena deltagar- och åskådaraspekter, subjektiva och objektiva förklaringar, såväl som hermeneutisk tolkning och positivistisk kausal orsaksanalys (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).



Det angreppssätt vi använder i vår studie har stora likheter med det hermeneutiska synsättet på hur kunskap skapas. Vi har genom att tillgodogöra oss litteratur och artiklar på ämnesområdet skapat oss en förförståelse för kommunikation av vision i kunskapsintensiva företag. Utifrån denna förförståelse har vi formulerat ett huvudproblem och ett syfte för vår undersökning. Sedan har vi genomfört intervjuer och dialoger med människor i företagen och utifrån tolkning av svaren har vi uppnått en större förståelse på området. Våra förslag på vidare forskning kan ses som de nya frågor som uppstår enligt den hermeneutiska modellen. Då det i vissa fall finns en risk för att respondenterna inte är helt ärliga i sina svar utan ger svar som är "politiskt korrekta" har vi försökt att använda både ett åskådarperspektiv såväl som ett deltagarperspektiv. På så sätt vill vi identifiera både objektiva och subjektiva förklaringar. I och med detta har undersökningen också fått inslag av den kritiska teorin. Ett positivistiskt synsätt anser vi inte vara förenligt med den typ av studie vi genomför. Det hermeneutiska synsättet bygger till stor del på tolkningar vilket medför att de slutsatser vi kommer fram till är av subjektiv karaktär.

3.2.1 KVANTITATIV METOD

Den kvantitativa metoden anses ha sina rötter i positivismen då naturvetenskapens logik och tillvägagångssätt utgör dess kunskapsteoretiska måttstock. Kvantitativ forskning förknippas främst med undersökningar av ett stort antal människor för att kunna generera kvantifierbara data som är representativa (Bryman, 1997).

Enligt Lekvall & Wahlbin (1993) består en kvantitativ studie av data som kan kvantifieras, kodas och analyseras med sofistikerade statistiska metoder baserat på vetenskapligt gjorda urval. Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991) menar att det inte är själva datan som är kvantitativ utan snarare insamlingsmetoden. Eftersom vi i vår studie inte kommer att använda oss av kvantitativ metod finner vi det överflödigt att mer ingående beskriva metoden.

3.2.2 KVALITATIV METOD

Kvalitativ metod har uppstått som ett svar på kvantitativ metod och har sina rötter i hermeneutiken. Metoden bygger på ett ideografiskt synsätt där möjligheten ges att öka förståelsen för enskilda fenomen i ett visst sammanhang. Kvalitativa data brukar representera "mjuka data" som inte kan sorteras in i enheter eller fenomen i olika redan existerande kategorier (Lantz, 1993).

Kvalitativa forskningstekniker, som till exempel djupintervjuer, anses ofta vara det mest effektiva sättet att få reda på vad respondenten verkligen tycker. Kvalitativa analyser karaktäriseras av små urval, ett subjektivt angreppssätt, en önskan att samla information om individers attityder, känslor och motiv, samt frågor med öppna svarsalternativ. De betonar även det faktum att metoden inte används för att tillhandahålla statistiskt säkerställd data, vilket innebär att det inte går att dra någon inferens (Kinnear & Taylor, 1996). Med begreppet inferens menas i undersökningssammanhang att dra slutsatser om en målpopulation baserat på resultaten från de enheter av populationen som faktiskt undersökts. Även Seymour (1992) anser att kvalitativ data inte, på grund av urvalsmetoden, kan användas för att utvärdera en hel grupp eller marknad. Dock kan datan användas i syfte att skapa förståelse för allmänna processer under vissa specifika förhållanden.

I studien stod vi således inför valet att använda oss av antingen en kvantitativ eller en kvalitativ metod. Med en kvantitativ metod hade vi kunnat dra inferens utifrån studieresultatet. Vi har dock valt att arbeta med en kvalitativ metod eftersom vi tror att den



möjliggör en mer djuplodande analys av problemet. Dessutom anser vi att en kvalitativ studie bättre passar det hermeneutiska synsättet. Vi tycker oss också få en bredare och mer nyanserad bild av den situation som råder i företag av den undersökta typen. Om vi hade valt en kvantitativ metod kunde vi naturligtvis ha fått svar på mer kvantitativt orienterade frågor angående hur många företag som arbetar aktivt med att kommunicera sin vision. Denna typ av information känns dock inte speciellt relevant i sammanhanget. I den typ av frågeställning vi använt oss av är det nödvändigt att använda en kvalitativ metod för att undvika "korrekta" svar. Det är svårt att skapa en "hård bild av en mjuk fråga". Dessutom finns det risk för misstolkningar av till exempel ordet vision. De frågor vi använder i intervjuguiden är framför allt av hur- och varförkaraktär och sådana frågor kräver öppna svar, något som även det talar för en kvalitativ metod.

3.3 UNDERSÖKNINGSANSATS

Patel & Davidson (1994) skiljer mellan explorativa, deskriptiva och hypotesprövande undersökningar. Om det finns stora luckor i kunskapen på området som skall undersökas är uppsatsen *explorativ* och då är dess främsta syfte att inhämta ny information. Inom problemområden där det finns en viss kunskap om ämnet, utförs en *deskriptiv* undersökning. Syftet med en sådan undersökning är att systematisera och/eller beskriva området. De beskrivningar som åstadkoms kan röra förhållanden som ägt rum eller som existerar just nu. Vid en deskriptiv ansats begränsar man sig genom att välja ut vissa delar av det fenomen man är intresserad av. Beskrivningarna av de utvalda delarna är detaljerade och grundliga. Inom problemområden där kunskapsmängden är än mer omfattande, kommer undersökningen att vara *hypotesprövande*. Här görs antaganden om förhållanden i verkligheten. Sådana förhållanden kallas för hypoteser och uttrycker samband.

Kinnear & Taylor (1996) gör en liknande indelning mellan explorativ, deskriptiv och kausal undersökning. De menar liksom Patel & Davidson (1994) att en *explorativ* undersökning är lämplig att använda när problemet är relativt okänt och när forskaren behöver samla kunskap om det. De lämpligaste datainsamlingsmetoderna för en sådan undersökning är observationer eller intervjuer. En explorativ undersökning kännetecknas ofta av att intervjuerna bygger på öppna frågor och att undersökaren är flexibel och lyhörd (Lundahl & Skärvad, 1999). När forskaren kunskapsmässigt har nått ett steg längre och har bildat sig en någorlunda god uppfattning om fenomenet, är en *deskriptiv* ansats att föredra. Ofta beskrivs deskriptiva undersökningar som kartläggande och lämpliga datainsamlingsmetoder för en deskriptiv undersökning är intervjuer och enkäter. Den *kausala* undersökningen kan liknas vid den som Patel & Davidson (1994) kallar för hypotesprövande, då den söker finna samband mellan orsak och verkan. I den typen av undersökningar är det lämpligt att använda sig av experiment. Deskriptiva och kausala undersökningar går under den gemensamma benämningen *konklusiv* undersökning. Kinnear & Taylor (1996) menar att konklusiva ansatser oftast är förknippade med kvantitativa metoder medan explorativa undersökningar i större utsträckning förknippas med kvalitativ metod. Patel & Tebelius (1987) betonar emellertid svårigheten med att kategorisera en studie under en av de ovan nämnda ansatserna. En studie är ofta en kombination av två ansatser.

Det angreppssätt och den undersökningsansats som vi tycker passar bäst i vår studie är en deskriptiv ansats som emellertid innehåller vissa explorativa inslag. Avsikten med uppsatsen är att beskriva hur kunskapsintensiva företag i revisionsbranschen kommunicerar sin företagsvision till sina medarbetare. Studien innehåller även explorativa inslag eftersom den specifika kombinationen - kommunikation av vision i kunskapsintensiva företag - enligt vad vi erfar, inte undersökts tidigare. För att kunna beskriva och undersöka ämnesområdena använde vi oss av vetenskapliga artiklar och böcker från författare och forskare inom de tre



områdena. Vi läste således in oss på sekundärdata kring ämnena kunskapsintensiva företag, vision och kommunikation. Vidare har vi genomfört kvalitativa, personliga intervjuer med representanter från tre av de största revisionsbyråerna i Sverige för att undersöka hur de ser på kommunikation av visionen och hur de arbetar med att förmedla densamma. Uppsatsens uppgift är således delvis att beskriva hur revisionsbyråer idag kommunicerar företagsvisionen till sina medarbetare och delvis att ge rekommendationer på hur arbetet skulle kunna förbättras. En svaghet med vår studie skulle kunna vara att vi kombinerar en deskriptiv ansats med en kvalitativ metod. Vi har dock försökt att möta de krav en deskriptiv ansats ställer genom att använda oss av sekundärdata.

3.4 URVALSMETODER

En undersökning kan göras antingen på den totala populationen eller på ett urval. Med population avses den grupp vars åsikter och egenskaper är intressanta för mätning. När det av någon anledning inte är aktuellt att göra en totalundersökning krävs ett urval av undersökningsenheter, det vill säga individer som skall ingå i undersökningen. Urvalsundersökningar är snabbare och billigare att genomföra än totalundersökningar (Dahmström, 2000).

Vad gäller urvalet i en studie brukar man skilja mellan två grupper: *sannolikhetsurval* och *icke sannolikhetsurval*. Den avgörande skillnaden är att man för den första gruppen har möjlighet att kvantitativt beräkna risken (sannolikheten) för inferensfel av olika studier, medan man vid icke sannolikhetsurval är hänvisad till mer intuitiva och kvalitativa bedömningar av felrisker. Eftersom vi på grund av studiens natur finner det mer lämpligt att använda oss av ett icke sannolikhetsurval kommer vi endast beskriva dessa och inte de olika typer av sannolikhetsurval som finns.

3.4.1 ICKE-SANNOLIKHETSURVAL

Avsnittet nedan baseras, om inget annat anges, på Lekvall & Wahlbin (1993). Inom gruppen *kvasistatistiska urval* samlas ofta en grupp av ofta förekommande urvalsmetoder som har det gemensamt att de egentligen syftar till att efterlikna den typ av sannolikhetsurval som kallas obundet slumpmässigt urval (OSU). Anledningen till att dessa kvasistatistiska urval används är att det av praktiska skäl inte går att tillämpa ett OSU. Hur nära ett sådant urval hamnar är olika från fall till fall.

Bedömningsurval används i undersökningar där man överhuvudtaget inte är intresserad av att göra någon statistiskt grundad inferens. Till exempel kan det finnas ett större intresse av att urvalet får en sådan sammansättning att man får vissa frågeställningar väl belysta. Bedömningsurval används ofta i explorativa undersökningar och i andra typer av undersökningar där man vill göra en djupare analys av ett litet antal undersökningsenheter. Urvalstypen innebär att undersökningsenheter väljs ut efter vissa kriterier som på förhand kan bedömas vara särskilt intressanta för undersökningen. Följaktligen blir det vid bedömningsurval särskilt viktigt att tänka igenom vilka egenskaper hos undersökningsenheterna som skall ligga till grund för urvalet.

Vid *bekvämlighetsurval* skulle man egentligen haft ett slumpmässigt urval men väljer av bekvämlighetsskäl att ge upp den ambitionen. Med bekvämlighet behöver inte menas att man av lättja valt att inte dra ett statistiskt urval, utan det kan bero på till exempel ekonomiska eller praktiska skäl. Den förmodligen största nackdelen med ett bekvämlighetsurval är att urvalet kan bli snedvridet. Om man till exempel gör en



undersökning "på gatan" föreligger en betydande risk för att hemmasittare blir kraftigt underrepresenterade i undersökningen.

Självurval innebär att undersökningsenheterna själva får välja om de vill ingå i urvalet eller inte. Exempel på sådana förfaranden är frågor på olika former av svarskuponger som erhålls i samband med att man köper en vara (så kallad radar vilken framför allt används för konsumentkapitalvaror) eller frågeformulär som läggs ut på hotellrum, i flygplan och liknande. I båda fallen kan respondenterna sägas välja ut sig själva efter sitt intresse för undersökningen. Undersökaren gör däremot endast ett svagt försök att få kontakt.

I en deskriptiv studie säger teorin att det är mest vanligt att använda sig av en kvantitativ metod och ett sannolikhetsurval. Eftersom vi till stor del är intresserade av bakomliggande resonemang kring hur man utformar intern kommunikation är vi inte inget intresse av sannolikhetsurval. Även om vår studie är mer deskriptiv än explorativ anser vi ändå att ett icke-sannolikhetsurval är det som passar oss bäst. Vi har, baserat på ovan nämnda teori, valt att använda ett bedömningsurval. Huvudskälet därtill är att vi vill få en bred bild av problemet utan att generalisera resultatet. Att vi inte använder oss av ett bekvämlighetsurval beror på att man då är intresserad av ett slumpmässigt urval, vilket inte är fallet i vår studie. Självurval är enligt vår uppfattning inte heller lämpligt i en studie som den vi genomför, då det skulle vara svårt att få undersökningen representativ. De tre undersökta företagen, Deloitte & Touche, Ernst & Young och KPMG, återfinns alla i revisionsbranschen. Att just dessa företag valts beror bland annat på att de är stora företag med många medarbetare, något som ställer stora krav på en fungerande kommunikation. De är dessutom relativt lika till sin struktur och i fråga om deras erbjudande, en fördel för att kunna dra mer relevanta slutsatser av studien. Alla företagen är dessutom globala aktörer med ett icke-nordiskt ursprung. Intervjuerna går ut på att undersöka hur personer på tre olika nivåer i tre företag ställer sig till kommunikationen av visionen i företaget. De tre nivåerna vi har valt att undersöka är ledningsnivå, mellanchefsnivå och operativ nivå. Dessa har valts för att ge en inblick i hur visionen på högsta nivå är tänkt att kommuniceras och uppfattas samt vilket genomslag detta får längre ner i organisationen.

3.5 DATAINSAMLING

Inom ramen för det angreppssätt och den modell som valts måste man komma fram till ett lämpligt sätt att samla in data. Informationen kan vara av två slag: data som redan finns tillgänglig (*sekundärdata*) och data som måste samlas in (*primärdata*). De två typerna av data ställer olika krav på arbetsinsatsen, men är också i olika hög grad lämpliga för olika syften och problemställningar (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

Kinnear & Taylor (1996) tydliggör uppdelningen ytterligare och menar att primärdata är insamlad speciellt för den aktuella undersökningen medan sekundärdatan består av redan publicerad data, insamlad för andra syften än den aktuella undersökningen. Sekundärdatan kan exempelvis utgöras av tidningar och tidskrifter, böcker, databaser och statistikällor.

Ofta är det, speciellt i inledningsskedet av en undersökning, lämpligt att använda sekundärdata för att skaffa sig kunskap kring problemområdet. Den största fördelen med att använda sekundärdata är att man sparar både tid och pengar. Data som tidigare är känd inom ett område och som redan finns dokumenterad av andra forskare bör man dra nytta av (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). Underlaget kan emellertid vara dåligt anpassat just till den aktuella studien och därmed vara missvisande. Därför är det speciellt viktigt att säkerställa jämförbarheten för denna typ av underlag. Sekundärdatan täcker emellertid sällan hela informationsbehovet för att lösa problemet i en studie. När undersökaren skaffat



sig tillräckligt med kunskap kring problemområdet är det dags att samla in primärdata (Kinneer & Taylor, 1996).

Primärdata kan samlas in på flera olika sätt, till exempel genom undersökningar, experiment eller genom observationer. De två vanligaste metoderna för insamlandet av primärdata är enligt Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991) genom enkäter eller intervjuer. Valet mellan de båda teknikerna påverkas av en mängd faktorer, bland annat problemets karaktär, antalet observationer som behövs och tillgängliga resurser. Oavsett om undersökningen är av kvalitativ eller kvantitativ karaktär krävs att undersökarna utvecklar ett mätinstrument i form av en enkät eller en intervjuguide. Mycket allmänt kan man säga att valet av mätinstrument beror på valet av undersökning. Vid en kvantitativ undersökning är det vanligt att använda enkäter, vid kvalitativa undersökningar används med fördel en intervjuguide. Kinneer & Taylor (1996) identifierar tre intervjumetoder som kan användas för datainsamling: personliga intervjuer, telefonintervjuer och intervjufrågor skickade per post. *Personliga intervjuer* sker i regel ansikte mot ansikte med respondenten. Frågorna skall ställas klart och svaren skall antecknas antingen under eller efter intervjun. *Telefonintervjuer* är den mest använda formen av intervjuer på grund av att det är effektivt och ekonomisk. Den lägre graden av personlig integration gör dock att undersökningen inte blir lika djupgående. Att skicka *intervjufrågor per post* är det tredje alternativet enligt Kinneer & Taylor (1996). Det största problemet med detta är ett stort bortfall på grund av att respondenterna inte alltid svarar.

I vår undersökning har vi använt både primär- och sekundärdata. Eftersom vi valt en kvalitativ undersökningsmetod kommer primärdatan bestå av information hämtad från de intervjuer vi genomfört med revisionsbyråerna Deloitte & Touche, Ernst & Young och KPMG. Sammanlagt genomförs nio intervjuer, tre på vardera företaget, på tre olika nivåer inom respektive bolag. Vi fann det i vårt fall mest lämpligt att göra personliga intervjuer med respondenterna eftersom vi ville utreda hur man på respektive nivå uppfattade företagsvisionens roll och kommunikationen av densamma. Att genomföra undersökningen via telefon eller per post ansåg vi inte vara något alternativ då sådana metoder sällan är lämpliga när man vill ha svar på frågor av mjuk karaktär såsom vision och kommunikation. Vidare ville vi undvika att erhålla "politiskt korrekta" svar vilket ofta är fallet vid den typen av undersökningar. De intervjuguiden vi använder oss av har anpassats till respondentens förväntade kunskaper och ansvarsområden för att få så trovärdiga svar som möjligt.

Uppsatsen bygger även till stor del på sekundärdata vilken främst är hämtad från litteratur, tidskrifter och artiklar. Vi har också använt oss av de databaser och elektroniska tidskrifter som finns tillgängliga vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitets bibliotek. Den sekundärdata vi använt behandlar framförallt områdena kunskapsintensiva företag, vision och kommunikation. Som nämnts ovan föreligger alltid en risk för att den sekundärdata som används inte helt passar studien, då den är insamlad i ett annat syfte. Vi anser oss dock ha minimerat risken genom att använda många olika litteraturkällor och också ställa oss kritiska till de som använts.

3.6 INTERVJUER

"Att utveckla intervjun som forskningsmetod är en del av strävan att förnya, bredda och berika rådande föreställningar om kunskap och forskning inom samhällsvetenskaperna." (Kvale, 1997, sid 17)

Under det senaste halvsekle har den positivistiska vetenskapsfilosofin förlorat mark. Positivismen ser på samhällsvetenskapliga ämnen på samma sätt som på de



naturvetenskapliga och den förutsätter därmed att ämnena bygger på objektiv, kvantifierbar data. Idag sker en förskjutning mot filosofiska strömningar som ligger nära de humanvetenskapliga ämnena. Att den kvalitativa intervjun sätts i fokus beror på att det finns en överensstämmelse mellan nutida filosofi och den kvalitativa intervjun när det gäller intresset för erfarenheter, mening, samtal, dialog, berättelse och språk. Trost (1997) menar, något förenklat, att om frågeställningen berör frågorna *hur ofta*, *hur många* eller *hur vanligt*, skall man göra en kvantitativ studie. Om frågeställningen däremot gäller att förstå eller att hitta mönster så skall man göra en kvalitativ studie.

Kvale (1997) skiljer mellan hur man betraktar intervjupersonen, antingen som informant/vittne eller som representant och föremål för analys. Repstad (1993) gör en liknande distinktion mellan informanter och respondenter. Vid informantintervjuer får man information om faktiska förhållanden, uppfattningar om andras åsikter etcetera. En respondentintervju ger mer direkt information om en individs egna känslor, åsikter och uppfattningar. I praktiken är samma person ofta både informant och respondent.

Forskningsintervjuer varierar i en rad olika dimensioner. De kan skilja sig i sin öppenhet om syftet, det vill säga om intervjuaren förklarar syftet och ställer direkta frågor eller om man ställer indirekta frågor och avslöjar syftet när intervjun är över. Intervjuerna kan också skilja sig i graden av struktur, alltifrån välorganiserade intervjuer där man följer ett antal standardfrågor, till öppna intervjuer där specifika teman står i fokus men utan att frågornas formulering och ordningsföljd är bestämd i förväg (Kvale, 1997). Även Trost (1997) gör en liknande indelning i graden av struktur men gör dessutom skillnad mellan hög och låg standardisering. Med standardisering menar man i vilken utsträckning frågorna är desamma och situationen är densamma för alla intervjuade.

Eftersom vi vill finna trender i hur man i kunskapsintensiva företag arbetar med och kommunicerar sin vision har vi genomfört en kvalitativ studie. De intervjuer vi genomfört karaktäriseras av en relativt hög grad av standardisering. Vi har dock tillåtit oss att ställa följdfrågor i de fall då vi ansett att det varit intressant. Respondenterna ges utrymme att föra ett fritt resonemang kring frågorna. Om svaret helt avviker från frågan, förtydligar vi med följdfrågor, vilket gör att intervjuerna inte är helt öppna. Enligt Trosts (1997) resonemang angående graden av struktur och standardisering torde vi kunna klassa våra intervjuer som i låg grad strukturerade, det vill säga öppna, men relativt standardiserade. Den lite lägre graden av struktur ger oss naturliga svar där respondenterna får "berätta sin berättelse" utan att bli avbrutna. Genom den standardiserade formen underlättar vi möjligheten att jämföra och finna mönster i svaren.

Våra intervjuer klassificeras inte som djupintervjuer eftersom vi inte primärt är intresserade av individen eller vad denne känner inför ett visst fenomen. Vi låter i stället intervjupersonerna representera företaget de jobbar på. Det är uppgifter om de tankar som företaget som helhet har genererat som är intressanta. Därmed kan våra intervjuer med fördel ses som informantintervjuer snarare än respondentintervjuer. Vi är främst intresserade av hur företagen arbetar med att kommunicera sin vision, inte de känslor de intervjuade har inför ämnet även om dessa också kommer till uttryck i intervjuerna. I fortsättningen används ändå termen respondent, då det är ett vedertaget begrepp som inkluderar samtliga typer av intervjupersoner.

3.6.1 INTERVJUGUIDEN

En typ av halvstrukturerad intervju är den som utförs med hjälp av en intervjuguide. I en intervjuguide anges de ämnen som är föremål för undersökningen och i vilken ordning de



kommer att tas upp under intervjun. Varje fråga kan bedömas både tematiskt och dynamiskt: tematiskt med hänsyn till dess relevans för forskningsämnet och dynamiskt med hänsyn till det mellanmännsliga förhållandet i intervjun. En bra intervjufråga bör bidra tematiskt till kunskapsproduktionen och dynamiskt till skapandet av ett bra samspel mellan intervjuare och intervjuperson. För de intervjuer som genomförs på ledningsnivå i företagen ligger vår utmaning i att kunna ställa tematiska frågor som bidrar till en slutsats på vårt huvudproblem och dynamiskt i att lyckas få ärliga svar i stället för "rätt" svar. Då vi kompletterar vår undersökning med intervjuer på operativ nivå hoppas vi kunna identifiera hur det verkligen förhåller sig och därmed minimera risken för manipulativa svar (Kvale, 1997).

Enligt Lantz (1993) är det utan intervjuguide lätt att tappa fokus. Intervjuguiden skall bestämmas av den teoretiska bakgrunden och det är viktigt att frågorna följer en logisk ordning även ur respondentens synvinkel. Lantz (1993) menar vidare att den önskade graden av struktur avgör hur precist intervjuguiden är upplagd. Vi menar dock att intervjuguiden i högre grad är beroende av intervjuens standardisering, det vill säga hur väldefinierade frågorna är. Struktureringsgrad visar sig snarare i huruvida man använder sig av svarsalternativ.

Vi använder relativt breda frågor för att få igång ett samtal runt ämnet där respondenterna redogör för sitt synsätt. Under de mer övergripande frågorna har vi satt underfrågor och begrepp till vår hjälp om det skulle vara så att frågan måste specificeras genom exempel. Det går inte att utgå från att de intervjuade förstår sammanhanget direkt, varför det kan vara nödvändigt att förtydliga frågorna för att få relevanta svar. I de fall förtydligande gjordes kan reliabiliteten ha påverkats. Begreppet reliabilitet kommer diskuteras senare i kapitlet. Intervjuguiderna återfinns i bilaga 1 och 2.

3.6.2 INTERVJUERNA I PRAKTIKEN

Samtliga intervjuer har genomförts på de intervjuades arbetsplats. Intervjuerna har, i genomsnitt, tagit en timmes tid. Det positiva med besöksintervjuer är att förtroende mellan intervjuare och den intervjuade lättare kan skapas, det finns en möjlighet till uppföljning av frågor och med hjälp av kroppsspråk och minspel kan frågor och svar ytterligare nyanseras. Besöksintervjuer ger dessutom möjligheten att ställa lite mer komplicerade frågor och därmed kan ett större djup i svaren erhållas. Vi har, i alla intervjuer, låtit den intervjuade få reda på vad intervjun kommer att handla om i förväg vilket gav honom/henne en möjlighet att tänka igenom svaren. Om vi hade använt respondentintervjuer och dessutom hade handlat på det sättet, skulle detta ha kunnat styra svaren på ett negativt sätt. Eftersom våra intervjuer med fördel kan karaktäriseras som informantintervjuer anser vi dock att detta inte har påverkat reliabiliteten. Den största nackdelen med besöksintervjuer är att intervjuareffekter kan uppkomma genom att intervjuare och den intervjuade påverkar varandra. Problem kan också uppstå med att ställa känsliga frågor då den intervjuade inte på något sätt kan vara anonym (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

Intervjuerna har i de fall det godkänts av respondenten spelats in på band och därefter sammanfattats skriftligt. Sammanfattningen innehåller en systematisk datareduktion av sådant som inte är möjligt att hänföra till frågorna i intervjuguiden. Datareduktionens syfte är att ta bort information som inte är till nytta för undersökningens frågeställning (Lantz, 1993). Datareduktion kan anses vara ett led i analysen och det är därför viktigt att inledningsvis bestämma vilket innehåll som skall ingå som underlag för analys.



3.7 TILLFÖRLITLIGHET

De flesta undersökningar innehåller fel i någon utsträckning. Dahmström (2000) har valt att klassificera felen utifrån vad som orsakar dem och börjar med att skilja mellan urvalsfel (sampling errors) och icke-urvalsfel (non-sampling errors). *Urvalsfel* är de som är direkt kopplade till att en undersökning är gjord på en urvalsgrupp men där resultaten ändå generaliseras. Urvalsfelet är alltså avvikelserna mellan skattningen i urvalet och värdet vi skulle ha fått i en totalundersökning. Alla fel som inte specifikt orsakas av urvalsprocessen och därför även kan förekomma i totalundersökningen är således icke-urvalsfel.

Dahmström (2000) menar att *icke-urvalsfel* kan delas in i täckningsfel, bortfallsfel, mätfel och bearbetningsfel. För vår del är mätfel mest relevanta. Vi bortser från övriga då vi inte har registrerat kodade svar. Mätfel är skillnaden mellan det erhållna värdet och det sanna värdet på det man undersökt och det orsakas av faktorer hos mätinstrumenten, mätmetoden, intervjuaren och respondenten.

3.7.1 RELIABILITET & VALIDITET

Fel i undersökningar kan förutom urvalsfel och icke-urvalsfel klassificeras som systematiska och slumpmässiga. De systematiska felen (systematic errors) är fel som orsakar en konstant snedvridning av mätningen. Slumpmässiga fel (random errors) inkluderar influenser som snedvrider mätningen men som inte är systematiska. I det här sammanhanget är det vanligt att tala om validitet och reliabilitet. Med *validitet* avses i vilken utsträckning mätprocessen är fri från både systematiska och slumpmässiga fel. *Reliabilitet* å andra sidan innebär frihet från slumpmässiga fel. Hög reliabilitet är ett krav för hög validitet. Däremot gäller inte det omvända – en mätning med hög reliabilitet kan antingen ha hög eller låg validitet.

Både Körner & Wahlgren (1996) och Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991) menar att validitet handlar om giltighet: Mäter vi det vi avser att mäta? Reliabilitet handlar om tillförlitlighet: Skulle resultatet bli detsamma vid en ny mätning? Reliabilitet påverkas bland annat av val av mätinstrument, omgivningen kring mätningen, intervjuaren och respondenten. Hög reliabilitet innebär att resultaten är oberoende av undersökare och undersökta enheter, det vill säga att andra undersökare bör komma till samma slutsats om de använder samma angreppssätt.

För att få ett regelrätt mått på reliabilitet vid observationer eller intervjuer gäller det för observatören/intervjuaren att göra bedömningar när han registrerar observationer eller svar. Här blir således tillförlitligheten beroende av intervjuarens förmåga. Vid intervjuer är tillförlitligheten även beroende av den så kallade *intervjuareffekten*. Effekten är resultatet av att intervjuaren uppträder på ett sådant sätt under intervjun att respondenterna förstår, medvetet eller omedvetet, vad som förväntas av dem. För att kontrollera reliabiliteten i studien kan ytterligare en person vara närvarande vid observationen eller intervjun. Om även denna registrerar svaren från undersökningen ökar tillförlitligheten. För att ytterligare försäkra sig om att man har uppfattat allt rätt, kan man använda sig av inspelningar. På så sätt är det möjligt att gå tillbaka och ta intervjun "i repris" – man har lagrat verkligheten och kan göra kompletterande registreringar i efterhand. Det går att räkna med förhållandevis god reliabilitet om man använder sig av standardiserande intervjuer (Patel & Davidson 1994).

Såväl Lekvall & Wahlbin (1993) som Patel & Davidson (1994) framhäver två sätt att mäta validitet på, innehållsvaliditet och samtidig validitet. *Innehållsvaliditet* åstadkoms genom en logisk analys av mätinstrumentet för att säkerställa validiteten av instrumentet. Analysen



skall helst genomföras av en utomstående expert för att undvika subjektiva bedömningar. Om man redan i anslutning till mätningen kan konstatera att mätresultaten ger en korrekt indikation på det undersökningen avser att belysa talar man om *samtidig validitet*. Detta begrepp har främst relevans som metod att validera en mätmetod i en förundersökning eller dylikt innan den används i full skala. Validiteten är det viktigaste kravet på ett mätinstrument – det spelar ingen roll hur bra mätningen är om instrumentet inte mäter det som det avser att mäta (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991).

Vår undersöknings reliabilitet kan anses var hög då intervjuerna, som tidigare konstaterats, har en hög grad av standardisering. Dessutom har majoriteten av intervjuerna genomförts med oss tre närvarande och därmed kan uppfattningar angående svaren jämföras. Merparten av intervjuerna har dessutom spelats in på band. Det finns dock faktorer som kan ha försämrat reliabiliteten i vår undersökning; vår vägledning med nyckelord i de fall frågorna missförstods, problemet med att ställa känsliga frågor ansikte mot ansikte samt att respondenterna visste om vad intervjun skulle handla om innan, kan ha påverkat svaren. Vi tror dock inte att detta skall ha påverkat reliabiliteten i stor utsträckning. I syfte att klargöra att vi tolkade begrepp såsom kunskapsintensiva företag och företagsvision på samma sätt som respondenterna, inledde vi intervjuerna med att fråga dem hur de definierade begreppen i fråga. På så sätt säkerställdes att vi "talade samma språk" som respondenterna. Det finns dock en risk att vi, vid intervjutillfällena, "hört det vi vill höra". Vi tror emellertid att det faktum att alla tre deltagit vid de flesta intervjutillfällen reducerat risken avsevärt.

Frågorna i vår intervjuguide har utformats i en genomarbetad process med en tids bakomliggande tankearbete. Flera av undersökningens frågor är knutna till teoretiska resonemang. Vi har även arbetat för att frågorna skall följa problemformuleringen och att svaren under intervjuerna följts upp och ifrågasatts med följdfrågor som hur och varför. Genom att vår handledare läste igenom vår intervjuguide innan intervjuerna ägde rum, varefter omarbetningar genomfördes, har innehållsvaliditeten till viss del säkerställts.

Som nämndes i avgränsningarna har vi av tids- och kostnadsskäl endast haft möjlighet att genomföra intervjuer i Göteborgsområdet samt endast med tre personer på respektive byrå. Vi är medvetna om den begränsning detta innebär för studien men anser inte att kvaliteten på undersökningen äventyrats. Vi vill dock understryka att kunskaperna på områdena företagsvision och intern kommunikation har varit skiftande hos respondenterna och kan ha påverkat bilden vi fått av enskilda bolag. Vi tror emellertid inte att detta påverkat det sammanlagda resultatet av studien nämnvärt.

Sammanfattningsvis anser vi att den metod vi använt kännetecknas av följande principiella styrkor. Vår kvalitativa studie har skapat en djupare förståelse och en mer nyanserad bild av området än vad en kvantitativ sådan hade möjliggjort. Vidare har vi genomfört nio relativt djupgående personliga intervjuer. I kombination med det förhållandevis stora antal vetenskapliga artiklar och böcker som också använts, har detta givit oss ett bra underlag att utgå från vid analys. De svagheter som vi identifierat är att antalet intervjuer, både avseende antal personer och företag, gärna skulle kunnat vara större för att ge en mer heltäckande bild av branschen. De personer vi intervjuade uppvisade också en varierande kunskap och kännedom om uppsatsens områden.



4. EMPIRI

Kapitlet innehåller resultaten från den empiriska undersökningen och inleds med en presentation av varje företag. Därefter redogör vi för resultaten av intervjuerna. Resultaten är strukturerade efter de tre teoriområdena kunskapsintensiva företag, vision och kommunikation.

4.1 FÖRETAGSPRESENTATIONER

Nedan följer en kort presentation av de tre intervjuade företagen. Presentationen innehåller, i tur och ordning, företagsvision, historik, produkt och annan fakta.

4.1.1 ERNST & YOUNG

"Ernst & Young ska vara det revisionsbolag som bidrar mest till medarbetares och kunders framgång genom att skapa värde och förtroende." (www.ey.se)

Ursprunget till det multinationella företaget Ernst & Young är skotskt-amerikanskt. I dagsläget återfinns företaget på 130 marknader. 1971 togs det första steget mot bildandet av den svenska delen av företaget även om namnet Ernst & Young inte togs förrän 1990. Ernst & Youngs svenska historia är kantad av flera fusioner mellan små och medelstora revisionsbyråer, med många namnbyten som följd. Ernst & Young beskriver sig själva som ett globalt kunskapsföretag som erbjuder kvalificerade tjänster inom affärsrådgivning och revision, skatt, affärsjuridik samt corporate finance. Inom varje område finns dessutom en rad specialistkompetenser. Företagets kunder återfinns i alla branscher och är såväl ledande globala bolag som tillväxt- och privatägda företag (Verksamhetsberättelse, Ernst & Young 2001/2002).

4.1.2 DELOITTE & TOUCHE

"To be recognized as the best professional service firm in the world."(www.deloitte.se)

Deloitte & Touche, eller Deloitte Touche Tohmatsu som den globala organisationen heter, har rötter i England, USA och Japan. Den svenska organisationen fick sitt namn 1994 till följd av den internationella sammanslagningen. Den nuvarande strukturen bildades 1998 då Deloitte & Touche i Sverige blev en integrerad del av den globala organisationen. Det senaste steget i företagets utveckling skedde under sommaren 2002 då Deloitte & Touche gick samman med svenska Andersen. Deloitte & Touche är verksamma inom revision, skatterådgivning, affärsjuridik, riskhantering, ekonomistyrning och finansiella transaktioner. Förutom ett heltäckande internationellt servicenät erbjuder Deloitte & Touche sina klienter branschkunskaper och ett omfattande tjänsteutbud. Skräddarsydda tjänster till företag och organisationer inom olika branscher åstadkoms tack vare ett väl fungerande samarbete mellan affärsområdena (En företagspresentation, Deloitte & Touche, 2002).



4.1.3 KPMG

"Vi ska vara den främste leverantören av värdeskapande tjänster inom ekonomisk information." (www.kpmg.se)

KPMG grundades 1987 genom sammanslagning av PMI och KMG. Namnet kan härledas till de fyra grundarna med härkomst från England, USA, Holland och Tyskland. Idag är företaget representerat i 152 länder. KPMG erbjuder tjänster inom revision, redovisning, skatt, riskhantering och rådgivning vid transaktioner. Kundsegmenten utgår från kundernas verksamheter och sträcker sig från internationella storföretag till icke vinstdrivande organisationer. Genom att arbeta med en branschspecialiserad organisation tillmötesgår man kundernas behov av revisorer och konsulter med ingående branschkunskap (Årsredovisning, KPMG, 2001-2002).

4.2 FÖRETAGENS ÅSIKTER

Nedan presenteras resultaten från intervjuundersökningarna utifrån de tre delområdena, kunskapsintensiva företag, företagsvision och kommunikation. Presentationen kommer att hållas på en tematisk, allmän nivå och enskilda företag kommer endast att betonas där det är befogat och där det finns stora avvikelser i intervjuvaren.

Dessvärre blir empiriavsnittet inte lika utförligt som önskat eftersom respondenternas kunskaper på kommunikationsområdet varit mycket begränsade. Då huvudproblemet framför allt handlar om intern kommunikation har detta fått negativa konsekvenser för kapitlet. Vidare har intervjuer genomförts på tre olika nivåer i företagen. Det visade sig dock att intervjuvaren på mellanchefernivå och operativ nivå var snarlika. Detta beror troligtvis på att deras arbetsuppgifter är relativt likartade. På mellanchefernivå har man inte den aktiva roll i kommunikationsarbetet som vi antog inför datainsamlingen.

I praktiken genomfördes intervjuerna således endast på två nivåer, strategisk och operativ nivå. Där intervjuvaren skiljer sig åt mellan de båda nivåerna kommer detta att redovisas.

4.2.1 KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG

Samtliga företag i undersökningen menar att det främsta kännetecknet för kunskapsintensiva företag är de högutbildade medarbetarna. På KPMG anser man att kunskapsintensiva företag särskiljer sig från andra främst genom att medarbetarna är kvalificerade och kompetenta samt säljer kunskap. På Deloitte & Touche valde man istället att betona att kunskapsintensiva företag har en tillgångs- och kostnadsstruktur som skiljer sig från tillverkande företags strukturer. Respondenterna använde vidare uttryck som "personalen är den största tillgången" och "lönerna är största kostnaden" för att beteckna skillnaden. Representanterna från Ernst & Young påpekade även vikten av bland annat databaser, IT-lösningar och andra företagsspecifika strukturer som viktiga tillgångar. Företagen betonar att det på grund av kapitalstrukturen finns specifika förutsättningar för den här typen av företag.

I fråga om organisationsstrukturen framkom i intervjuerna att medarbetarna periodvis spenderar mycket tid ute hos sina kunder och kommer in till kontoret då och då för att utvärdera sina uppdrag och utbyta erfarenheter. Därmed anses inte kontoret spela samma centrala roll som på andra arbetsplatser. Det framkom även att man på företagen ofta arbetar i team där såväl partners som assistenter arbetar tillsammans, något som medför korta beslutsvägar.



Företagen anser vidare att det kunskapsintensiva företaget erbjuder tjänster och inte produkter. KPMG särskiljer sig genom att understryka att man säljer kunskap. De menar att skillnaden inte enbart ligger i att de säljer tjänster då det inom tjänstesektorn finns stora skillnader. I det här fallet verkar inte skillnaden i intervjustvaren endast ligga i terminologin utan även i innebörd då företaget på ett tydligare sätt betonar lärandet i organisationen. Företagen hävdar att en viktig källa till kunskap och lärande är den interna dialogen kolleger emellan. KPMG menar dessutom att lärande inte enbart sker inom det egna företaget utan också vid kontakt med kunder och andra intressenter. Utförandet av revisionen är inte enbart en utförd tjänst utan även ett utbyte av kunskap.

Ett av företagen betonar att en tjänst består av två delar: applikationen och utförandet. Med *applikationen* menas den tekniska, standardiserade beståndsdelen av tjänsten medan *utförandet* av tjänsten anses vara individuellt och i högre grad förknippas med medarbetaren som utför den. Som en följd av detta tror vissa respondenter att en kund skulle kunna identifiera vilket företag medarbetaren kommer ifrån, enbart på grund av dennes sätt att utföra tjänsten. Vissa respondenter ställer sig dock mer tveksamma till huruvida utförandet särskiljer företagen.

Relationen mellan medarbetare och kund betonas av de intervjuade företagen som den förmodligen viktigaste kontakten. De menar att relationen är avgörande för att kunderna skall känna sig nöjda med de utförda tjänsterna. Ofta arbetar revisorerna med samma kunder år efter år vilket leder till att relationen dem emellan förbättras. Kontinuiteten leder vidare till att revisorerna får god kunskap om kundernas verksamhet. På ledningsnivå ses dock inte relationen enbart som positiv. På Deloitte & Touche uttrycker man att risken finns att relationen blir så stark att medarbetarna talar alltför öppet om sitt eget företag. Om de då är negativt inställda till sin arbetsgivare kan relationen mellan kunden och företaget blir lidande. Detta till följd av en allt för stark relation mellan kund och medarbetare. Företagen understryker även risken att konsulten väljer att lämna företaget för att ta anställning hos kunden. En av respondenterna på ledningsnivå menar dock att detta är något man får räkna med i revisionsbranschen.

Enligt de intervjuade är relationen mellan företag och kunder till stor del beroende av medarbetarna. Den relation som de skapar till kunden under granskningsarbetet är den viktigaste kontakten företagen emellan och är direkt avgörande för ett lyckat samarbete. En respondent menar dock att man inte fokuserar på att medarbetarna har mycket kundkontakt. Han menar att man på företaget inte säger till medarbetaren hur denne skall agera ute hos kunden för att vara en god företrädare. På företaget ses i stället anställningsintervjun som en initial kontroll av social kompetens vilken sedan är den viktigaste i kontakten med kunder.

Baserat på ovanstående resonemang säger företagsrepresentanterna på ledningsnivå att det är av stor vikt att bibehålla en god relation med sina anställda i syfte att få dem att stanna i företaget. Dessutom är det en ekonomisk fråga eftersom företagen lägger ner tid och resurser på sina anställda och därmed blir eventuella avhopp kostsamma. Det faktum att personalen är så betydelsefull innebär att det blir än viktigare för arbetsgivaren att attrahera och motivera personalen samt att få dem att trivas. Av intervjuerna framgår att företagen skiljer sig åt i hur de arbetar med sagda relation. Samtliga företag menar att de arbetar med att vårda relationen i form av motiverande och trivselhöjande aktiviteter. Medarbetare i två av de tre företagen framhäver även att arbetsgivaren ser medarbetarna som mycket betydelsefulla. Framför allt märks det i form av vidareutbildning, ansvar och professionella



utmaningar men också genom personalsociala aktiviteter såsom julfester och andra sammankomster.

De intervjuade företagen anser slutligen att kunskapsintensiva företags medarbetare utmärker sig genom att ha högre anspråk. På Deloitte & Touche säger en av respondenterna:

”De anställda ställer högre krav på ledningen av företaget och de accepterar inte vad som helst.”

Dessutom uttrycker respondenterna på ledningsnivå att de anställda vill vara välinformerade, exempelvis vad gäller företagets strategier och mål. Det gavs också uttryck för att företagsledare måste förankra beslut för att få acceptans.

4.2.2 FÖRETAGSVISION

I samtliga företag sägs visionsbegreppet vara välkänt och man säger sig arbeta aktivt med en företagsvision. Undersökningen påvisade att respondenterna använde sig av olika namn för visionsbegreppet. Även om begreppen skiljde sig åt klargjordes senare att innebörden var densamma.

Bolagen skiljde sig åt i graden av engagemang och inställning till visionsarbete. På KPMG och Ernst & Young fick vi uppfattningen av att man jobbade mer aktivt med visionsarbetet än på Deloitte & Touche. På Deloitte & Touche säger man dock att visionen kommer att få en ökad betydelse i och med samgåendet med Andersen. De påpekar att visionen fyller en viktig funktion i syfte att föra samman de två relativt olika företagskulturerna. Generellt kan sägas att företagen såg visionen som organisationens långsiktiga mål och som en ledstjärna för verksamheten. I och med denna mer övergripande definition poängterar företagen också visionens sammanfogande syfte - att få alla att arbeta mot samma mål och att skapa ett gemensamt tänkande. Företagen ger också uttryck för att visionen bör vara pådrivande och motiverande. På Ernst & Young menar man även att visionen skall göra medarbetarna stolta.

Företagens åsikter om hur en bra vision bör utformas är förhållandevis lika. Samtliga respondenter menar att visionen bör ha substans och inte vara alltför abstrakt samtidigt som den skall ha drömmande inslag för att bli inspirerande. Rent praktiskt bör den dessutom vara kort och koncis och bidra till förståelse för företagets mål. En väl förankrad företagsvision anses vara av största betydelse. De poängterar också att det är fundamentalt att hålla visionen levande och försäkra sig om att den fyller sitt syfte i den aktuella situation som företaget befinner sig i.

Inställningen till visionsarbetet är som ovan nämnts varierande mellan företagen. I det företag som uppvisade en lägre grad av engagemang hade respondenten på strategisk nivå en mer skeptisk inställning till visionsbegreppet. Respondenten ansåg att visioner ofta är alltför abstrakta och generella och därför inte guidar medarbetarna på det sätt som är avsett.

Ett sätt att uttrycka och konkretisera visionen är genom att använda sig av kärnvärden, något som samtliga företag i studien gör. Undersökningen visade att kännedomen om företagets kärnvärden var större än den om företagsvisionen. Om respondenterna var osäkra på vad visionsbegreppet innebar klargjordes detta ofta när vi kopplade samman



kärnvärdena och visionen. Dessutom användes kärnvärdena mer frekvent i den interna kommunikationen.

Företagen använde olika filosofier i fråga om applicerandet av visionen. På Ernst & Young och Deloitte & Touche används en och samma vision i hela landet medan KPMG har brutit ned företagsvisionen till regionala varianter. På så sätt tror man att det blir lättare för de anställda att anamma visionen. På Deloitte & Touche ger man på operativ nivå uttryck för att det ibland känns avlägset när partners och landschefer pratar om att koncernen vunnit multinationella företag som kunder.

Svaren på de intervjuer som utfördes på operativ nivå visar på stora likheter med ledningsnivån. De olikheter som fanns i engagemang rörande visionen speglar sig också i kännedomen hos medarbetare på lägre nivåer. Medarbetarna på de byråer som arbetar mer aktivt med en företagsvision har en större förståelse för vad visionen innebär och hur visionsarbetet fungerar i företaget. På KPMG säger man att det idag är viktigt att ge kunden en helhetsupplevelse:

”Det räcker inte att endast göra ett bra arbete beträffande revisionen utan allt runt omkring måste stämma överens.”

Respondenterna på operativ nivå ser vidare visionen som företagets övergripande och långsiktiga mål och som en ledstjärna som de anställda skall kunna identifiera sig med. Medarbetarna uttryckte också att visionens syfte bör vara motiverande och att den skall få alla inom organisationen att arbeta åt samma håll. Den bör dessutom vara trovärdig och realistisk i det avseendet att man kan känna att den är möjlig att uppnå. För att den skall kännas relevant vill medarbetarna även att man skall kunna se hur man själv kan bidra till uppfyllandet av visionen. Visionen har också till syfte att skapa delaktighet.

Respondenter på operativ nivå påpekade vidare att företagsvisionen var något som de blivit presenterade för vid introduktionskursen men inget som de egentligen använde i sitt dagliga arbete. Visionen är snarare något som man talar om vid vissa tillfällen, exempelvis vid interna ”kick-offer” och presentationer. Flertalet av respondenterna anser att företagsvisioner ofta är alltför abstrakta för att förstås och dessutom att de är svåra att relatera till den dagliga verksamheten. Medarbetarna betonar att företagets kärnvärden har en mer praktisk funktion och kan ibland vara vägledande i yrkespraktiserandet. Att kärnvärdena är mer greppbara och utbredda än visionen märktes tydligt i respondenternas svar.

I undersökningen framkom att det råder skiljaktigheter mellan företagen och hur de ser på den externa kommunikationen. Ett företag säger att de endast använder visionen för internt bruk medan man externt använder en så kallad ”tagline” som är förenad med varumärket. Ett annat bolag använder företagsvisionen för såväl intern som extern kommunikation. Respondenter på ledningsnivå hävdar att den externa kommunikationen till kund till stor del sker via medarbetarnas kontakter med kunderna. Respondenterna på operativ nivå menade dock att de inte tänkte på att förmedla visionen till kunderna. Det de framför allt är införstådda med är att de skall göra ett bra jobb. Det har vidare framgått av intervjuerna att flera av medarbetarna har svårigheter att skilja på visionen och varumärket när det gäller kommunikationen. Trots att man på ledningsnivå betonar att en ”tagline” är tänkt att kommuniceras externt är det just denna, och inte företagsvisionen, som de flesta medarbetarna på operativ nivå känner till.



4.2.3 KOMMUNIKATION

Vi har tidigare redogjort för det varierande engagemanget kring visionsarbetet hos företagen. Trenden avspeglas också i hur de arbetar med att kommunicera visionen. KPMG arbetar mer aktivt med den interna kommunikationen av företagsvisionen än de övriga. Företaget bryter ned sin vision till handlingsplaner och sätter upp individuella mål för sina medarbetare. Vidare använder KPMG lokala affärsplaner för respektive region samt balanserat styrkort som enligt dem underlättar kommunikationen av visionen i företaget. Även Ernst & Young arbetar med balanserat styrkort i syfte att förmedla de övergripande målen. Båda bolagen ser styrsystemet som ett sätt att kommunicera visionen på ett effektivare sätt.

Av intervjusvaren att döma väljer företagen att bryta ned visionen till kärnvärden i syfte att underlätta kommunikationen. Utöver sina kärnvärden arbetar företagen med "taglines" för att påminna såväl anställda som kunder om vad företaget står för. Dessa syftar till att stärka visionens innebörd främst externt. Exempelvis använder sig Ernst & Young av en "tagline" som lyder: "Quality in Everything We Do". Deloitte & Touche arbetar med en mission som lyder, "To help our clients and our people excel".

Kunskaperna på området kommunikationsteorier är mycket begränsade hos de intervjuade företagen. Bolagen ser, i stor utsträckning, medarbetarna som passiva mottagare av den interna kommunikationen. Detta gäller framför allt när medarbetarna är nya och den interna kommunikationen i hög grad handlar om information. KPMG gav dock uttryck för att man helst skulle se att medarbetarna ägde visionen snarare än att de kan den. På Ernst & Young säger man följande:

"Helst av allt skulle man vilja se medarbetarna som bärare av meddelandet, det vill säga att de tar det till sig för att sedan kommunicera det vidare till andra anställda och kunder. I realiteten ses nog medarbetarna mer som mottagare av ett meddelande vilket de skall förstå och begripa."

Företaget ser även stora brister i kunskap på kommunikationsområdet, speciellt internt. Man använder sig internt av kommunikatörer men känner ändå att det finns mycket kvar att göra på området. På Deloitte & Touche menar man att kommunikationen utgörs av både information och dialog. Inledningsvis, alltså i början av medarbetarens karriär, handlar det nog mer om information än om dialog. Sedan går kommunikationen mer ut på att föra en dialog med de anställda. På Deloitte & Touche understryker man att detta är viktigt eftersom arbetet handlar om lagarbete och det är avgörande att få feedback på det man gör. Det går inte heller att endast informera högt utbildade människor utan de måste få chansen att medverka och påverka.

Företagen menar också att det är svårt att veta hur kommunikationen fungerar längre ut i kedjan. De tror att kunskaper om företagets värden förmodligen är skiftande på kontoren ute i landet. På KPMG påstår en respondent att samtidigt som det är viktigt att ha en gemensam vision och gemensamma kärnvärden för företaget i hela världen måste det få finnas lokala variationer. Detta för att möta kundernas specifika krav på olika platser.

Generellt för samtliga företag är att de vid kommunikationen av visionen främst använder sig av formella kanaler, såväl skriftliga dokument och styrsystem som möten och utvecklingsamtal. Den förstnämnda kategorin består främst av kommunikation via e-post och intranät men även via interna broschyrer och genom företagets årsredovisning. Kommunikationen via intranät fungerar dock inte som önskat. Medarbetarna låter påskina



att det handlar om att företaget gör information om företagets vision tillgänglig för sina anställda snarare än att den aktivt kommuniceras. Arbetsgivarna försäkras sig därmed inte om att budskapet når fram till de anställda utan ansvaret läggs på medarbetarna. Deloitte & Touche säger att i de fall bolaget försöker kommunicera kärnvärden via e-post till de anställda är svarsfrekvensen ofta mycket låg. Detta gör att företagsledarna ställer sig frågande till hur stor del av den interna informationen som skickas som verkligen blir läst. På Deloitte & Touche menar man vidare att det inte finns någon plan för att kommunicera vision och kärnvärden kontinuerligt. Man förlitar sig i stället på att alla i bolaget följer den policy som finns. Denna lär sig de yngre medarbetarna av de äldre snarare än att den kommuniceras ut medvetet. I många fall finns även broschyrer eller liknande tryckt material som behandlar företagets värderingar att tillgå på arbetsplatsen.

Den andra kategorin inom formell kommunikation som vi observerat utgörs av internutbildning, möten och utvecklingssamtal. Den första kontakten som medarbetarna får med företagsvisionen i de tre bolagen sker under introduktionsutbildningen som anordnas för alla nyanställda. Vid dessa tillfällen medverkar ofta högt uppsatta personer inom organisationen som kommunicerar företagets vision och kärnvärden till de anställda. En annan form av formell kommunikation sker genom utvecklingssamtalen mellan medarbetare och mentor. Samtalen äger rum på årsbasis. Mentorn är ofta en person som jobbat ett antal år längre än sin adept och som fungerar som stöd och "bollplank". På ledningsnivå säger man att en viktig del av mentorns uppgifter är att förmedla företagets vision och värderingar till medarbetarna men samtalen handlar också om uppföljning av uppdrag eller andra mer personliga utvecklingsmål för individen. Revisionsbyråerna uttrycker också att samtalen är ett viktigt forum för att utvärdera och kommunicera interna budskap. På KPMG menar man att olika individer har olika motivationsfaktorer och det enskilda samtalet ger möjlighet att skraddarsy informationen. Dessutom påpekas att dialogen är viktig för att skapa förståelse och acceptans. Utvecklingssamtalet tar sin utgångspunkt i företagets kärnvärden efter vilka medarbetaren utvärderas. På Ernst & Young och Deloitte & Touche genomförs vartannat år dessutom personalenkäter där man bland annat kontrollerar kunskap om företagets vision och värderingar. Utvärdering av själva visionsarbetet är emellertid något som inte görs i någon större utsträckning och företagen förklarar detta med att det generellt sett är svårt att genomföra uppföljning av visionens genomslag i organisationen. Intern kommunikation av företagets kärnvärden sker även under "kick-offer" och företagspresentationer.

I intervjuerna framgår vidare att företagen till viss del förlitar sig på företagskulturen som verktyg vid förmedling av visionen, det vill säga att de värderingar som finns inom organisationen formar de anställda. Samtidigt säger två av företagen i studien att eftersom de är resultat av sammanslagningar av flera mindre revisionsbyråer ser man ibland tecken på att flera olika företagskulturer finns inom organisationen. De menar dock att företagskulturen blivit allt mer homogen och att de gamla kulturerna suddas ut med tiden.

Synen på den interna kommunikationen som medarbetarna på operativ nivå gav speglar i hög grad den på strategisk nivå. I de firmor som arbetar mer aktivt med visionen visade medarbetarna ett större engagemang. Introduktionsutbildning nämndes i samtliga fall som det första tillfälle då man kommit i kontakt med visionen. Emellertid gav vissa av de intervjuade indikationer på att detta kanske inte är den lämpligaste tidpunkten för en genomgående redogörelse av företagets värden. Som nyanställd är man mer intresserad av praktisk information varför kommunikation av visionen kanske borde komma något senare när man känner sig trygg i arbetet. Utöver introduktionsutbildningen nämndes intranät, e-post och interna presentationer som källor vid kommunikation av vision. De mer aktiva bolagens medarbetare såg också utvecklingssamtal som ett viktigt tillfälle för



kommunikation av företagsvision. Flertalet respondenter uttryckte emellertid att man på utvecklingssamtalen inte behandlar områden som vision och kommunikation utan att de fungerar som ett forum för utvärdering och feedback.



5. ANALYS

I följande kapitel kommer vi att reflektera över och analysera resultatet av intervjuundersökningen och sätta det i förhållande till teorin. Kapitlet är strukturerat efter de tre teoriområdena, kunskapsintensiva företag, företagsvision och kommunikation.

5.1 KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG

I teorikapitlet redogjordes för flera olika drag som kännetecknar kunskapsintensiva företag. Undersökningen har visat att många av dessa drag också används av företagen då de beskriver speciella förutsättningar för sina egna organisationer. I enlighet med Sveiby & Risling (1986) poängterar företagen i undersökningen att personalen är den viktigaste tillgången. Företagen hävdar också att personalen kännetecknas av att ställa höga krav exempelvis gällande företagets strategier och mål. Samtliga respondenter anser därmed, i likhet med Hansson et al (1997), att det individbundna kunskapskapitalet är viktigt i företaget. Företagen lägger även viss vikt vid organisationsbundna delar av kunskapskapitalet såsom IT-lösningar och andra interna strukturer.

I fråga om produkten i det kunskapsintensiva företaget stämmer teorin mycket väl överens med verkligheten. Alla respondenter tycker, i likhet med Nurmi (1998), att deras produkter i form av den tekniska applikationen är relativt lika konkurrenternas. Intervjuobjekten påpekar emellertid också att själva kontakten med kunden i varje enskilt fall är unik och att den skiljer sig från konkurrenternas. Liksom Hansson et al (1997) betonar de intervjuade betydelsen av att kunna erbjuda kunden en komplett lösning och att dra nytta av sina kollegors expertis inom specifika områden. De enskilda medarbetarnas erfarenheter tas tillvara och kommuniceras bland annat via intranätet. I studien var det dock endast ett företag som poängterade lärandet i organisationen, något som Hansson et al (1997) framhäver. Detta tyder på att man i praktiken inte belyser lärandet i organisationen som ett sätt att skapa värde.

Undersökningen tyder på att de tre relationer som Lorsch & Tierney (2002) diskuterar i sin modell även beaktas i praktiken trots att respondenterna inte uttrycker sig i exakt samma termer som författarna. Företagen menar att relationen mellan medarbetare och kund är den viktigaste och att det är den som avgör om samarbetet blir lyckat eller inte. Risken finns dock att relationen blir alltför stark vilket innebär att medarbetaren glömmer att han/hon representerar arbetsgivaren och inte sig själv. En stark relation kan också få till följd att medarbetarna uttalar sina personliga åsikter om interna förhållanden vilket kan leda till att relationen mellan kund och företag blir lidande. Nurmis (1998) resonemang, som går ut på att medarbetare i kunskapsintensiva företag har en benägenhet att vara mer lojala mot yrkeskåren än mot sin arbetsgivare, framhäver ytterligare betydelsen av att vårda ovan nämnda relation.

Risken att förhållandet mellan medarbetare och kund blir för starkt understryker vikten av att vårda den andra relationen, den mellan företag och medarbetare. Den sistnämnda relationen ges emellertid en underordnad betydelse i studien. Respondenterna är väl medvetna om riskerna men inte lika tydliga som teoretikerna gällande vad som bör göras för att hålla kvar de anställda inom företaget. I undersökningen framkom alltså att relationen mellan medarbetare och kund ansågs vara den mest betydelsefulla. Enligt Lorsch & Tierney (2002) är dock teorins alla tre relationer precis lika viktiga.



Enligt Grönroos (1996) är det i kunskapsintensiva företag av stor vikt att medarbetarna känner sig motiverade, vilket bland annat uppnås genom sporrande personalpolitik och utbildning. I undersökningen framgick att företagen är relativt duktiga på att erbjuda de anställda vidareutbildning och personalsociala aktiviteter. Emellertid nämnde ingen av respondenterna något konkret om bonussystem eller liknande vid diskussion om hur man skall behålla medarbetarna. Det verkar dock som att företagen inte arbetar aktivt med åtgärder för att bibehålla personalen. Man ser snarare risken att medarbetarna lämnar företaget som en oundviklig omständighet i branschen.

Den skiljelinje som i teorikapitlet drogs mellan ett traditionellt tjänsteföretag och ett kunskapsintensivt företag, bland annat av Sveiby & Risling (1986), betonades endast av ett av de intervjuade företagen. Detta kan naturligtvis bero på att man tar denna förutsättning för given men det kan också bero på att tankar i dessa banor lämnas mindre utrymme. I enlighet med Hansson et al:s (1997) modell skulle en tydligare betoning på kunskapsförmedlandet i erbjudandet kunna öka medvetenheten om hur värde skapas. Modellen är betydelsefull för att fokusera på värdeskapande, kontinuerlig utveckling samt medarbetarnas centrala roll i kunskapsintensiva företag. Undersökningens bild av ett kunskapsintensivt företag stämmer heller inte till fullo överens med den som återges av Mintzberg (1993). Vid intervjuerna, både med beslutsfattare och medarbetare, gavs bilden av att medarbetarna inte har fullt så stort inflytande som Mintzberg (1993) hävdar. Undersökningen visade som nämndes i teorin att medarbetarna är viktiga men inte att de har möjligheten ställa exceptionellt höga krav. Detta faktum kan förstås också till viss del bero på det rådande läget på arbetsmarknaden som för tillfället inte är till arbetstagarens fördel. De korta beslutsvägarna talar för en platt organisationsstruktur. Emellertid förefaller inte byråkratin vara lika löst bunden som Mintzberg (1993) vidmakthåller.

5.2 FÖRETAGSVISION

I den teoretiska referensramen understryks betydelsen av att arbeta med en företagsvision. En underförstådd utgångspunkt i vårt arbete har därför varit att företag i någon mån arbetar med en sådan. Undersökningen visade att så också var fallet, dock med olika engagemang. De intervjuade företagen arbetar med en företagsvision även om dess ursprungliga syfte enligt Wiberg (2001), att möjliggöra för företag att anpassa sig efter de snabbt skiftande förutsättningarna, inte förefaller lika centralt. Respondenterna menade att visionens syfte idag snarare ses som en ledstjärna och som verksamhetens långsiktiga mål eller önskvärda framtida position, precis som Nanus (1992) och Kouzes & Posner (1987) hävdar. Att få alla i företaget att arbeta mot samma mål samt att skapa delaktighet var andra roller som underströks som betydelsefulla. Företagen ger även uttryck för att visionen skall göra medarbetarna stolta och att den bör ha en pådrivande och motiverande funktion. Syftet stämmer väl överens med den bild som målades upp i teorikapitlet.

Även om alla respondenter instämmer med teoretikerna om hur en företagsvision bör fungera, framkom i undersökningen att den i praktiken inte fyller avsedd funktion. I teorin talar författarna om företagsvisionen som en av de viktigaste komponenterna för att ett företag skall lyckas. I praktiken anses företagsvisionen inte ha denna betydelsefulla och vägledande funktion. Även om vissa respondenter finner visionsarbetet viktigt finns det andra som ser det som överflödigt. De sistnämnda anser att visionsarbetet är alltför abstrakt och vissa benämner det som floskler och som lösryckta, förskönade ord.

Såväl Nanus (1992) som Wiberg (2001) betonade i teorin att ledordet i en bra vision är "delaktighet". Företagens åsikter om hur en bra vision bör se ut visade sig stämma bra



överens med teorin. Respondenterna understryker vikten av att motivera och engagera de anställda även om de inte uttrycker sig i samma termer som teoretikerna. Att visionen skall var attraktiv och realistisk är andra attribut som överensstämmer med teorin. Realistisk i det avseendet att visionen bör ha substans och vara möjlig att uppnå men även genom att vara tydlig och inte alltför abstrakt. Det är viktigt att de anställda förstår visionens innehåll och vad det innebär för dem rent praktiskt.

I teorin underströk Wiberg (2001) vikten av att företagsvisionen bör genomsyra organisationen såväl som de enskilda individerna. Undersökningen tyder, trots vad som nämnts ovan, på att företagen i allmänhet inte lyckats förmedla sin vision eller syftet med den till medarbetare på operativ nivå. Visserligen sade sig respondenterna på operativ nivå känna till vad visionen gick ut på, men det visade sig att innebörden var mycket generell. Vi har inte uppfattat att medarbetarna på operativ nivå anser att företagsvisionen har den guidande funktion som görs gällande i teorikapitlet. Inte heller har visionen någon speciellt motiverande eller inspirerande roll. Därmed urskiljer vi en avsaknad av den delaktighet och gemenskap som det talas flitigt om i både teori och i intervjuvaren på ledningsnivå. Vi vill dock påpeka att ett av företagen kommit längre i sitt arbete och dess medarbetare känner även en större gemenskap.

I den teoretiska referensramen redogjordes vidare för att en vision bör bestå av såväl kärnvärden som en mission för att bli framgångsrik. Det visade sig att de anställda i allmänhet hade svårigheter att ta till sig och förstå själva visionen. Vid företagets beskrivning av vad deras vision bestod av och vad visionen innebar i praktiken var det istället kärnvärdena som betonades. Kärnvärdena är mer konkreta och kommuniceras på en mer regelbunden basis. Respondenterna var dessutom mer införstådda med dessa än med företagsvisionen. Av den orsaken fyller kärnvärdena en viktigare funktion då dessa kan anses vara mer vägledande. Vidare misstänker vi att det trots detta kan vara svårt för medarbetare på lokala kontor till fullo implementera och identifiera sig med en global vision. I intervjuvaren framkom att några företag har uppmärksammat problemet och arbetar med mer lokalt förankrade visioner och kärnvärden, något som vi tror kan vara en bra lösning på problemet.

Undersökningen bekräftar även de delar av teorin som säger att en företagsvision måste komma inifrån företaget. Nanus (1992) bild av att en vision och ett företags kärnvärden inte kan hittas på utan måste ha sin grund i den specifika företagskulturen styrks av intervjuvaren i undersökningen. Vad som tyder på detta är att respondenterna uppfattar visionen som abstrakt och betonar betydelsen av att visionen har substans. De nämner att medarbetarna måste känna igen sig själva och kunna relatera visionen till verksamheten för att den skall fylla sin funktion.

Kouzes & Posner (1994) understryker i teorin vikten av trovärdighet. Resonemanget om att företag först måste *klargöra* visionen för de anställda och sedan försöka få alla att *stå bakom* visionen verkar emellertid inte vara etablerat. Även om respondenterna på ledningsnivå säger sig vara medvetna om visionens betydelse tycker medarbetarna längre ner i organisationen varken att visionen är speciellt tydlig eller att den är något de kan identifiera sig med. Det bekräftades i undersökningen att en företagsvision måste vara trovärdig för att den skall anammas i organisationen. Om inte medarbetarna förstår och står bakom visionen torde den bli svår att uppnå.

I teorikapitlet redogjorde vi för att visionen inte bara bör kommuniceras internt till de anställda utan även externt till kunderna. Vid den externa kommunikationen i



kunskapsintensiva företag är det till stor del medarbetarna som står för informationsöverföringen. Intervjuerna utvisade att företagets syn på den externa kommunikationen av visionen skiljer sig åt. Vissa bolag såg visionen enbart som ett internt verktyg medan andra menade att visionen även har betydelse externt. Oavsett synen anser vi att det är ofrånkomligt att visionen kommuniceras externt på ett eller annat sätt. Då visionen är grunden för ett företags strategier och handlingsplaner kommuniceras visionen genom medarbetarnas sätt att arbeta, oavsett om företaget vill det eller ej. Vi vill därför betona betydelsen av medarbetarnas engagemang kring företagsvisionen samt vikten av att de förstår innebörden av densamma.

Att huvudparten av respondenterna på operativ nivå inte förstod eller kände delaktighet i det egna företagets vision tyder på interna brister i kommunikationen mellan nivåerna.

5.3 KOMMUNIKATION

I teorikapitlet redogjorde vi för två kommunikationsskolor: processskolan och den semiotiska skolan, båda med olika sätt att beskriva och förklara fenomenet kommunikation. Den största skillnaden dem emellan är sättet på vilket man ser meddelandet. Vår studie visade att kunskaperna på området var mycket begränsade. Respondenterna på ledningsnivå verkade inte tänka i de teoretiska termer vi redogjorde för i teorikapitlet.

Vi kan utifrån vår empiriska undersökning likväl se stora likheter mellan företagets tillvägagångssätt och processskolans perspektiv på kommunikation. Det interna kommunikationsarbetet handlade i hög utsträckning om att trycka ut ett budskap ut i organisationen. I enlighet med processskolan fokuserades det på att med hjälp av olika kommunikationskanaler, exempelvis e-post, introduktionsutbildningar och interna presentationer, överföra olika budskap. Företagen såg också intranätet som en viktig kanal vid förmedlande av företagsvision. Det handlar mycket om att få ut ett meddelande på ett effektivt sätt. Med effektivt menas då att få ut meddelandet på ett så tydligt sätt till så många personer som möjligt. Detta för också tankarna till processskolans synsätt, det vill säga att överföra ett meddelande utan störningar i form av brus. De många olika sätt på vilka visionen kommuniceras tyder på att kommunicerandets frekvens ses som en viktig faktor i kommunikationsarbetet. Vi uppfattar att man på ledningsnivå ser den interna kommunikationen som en process snarare än att skapa mening tillsammans med medarbetarna.

Svaren på intervjufrågorna tyder även på att företagen i hög grad ser på medarbetarna som passiva mottagare av meddelanden vid kommunikation av företagsvisionen. Något som enligt Fiske (1997) ligger i linje med processskolans synsätt. Ett av företagen uttrycker också direkt att man vid förmedlandet ser personalen som mottagare som skall "lära sig" ett meddelande, i det här fallet företagsvisionen. Företaget uttrycker samtidigt att det inte är ett hållbart synsätt och att det optimala skulle vara att se medarbetarna som bärare av visionen. Ett annat företag säger sig vilja se medarbetarna som ägare av visionen. Båda dessa uttalanden utgör incitament för användandet av ett semiotiskt synsätt vid kommunikationen av företagsvisionen då det betonar att mening i kommunikation skall skapas tillsammans med läsaren.

Genom att använda sig av kärnvärden konkretiserar man till viss del visionen samt hur den skall tillämpas rent praktiskt. Vi ser det som en indikation på att man på ledningsnivå vill att medarbetarna skall förstå och ta till sig visionen, vilket också tyder på semiotiska influenser. Uppföljning kring förståelsen för vad kärnvärdena innebär sker också i form av utvecklingssamtal. Ett av företagen sade att det bästa sättet att kommunicera vision och



kärnvärden är just i utvecklingssamtalet eftersom man kan skraddarsy meddelandet så att det passar just den personen. Dessutom kan man betona vision och kärnvärden på ett sätt som är samstämmigt med den personens motivationsfaktorer och därmed få personen att känna större delaktighet och engagemang. Vi ser även här tydliga semiotiska infallsvinklar. Genom att lära känna mottagarens kultur, dennes begreppsvärld, kan man kommunicera på ett sätt som skapar en önskvärd betydelse tillsammans med företaget. Liksom Wiberg (2001) betonar respondenterna på ledningsnivå även att arbetet med att skapa en trovärdig kommunikation av företagsvisionen måste ha sin utgångspunkt i att ledning och chefer inom företaget agerar i enlighet med dessa värden. På så sätt blir kommunikationen trovärdig och lättare för nya medarbetare att ta till sig. Ett sådant arbetssätt ser vi som ett försök att skapa en företagskultur som genomsyras av företagsvisionen och kärnvärdena och på ett indirekt sätt kommunicerar företagsvisionen.

Undersökningen visade också att företagen till viss del litar på att den befintliga företagskulturen skall förmedla kärnvärden och vision. Vi ställer oss frågande till förfaringssättet eftersom man i två av företagen menar att det till följd av sammanslagningar huserar flera företagskulturer inom organisationen. Eftersom företagskulturen inte är homogen kan man inte veta vad som kommuniceras genom den och därmed är det inte en speciellt tillförlitlig kommunikationskanal. Vi fick inte heller intrycket av att man kontinuerligt arbetar med att kartlägga företagskulturen för att på så sätt veta hur man skall kommunicera.

I teorin berörde vi i ett avsnitt så kallade formella kommunikationskanaler och balanserade styrkort. Syftet med styrkortet är bland annat att konkretisera ett företags vision och affärsidé till de anställda. Studien visade att de företag som aktivt arbetade med en företagsvision även arbetade med balanserade styrkort i syfte att bryta ned visionen. Detta avspeglade sig även på den operativa nivån där ett större engagemang kring visionen återfanns. Vi anser därför att skillnaderna i engagemang delvis kan bero på skillnader i styrsystem. Visionsarbete och balanserade styrkort är typiska kännetecken för företag som arbetar med målstyrning. Det är möjligt att det intervjuade företaget som inte hade samma engagemang kring visionen tillämpar en mer direkt styrmodell och därför inte betonar visionen. Detta har vi dock inte fått bekräftat. I de fall där visionen inte är integrerad i något styrsystem ser vi heller ingen naturlig eller direkt koppling mellan visionen och de anställda.



I detta kapitel kommer vi att framhäva de viktigaste slutsatserna som vi kommit fram till i vår studie. Slutsatserna kommer att behandla de tre huvudgrupperna; kunskapsintensiva företag, företagsvision samt kommunikation.

Alla respondenter är medvetna om att de arbetar på kunskapsintensiva företag och medger att det innebär vissa speciella förutsättningar. Däremot verkar man på strategisk nivå inte tillskriva dessa förutsättningar något större värde. Vi uppfattar inte att beslutsfattare på ett tillräckligt medvetet och aktivt sätt arbetar med att stärka banden mellan företaget och medarbetaren, något som borde vara en naturlig följd av deras särskilda förutsättningar.

I kunskapsintensiva företag är medarbetarna den viktigaste tillgången, något som också bekräftas av de intervjuade företagen. Det individbundna kunskapskapitalet är därmed i de allra flesta fall viktigare än det organisationsbundna. Det som talar för detta både i teori och praktik är att medarbetarnas kunskap är företagets kärna, samt att medarbetarna är de som framför allt är i kontakt med kunden.

Efter att ha genomfört analysen har vi kommit fram till att Lorsch & Tierney:s (2002) modell är central för vårt resonemang. Relationen mellan medarbetare och kund är, enligt respondenterna, den enskilt viktigaste i företagets verksamhet. De menar att om denna relation inte fungerar föreligger stor risk att företaget tappar kunden. Även om vi håller med om att den relationen är viktig vill vi understryka att interaktionen mellan företag och medarbetare, ur ett ekonomistyrningsperspektiv, emellertid är än viktigare. Vi anser att förhållandet mellan medarbetare och kund till stor del bygger på yrkeskunskande och social kompetens och att dessa båda är en förutsättning för att ett samarbete överhuvudtaget skall kunna komma till stånd. I syfte att kunna påverka den här relationen i en för företaget önskvärd riktning, krävs istället att förhållandet mellan företag och medarbetare styrs aktivt. Vi tror att ett lämpligt tillvägagångssätt är att på ett professionellt sätt kommunicera företagets vision till de anställda. Genom att företaget ständigt arbetar med relationen till medarbetarna stärker man indirekt också bandet mellan företaget och kunden.

För att bygga relationen mellan företag och medarbetare är alltså ekonomistyrningen vital, inte minst med en företagsvision. Vår studie har påvisat att det är mycket aktuellt och tidsenligt att arbeta med en företagsvision inom revisionsbranschen. I undersökningen fick vi emellertid påtagliga indikationer på att visionsarbetet inte är fullt så genomtänkt och genomarbetat som företagen ger sken av.

Det kanske tydligaste beviset på detta påstående urskiljs av att företagen säger att visionen är en ledstjärna för organisationen. En ledstjärna har enligt oss till uppgift att guida och vägleda de anställda i deras dagliga arbete. Icke desto mindre framgår det att majoriteten av respondenterna varken vet hur företagets vision lyder, eller är bekanta med vad den innebär rent praktiskt. Även om medarbetarna på både lednings- och operativ nivå har en, enligt teorin, korrekt bild av vad en företagsvision har för syfte, är det tydligt att de inte tycker att just deras företags vision fyller denna funktion. Resultaten från undersökningen visar att visionsbegreppet uppfattas som abstrakt och något som är svårt att relatera till den dagliga verksamheten. Det är uppenbart att en vision inte kan fungera som en ledstjärna för de anställda om de inte ens känner till dess innebörd eller funktion. Vi drar därmed slutsatsen att visionsarbetet haltar i företagen.



Respondenterna på strategisk nivå ger uttryck för att det finns stor kunskap om visionsarbetet inom företaget men resultaten från vår studie vittnar om motsatsen. Ambitionen och engagemanget på ledningsnivå är hög, men genomslagskraften hos de anställda är låg. Kännedomen och kunskapen om företagsvisionen skiljer sig markant mellan strategisk och operativ nivå. Visionsfilosofin verkar stanna i ledningsrummet och budskapet når inte ända fram till medarbetarna. Vi drar slutsatsen att respondenter på ledningsnivå i företagen uppfattar att visionstänkandet är betydligt mer förankrat bland medarbetarna än vad det egentligen är.

Vidare anser vi att visionsarbetet främst bör ha en intern funktion i företaget. Det bör fokuseras på att främja relationen mellan företaget och dess medarbetare snarare än relationen mellan företaget och kund. Som beskrivits tidigare sker detta indirekt i och med att relationen mellan företag och medarbetare stärks. Vi tycker inte att visionen skall användas i den externa kommunikationen. I dessa fall finns andra och bättre verktyg att använda sig av.

Vi vill även betona att vi är övertygade om att visionsarbetet är av stor vikt, framför allt i kunskapsintensiva företag. Det är betydelsefullt att företagen arbetar med företagsvisionen på ett sätt som uppskattas av de anställda. I undersökningen framkom att det finns en vilja att skapa delaktighet och förståelse kring visionen. Vår studie pekar dock på att denna delaktighet för närvarande inte existerar i praktiken. För att motivationen och inspirationen hos de anställda skall bibehållas eller ökas måste de kunna se hur den gemensamma företagsvisionen påverkar dem och vilken betydelse den har för deras dagliga arbete. För att detta syfte skall uppnås måste företagsledningen få sina medarbetare att förstå vad visionen innebär just för dem. Ett sätt som både teorin och företagen förespråkar är att bryta ned visionen på mer konkreta kärnvärden. Vår slutsats är att uppslutningen kring kärnvärden är bra, men att kopplingen mellan kärnvärden och vision fortfarande inte är tydlig.

I syfte att öka delaktigheten kring visionen och samtidigt stärka ovan nämnda relation mellan företag och medarbetare blir den interna kommunikationen väsentlig. Undersökningen påvisar dock att denna är jämförelsevis dåligt utvecklad. Företagen ägnar inte tankar rörande kommunikation speciell uppmärksamhet utan är mer fokuserade på hur man skall utforma olika styrverktyg. Styrmodeller, exempelvis balanserade styrkort, anser även vi vara mycket viktiga och praktiska verktyg i arbetet med att bryta ner företagets övergripande mål till mer relevanta sådana för den individuella medarbetaren. Styrmodellerna utgör dock bara ett steg på vägen då dessa mål sedermera skall förmedlas till personalen. För att framgångsrikt skapa engagemang och lojalitet i företaget räcker det inte med att implementera ett styrsystem. Styrsystemet blir otillräckligt om kommunikationen inte fungerar på ett tillfredsställande sätt. I de fall i studien där visionen inte är integrerad i något styrsystem finns det heller ingen naturlig eller direkt koppling mellan visionen och de anställda.

Den interna kommunikation som vi urskiljt i studien kan liknas vid ett omedvetet processtänkande. Det handlar mest om att trumma ut ett budskap med hjälp av befintliga kanaler. Studien tyder också på att man ser medarbetarna som passiva mottagare av interna budskap. Detta tycker vi motsäger det faktum att företagen tidigare poängterar att medarbetarna ställer höga krav på delaktighet och trovärdighet. Det finns få indikationer på att man undersöker målgruppen för kommunikationen, det vill säga medarbetarna, i syfte att vara mer precis i det sätt på vilket man kommunicerar. Det finns alltså ingen egentlig kunskap om olika kommunikationsteorier även om det befintliga tillvägagångssättet mest liknar processkolan. En trolig anledning är att många av dem som är huvudansvariga för att



förmedla företagsvision och kärnvärden, alltså cheferna, snarare nått sin position tack vare sina yrkeskunskaper som revisorer och inte främst på grund av sina ledaregenskaper.

Vår sammanfattande slutsats är att relationen mellan företag och medarbetare får en underordnad betydelse jämfört med relationen mellan medarbetare och kund. Vi anser att detta, ur ett ekonomistyrningsperspektiv, är missriktat. För att stärka relationen till medarbetarna krävs engagemang kring, och förståelse för, företagets vision och kärnvärden. För att uppnå delaktighet och förståelse räcker det inte med att noggrant formulera vision och andra interna styrmedel. En förståelse för intern kommunikation och dess betydelse är kritiskt för att skapa sådan delaktighet och därmed stärka relationen.

I vår undersökning kom vi fram till att bolagen är relativt införstådda med de specifika förutsättningar som gäller för *kunskapsintensiva företag* samt *visionens* funktioner. Studien påvisar dock att den interna *kommunikationen* i de intervjuade företagen inte fungerar tillfredsställande. Även om det finns en vilja och ambition att utforma vision och kärnvärden saknas kännedom och engagemang kring kommunikationen av dem. Denna slutsats bekräftas av det faktum att kunskaper och medvetenhet om företagets vision och kärnvärden avtar på de lägre nivåerna. Dessutom är arbetet med att utvärdera om kommunikationen har gått fram i det närmaste obefintligt.



Det avslutande kapitlet kommer vi att ägna åt att ge rekommendationer och diskutera kring de viktigaste områdena i studien. Vi kommer även att ge förslag på ämnen som kan vara intressanta för vidare forskning.

7.1 DISKUSSION

Eftersom tjänstesektorn, och då framför allt efterfrågan på professionella tjänster, ökat under de senaste decennierna har humankapitalet fått en mer betydelsefull roll. För att styra medarbetarna i en kunskapsintensiv organisation ställs nya och högre krav på ekonomistyrningen. Ett av svaren på de nya kraven har varit att styra på mer övergripande, individuella mål, så kallad målstyrning. En viktig komponent i denna typ av styrning är visionen som har till syfte att fungera som en ledstjärna för de anställda.

Med anledning av att företags visioner ofta uppfattas som irrelevanta av medarbetarna har vi identifierat ett behov av att bryta ned visionen på mer konkreta och specifika kärnvärden. Kärnvärdena och målen bör i sin tur konkretiseras i affärs- och handlingsplaner med hänsyn tagen till lokala förutsättningar. På så sätt känner de anställda större engagemang för företagsvisionen och dess värderingar. I syfte att göra företagsvisionen än mer specifik och konkret för de anställda kan företaget bryta ned handlingsplanerna till individuella planer och mål för de anställda. Vi anser att denna form av konkretisering av företagsvisionen kräver att företagen arbetar aktivt med ett styrsystem som stödjer visionsarbetet.

Enligt oss är styrsystem och visionsarbete endast ett steg i ledet att skapa en enighet kring företagets strävanden. Nästa steg, vilket vi identifierat som mycket invecklat och komplext, är att förmedla dessa strävanden till människor i organisationen. Ett genuint arbete med styrsystem och vision utgör ingen garanti för enighet. Komplikationerna uppstår i interaktionen människor emellan när detta budskap skall kommuniceras. Vi menar att företag måste ha förståelse och respekt för svårigheterna med kommunikation och inte ta den för given. I en kunskapsintensiv miljö där medarbetarna ställer högre krav på styrningen, är det speciellt angeläget med en meningsfull och väl genomtänkt intern kommunikation. Vi tycker att det är förvånansvärt att de intervjuade företagen inte arbetar mer målmedvetet med utveckling och uppföljning av den interna kommunikationen. Det är dock positivt att företagen är medvetna om bristerna och visar en vilja till att förbättra kommunikationen. Vi vill också påpeka att ett av företagen har kommit längre än de andra. Vi har under arbetets gång också sett tendenser till att man i vissa företag använder sig av en vision fastän man i praktiken använder sig av en direkt styrmodell.

I våra slutsatser framkom att företagen egentligen inte hade någon kunskap om kommunikationsteorier. Den befintliga interna kommunikationen kan dock liknas vid processkolans tankegångar. Vi menar att byråerna istället borde ta lärdom av de tankegångar som finns i den semiotiska skolan. I kommunikationen av företagsvisionen kan semiotikens tankar med fördel tillämpas i två olika hänseenden. Dels vid utformandet av den interna kommunikationen men också vid val av vilka kanaler som skall användas vid förmedlandet av densamma.

Vid *utformandet* av kommunikationen anser vi, som vi tidigare sagt, att semiotikens främsta bidrag är dess problematiserade syn på meddelandet. Dessutom ser vi kommunikationens förmåga att skapa mening tillsammans med läsaren som en hörnsten i semiotiken. Enligt



Saussure består ett tecken av det betecknande och det betecknade. En företagsvision kan således sägas bestå av dessa två beståndsdelar. Den formulerade företagsvisionen, det vill säga den kombination av bokstäver som tillsammans bildar företagsvisionen är därmed det betecknande. Det betecknade är den mentala föreställning till vilket den hänvisar. Dessa två skapar tillsammans en betydelse eller mening för mottagaren. För att företag effektivt skall kunna kommunicera företagsvisionen på ett sätt som skapar betydelse för mottagarna måste de enligt oss skaffa sig en förståelse för medarbetarnas kulturella kontext. Genom att genomföra grundliga personalundersökningar kan kunskap erhållas om vad visionen betyder för medarbetarna i dagsläget. Dessutom bör företagen försöka förstå hur medarbetarna relaterar till det man vill att visionen skall stå för och på så sätt kunna kommunicera så att denna betydelse skapas tillsammans med läsaren/lyssnaren. Med hjälp av en kulturell förståelse kan företagsvisionen kommuniceras på ett för medarbetarna meningsfullt sätt. En sådan kommunikation skapar engagemang hos de anställda och därmed kan syftet med visionen uppfyllas.

Olika *kanaler* kan vidare ha olika semiotisk betydelse för mottagaren. Meddelanden per e-post kan ha en viss betydelse för medarbetarna och en intern presentation en helt annan. Dessutom har ett meddelande olika betydelse beroende på vem som lägger fram det. Vi anser att semiotiken även i detta avseende har en viktig funktion i att avgöra vilka kanaler som skall användas vid intern kommunikation. Genom en noggrann analys kan man göra kommunikationen ännu mer effektiv och ytterligare förstärka den innebörd som avses genom att rätt kanal används.

Den senaste tidens skandaler i revisionsbranschen i USA har lett till att firmorna fått ett sämre anseende och att det numera råder en ökad skepsism gentemot professionen. Eftersom bilden kunden får av företaget är den som medarbetarna förmedlar, måste arbetet med att återupprätta förtroendet börja inifrån. Att förbättra relationen mellan medarbetare och kund måste alltså ha sin utgångspunkt i det interna arbetet. Ett led i processen är att säkerställa den interna kommunikationens kvalitet. Genom ett semiotiskt synsätt på kommunikation kan visionen kommuniceras på ett sätt som känns meningsfullt för medarbetarna vilken i sin tur skapar delaktighet.

7.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING

I vår studie har uppkommit att flera olika kanaler, såsom e-post, intranät och interna presentationer, används vid intern kommunikation. Ett intressant område för fortsatt forskning skulle vara att utreda hur medarbetarna uppfattar kommunikation genom de olika medierna och vilka medier som är bäst lämpade för en viss typ av kommunikation.

Ett annat område av intresse är det som behandlar målstyrning och huruvida företag som säger sig arbeta med det verkligen gör det. Vi har i vår undersökning fått intrycket av att målstyrning är ett populärt uttryck i näringslivet. Vi ställer oss dock frågande till hur genuint arbetet med densamma i realiteten är.

Samtliga företag vi har intervjuat har erbjudit mer eller mindre liknande produkter men trots detta har vi inte identifierat att företagen har någon ambition att positionera sig. Vi tror att orsaken har att göra med att samtliga byråer i nuläget har full belastning och är nöjda med sin marknadsandel. Ytterligare en möjlig bidragande orsak är enligt Deloitte & Touche att revisionsbranschen, som den ser ut idag, har en relativt kort historia. Från att ha varit en bransch bestående av många små byråer finns det idag fyra stora aktörer med dominerande marknadsandel. Det skulle vara intressant att undersöka hur de fyra stora



revisionsbyråerna, utifrån upparbetade konkurrensfördelar, skulle kunna positionera sig på en alltmer konkurrensutsatt marknad.



LITTERATURLISTA

BÖCKER

- Ahrnell, B-M & Nicou, M, 1996, *Kunskapsföretagets marknadsföring*, Liber Ekonomi, Malmö
- Bryman, A, 1997, *Kvalitet och kvantitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur, Lund
- Chandler, D, 2002, *Semiotics the Basics*, Routledge, London
- Dahmström, K, 2000, *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Fiske, J, 1997, *Kommunikationsteorier en introduktion*, Wahlström & Widstrand, Borås
- Grönroos, C, 1996, *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, Malmö
- Hansson, J, Kahn, A, Nicou, M & Wästfelt, L, 1997, *De nya kunskaparna – Att leda och leva med kunskap som konkurrensmedel*, Liber Ekonomi, Malmö
- Kaplan, R & Norton, D, 1996, *The Balanced Scorecard*, ISL Förlag AB, Göteborg
- Kinncar, T C, & Taylor, J R, 1996, *Marketing Research*, The McGraw-Hill Companies, New York
- Kouzes, J & Posner, B, 1994, *Trovärdighet*, ISL Förlag AB, Göteborg
- Kouzes, J & Posner, B, 1987, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco
- Kvale, S, 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Körner, S & Wahlgren, L, 1996, *Praktisk statistik*, Studentlitteratur, Lund
- Lantz, A, 1993, *Intervjumethodik*, Studentlitteratur, Lund
- Lekvall, P & Wahlbin, C, 1993, *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag AB, Göteborg
- Lorsch, J & Tierney, T, 2002, *Aligning the stars*, Harvard Business School Press, Boston
- Lundahl, U & Skärvad, P-H, 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Löwendahl, B, 2000, *Strategic Management of professional service firms*, Handelshögskolans Forlag, Köpenhamn
- Manning, P K, 1987, *Semiotics and Fieldwork*, Sage Publications, Beverly Hills
- Mintzberg, H, 1993, *Structure in Fives - Designing Effective Organizations*, Prentice Hall Inc, Englewoods Cliffs



- Mintzberg, H, 2000, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York
- Nanus, B, 1992, *Visionary Leadership – Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA,
- Nilsson, B & Waldemarson, A-K, 1990, *Kommunikation – samspel mellan människor*, Studentlitteratur, Lund
- Olve, N-G, Roy, J & Wetter, M, 1999, *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester
- Palm, L & Windahl, S, 1989, *Kommunikation – I teorin och praktiken*, Konsultförlaget, Uppsala
- Patel, R & Davidson, B, 1994, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Patel, R & Tebelius, U, 1987, *Grundbok I forskningsmetodik: kvalitativt och kvantitativt*, Studentlitteratur, Lund
- Repstad, P, 1993, *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund
- Rogers, E & Agarwala – Rogers, R, 1976, *Communication in Organizations*, Free Press, New York
- Samuelsson, L A, 2001, *Controllerhandboken upplaga 7*, Industrilitteratur AB, Stockholm
- Seymour, D, 1992, *Marketing Research*, Probus Publishing Company, Chicago
- Shannon, C E, Weaver, W, 1959, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois, Urbana
- Sveiby, K-E, & Riesling, A, 1986, *Kunskapsföretaget – seklets viktigaste ledarutmaning*, Liber, Malmö
- Trost, J, 1997, *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund
- Wiberg, L, 2001, *Visionen- ett ledningsinstrument i lärosamhället*, Bookhouse Publishing, Stockholm
- Wiedersheim-Paul, F & Eriksson, L T, 1991, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermods, Malmö

STUDENTUPPSATSER

- Antonsson, D & Carlsson, E, 2001, *Communicating vision and strategy with the balanced scorecard – a field study in two organisations*, bachelor thesis at Gothenburg School of Business and Commercial Law



ARTIKLAR

Collins, J & Porras, J, "Organizational vision and visionary organizations", *California Management Review*, Vol 34, Nr 1, 1991, s 30-52

Cooren, F, "Applying socio-semiotics to organizational communication", *Management Communication Quarterly*, Vol 13, Nr 2, 1999, s 294-305

Denton, D K, "Mission statements miss the point", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol 22, Nr 7, 2001, s 309-314

Kirkpatrick, S W & Locke, E A, "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes", *Journal of General Psychology*, Vol 118, Nr 4, 1996, s 36-51

Larwood, L, Falbe, C M, Kriger, M P, Miesing, P, "Structure and meaning of organizational vision", *Academy of Management Journal*, Vol 38, Nr 3, 1995, s 740-769

Lawes, R, "Demystifying semiotics: some key questions answered", *International Journal of Market Research*, Vol 44, Nr 3, 2002, s 251-266

Lee, C, "The vision thing", *Training*, Vol 30, Nr 2, 1993, s 25-34

Louise, C, "Analysing business performance: counting the "soft" issues", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol 17, Nr 4, 1996, s 21-28

Nachum, Lilach, "Measurement of Productivity of Professional Services", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 19, Nr 9, 1999, s 922-950

Nurmi, R, "Knowledge-intensive firms", *Business Horizons*, Vol 41, Nr 3, 1998, s 26-32

Phillips, D, "Evaluating content counts", *Journal of Communication Management*, Vol 6, Nr 1, 2001, s 77-92

Ramaprasad, A & Rai, A, "Envisioning Management of Information", *Omega*, Vol 24, Nr 2, 1996, s 179-193

Testa, M R, "Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol 20, Nr 3, 1999, s 154-161

Walinskas, K, "From Vision to Reality – Communicating Corporate Vision to Employees", *Industrial Management*, Vol 42, Nr 6, 2000, s 22



INTERNETKÄLLOR

KPMG:s hemsida, <http://www.kpmg.se>, hämtat 2002-12-09

Ernst & Young:s hemsida, <http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Sweden/Home>, hämtat 2002-12-09

Deloitte & Touch:s hemsida, <http://www.deloitte.se>, hämtat 2002-12-09

ANNAT MATERIAL

Verksamhetsberättelse 2001/2002, Ernst & Young

En företagspresentation, Deloitte & Touche

Årsredovisning 2001/2002, KPMG

Diverse materiel från revisionsbyråerna

INTERVJUER

Gunnar Andersson, partner, Deloitte & Touche, 2002-12-06

Lars Axelsson, seniorkonsult, Deloitte & Touche, 2002-12-06

Stefan Elmgren-Warberg, revisor, Deloitte & Touche, 2002-12-03

Anna Grundin, revisorsassistent, KPMG, 2002-12-04

Staffan Landén, partner, Ernst & Young, 2002-12-05

Susanne Leuhusen, revisorsassistent, Ernst & Young, 2002-12-05

Stefan Persson, partner, Ernst & Young, 2002-12-02

Lis Petersen-Bell, ledarskapskonsult, KPMG, 2002-12-04

Sven-Martin Åkesson, partner, KPMG, 2002-12-04



BILAGA 1

INTERVJUGUIDE – LEDNINGSNIVÅ

Intervjun tar sin ansats i den process och de tankegångar som finns hos företagen vid kommunikation av företagsvision.

1. Hur definierar du ett kunskapsintensivt företag?
2. Vad är syftet med en företagsvision?
 - hur definierar du begreppet vision?
 - vad anser att en bra vision består av?
3. Hur lyder er vision?
 - vad betyder det rent praktiskt?
 - anser/tror du att er vision fyller sin funktion?
 - tror du att det faktum att företagsvisionen inte är formulerad av svenskar försvårar engagemanget kring visionen?
4. På vilket sätt kommuniceras företagets vision?
 - av vem - till vem?
 - olika sätt beroende på position? (nyanställda, gruppchefer, avdelningschefer)
 - kommuniceras visionen kontinuerligt?
 - hur? (formellt, informellt) ex. strategi, plan, kultur
 - använder ni någon speciell modell eller verktyg? (BSC etc)
 - varför?
5. Följer ni någon speciell kommunikationsteori vad gäller internkommunikation?
 - hur ser ni på sändare och mottagare. Tänker ni i de banorna?
 - varför används denna teori?
6. Vilken är medarbetarnas roll i er kommunikation?
 - delaktig i kommunikationsprocessen?
 - mottagare av meddelande?
7. Ställer era medarbetares profil några speciella krav på kommunikationen av företagsvisionen?
 - Om ja. Vilka?
 - högutbildade, stor kundkontakt?
8. Finns det någon uppföljning/mätning/utvärdering av visionsarbetet?
 - envägskommunikation, feedback eller dialog?
 - tror du att medarbetarna tror på visionen/använder den i sitt dagliga arbete?
9. Förmedlas visionen till era kunder via medarbetarna?
10. Tycker du att kundernas bild av företaget stämmer överens med den bild visionen vill förmedla?



BILAGA 2

INTERVJUGUIDE – MELLANCHEFS- OCH OPERATIV NIVÅ

Intervjun tar sin ansats i den process och de tankegångar som finns hos företagen vid kommunikation av företagsvision.

1. Vad är syftet med en företagsvision?
 - hur definierar du begreppet vision?
 - vad anser du att en bra vision består av?

2. Hur lyder er vision?
 - tycker du att företagets vision stämmer överens med din bild av företaget? Hur?
 - säger den dig något?
 - hur använder du den rent praktiskt?
 - anser/tror du att er vision fyller sin funktion?
 - tror du att det faktum att företagsvisionen inte är formulerad av svenskar försvårar engagemanget kring visionen?

3. På vilket sätt kommuniceras företagets vision?
 - på vilket sätt blev visionen introducerad för dig? (vem, formellt/informellt, bra/dåligt)
 - är kommunikationen kontinuerlig? Verktyg (BSC)?
 - vem tycker du ska förmedla visionen?
 - varför just denna person?

4. Känner du dig delaktig i kommunikationen av visionen?
 - om ja, på vilket sätt?
 - har du möjlighet att påverka kommunikationen?
 - feedback/dialog

5. Guidar visionen dig i ditt dagliga arbete?
 - hur, på vilket sätt?
 - känner du att visionen hjälper dig i fattandet av vissa beslut?

6. Tycker du att kundernas bild av företaget stämmer överens med den bild visionen vill förmedla?