

KANDIDATUPPSATS (41-60 P) I FÖRETAGSEKONOMI
VID INSTITUTIONEN FÖR DATA OCH AFFÄRSVETENSKAP
2007:KF18

Intern kommunikation med ekonomiska rapporter

Isaksson Linda
Moberg Susanne

Vårterminen 2007



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Förord

Idén bakom vår uppsats kommer från boken "Livsfarlig ledning" och den handlar om hur ABB nästan gick under och där en av orsakerna var den dåliga ledningen av bolaget. Vi började då föra en diskussion sinsemellan oss om hur fel det kunde bli när beslutsfattare inte får tillgång till de rätta ekonomiska rapporterna. Sedan började vi fundera på om alla verkligen har den ekonomiska förståelse som är nödvändig för att kunna förstå de ekonomiska rapporterna som de får.

Vi har nu efter mycket vånda skrivit färdigt vår kandidatuppsats och vi vill här tacka alla i vår omgivning som har möjliggjort vårt slutresultat. Vi vill sända ett stort tack till dem som har analyserat vår uppsats och våra respondenter som har ställt upp för intervjuer.

Göteborg / Borås den 21 maj 2007

Linda Isaksson

Susanne Moberg

Svensk titel: Intern kommunikation med ekonomiska rapporter.

Engelsk titel: Internal communication with economic reports.

Författare: Linda Isaksson och Susanne Moberg

Färdigställd: 2007

Handledare: Per Forsberg

Abstract

The traditionally accountancy has its starting point in the Age of Industry and now when we are in the Age of Information the accountancy information do no longer meet the stakeholders demands on information.

Internal communication is of essential importance in companies and in organizations; wellgrounded decisions can not be made if communication does not work properly. But what are the reasons for the difficulties in communication about the information that economic reports gives? One of the companies we mention in this study illuminates this difficulties, when the board in ABB did not get any relevant information for their decision making. Not even the finance director was welcome to attend in important meetings. It was solely the Vice President that communicated with the board.

The purpose of this essay is to create a better understanding for the factors that lays behind the difficulties in communication about the information from economic reports. We choose only to treat Swedish public companies. This study is comprehend oriented and emanates from communicational, organizational and economical literature. In our study we made personal, phone and mail-interviews. We have conducted the interviews in a structure as our questionnaires are and when needed following questions have been asked, the latest does not apply to the mail-interviews.

The image we got when conducting this study is that it does not occur any communication at all with economic reports, it only informs. In organisation today there are lacking some kind of feedback. A purpose with the economic reports is that it should cover the need of information that are needed in an organisation and be in some help in the decision making process. The companies are very free because there is no law that regulates how internal reports should be designed. Our opinion is that the companies should use the opportunity at hand to creative some own useful reports.

Keywords: Communication, organization, leadership, economic reports

Sammanfattning

Den traditionella redovisningen har sin utgångspunkt i industrisamhället och när vi nu befinner oss i informationsamhället motsvarar inte den redovisningen längre intressenternas efterfrågan på information.

Intern kommunikation är av allra största väsentlighet i bolag och i organisationer, om inte den fungerar kan inte välgrundade beslut fattas. Men vad ligger bakom de interna kommunikationssvårigheterna angående den information ekonomiska rapporter ger? Ett av praktikfallen som vi har tagit upp i studien belyser den här problematiken, där ledamöter i ABB:s styrelse inte fick beslutsrelevant information. Inte ens finanschefen fick närvara vid viktiga möten, utan det var endast VD:n som kommunicerade med styrelsen.

Uppsatsens syfte är att skapa en ökad förståelse för de faktorer som ligger bakom de kommunikationssvårigheter som finns gällande informationen i de ekonomiska rapporterna. Vi har valt att behandla endast svenska aktiebolag. Vårt förhållningssätt i studien är förståelseorienterat och utgår från litteratur som behandlar kommunikation, organisation och ekonomi. Vår empiriska studie utgörs av intervjuer som har utförts; personligen, via telefon och per mejl. Intervjuerna har utgått ifrån våra frågeformulär och vid behov har det ställts följdfrågor, dock ej då intervjuerna har gjorts via mejl.

Den bild som vi har fått är att det idag inte överhuvudtaget kommuniceras med ekonomiska rapporter utan det endast informeras. Det som saknas idag är någon sorts återkoppling – feedback. Syftet med de ekonomiska rapporterna i en organisation är att de skall täcka det informationsbehov som finns och vara en hjälp i samband med beslutsfattanden. Då det inte finns någon lagstiftning som reglerar interna ekonomiska rapporter anser vi att bolagen bör ta tillfället iakt och utforma egna rapporter som skall ligga till grund för kommunikationen – då man är fri som en fågel inom det här området.

Nyckelord: Kommunikation, organisation, ledarskap, ekonomiska rapporter

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Fördjupad problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Problemavgränsning.....	4
1.6 Definitioner.....	4
1.6.1 Vad menar vi med organisation?.....	4
1.6.2 Vad menar vi med information?.....	4
1.6.3 Vad menar vi med kommunikation?.....	5
1.6.4 Vad menar vi med ekonomiska rapporter?.....	5
1.7 Vidare disposition.....	5
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	7
2.2 Vetenskapliga metoder.....	8
2.3 Vetenskapliga ansatser.....	9
2.4 Giltighetsanspråk.....	10
2.5 Datainsamling.....	11
2.6 Metodavgränsning.....	12
2.7 Metod- och källkritik.....	12
2.8 Sammanfattning av metodkapitlet.....	13
3. Teoretisk referensram.....	14
3.1 Tidigare forskning.....	14
3.2 Från industrisamhälle till informationssamhälle.....	15
3.3 Organisationsformer.....	16
3.3.1 Matrisorganisation.....	16
3.3.2 Divisionaliserad organisation.....	17
3.3.3 Lärande organisation.....	19
3.3.4 En organisation i samarbete.....	20
3.4 Informationsteknologi i organisationer.....	20
3.5 Ekonomisk information.....	21
3.5.1 Prognoser.....	22
3.6 Kommunikation och information.....	23
3.6.1 Kommunikativt ledarskap och chefskap.....	26
3.7 Livsfarlig ledning.....	28
3.7.1 ABB.....	28
3.8 Sammanfattning av teorikapitlet.....	29
3.7.1 Egna reflektioner.....	30
4. Empiri.....	31
4.1 Bolaget Alfa.....	31
4.2 Bolaget Beta.....	32
4.3 Bolaget Delta.....	33
4.4 Bolaget Gamma.....	34
4.5 Bolaget Kappa.....	34
4.6 Sammanställning och diskussion av empirin.....	35
4.7 Sammanfattning av empirin.....	37
5. Analys och tolkning.....	38

5.1 Sammanfattning av vår analys och tolkning.....	42
6. Slutsats.....	43
6.1 Avslutande diskussion	45
6.2 Förslag på fortsatt forskning.....	47
7. Källförteckning	48

Figurer

Figur 1. Relationen mellan organisation och styrsystem (Samuelsson, 2004, s 73).	16
Figur 2. Exempel på en matrisorganisation (fritt från Samuelsson, 2004, s 77).....	17
Figur 3. Principskiss av organisationsnivåer i ett divisionaliserat bolag (Samuelsson, 2004, s 115).....	18
Figur 4. Kommunikationsprocessmodell (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976 s 11).	25

Bilagor

- Bilaga 1 - Intervjufrågor till den som erhåller de ekonomiska rapporterna
- Bilaga 2 - Intervjufrågor till den som utförar de ekonomiska rapporterna

1. Inledning

I det här kapitlet vill vi ge läsaren en introduktion till det ämne som vi kommer att behandla i vår studie. Vi har börjat med en bakgrund som övergår i en fördjupad problemdiskussion som sedan utmynnar i vår problemformulering. Vi tar även upp vårt syfte och vår avgränsning i det här kapitlet.

1.1 Bakgrund

Då vi befinner oss i dagens snabba förändringssamhälle är behovet av rättvisande ekonomiska rapporter och beslutsrelevant information av allra största vikt. Samhället har förändrats från ett industrisamhälle till ett informationssamhälle, vilket innebär att kraven på ekonomisk information är mycket viktigare idag än vad den har varit förut, med tyngdpunkt på ekonomiska rapporter. Vi anser att det samtidigt måste finnas personer i företagsledningen som har förmågan att kommunicera informationen ned i organisationen.

Styrning av ett bolag handlar ofta om bearbetning av information gällande bolagets omvärld eller interna förhållanden (Samuelsson, 2004). Informationen avser dels vad som hänt och dels vad som kan väntas i framtiden. Viktiga hjälpmedel som beslutsfattare behöver för att kunna utnyttja den ekonomiska informationen i styrningen är budgetering och redovisningssystem (Thomasson et al, 2003). De systemen ger ett underlag för planering och kontroll av verksamheten och utgör en del av bolagets totala informationssystem. Ansvariga får då signaler om förändringar som kan göra det nödvändigt att förändra tidigare uppgjorda ekonomiska planer (Thomasson et al, 2003).

Det mest väsentliga för styrsystemet är bolagets verksamhet och dess produkter, samt bolagets befattningshavare och deras ansvar för verksamheten. Ansvarsgränserna måste vara väl definierade om styrsystemet skall kunna producera rapporter som ger en god bild av ekonomin inom ansvarsenheterna. Det är nödvändigt för att alla aktiviteter ska bli planerade och uppföljda för att kunna redovisa utförda prestationer och nedlagda resurser rätt. Rapporter är en viktig del som ligger till grund för kontrollen av verksamheten då redovisningen mäter och rapporterar de ekonomiska konsekvenserna av verksamheten under en gången period. Budgeteringen

däremot är framåtriktad och utgör en del av planeringen (Thomasson et al, 2003).

Redovisningens huvudsyften är att förse beslutsfattare i bolag med beslutsunderlag för ekonomistyrning. Interna mottagare är företagsledningen och andra beslutsfattare på olika nivåer i bolaget. Beslutsfattarna vill ha information bland annat för uppföljning av budgetar (Thomasson et al, 2003). Rapporter till interna mottagare är inte offentliga och därför finns det i lagstiftningen inga krav på hur de skall vara utformade. Vanligtvis är rapporterna mer detaljerade och uppdelade efter exempelvis ansvarsområden (Thomasson et al, 2003).

Styrning med framförhållning används av ledare som värnar om att alla i bolaget ser framåt och tar ställning för hur verksamheten bör bedrivas. Det här styrsystemet blir då ett centralt element i kommunikationen mellan olika befattningshavare i organisationen (Samuelsson, 2004). Styrprocesserna skall hantera en nedåtgående och en uppåtgående ström av information. Behovsbaserade mål formuleras för de olika organisatoriska enheterna i den nedåtgående informationsströmmen. I den uppåtgående informationsströmmen sammanförs förslag och synpunkter till möjliga mål och budgetar för den större delen av bolaget (Samuelsson, 2004).

1.2 Fördjupad problemdiskussion

Bolagets organisationsform, chefernas ledarskapsstil, språket och huvudkontorets placering är av stor betydelse. Från huvudkontorets styrs den kultur som implementeras och de människor som jobbar i koncernen (Carlsson & Nachemson-Ekwall, 2003). Vet man vad problemet är, är det lättare att finna lösningar. Ett första steg är att bli medveten om vad som behöver förbättras (Wurman, 2001).

Om medarbetarna blir överösta med information, men dock inte beslutsrelevant information, skapar det förmodligen inte så mycket annat än informationsångest. Mer information behöver nödvändigtvis inte betyda mera makt (Wurman, 2001). Ibland kanske det motsatta gäller; att nästan ingen ekonomisk information kommer fram till medarbetarna. Hur ska man då kunna fatta bra beslut? Något nyanserat kan man även ställa sig frågan om den ekonomiska informationen finns i organisationen men inte kommer till ”rätt” medarbetare där den är beslutsrelevant? Det är en tolkningsfråga. Ibland kanske förståelsen inte räcker till för att kunna tolka rapporterna så att det blir meningsfull information. Då kanske man behöver olika rapporter beroende på målgrupp inom ett och samma bolag.

En intressant fråga rör hur information kommuniceras. Kommunikation är något som man inte kan bortse ifrån när det gäller information, eftersom informationens betydelse skapas i kommunikationen mellan människor. Information kan kommuniceras på olika sätt, bland annat genom olika ekonomiska rapporter, men även genom möten. Möten har den fördelen att man träffas ansikte mot ansikte och kroppsspråket avslöjar en hel del, det är lättare att se om personerna i fråga verkligen förstår. Vidare kan man fundera på vad som händer i en stor organisation när informationen inte når ut till samtliga berörda parter eller då de inte får närvara vid viktiga möten (exempelvis styrelsemöten). I exempelvis ABB var det endast VD:n som kommunicerade med styrelsen.

Intern kommunikation är ett måste för att bolag och organisationer skall kunna fungera, frågan ligger i hur mycket, från vem, om vad, på vilket sätt och till vem (Strid, 1999). Man kan förhålla sig till det här ämnet från olika håll och finna många intressanta frågor, men vi har fokuserat oss på en som behandlar kommunikation av ekonomiska rapporter.

1.3 Problemformulering

Huvudfrågan som behandlas i uppsatsen är:

Vad ligger bakom kommunikationssvårigheter avseende informationen i ekonomiska rapporter inom en organisation?

För att kunna besvara vår huvudfråga kommer vi att använda oss av följande delfrågor:

- *Varför brister den interna kommunikationen avseende ekonomiska rapporter?*
- *Skulle ett genomtänkt affärssystem kunna lösa problemen gällande kommunikation av ekonomiska rapporter?*

1.4 Syfte

Syftet är att skapa en ökad förståelse för de faktorer som ligger bakom kommunikationssvårigheterna gällande den information som finns i de ekonomiska rapporterna.

1.5 Problemavgränsning

Vår studie av kommunikationssvårigheter kommer huvudsakligen att begränsas till att behandla kommunikation mellan chefer/ledare till medarbetare inom samma organisation.

De organisationsformer vi kommer att behandla i rapporten kommer endast att vara av den sort som används i större bolag och som är vanliga i Sverige. Det finns många olika organisationsformer och även hybrider av olika slag men vi har valt att främst fokusera på matrisorganisation och divisionaliserade organisationer då det är de som vi finner det intressant att studera. Större bolag har ofta problem med kommunikationen; ju större bolag desto fler människor inom organisationen, vilket medför att informationen måste färdas en längre väg.

1.6 Definitioner

I den här uppsatsen använder vi oss av begrepp som förmodligen uppfattas olika beroende på person. För att tydliggöra vad vi menar kommer vi här att definiera viktiga begrepp så att de kan förstås i sitt rätta sammanhang.

1.6.1 Vad menar vi med organisation?

Den här studien fokuserar på internkommunikation med ekonomiska rapporter inom en organisation, myndighet eller bolag. En organisation består av människor, är strukturerad på något sätt och är ämnad för att uppnå bestämda mål (Strid, 1999).

1.6.2 Vad menar vi med information?

Som vi nämnde innan har vi valt att fokusera oss på den information som ekonomiska rapporter ger. Information behandlas här som en beteckning för det meningsfulla innehållet och själva budskapet, som överförs vid kommunikation i olika former (NE, 2007). Betydelsen av information skapas i kommunikationen mellan människor.

1.6.3 Vad menar vi med kommunikation?

Med kommunikation menar vi flödet av information mellan två eller flera personer (Strid, 1999). Kommunikation är överföring av information mellan människor och kräver dels ett språk där informationen uttrycks och dels ett fysiskt medium varigenom informationen överförs (Nationalencyklopedin, 2007). Vi vill även komplettera vår definition med att det krävs någon slags feedback för att det skall kunna kommuniceras istället för informeras. Vi ser kommunikation som en dubbelriktad process. Internkommunikation är budskapsförmedling mellan individer i en organisation av något slag, det vill säga mellan människor vars relationer är varaktigt strukturerade för att uppnå något bestämt mål (Strid, 1999).

1.6.4 Vad menar vi med ekonomiska rapporter?

Med ekonomiska rapporter menar vi i stort sett alla rapporter som innehåller någon slags ekonomisk information. Balansräkning och resultaträkning är de vanligaste externa rapporterna. Inom bolaget gör man vanligen budgetar av olika slag. Det kan vara exempelvis kostnadsbudget och likviditetsbudget. I en kostnadsbudget brukar man bryta ner till den lägsta organisatoriska nivån där det finns ett kostnadsansvar. En likviditetsbudget brukar göras på en högre nivå och inte delas ut till de kostnadsansvariga. Likviditetsbudgeten visar hur mycket pengar som man beräknar ska finnas tillgängliga vid en viss period i framtiden (Rodenstedt & Winther, 2004). Dessutom använder många bolag sig av prognoser och kalkyler av olika slag.

1.7 Vidare disposition

Kapitel 2 – Metod

Det här kapitlet behandlar val av vetenskapliga synsätt, metoder och ansatser. Vidare behandlar vi giltighetsanspråk där vi tar upp begreppen reliabilitet och validitet som är av väsentlig vikt för vår studie. Vi beskriver även de datainsamlingsmetoder som vi har använt oss av.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

Det här kapitlet behandlar den teoretiska referensram som är relevant för studien och för vår frågeställning. Här tar vi upp tidigare forskning, informationssamhällets framväxt, organisationsformer,

informationsteknologi, kommunikation och slutligen ett praktikfall som vi anser är av betydelse för vår studie.

Kapitel 4 – Empiri

Det här kapitlet behandlar den empiri som vi har samlat in via olika typer av intervjuer under studiens gång. Då vi har genomfört tre olika typer av intervjuer; per mejl, telefon och personligen, har vi funnit det bäst att sammanställa våra gjorda intervjuer ämnesvis för att kunna få en bättre överskådlighet.

Kapitel 5 – Analys och tolkning

I det här kapitlet ställer vi den teoretiska referensramen mot vår insamlade empiri. Resultatet i det här kapitlet kommer sedan att ligga till grund för studiens slutsatser, vilket behandlas i det följande kapitlet.

Kapitel 6 – Slutsats

Det här kapitlet är det sista och vi avser här att besvara vår forskningsfråga om vad som ligger bakom interna kommunikationssvårigheter angående den information som ekonomiska rapporter ger och därmed även uppfylla studiens syfte. Efter vår slutsats kommer vi att föra en avslutande diskussion som utmynnar i eventuella forskningsfrågor.

2. Metoddiskussion

I det här kapitlet kommer vi att redogöra för det vetenskapliga synsätt, vilken vetenskaplig metod samt vilken vetenskaplig ansats som vi kommer att anta. Vidare kommer vi att ta upp giltighetsanspråk, datainsamling, metodavgränsning samt litteraturöversikt. Slutligen kommer vi att föra en diskussion gällande rimligheten och trovärdigheten i vår studie.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Ontologi betyder läran om hur man väljer att se på världen, den verklighetsuppfattning som man har, avseende det man avser att undersöka. Enligt Ib Andersen (1998) handlar det här forskningsparadigmet om att man skall ta ställning till om verkligheten existerar genom människans uppfattning eller inte. Vi undersöker i vår studie vilka bakomliggande orsaker som finns gällande kommunikationssvårigheter avseende de ekonomiska rapporterna i olika organisationer. Vår studie har sin utgångspunkt i hur olika personer, både de som producerar ekonomiska rapporter och de som erhåller ekonomiska rapporter, uppfattar informationen. Det rör sig alltså om subjektiva uppfattningar. Vi utgår från den verklighet som existerar genom individens uppfattning.

Epistemologi behandlar frågor om kunskapens natur, grund och giltighet. Inom epistemologin har man två synsätt; att kunskap baseras på förnuft och att kunskap uppkommer genom erfarenheter¹. Vår utgångspunkt i studien är relevant litteratur samt hur respondenternas uppfattning om verkligheten påverkar den. Vår syn på kunskap uppkommer då utifrån andras erfarenheter.

Vi kommer att kort beskriva de tre dominerande paradigmen inom samhällsvetenskaplig forskning, varav en har en positivistisk ansats och de andra två har en tolkande ansats.

I *hermeneutiken* är tolkningen det centrala med fokus på tolkning av texten/handlingens innebörd (Andersen, 1998). Den hermeneutiska processen består av en inre och en yttre cirkel (Holme & Solvang, 1997). I

¹ Bassim Makhoulfi universitetsadjunkt, Föreläsning i kursen Metodologi och forskningsmetodik den 25 januari 2006.

hermeneutiken ses tolkningsprocessen som en framåtskridande dialog, genom att man korrigerar sina förförståelser och eliminerar fördomar förändrar deltagarna successivt sin ömsesidiga förståelse för varandras livsvärldar (Andersen, 1998). Det sker här en ständig växelverkan mellan teori och empiri (Holme & Solvang, 1997).

*Positivist*en söker ”objektiva” fakta eller orsaker till ett socialt fenomen. Här handlar det om att söka sanningen (Holme & Solvang, 1997). *Fenomenolog*isten vill förstå ett socialt perspektiv från aktörens egna perspektiv. Man studerar hur världen uppfattas, den verklighet som är viktig är hur den upplevs vara - av människor (Taylor & Bogdan, 1984).

Positivismen och fenomenologisten studerar olika sorter av problem och söker därmed olika svar, det krävs då olika slags metodologier för den typen av forskning. Positivisterna söker orsaker genom metoder som möjliggör statistiska analyser, det vill säga kvantitativ metod. Fenomenologisten söker förståelse genom kvalitativa metoder såsom deltagande observation, djupa intervjuer och beskrivande data (Taylor & Bogdan, 1984). Det gör även hermeneutikerna. Hermeneutiken är ett tolkningsvetenskapligt synsätt enligt Andersen (1998).

Det vi kommer att göra i vår studie kommer att kräva mycket tolkning vilket gör att ett tolkande synsätt är att föredra. Positivisterna strävar efter säker kunskap genom kvantitativ forskning och det är inte det vi är intresserade av. Däremot kan man spekulera i om det är ett fenomenologiskt eller ett hermeneutiskt synsätt som är bäst lämpad för studien. Det som studien kommer att behandla handlar till stor del om hur personer upplever verkligheten, även om det inte överensstämmer med verkligheten. Det resonemanget lutar åt fenomenologi.

Vi har alltså ett tolkande synsätt som innebär att utgångspunkten är att verkligheten skapas genom den kunskap vi har om den. Vår studie är förståelseorienterad och utgår från att den sociala verkligheten aldrig kan förstås oberoende av subjektet och observationerna är beroende av det perspektiv och förförståelse forskaren bär med sig. Därmed är ingen neutral eller objektiv kunskap möjlig (Biltgård & Tielman, 2007).

2.2 Vetenskapliga metoder

Metod är ett verktyg för att kunna lösa problem och få ny kunskap. För att en metod skall kunna användas inom samhällsvetenskaplig forskning måste vissa grundkrav uppfyllas, såsom att metoden skall stämma med den

verklighet som skall prövas. Den skall kunna göra ett konsekvent urval av information, informationen skall vara användbar, resultatet skall kunna kontrolleras och granskas av andra, samt att resultaten skall ge ny kunskap och medvetenhet om förhållanden. Det här i sin tur leder till fortsatt forskning och utveckling (Holme & Solvang, 1997).

Begreppet metodologi handlar om vilken väg vi tar när vi närmar oss problemen och söker svaren. I samhällsvetenskap används begreppet i den mening om *hur* man bedriver forskning (Taylor & Bogdan, 1984). Det finns två metoder som forskare använder sig av för att samla in forskningsdata. Det som skiljer de olika metoderna åt är själva bearbetningen och analyseringen av den insamlade informationen. Den ena metoden kallas kvalitativ metod och den innebär att man försöker att skapa en djupare förståelse av det problem som studeras (Andersen, 1998). Med kvalitativ metodologi menas forskning som producerar beskrivande data; människors egna skrivna eller uttalade och observerbara beteende, det är ett sätt att närma sig den empiriska världen (Taylor & Bogdan, 1984). Den andra metoden kallas för kvantitativ metod, och går ut på att man gör statistiska undersökningar som man sedan analyserar (Andersen, 1998).

Vi vill i vår studie undersöka varför det uppstår kommunikationssvårigheter i olika organisationer i samband med ekonomiska rapporter. Då vi är beroende av den information som framkommer under de intervjuer och de enkäter vi genomfört måste vi inta ett flexibelt förhållningssätt därför kommer vi att använda oss av den kvalitativa metoden. Anledningen till att vi väljer den kvalitativa metoden är att vi vill få en djupare förståelse för det problem som vi studerar och det primära i en kvalitativ metod är att skapa en förståelse.

2.3 Vetenskapliga ansatser

Deduktion är bevisföringens väg som går från teori till verklighet, från det allmänna till det specifika. Det är en teoretisk grundad slutledningsmetod som utifrån generella principer drar slutsatser om enskilda händelser. *Induktion* är upptäckstens väg som går från verklighet till teoriutveckling, från det specifika till det allmänna. Det är en empirisk grundad slutledningsmetod som innebär att forskaren drar generella slutsatser utifrån empiriska fakta (Andersen, 1998).

Vi kommer att utgå ifrån en induktiv ansats och börja med att utforska verkligheten med hjälp av intervjuer och litteratur samt annan tillgänglig information om det fenomen som vi skall studera. Vi är medvetna om att det

inom samhällsvetenskaplig forskning är vanligt med en växelverkan (abduktion) mellan deduktiv ansats och induktiv ansats, men vi anser att den induktiva ansatsen är bäst lämpad för studien. Vidare kommer vi utifrån vår empiri att dra slutsatser angående kommunikationssvårigheterna med ekonomisk information, vårt fokus ligger på de ekonomiska rapporterna.

2.4 Giltighetsanspråk

Det material som har samlats in måste alltid granskas kritiskt. Granskningen skall göras för att bedöma hur tillförlitlig och relevant informationen är, vilket innefattas i begreppen reliabilitet och validitet (Andersen, 1998). Med validitet menas att man mäter det man avser att mäta. Validitet kan delas upp i yttre och inre validitet. Inre validitet är kopplingen mellan teori och empiri i själva rapporten, och den yttre validiteten är kopplingen gjord till omvärlden (Svenning, 1997).

Reliabiliteten talar om hur säkert och exakt vi mäter (Andersen, 1998). Inom kvalitativa metoder har inte reliabiliteten en central plats då syftet är att få en ökad förståelse. Ökad förståelse är svår att mäta i statistiska termer då de är svåra att använda för att studera upplevelser och medvetenhet (Holme & Solvang, 1997). När det gäller den tolkande forskningen är trovärdighet ett bättre alternativ till reliabilitet. De två begreppen reliabilitet och validitet kompletterar varandra på så sätt att reliabiliteten bestämmer validiteten, men inte tvärtom. Är reliabiliteten låg kommer validiteten också att vara låg. Om reliabiliteten däremot är hög behöver nödvändigtvis inte även validiteten att vara hög (Wolming, 1998).

På grund av vår begränsade tidsram så har vi inte haft möjlighet att göra den stora mängd av intervjuer som vi hade velat göra, då empirin skulle bli allt för omfattande. För att få tillgång till stora organisationers erfarenheter har det enklaste och snabbaste sättet varit att ställa frågorna via mejl. Det problematiska med sådant är att man inte kan ställa några följdfrågor på intressanta svar. Men man får ställa det i relation till att det blev ett mycket litet bortfall och vi fick tillgång till organisationer som annars hade varit mycket svåra att få tag på. Vi har försökt kompensera det med att även göra ett antal personliga kvalitativa intervjuer och en telefonintervju. Där vi har fått en ännu djupare förståelse för ämnet. Vi har utgått ifrån två frågeformulär, ett som riktas till personer i organisationer som utformar rapporter och det andra riktas till personer som är mottagare av de interna ekonomiska rapporterna. Frågorna har inte på något sätt varit absoluta utan andra frågor som kommit upp har ställts vid intervjuens gång. Vi är medvetna

om att rapportens validitet är beroende av vad vi undersöker och att det är tydliggjort i problemformuleringen.

2.5 Datainsamling

Den typ av data som man samlar in kan vara av två olika slag, primär eller sekundär. Primärdata är data som samlas in av forskaren själv genom observationer, intervjuer och enkätundersökningar. Sekundärdata innebär att andra personer har samlat in data, den kan hämtas in från bland annat litteratur, tidskrifter och Internet (Andersen, 1998).

Vår primärdata får vi via de intervjuer vi har gjort, för att uppnå vår studies syfte kommer vi att göra tolkningar utifrån våra respondenters uppfattningar. För att få olika perspektiv på hur de olika parterna uppfattar kommunikationen av information i de ekonomiska rapporterna, har vi valt att intervjua både de som gör ekonomiska rapporter och de som skall använda sig av informationen i dem vid ett beslutsfattande. Vi valde att göra intervjuer med svenska aktiebolag. Våra kriterier när vi valde respondenter var att det skulle ha ett stort antal anställda och ha inslag av antingen en matrisorganisation eller en divisionaliserad organisation, dock behövde det inte nödvändigtvis vara i rena former utan som i verkligheten där det är vanligt förekommande med hybrider av olika slag. Anledningen till att vi valde aktiebolag är på grund av att de är relativt öppna för allmänheten, då deras externa intressenter kräver att informationen om bolaget är lättillgänglig. Vi har genomfört sammanlagt sju intervjuer i fem olika bolag. Tre av dem har en divisionaliserad organisation och två av dem har helt eller delvis inslag av en matrisorganisation.

Den sekundärdata som vi har använt oss av är litteratur gällande kommunikation, organisation och ekonomi, då vi anser att det är det viktigaste stödet för vår studie. Därtill har vi sökt stöd i utredningar gjorda av Arbetsmiljöverket, tidigare gjorda rapporter, undersökningar och skrivna artiklar. Vi har använt oss av bland annat Arbetsmiljöverkets och Emeralds hemsidor. Vi har även använt oss av litteratur som handlar om olika storföretag i Sverige. Våra intervjuer har bidragit till att vi har tagit ut svängarna och sökt information inom närgränsande områden. Vår utgångspunkt när vi har sökt sekundärdata är att få en djupgående förståelse för vårt undersökningsområde, för att sedan kunna tolka empirin på ett tillförligt sätt.

2.6 Metodavgränsning

De bolag vi har haft möjlighet att intervjua har mellan 260 och 108 000 anställda och är svenska bolag. Anledningen till att vi intervjuat bolag med så många anställda är på grund av resonemanget att ju större en organisation är desto svårare är det att nå ut med sitt budskap, större risk finns då att budskapet inte når mottagaren och det kan bli borttappat på vägen. Motivet bakom valet av endast svenska bolag är; att vi är intresserade av vad som pågår i kommunikationsväg inom svenska organisationer, vart går det fel? Vi är inte intresserade av att göra någon slags jämförelse av kommunikationskulturer mellan bolag inom olika länder.

2.7 Metod- och källkritik

Styrkan i den kvalitativa metoden är att den visar själva helhetsbilden som i sin tur ger en ökad förståelse. Då man använder sig av den kvalitativa metoden i samband med intervjuer uppstår svårigheten att man inte vet om frågeställningen täcker in hela området. Vid den kvantitativa metoden uppstår inte det problemet, då den är uppbyggd för att användas vid statistiska generaliseringar (Holme & Solvang, 1997).

Då vi har haft begränsat med tid för att utföra studien har vi inte haft möjligheten att utföra den mängd med intervjuer som hade varit önskvärt. Vi har gjort personliga, telefon – och mejlintervjuer. En nackdel som vi konstaterar är att man inte förrän i slutet av studien upptäcker vilka frågor som hade varit av störst intresse. Då man i början av studien besitter alltför lite kunskap om ämnet och det kan då vara svårt att ställa de rätta frågorna.

Då man forskar är man beroende av tillgången på källor, men man måste samtidigt ställa sig frågan om källan är användbar för studiens syfte. Det kan vara svårt att tolka källorna på rätt sätt så att man återger den på ett objektiva sätt (Holme & Solvang, 1997). Vi har försökt att använda oss av källor som vi funnit som trovärdiga. Frågan som vi har ställt oss är om det finns ”objektiva” fakta, då alla människor har en viss förförståelse och personliga åsikter. Då vi i vår studie vill få en ökad förståelse för det problem som vid studerar anser vi att det är svårt att förhålla sig både neutral och objektiv.

2.8 Sammanfattning av metodkapitlet

Vi har använt oss av ett tolkande synsätt då vi eftersträvar en ökad förståelse för vad som ligger bakom kommunikationssvårigheter gällande ekonomiska rapporter. Vi har varit beroende av vad som har framkommit under våra intervjuer. Vi har därför använt oss av den kvalitativa metoden då den förespråkar ett flexibelt förhållningssätt. Då vi har börjat med att utforska verkligheten via intervjuer och litteratur är den induktiva ansatsen bäst lämpad för vår studie. Vi anser att vi har granskat vårt insamlade material kritiskt. Då tiden för studien har varit begränsad har vi gjort valet att även sända våra frågeformulär till stora svenska bolag per mejl. Men vi har även gjort personliga och telefonintervjuer för få en ökad validitet.

3. Teoretisk referensram

Syftet med det här kapitlet är att ge en beskrivning av de för studien relevanta begrepp och den teoribildning som vi har tagit del av. Vi kommer här att leda läsaren in i det som vi anser är relevant för vår studie. Vi börjar med tidigare forskning som gjorts inom området, vad vi anser är kommunikation och kommunikativt ledarskap. Vi går sedan över till de organisationer som vi anser är lämpliga för vår studie för att till sist avsluta med ABB som är idén bakom studien.

3.1 Tidigare forskning

Vikten av information observerades och studerades inte förrän under 1940-talet av företrädare för den så kallade human-relations-skolan. På den tiden var informationen sändarinriktad och de frågor som stod i centrum var ”Vad skall sägas?” och ”Hur skall det sägas?”. Det var inga frågor som tog hänsyn till mottagaren, exempelvis ”Hur förstås meddelandet?”. Human-relations-skolan utvecklade en modell som innehöll feedback, vilket innebär att man tog hänsyn till individens olika möjligheter att ta emot information. Kommunikationsprocessen började komma i centrum och synen på människan förändrades, från att vara en passiv ordermottagare till att bli en aktiv informationssökare (Strid, 1999).

Om man är humanist utgår man från människans mått och förutsättningar i sitt ledarskap. Bolagets ekonomiska verksamhet syftar till att sälja produkter och tjänster till företag och konsumenter för att på något sätt tillfredställa ett behov. Med det i åtanke bör all tjänste- och produktutveckling ha en utgångspunkt från kundens ständigt föränderliga behov och önskemål. Det är allmänt känt att en anställd mår bättre och presterar bättre om de har inflytande, får återkoppling, uppskattning, respekteras och då de får ta ansvar för det som de både gör bra och dåligt. Därför bör både organisationen och arbetsprocesserna utformas utifrån människornas förutsättningar och önskemål i en högre grad än vad som görs idag (Ekman, 2002).

Ett humanistiskt ledarskap har sin utgångspunkt utifrån människors förutsättningar och resultatet skapas genom samverkan. För en humanistisk ledare skapas dynamisk tillväxt och materiella värden genom att individerna i organisationen växer och utvecklas. Ledaren inser att marknader och samhällen är till för individen i dess olika roller och skiften i livet. Man antar här en systemsyn om hur den egna verksamheten påverkar eller påverkas av

en omgivning i förändring. Man vill utveckla harmoni och ge bättre förutsättningar för en tryggare samlevnad mellan människor, organisationer och länder. Ett humanistiskt ledarskap tar sin utgångspunkt utifrån att frigöra individens egen motivation och friheten att förverkliga sig själv (Ekman, 2002).

Cybernetik har informationsteoretiker kallat det som rör artificiell intelligens. Inom cybernetiken fokuserar man på att studera information, kommunikation och kontroll som leder fram till en kommunikationsteori som lägger tyngden på att systemet måste ha en förmåga att ta in information, styra och avsöka viktiga delar av omgivningen, informationen som fås fram måste kunna relateras till de funktionsregler som styr systemets beteende, upptäcka viktiga avvikelser från normer och även kunna initiera korrekta handlingar när avvikelserna upptäcks (Morgan, 1999).

Informationsteoretikerna anser att ett kontinuerligt informationsutbyte mellan systemet och omgivningen skapas om ovanstående villkor för systemet är uppfyllda. Det i sin tur möjliggör hantering och kontroll av förändringar med lämpliga reaktionsåtgärder (Morgan, 1999).

3.2 Från industrisamhälle till informationssamhälle

Från att spendera pengar på byggnader och maskiner spenderar bolagen mera pengar på exempelvis informationssystem och mjukvara, vilket visar på att värdet har skiftat och idag fokuserar bolagen på mjuka tillgångar². Skiftet tyder på att vi har gått från industriåldern, som traditionella redovisningsmetoder baseras på, till informationsåldern. I industriåldern styrdes världen med hjälp av naturtillgångar, numera styrs den av information och medan tillgångar är en ändlig resurs verkar information vara oändlig (Wurman, 2001). Reglerna i den konservativa synen som den traditionella redovisningen har är industribaserade och möter inte marknadens efterfrågan på information³.

Vi går från massproduktion av varor till att inrikta oss mot tjänster, från gruppanpassad service till individuellt och flexibelt anpassade tjänster. Det här leder till att man nu till övervägande del styr verksamheten genom kunskap och kommunikation. Tidigare använde man sig av en styrning genom direktiv och målstyrning (Arbetsmiljöverket, 2002).

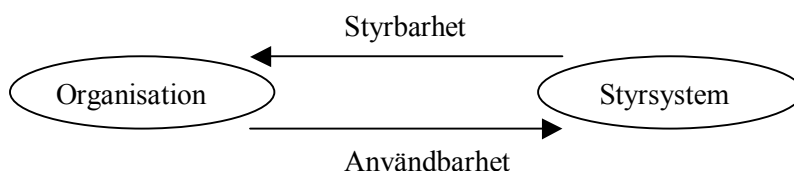
² Waymond Rodgers, F5, redovisningsteori, 2005-09-14

³ Waymond Rodgers, F5, redovisningsteori, 2005-09-14

3.3 Organisationsformer

Det finns olika slags former av organisationer. Valet av struktur är av allra högsta vikt då det bestämmer ansvars- och arbetsfördelningen i bolaget och därmed fördelningen av vem som kommer att arbeta med vilka frågor. Styrsystemet har till uppgift att spegla ansvaret med ekonomiska mått hos de olika organisatoriska enheterna (Samuelsson, 2004).

Det finns en ömsesidig relation mellan en organisation och dess styrsystem (figur 1); det finns krav som styrsystemen ställer på organisationen för att fungera väl, styrbarhet, men även omvänt gäller att organisationen har krav på styrsystemen, nämligen användbarhet (Samuelsson, 2004).



Figur 1. Relationen mellan organisation och styrsystem (Samuelsson, 2004, s 73).

Nedan beskrivs två organisationsformer som våra intervjuade aktiebolag har, vilket är vanligt förekommande inom stora organisationer.

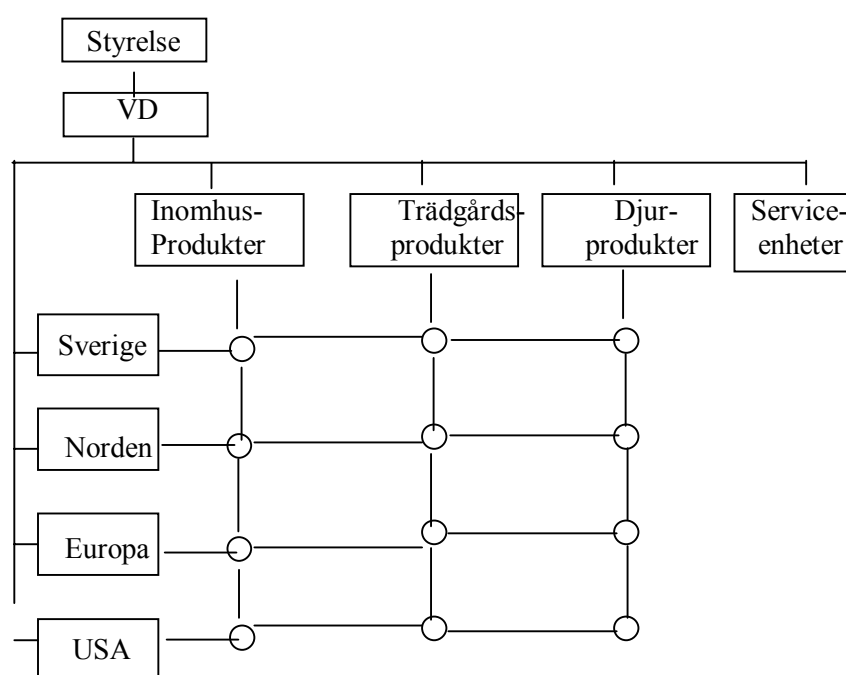
3.3.1 Matrisorganisation

Matrisorganisationen försöker systematiskt kombinera den funktionella eller avdelningsmässiga organisationsstruktur vi finner i en byråkrati med projektteams struktur (figur 2). Här prioriterar man exempelvis sina affärsområden och har funktionella specialiteter som stödjer dessa områden. Teambaserade organisationer gör det möjligt att minska barriärerna mellan olika specialområden och organisationen kan sammanföra sina gemensamma krafter för att lösa problem. De brukar även bli mer anpassningsbara till omgivningens ständigt föränderliga miljö, vilket gör att de kan använda de mänskliga resurserna som finns i organisationen bättre (Morgan, 1999).

Kritiken mot matrisorganisationen är att styrbarheten minskar i en organisation då flera personer ansvarar för samma aktivitet (Samuelsson, 2004). Morgan (1999) är av den åsikten att det uppstår problem framförallt när det blir konflikter mellan olika lojaliteter och ansvar. Stor risk finns att

den dubbla lojaliteten urholkar teamets effektivitet. Han anser vidare att det i huvudsak gäller formella matrisorganisationer som i grunden har en strikt byråkratisk struktur där team grupperna lagts ovanpå (Morgan, 1999).

Möten, som ibland kan ta mycket tid i anspråk, sker väldigt frekvent i matrisorganisationer och andra teambaserade organisationer. Ledningen måste därför hålla god uppsikt över de konflikter som uppstår. Det krävs att team medlemmarna har en god kommunikativ förmåga och en vilja att ställa upp för varandra (Morgan, 1999).



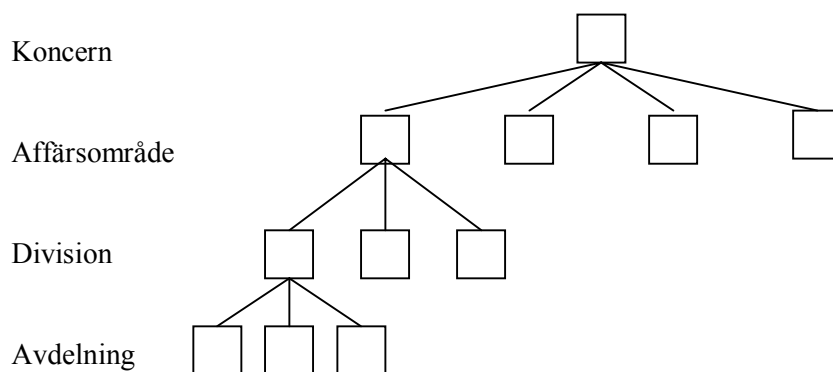
Figur 2. Exempel på en matrisorganisation (fritt från Samuelsson, 2004, s 77)

3.3.2 Divisionaliserad organisation

Enligt Mintzberg (1983) finns det fem olika organisationsstrukturer där den divisionaliserade organisationen är en av dem. Den divisionaliserade organisationen består av separata enheter som är sammanlänkade av en central administration, se figur 3 (Karlöf & Lövingsson, 2003). Divisionalisering innebär i de flesta fall att man decentraliserar affärsansvar

och resultatansvar. Här styr koncernledningen genom att sätta upp resultatkrav och policies, men inte genom beslut i enskilda frågor. Koncernledningen anger de resultatkrav som gäller, godkänner budgeten och beslutar om omstruktureringar av divisionernas verksamhet med mera (Samuelsson, 2004). Ett exempel på ett stort svenskt bolag som använder sig av divisionalisering är Volvo, där verksamheten är uppdelad på olika affärsområden.

Mintzberg (1983) anser att det är marknadens mångfald som driver organisationer till att använda den divisionaliserade organisationsformen men även för att sprida risker när organisationen blivit stor. Divisionerna utgår från marknaden och delas in i affärsområden. Varje division har sin egen struktur och har kontroll över alla operationella funktioner som krävs för att kunna leverera till marknaden. Exempelvis kan varje division i ett bolag ha hand om sitt eget inköp, tillverkning och marknadsföring. Mängden av operationella funktioner inom bolaget minimerar beroendet mellan divisionerna så att de kan fungera fritt utan att behöva koordineras med andra. Däremot blir kontrollspannet relativt brett för ledningen. Den divisionaliserade organisationen innebär decentralisering från ledningen i och med att varje division har makten att bestämma det som angår dem. Därmed inte sagt att makten är decentraliserad *inom* divisionen (Mintzberg, 1983). Decentraliseringen i den här typen av organisation sträcker sig inte alltid längre än till de chefer som ska driva divisionerna (Karlöf & Lövingsson, 2003).



Figur 3. Principskiss av organisationsnivåer i ett divisionaliserat bolag (Samuelsson, 2004, s 115).

Man kan fråga sig hur ledningen fortfarande kan ha kontroll över divisionerna när de decentraliserat så mycket makt och ger så mycket frihet. Svaret ligger i ett slags prestationskontrollsystem, som i stora drag innebär

att divisionerna har frihet att fatta beslut men att ledningen övervakar resultaten av besluten. För att prestationskontrollsystemet skall kunna övervaka divisionerna krävs att varje division behandlas som ett enskilt system med enskilda kvantitativa operationella mål (Mintzberg, 1983). Koordineringen mellan de olika divisionerna görs genom kontroll av den prestation som utförs genom standardisering av resultatredovisningen (Karlöf & Lövingsson, 2003).

Ett naturligt steg på vägen är att eliminera högkvarteren och tillåta divisionerna att fungera som oberoende organisationer (Mintzberg, 1983). Flera stora svenska bolag har "bolagiserat" sina divisioner. Då man bolagiserar är syftet att markera divisionernas självständighet och förstärka de decentraliseringsfördelar som divisionalisering ger. Man ändrar resultatenheter till räntabilitetsenheter och verkan blir att resultatenheterna blir självständiga dotterbolag med fullt ansvar för räntabiliteten på sysselsatt och eget kapital. Dotterbolagets styrelse blir här det naturligaste organet för dialogen mellan koncernledning och divisionsledning (Samuelsson, 2004).

3.3.3 Lärande organisation

Grunden för att en organisation ska kunna lära sig att lära är att systemet måste ha en förmåga att kunna ifrågasätta sig själv. Flerkretsinsläring innebär att ifrågasätta relevansen i operationsreglerna och ta en andra titt på situationen. Flerkretsinsläring är beroende av att kunna se världen ur olika perspektiv. Men det är inte alldeles lätt att skapa en lärande organisation. Några av hindren är byråkratisering, politiska system och belönings- och bestraffningssystem (Morgan, 1999).

Morgan (1999) anser att man bör utveckla mönster som bidrar till en experimenterande och utforskande attityd så att man lär sig något från de vardagliga aktiviteterna, då verkligt lärande ofta är något som är handlingsbaserat. Han anser vidare att en framgångsrik systemutveckling bör styras med en strävan att uppnå de uppställda målen men också med lika mycket försök att undvika negativa faktorer (Morgan, 1999).

Enligt Karlöf och Lövingsson (2003) finns det fem komponenter som kännetecknar en lärande organisation, vilka är; systemtänkande, personligt mästerskap, mentala modeller, gemensam vision och laginläring. Den lärande organisationen kan ses som ett komplext system där allting är sammanlänkat och man måste se de mönster som finns gällande hur verksamheten fungerar och vilka inbyggda problem som kan finnas. Det är viktigt att få med sig samtliga individer och att de vill utveckla sig själva och sträva mot gemensamma mål. Det måste även finnas en nyfikenhet gällande

bolagets kultur och hur man med mentala modeller kan styra verksamheten, samtidigt måste det finnas ett intresse av hur dessa mentala modeller påverkar verksamhetens utveckling. Den gemensamma visionen måste förstås av alla och vara accepterad. Det är även viktigt med en sökande dialog och effektiv diskussion (Karlöf & Lövingsson, 2003).

Ett problem som Karlöf och Lövingsson (2003) tar upp är att många upplever lärande organisationer som svåra att få grepp om, vad en sådan organisation egentligen är och hur den skall tillämpas i praktiken. De anser att det i många fall blir en god intention men inte mycket mer. Trenden om lärande organisationer har dock gett upphov till många insikter om individers, grupper och organisationers lärande och resulterat i verktyg för att arbeta vidare med den här typen av organisation (Karlöf & Lövingsson, 2003).

3.3.4 En organisation i samarbete

En organisation som byggs på samarbete är en ny organisationsprincip, som kräver att alla har en god kunskap om verksamheten och att det finns en väl utformad informationsstruktur. Alla behöver ständigt aktuell information om hur och vart systemets olika delar är på väg. Verksamhetens transparens (genomskinlighet) blir ett relevant utvecklingsmål. De enskilda individerna i verksamheten är i behov av mängder med information som underlag för de beslut som skall fattas. Men ledningen är i behov av annan information i samband med planering. Då man arbetar enligt den här principen finns det inget behov av att det finns en chef som styr utan här styr var och en sin egen insats i verksamheten. Däremot behövs det en chef som intar en position som "bollplank" och eventuell konfliktlösare (Arbetsmiljöverket, 2002).

3.4 Informationsteknologi i organisationer

Ett informationssamhälle har växt fram, driven av den snabba utvecklingen av informationskommunikationsteknologier, som är baserat på höga värderings- och resurssnåla principer (Beckett, 2003). Med hjälp av tekniken kan man numera sända information på ett flertal sätt, exempelvis i form av text, bilder och ljud till en eller flera personer samtidigt i hela världen till en förhållandevis mycket låg kostnad. Man betalar endast för tiden man är uppkopplad. Tekniken har gett nästan obegränsade möjligheter till lagring av information och även gett mottagarna stor frihet i och med att de kan välja när, hur (på skärm eller i vanlig pappersform) och var någonstans de skall ta del av informationen (Strid, 1999).

Informationsteknologier (IT) och datorer är en vanlig syn hos dagens bolag. Där motivet bakom installationen enligt Strid (1999) oftast är att de vill visa på en modern organisation eller att de redan använder datorer till redovisning och då kan de likaväl passa på att finna andra användningsområden. Vilken teknik som behövs för att lösa problem som organisationen har bör egentligen vara det avgörande argumentet men det förekommer sällan (Strid, 1999).

Enligt Strid (1999) finns det en rad fördelar med IT i organisationen som experterna har enats om. Fördelarna som man talar om då är; snabbhet, pris, samtidighet, smidig arkivering, möjlighet att skicka filer, rumsberoende, kvalitets- och tidsberoende. När det gäller den interna informationen är IT till mycket stor hjälp, men det måste ses i relation till övriga överföringssätt som står till förfogande (Strid, 1999).

Kommunikation gör att verksamheten i ett nätverk blir pålitlig. Solidariteten mellan individerna i nätverket gör att det hålls samman. Då samtliga aktörer i nätverket är i behov av löpande information av verksamhetens utveckling, behöver de kunna se kopplingen mellan de val som de gör själva och vad det är som händer. Det finns ett behov av att kunna avläsa de andra aktörernas avsikter och intentioner (Arbetsmiljöverket, 2002).

3.5 Ekonomisk information

Bolagets olika intressenter (exempelvis ägare, långgivare, anställda) har olika informationsbehov och oftast kan även informationsbehoven variera mellan de olika individerna inom en och samma grupp. Anledningen till det är individernas kunskap inom redovisning. Informationsbehovet kan även vara olika för olika typer av bolag. I snabbväxande bolag läggs det sannolikt större vikt vid expansion än vid lönsamhet. Informationsbehovet hos bolag i mogna branscher lägger man större vikt vid lönsamhet än vid expansion. Man bör dock ha i åtanke att framtagningen av redovisning i sig är en ekonomisk aktivitet som tar resurser i anspråk och i sin tur kostar pengar, vilket måste vägas mot den nytta som användarna kan ha av den ekonomiska informationen (Smith, 2000).

Enligt Smith (2000) har man utifrån användarnas informationsbehov formulerat kvalitetskrav för redovisningens utformning. Det primära är att redovisningen skall vara relevant och med det menar han att den skall vara användbar för beslut. För att redovisningen skall kunna sägas vara relevant måste även två minimikrav uppfyllas. Det första kravet är begriplighet och

det innebär att om mottagaren förstår innebörden av redovisningsinformationen så är den relevant. Det andra kravet är aktualitet och det innebär att ekonomiska rapporter bör ges ut så fort som möjligt efter en redovisningsperiods slut och med korta intervaller, om det ska ge någon effekt på användarnas beslut (Smith, 2000).

3.5.1 Prognoser

En prognos kan i regel sägas vara en förutsägelse om en händelse i framtiden. Syftet med en prognos är att först och främst underlätta och därigenom förbättra beslutsfattandet i bolagen/organisationerna, det här sker genom att organisera och analysera befintlig kunskap så att osäkerheten i beslutssituationer minskar (Edlund et al, 1999).

I ett bolag kan man göra prognoser på de olika avdelningarna och avdelningarna behöver även olika former av underlag för att kunna göra sina prognoser. För att göra en produktionsplan måste man göra uppskattningar gällande efterfrågan på de olika produkterna under olika perioder (per vecka, månad eller kvartal). Produktionsavdelningen är även i behov av prognoser gällande den tekniska utvecklingen. Marknadsföringsavdelningen är i behov av prognoser gällande försäljningsutvecklingen, den bör vara uppdelad på produkt, region och period. Den här uppskattningen kan i sin tur användas för att fastställa säljbudgetar och marknadsföringsinsatser. Ekonomiavdelningen är i behov av prognoser som handlar om bolagets efterfrågeutveckling. Ekonomiavdelningen behöver vidare kunskap om kostnads- och intäktsutvecklingen samt likviditetsplanering. Det måste även finnas kunskap om investeringsbehov för att kunna planera för kapitalupplåning. Personalavdelningen är i behov av prognoser som behandlar arbetskraftsbehov som i sin tur bör vara uppdelat per avdelning. Företagsledningen är i behov av uppgifter om företagets ekonomiska situation. men även prognoser för utvecklingen på lång sikt är ett måste för att kunna genomföra en strategisk planering (Edlund et al, 1999).

Det är viktigt att skilja på budget som är en planering och prognos. En prognos baseras på antaganden som kan utgöras av planerade åtgärder. När ledningen har fastställt handlingsprogram och budgetar ligger prognoser till grund för budgeten, men de behöver inte vara lika (Edlund et al, 1999).

3.6 Kommunikation och information

Innan vi tar upp kommunikation måste vi förklara steget som ligger innan, den enkelriktade processen, nämligen att informera. Det är en sändare som sänder ut information till en tänkt mottagare. Som exempel kan nämnas när meteorologen säger att det ska bli fint väder på fredag. Därefter är meteorologen nöjd, han förväntar sig inget gensvar från någon, det är en enkelriktad process.

Kommunikation går steget längre och är en dubbelriktad process, med en sändare och en mottagare där sändarens avsikt är att påverka mottagaren genom det budskap som kommuniceras. Sändaren skickar information till en mottagare som tolkar och reagerar på informationen. Man bör få något gensvar, information skickas tillbaka och sändaren tolkar det svar han har fått (Sachs, 1976).

För att förstå ny information, vilken som helst, exempelvis en ekonomisk rapport, måste man gå igenom vissa processer och uppnå vissa villkor innan förståelse kan äga rum. För det första måste man ha något intresse i att få informationen, sedan måste man upptäcka hur den är organiserad och strukturerad. Man måste även kunna relatera informationen till idéer som man redan förstår och slutligen måste man testa informationen mot de redan existerande idéerna och jämföra dem från olika synvinklar för att kunna förstå. Om man använder information på rätt sätt kan det vara ett kraftfullt verktyg för att säkerställa att rätt person får rätt budskap (Wurman, 2001).

Kommunikation förutsätter att information utbyts mellan en avsändare och mottagare. Kommunikation kan vara både verbal (tal eller skrift) och icke-verbal (kroppsspråk, tonläge och det underförstådda). Den verbala kommunikationen förmedlar själva innebörden i det som sägs och de känslor och associationer som innebörden slår an. Både intern och extern kommunikation blir allt viktigare i bolag och organisationer. Den interna kommunikationen blir allt viktigare genom att vi får alltmer komplexa organisationer som i sin tur ökar behovet av samordning. Den externa kommunikationen blir även den viktigare för att man skall kunna särskilja bolaget från dess konkurrenter och samtidigt vårda sitt varumärke (Karlöf & Henningsson, 2003).

Sofistikerade kommunikationsmodeller har på senare tid växt fram, där man ser på människan och organisationen på ett nytt sätt. Inom området intern kommunikation pratar man om *relationik* för att betona omgivningens betydelse för den enskilda människan (Strid, 1999).

Relationik handlar om att goda relationer mellan individer, grupper och organisationer ger ömsesidigt fördelaktiga effekter. Skapa, vidmakthålla och utveckla goda relationer är relationikens uppgift och man strävar efter att förbättra dåliga relationer. Enligt Sachs (1976) så inleder kommunikationen det som ska bli relationen och är relationsprocessens främsta kännetecken. Han anser vidare att relationikens effekter skall mätas genom feedback, det vill säga genom återföring (Sachs, 1976).

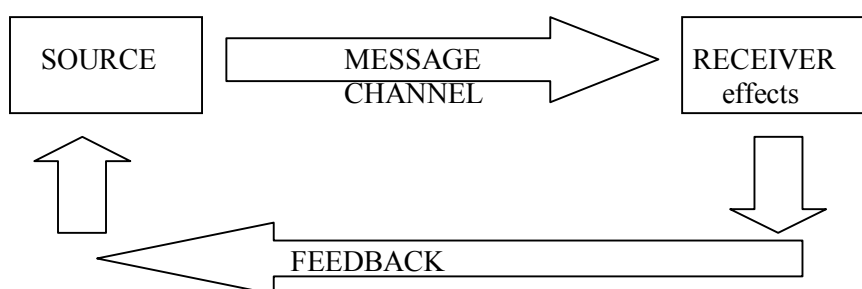
Det finns mycket litteratur som tyder på att intern kommunikation hjälper till att förbättra sannolikheten för att organisationen ska bli framgångsrik. Robson och Tourish (2005) tar upp att Hanson's forskningsresultat visade att när man förutspår en organisations lönsamhet, var goda relationer mellan ledning och medarbetare tre gånger starkare än de fyra följande viktiga variablerna: kombinerad marknadsandel, kapital intensitet, bolagsstorlek och försäljningsrankning (Robson & Tourish, 2005).

För att få en överblick över hur kommunikation går till visas nedan en enkel kommunikationsmodell (se figur 4), som innehåller viktiga komponenter i en kommunikations process (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976);

- En *källa* (sändare) som skapar ett budskap. Kan vara en individ eller ett team men även en organisation.
- Ett *budskap* är det som källan vill överföra till mottagaren. Budskapet innehåller information som källan vill kommunicera till mottagaren.
- En *kanal* är det sätt vilket budskapet färdas genom från källan till mottagaren, det vill säga hur det fysiskt överförs.
- En *mottagare*, är det viktigaste elementet i en kommunikationsprocess men glöms ofta bort av sändaren. Som exempel kan nämnas att vissa är "källorienterade"; en författare skriver en bok för kollegorna istället för att skriva för studenterna som skall läsa boken. Det i sin tur gör att författaren skriver över huvudet på studenterna. Andra kan vara "budskapsorienterade"; de är djupt insatta i sitt ämne men är dåliga på att förklara i meningsfulla termer så att mottagaren förstår. Ytterligare en kategori är "kanalorienterade"; de tänker endast på vilken kanal som budskapet skall överföras på och ignorerar mottagaren.
- *Effekten*, kommunikationseffekterna är mottagarens beteendeförändringar som är ett resultat av det överförda budskapet. När man pratar om effektiv kommunikation menar man att kommunikationen har resulterat i en effekt hos mottagarens beteende som sändaren eftersträvar. För en effekt får man alltid, men inte nödvändigtvis den man vill ha.

- *Feedback* är mottagarens respons på sändarens budskap. Det är feedback som gör kommunikationen till en dynamisk dubbelriktad process. Rent generellt kan man säga att ju mer feedbackorienterad kommunikationsprocessen är desto effektivare är den. Det finns positiv och negativ feedback.

The system where communication takes place:



Figur 4. Kommunikationsprocessmodell (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976 s 11)

För att förklara modellen ytterligare illustrerar vi med ett exempel. Bolaget GladiVågen (sändare) har en intern facktidning kallad HavetStormar (kanal). Ledningen har bestämt sig för att skriva om när de anser att personal helst skall ta semester i sommar (budskap), de sätter in uppmaningen i HavetStormar. Ledningen märker till sin stora besvikelse när semesteransökningarna kommer in att endast ett fåtal anställda ville ta ut sin semester tidigt i juni (negativ feedback). I exemplet fick ledningen en effekt men inte den som de eftersträvade.

Som alla modeller förenklar den verkligheten men den har ett syfte, nämligen överskådlighet och ger därmed ökad förståelse. En förenkling kan naturligtvis inte fånga alla komplicerade aspekter som en kommunikationsprocess innehåller, men den utgör en utgångspunkt kring ämnet. Vill man göra det lite svårare för sig kan man lägga till saker i modellen för att göra den utförligare. Till exempel finns det alltid något slags oljud eller brus, ett störande moment helt enkelt, som stör budskapsöverföringen. Om vi ska knyta an till exemplet vi hade innan kan det vara att när arbetaren läser facktidningen på jobbet har han bara 10 minuters kafferast och under tiden sitter en kollega hela tiden tjarar om när de skall iväg och spela golf nästa gång. Sådana störande moment finns överallt i vår omgivning och gör att vi inte till 100 % kan koncentrera oss på det vi vill.

Det finns ytterligare hinder för kommunikation, bland annat valet av tidpunkt, mängden information och språkliga barriärer. Förutom det så har människan begränsad kapacitet att ta till sig information. I dagens samhälle flödar det information och för att inte överbelasta vår hjärna har människor psykologiska barriärer. En utav dem är selektivt mottagande där man filtrerar budskapet och hör det man vill höra. Bristande förtroende, avundsjuka och förutfattade meningar är några andra psykologiska barriärer (Their, 1994).

Informationsångest existerar på grund av rädslan att inte förstå eller erkänna att man inte förstår. I dagens ostabila företagsklimat och med den arbetslöshet som råder har människor blivit fräntagna möjligheten att kunna erkänna att de inte förstår, att kunna ställa frågor och att inte vara av samma åsikt som en överordnad (Wurman, 2001).

3.6.1 Kommunikativt ledarskap och chefskap

Inom varje organisation finns det chefer och ledare, men här finns det skillnader. Man skall inte göra misstaget att sätta ett likhetstecken mellan de här begreppen. Vid en första anblick kan skillnaderna vara svåra att upptäcka men vid en närmare granskning uppdegas dem. Vi skall börja med att klargöra skillnaderna mellan ledarskap och chefskap.

Clutterbuck och Hirst (2002) är av den åsikten att ledarskap är en roll och chefskap är en funktion, där det finns ett beroendeförhållande oavsett om det är en och samma person eller ett team. Begreppen ligger nära varandra, ofta har de riktigt duktiga ledarna någon sorts chefsfärdighet och de bästa chefer är oftast ledare i någon omfattning (Clutterbuck & Hirst, 2002).

Chefskap kännetecknas av en formell position i en organisatorisk hierarki tilldelad ”uppifrån” med vissa befogenheter och resultatförväntningar. Här har man en formell auktoritet (Maltén, 2000). Man har fått ansvar att driva en viss verksamhet och därmed fått ett tydligt uppdrag i organisationen. Chef fortsätter man att vara tills man lämnar uppdraget till skillnad från ledarskap som är något man förvärvar och kan både förstärkas eller förloras genom sitt agerande (Mossboda et al, 2002). Ledarskapet handlar om relationer och tilldelas ”underifrån” genom det förtroende som medarbetarna ger ledaren. Det bygger på en personlig auktoritet (Maltén, 2000). Det är skillnad på formella befogenheter och reell auktoritet som ledare (Lennerlöf, 1975).

Enligt Karlöf och Lövingsson (2003) är ledarskap däremot ett begrepp som många forskare använder sig av då man saknar förklaringsgrund till framgång i bolag och organisationer. Strategisk förmåga är eftersträvansvärt

men är ofta inte alls förenad med den traditionella uppfattningen som finns om ett gott ledarskap. Då man talar om ledarskap och kommunikation bör man samtidigt ha i åtanke retorikens tre grundelement: logos, etos och patos. Där logos står för logik, struktur och strategi. Etos står för förtroende, tillförlitlighet och pålitlighet. Patos står för känsla, motivation och passion. Idealet är att alla tre elementen skall finnas med och det i sin tur leder till att man uppfattar den här typen av ledarskap som mycket bra (Karlöf & Lövingsson, 2003).

Det finns många olika definitioner på begreppet ledarskap. Enligt Maltén (2000) är ledarskap en påverkansprocess. En ledare har till uppgift att leda människor, där syftet i organisationssammanhang är att få medarbetarna till att förverkliga uppställda mål. Uppnå resultat kan ledaren endast göra tillsammans med och genom människor. Det är ett socialt samspel som riktar sig till måluppfyllelse och därför krävs det sociala pedagogiska färdigheter av ledaren. Planera, organisera, leda och kontrollera anses vara de traditionella ledarskapsuppgifterna (Maltén, 2000). Maltén (2000) anser att man som ledare bör vara pedagogisk och kunna kommunicera med organisationens viktigaste resurs, nämligen människan.

Vilka egenskaper som krävs av en ledare beror på vilken situation man befinner sig i. Olika egenskaper och egenskapskombinationer är gynnsamma i olika situationer (Lennerlöf, 1975). Organisatorisk kommunikation är en aktivitet mellan människor med en sändare och en mottagare som vill förmedla ett budskap. En kommunikativ verksamhet skall både kunna förmedla och lyssna, där lyssna är den svåraste och mest krävande fasen i processen. Men lyssnandet ger mycket tillbaka när det väl fungerar. Det ger kunskap, förståelse och insikt och sammanför kompetenser och erfarenheter (Their, 1994). Tydlig kommunikation har en nyckelroll i sammanhanget, och behövs överallt i organisationen. Det ger ett effektivt samspel, undviker missförstånd samt förebygger konflikter (Mossboda et al, 2002).

För att bli riktigt effektiv måste både ledare och chefer utveckla självkänedom, vara en förebild för kommunikationen inom organisationen och lära sig att uppmuntra samt kunna handskas med konstruktiva konflikter. En viktig del av den professionella kommunikationsrollen är att stödja organisationens chefer och ledare när de utvecklar sin kommunikativa kompetens (Clutterbuck & Hirst, 2002).

Professor Sven Windahl betonar att ledarskap är kommunikation då 70-80 % handlar om att kommunicera på ett eller annat vis. Han visar på kommunikationens betydelse genom att vända på resonemanget; ”en organisation utan kommunikation, vad finns det då kvar att styra med?” (Aronson, 2005). Den gamla chefsrollen innebar att informera mycket men i

dagens organisationer är det inte längre cheferna som är bäst informerade säger professor Sven Windahl i en intervju. Det ska istället vara baserat på hur man förklarar, fördjupar och går vidare. Han anser att Sverige har kommit långt internationellt sett och har en tradition av att lyssna och att man här föredrar dialog istället för monolog (Aronson, 2005).

Med kommunikation bör ledaren få de som är verksamma inom organisationen att vara väl medvetna om företagets grundfilosofi och ge bolaget existensargument. Så att alla verksamma känner att de har en viktig uppgift och deras bidrag har stor betydelse för helheten. Ledaren får inte glömma att förmedla helheten till arbetarna så att de verkligen ser sammanhanget och vikten av sitt arbete. Annars kanske arbetarna blir omotiverade till att utföra sina arbetsuppgifter eftersom de verkar till synes onödiga. Människan söker meningsfullhet i arbetet och vill uppleva helheter och även veta hur det går för organisationen (Their, 1994).

Om bolag internt inte kan kommunicera, hur väl kan de då prata med sina klienter och kunder (Wurman, 2001)?

3.7 Livsfarlig ledning

Vi kommer nedan att beskriva ett exempel på hur fel det kan bli i en organisation. Vi har tagit hjälp av boken Livsfarlig ledning som handlar om bolaget ABB, den är skriven av två ekonomijournalister som har en gedigen erfarenhet. Anledningen till att vi valde ABB som ett exempel var att vi ville belysa hur viktigt det är med bra intern kommunikation, speciellt med den typ av information som ekonomiska rapporter ger.

3.7.1 ABB

Percy Barnevik såg 1993 till att en omorganisation genomfördes, vilket resulterade i en matrisorganisation som bestod av 5 000 resultatenheter. Resultatet blev att cheferna för de olika rörelsegrenarna fick det övergripande lönsamhetsansvaret från fabrik till kund, medan cheferna i dotterbolagen fick ett regionalt lönsamhetsansvar i de egna länderna. (Carlsson & Nachemson-Ekwall, 2003). Som vi tidigare har beskrivit medför matrisen dubbelt ansvar för en aktivitet. Den matris som ABB använde uppfattades som krånglig och den var inte lätt att förstå. Percy Barnevik kallades för en "redovisningsakrobat" då han vid alltför optimistiska prognoser och målsättningar inte kunde leverera de han lovat, istället gjorde omläggningar av redovisningen, nya definitioner på nyckeltal och ändringar

i målformuleringen. Det här i sin tur gjorde det svårt både för cheferna och externa intressenter att analysera och jämförelser bakåt i tiden.

I boken *Livsfarlig ledning* som handlar om ABB finns det exempel på hur fel det kan bli när man inte kan kommunicera den rätta ekonomiska informationen. Några styrelseledamöter klagar på de bristfälliga underlagen de fick inför ABB:s styrelsemöten. En ledamot säger: ”Vi fick buntar med papper som handlade om världskonjunkturen, men aldrig om ABB och viktiga frågor avhandlades alltid direkt under mötet”. Varje månad fick dock styrelseledamöterna en rapport som bland annat visade orderingång och marginaler och gav en indikation om hur bolaget gick. Rapporterna hade införts av Percy Barnevik och fortsatte under Göran Lindahls tid som VD (Carlsson & Nachemson-Ekwall, 2003).

3.8 Sammanfattning av teorikapitlet

Ett fokus skifte har skett och vi har gått från industriåldern till informationsåldern där man styr bolagen genom kunskap och kommunikation. Tidigare forskning behandlar human-relationskolan, humanistiskt ledarskap och till sist cybernetik som fokuserar på information, kommunikation och kontroll som leder fram till en kommunikationsteori.

Två vanliga organisationsformer inom stora organisationer är matrisorganisation och divisionaliserad organisation. I matrisorganisationer prioriterar man exempelvis bolagets affärsområden och har olika stödfunktioner för dessa områden. Den kritik som finns mot den här typen av organisation är att styrbarheten minskar eftersom det är flera personer som ansvarar för samma aktivitet.

Den divisionaliserade organisationen består av separata divisioner som hålls samman av en central administration. Här är det vanligt att man decentraliserar både affärsansvar och resultatansvar. Koncernledningen styr genom att sätta upp resultatkrav och policies, som övervakas genom ett prestationskontrollsystem, men beslutar inte i enskilda frågor.

En lärande organisation kan ses som ett komplext system där allting är sammanlänkat. Det är viktigt att alla deltar och vill utveckla sig. Den gemensamma visionen måste accepteras och förstås av alla. Den kritik som finns angående den här typen av organisation är att den är svår att få grepp om.

Med hjälp av informationskommunikationsteknologi får man obegränsade möjligheter att sprida information och att lagra den. Mottagarna kan välja när, hur och var de skall ta del av informationen.

Det måste finnas ett intresse av att få ny information för att kunna omvandla den till något användbart. Framgångsrik kommunikation förutsätter att information utbyts mellan en avsändare och en mottagare som en dubbelriktad process med feedback. Den interna kommunikationen inom organisationer blir allt viktigare då organisationerna är mer komplexa, det i sin tur ökar behovet av samordning.

I ABB har man gjort ett antal omorganisationer. Man införde en matrisorganisation som resulterade i 5 000 resultatenheter. Sedan gjorde man ett antal försök att montera ner den. I ABB har det dessutom funnits stora svårigheter med att kommunicera den ekonomiska informationen. Styrelseledamöter fick inte tillgång till de ekonomiska rapporter som de var i behov av för att kunna fatta korrekta beslut.

3.7.1 Egna reflektioner

Vi har inte funnit någon forskning som har belyst intern kommunikation med fokus på ekonomiska rapporter tillräckligt bra, det känns som ett litet bortglömt område. Ekonomiska rapporter tar resurser i anspråk och de bör då ge beslutsrelevant information till mottagaren. Den inbyggda problematiken är att sändaren inte vet om mottagaren tagit till sig informationen, och om rapporten då faktiskt uppfyllt sitt syfte, eller tog den bara upp resurser? Sådant är näst intill omöjligt att veta om det inte finns någon feedback i systemet. Viktiga aspekter är om kostnaden är större än nyttan. Omorganisationer hör idag till vanligheten inom bolagen och det känns som att de bolag som organiserar om är de som är inne i en period av dålig lönsamhet. Frågan som vi ställer oss då är om en omorganisation verkligen lösningen på problemet eller blir det ytterligare en förlust. Att organisera om på ett bolag är kostsamt och tidskrävande, men om man genomför omorganiseringen då lönsamheten är dålig så är det svårt att få ett positivt resultat relativt snabbt.

4. Empiri

I det här kapitlet kommer vi att behandla vår insamlade empiri. För att få olika perspektiv på våra forskningsfrågor har vi genomfört intervjuer med personer som både utformar och kommunicerar den ekonomiska informationen, samt personer som tar emot den här typen av information.

De bolag som vi har vänt oss till bedriver produkt- och industriverksamhet och ett bolag bedriver forskning. Tre utav bolagen är divisionaliserade och två bolag har en eller inslag av en matrisorganisation. Vi har intervjuat stora bolag med anställda mellan spannet 267-108 000 personer.

Bakgrunden till att vi har intervjuat bolag med många anställda beror på resonemanget att ju större en organisation är desto svårare är det att nå ut med sitt budskap. Vi har haft olika intervjufrågor beroende på om personen är en som erhåller eller utformar de ekonomiska rapporterna. I vissa bolag har vi haft möjligheten att intervjua flera anställda. Sammanlagt sju intervjuer genomfördes i fem olika bolag. Vi har valt att döpa om våra respondenter och bolagen de jobbar för, då de önskar att vara anonyma.

4.1 Bolaget Alfa

Bolaget Alfa ingår i en koncern som har fyra varumärken och ett flertal butiker, antalet anställda är 267 personer. De har en platt organisation med korta beslutsvägar, det finns även ett inslag av en matrisorganisation. Respondenten som intervjuades arbetar som ekonomiansvarig samt controller för ett av de fyra varumärkena, intervjuades via telefon.

Intervju I

Det är kontrollern och ledningen som ansvarar för vilka rapporter som distribueras ut i organisationen. De interna ekonomiska rapporterna som förekommer inom bolaget Alfa är resultaträkning och kostnadsrapporter för enskilda säljare. Månadsrapporterna skickas ut till de ansvariga för respektive varumärke och till varje land. Styrelsen får ett rapportpaket varje kvartal. Det som skiljer de interna rapporterna från de externa är att de är mer detaljerade och innehåller fler kommentarer.

Respondenten tror att medarbetarna använder rapporterna i sitt arbete. Han säger också att det är kontrollern som ansvarar för att de övriga i bolaget

skall förstå rapporterna. Om det är det något som kontrollern anser vara svårförståeligt så försöker han ge en förklaring till det i samband med att rapporterna skickas ut.

Han anser att det finns fullt tillräckligt med rapporter i dagsläget och han skulle inte vilja ha några ytterligare rapporter. I bolaget Alfa är det möjligt att begära extra rapporter från ekonomiavdelningen för medarbetarna om behov skulle uppstå.

Respondentens avslutande tankar kring intern kommunikation med ekonomiska rapporter, är att det är svårt att ge rätt rapport till rätt person.

4.2 Bolaget Beta

Bolaget Beta är ett stort bolag med 108 000 anställda och är verksamt inom verkstadsindustrin. Bolaget har en divisionaliserad organisationsform. Vi har hos Bolaget Beta gjort två intervjuer. Den första intervjun riktade sig till den som utformar de ekonomiska rapporterna och respondenten har en hög position i bolaget. Den andra intervjun riktade sig till den som erhåller ekonomiska rapporter. De här intervjuerna är gjorda via mejl.

Intervju I

Respondenten utformar kvartals- och helårsrapporter inom bolaget. Han anser att det beror på målgruppens tidigare kunskap, om mottagarna förstår och använder sig av informationen som de ekonomiska rapporterna innehåller. Angående förståelsen av rapporterna anser han även där att det beror på målgruppens förkunskaper. Han tror inte att man skulle kunna göra rapporterna enklare.

Respondenten anser att de befintliga ekonomiska rapporterna täcker in det informationsbehov som finns inom bolaget. Han anser även att de ekonomiska rapporterna som finns ger ett bra beslutsunderlag.

Ett väl genomtänkt affärssystem där användarna själva kan välja vilka rapporter de vill ha, tror han inte underlättar den ekonomiska informationen. Respondenten tillägger att de idag inte kan bemöta önskemål om en annan typ av rapport.

Intervju II

Respondenten uppger att han har tillgång till kvartals- och helårsrapporter, men han har inte har någon direkt användning för dem i sitt arbete. Men de ekonomiska rapporterna gör att han blir uppdaterad på hur bolaget går.

På frågan om de ekonomiska rapporterna ger ett bra beslutsunderlag, svarar respondenten att det inte är en relevant fråga för honom. Ett väl genomtänkt affärssystem skulle inte påverka hans jobb.

Om respondenten är i behov av en annan typ av ekonomisk rapport, kan han erhålla det beroende på vilken information det gäller.

4.3 Bolaget Delta

Bolaget Delta är ett divisionaliserat bolag verksamt inom verkstads- och fordonsindustrin med 90 000 anställda. De intervjuade arbetar på en av koncernens fabriker som har 420 anställda. De båda intervjuade respondenter är personer som erhåller ekonomiska rapporter och de intervjuades via ett skickat frågeformulär.

Intervju I

Respondenten har tillgång till resultatrapporter, rapporter per kostnadsställe och balansräkning. Han anser sig delvis ha användning av de ekonomiska rapporterna han erhåller. Vissa rapporter är överflödiga just för att det är svårt att hitta kopplingen till verksamheten.

Han saknar mer verksamhetsorienterade rapporter. Respondenten anser att de rapporter som finns idag inte täcker det informationsbehov som han behöver i dag i sitt arbete. Det i sin tur ger då inte något bra beslutsunderlag för respondenten.

Respondenten ställer sig tveksam till om ett väl genomtänkt affärssystem, där han själv kan välja sina rapporter skulle underlätta hans arbete. Om han idag skulle vara i behov av en annan typ av ekonomisk rapport skulle han få den, men rapporter är tydligen svåra att ta fram ur systemen.

Intervju II

Respondenten har tillgång till rapporter månadsvis och kvartalsvis och har användning av de ekonomiska rapporter han erhåller. Enligt honom finns det rapporter som är överflödiga och han säger samtidigt att han inte saknar någon rapport.

Enligt respondenten täcker de ekonomiska rapporterna det informationsbehov som han har och det ger honom samtidigt ett bra beslutsunderlag.

I Bolaget Delta finns det redan ett affärssystem där man själva kan välja de rapporter man är i behov av. Skulle behov av någon ytterligare rapport infinna sig är det inga problem att ta fram den.

4.4 Bolaget Gamma

Bolaget Gamma är verksamt inom förpackning, hygien och skogsprodukter med cirka 50 000 anställda och har en divisionaliserad organisationsform. Vi har intervjuat den som utformar de ekonomiska rapporterna inom bolaget.

Intervju I

Respondenten utformar ”allt” från bokslut till uppföljningar av alla dess slag. Hon tror att rapporterna inte förstås till hundra procent men samtidigt säger hon att rapporterna är lätta att förstå. De ekonomiska rapporterna skulle absolut kunna göras enklare, säger hon. Respondenten uppger att informationsbehovet inom bolaget inte täcks av de ekonomiska rapporterna, för det behövs mer än ekonomisk information vid ett beslutsfattande.

Ett väl genomtänkt affärssystem där användarna själva kan välja vilka rapporter de vill ha vid beslutsfattande, tror hon skulle underlätta den här formen av kommunikation. Idag kan de absolut bemöta önskemål om andra ekonomiska rapporter.

4.5 Bolaget Kappa

Bolaget Kappa är verksamt inom läkemedelsforskning. Det har cirka 12 800 anställda i Sverige och är en matrisorganisation. Vi har intervjuat en person som tar emot de ekonomiska rapporterna. Intervjun genomfördes som en personlig djupintervju.

Intervju I

De rapporter som vår respondent har tillgång till är budget och budgetutfall. Det är mycket viktigt inom bolaget med budgetkontroll då avdelningarna måste hålla sin budget. Avdelningarna får även prognoser som visar hur de går/ligger till. Vår respondent anser inte att några rapporter är överflödiga, då det till stor del går att välja rapporter i deras system. Däremot så anser vår respondent att systemet är bristfälligt, då det är svårt att spåra en transaktion. Då bolaget är väldigt budgetstyrt finns det ett behov av att speciella kostnader måste analyseras efter olika evenemang, för att se till så att man håller sin budget.

Vår respondent anser att de ekonomiska rapporterna ger ett bra beslutsunderlag efter att de frågor som alltid uppstår väl har blivit besvarade. Vår respondent tror absolut att ett affärssystem där man kan välja sina rapporter skulle underlätta. Om vår respondent idag skulle vilja ha en annan typ av rapport går inte det, utan det är bara att plocka fram Excel och uppfinna hjulet på nytt.

4.6 Sammanställning och diskussion av empirin

De ekonomiska rapporter som medarbetarna har tillgång till hos de intervjuade bolagen är månads-, kvartals- och årliga resultatrapporter men även balansräkningar, budgetprognoser, kostnadsställsrapporter och säljresultat för enskilda säljare. Beroende på vilket utav bolagen man arbetar för, får man tillgång till olika rapporter. Det som skiljer dem åt från de rapporter som allmänheten får ta del av, är att de är mer detaljerade och innehåller utförligare kommentarer. De flesta av bolagen har även budgetuppföljningar och andra uppföljningar. Vanligtvis är det controller eller ekonomichefer tillsammans med ledningen som ansvarar för vilka rapporter som kommer ut i bolaget.

Ett gemensamt svar från dem som utformar rapporterna, är att de ekonomiska rapporterna inte förstås fullt ut hos alla. Bolaget Beta, med 108 000 anställda uppger att förståelsen och användningen av rapporterna beror helt på målgrupp. Även möjligheter till förenkling av rapporter beror på vilken medarbetare som ska få dem. En controller på bolaget Alfa med 267 anställda tycker att det är svårt med rätt rapport till rätt person, eftersom alla inte har samma förförståelse. På det bolaget är det controllern som ansvarar för att de andra skall förstå. Bolaget Gamma som har 50 000 anställda anser att man absolut skulle kunna förenkla rapporterna så att det blir lättare att förstå. Ändå tror alla som utformar de ekonomiska rapporterna

på bolagen att det ger ett bra beslutsunderlag för mottagarna. En som erhåller rapporter på bolaget Beta har däremot uppgett att han inte har någon direkt användning för dem men han blir i varje fall uppdaterad på hur det går för bolaget. En annan respondent uppger att han delvis har användning av de ekonomiska rapporterna han får.

Vi har erhållit lite olika svar på frågan angående ifall de ekonomiska rapporterna täcker in det informationsbehov som finns i bolaget. Vissa uppger att behovet täcks medan andra pekar på att det behövs mer än ekonomisk information. Det som den intervjuade syftade på är den information som inte kan mätas i kronor och ören, och den typen av information kommer oftast inte med i en ekonomisk rapport. Som exempel kan nämnas så kallade kunskapsbolag, som inte på något sätt kan mäta sin kunskap i pengar.

Det råder viss oenighet ifall det finns rapporter som är överflödiga på bolagen. Oenigheten kommer från att det cirkulerar olika många rapporter på olika bolag. En av respondenterna tycker att de rapporter som inte är kopplade till verksamheten känns överflödiga. Vissa bolag har även affärssystem som gör det möjligt att plocka ut egna rapporter.

Majoriteten av de tillfrågade tror att ett genomtänkt affärssystem där man själv kan välja vilken typ av ekonomisk rapport man vill ha skulle underlätta deras arbete. En respondent tror att det förmodligen skulle underlätta, en annan uppger tveksamt och en tredje säger rätt och slätt nej. Utav de tillfrågade bolagen hade två av dem ”fungerande” affärssystem och ett annat bolag var i full färd att införa ett affärssystem. Det fanns dock upplevda problem hos de bolag som redan hade affärssystem. Ett av dem var att systemet inte var användarvänligt och krångligt att sätta sig in i. Ett annat problem var att man inte kunde fördjupa sig i den information som kom fram, för ibland behövs bakgrunden för att förstå helheten.

Vi ställde även frågan ifall respondenterna upplevde att de saknar någon rapport, och majoriteten svarade nej. Fast på bolaget Delta som har 420 anställda uppgav en att han ville ha mera verksamhetsorienterade rapporter och var av den uppfattningen att det var svårt att hitta kopplingen till verksamheten i de rapporter som finns tillgängliga.

De flesta av de tillfrågade bolagen ansåg att de kan bemöta en anställds önskemål om att få en skraddarsydd rapport. Bolaget Beta uppger att de inte kan möta önskemål om en skraddarsydd ekonomisk rapport, medan den som erhåller säger att det beror på vilken information det gäller men om det är relevant för jobbet så får han dem. Nyss nämnda personer arbetar på samma bolag! En annan respondent på bolaget Kappa svarade på denna fråga att i de

fall som man var i behov av en annan typ av rapport, så fick man ta fram sitt Excel program och ”uppfinna hjulet på nytt”. Det verkar inte vara någon större skillnad på om bolaget är en divisionaliserad eller en matrisorganisation på den här punkten.

4.7 Sammanfattning av empirin

Sju intervjuer genomfördes med fem aktiebolag inom produkt- och industri samt forskningsbranschen, med anställda mellan 267-108 000. Tre bolag har en divisionaliserad organisation och två bolag har någon slags matrisorganisation.

De rapporter som cirkulerar internt i bolagen är i stort sett de som allmänheten får ta del av, men de är mer utförliga och med fler kommentarer. Det är controller eller ekonomichefer tillsammans med ledning som vanligtvis ansvarar för vilka rapporter som kommer ut i bolaget. Ofta är det controllerns ansvar att se till att medarbetarna förstår de ekonomiska rapporterna. De tycker i sin tur att det är svårt med rätt rapport till rätt person. Alla är överens om att rapporterna inte förstås till fullo, men tror ändå att de gett ett bra beslutsunderlag.

Oenighet råder om de ekonomiska rapporterna täcker in informationsbehovet, där en respondent pekar på att icke-monetär information behövs. Överflödiga rapporter är de som inte har någon nära verksamhetskoppling. Det finns en upplevd saknad av verksamhetsorienterade rapporter. De flesta av de tillfrågade bolagen ansåg att de kan bemöta en anställds önskemål om att få en skräddarsydd rapport.

Majoriteten tror att ett väl genomtänkt affärssystem skulle förbättra beslutsunderlaget och kommunikationen av de ekonomiska rapporterna. Att systemet inte var användarvänligt, svårt att sätta sig in i och svårt att fördjupa sig i den information som kom fram, var några klagomål på affärssystem som vissa bolag redan hade.

5. Analys och tolkning

I det här kapitlet genomför vi en analys och tolkar vår insamlade empiri. Vår analys och tolkning kommer sedan att ligga till grund för vår slutsats som kommer att behandlas i nästa kapitel.

Vi kan börja med att konstatera att våra intervjufrågor uppfattades på olika sätt, då alla har sitt eget unika sätt att tolka. Vår feedback blev som väntat inte exakt samma, orsaken kan vara beroende på vilken person som blev intervjuad. Feedback är mottagarnas respons på sändarens budskap (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Det som slår oss nu i efterhand är att vi nog var lite otydliga i de frågeformulär som vi gjorde. Ett tydligt exempel på hur man kan tolka olika är på det bolag som uppger att de inte kan tillmötesgå önskemål om extra rapporter, medan den anställde i samma bolag som erhåller rapporterna säger att han oftast kan få det. Det visar på att de här två personerna inte uppfattade vår fråga på samma sätt och därmed fick vi svar som inte stämmer överens med varandra. Samtidigt måste vi erkänna att det var lite så här vi ville att det skulle bli. Just för att kunna visa på hur olika vi människor tänker. Ett annat exempel på tolkningsproblem är gällande frågan om vilken *organisationsform* bolaget har, där svarade alla respondenterna som blev intervjuade via mejlen istället på vilken *bolagsform* bolaget har.

Då samtliga bolag har sitt egna speciella sätt att ge ut ekonomiska rapporter internt, även inom samma organisationsform, är det mycket svårt att göra jämförelser mellan olika organisationsformer. Från empirin kan man inte utläsa att det skulle vara större kommunikationsproblematik i någon särskild organisationsform. I stället kan vi konstatera att organisationsformerna har sina egna för- och nackdelar. En kritik mot oss själva är att vi på grund av tidsbrist ej haft möjlighet att ta kontakt med bolagen igen, för att ställa följdfrågor och erhålla förtydliganden då vi ibland fick väldigt kortfattade svar per mejl.

I vårt nya informationssamhälle ställs andra krav på kommunikation inom organisationerna för att kunna överleva och styra verksamheten åt rätt håll. Intern kommunikation hjälper till att förbättra sannolikheten för att en organisation skall bli framgångsrik (Robson & Tourish, 2005). Från empirin kan man se att majoriteten av de tillfrågade bolagen kunde tillgodose behovet om ytterligare rapporter, vilket visar att det sker en viss hörsamhet gentemot medarbetarna. En kommunikativ verksamhet skall både kunna förmedla och lyssna, där lyssna är den mest krävande fasen i processen (Their, 1994)

Empirin visar att de som ansvarar över vilka rapporter som skall finnas tillgängliga inom organisationen oftast har en högre position i bolaget. Vanligtvis är det controller eller ekonomichefer tillsammans med ledningen som har huvudansvaret. Har man en högre position innebär det att man är chef eller ledare av något slag. Ledarskap är en roll och chefskap är en funktion enligt Clutterbuck och Hirst (2002). Professor Sven Windahl säger att ledarskap är kommunikation då 70-80 % handlar om att kommunicera (Aronson, 2005). Han visar kommunikationens betydelse genom resonemanget: ”en organisation utan kommunikation, vad finns det då kvar att styra med?”. Ledare och chefer får här en kommunikativ roll och måste vara pedagogisk och kunna kommunicera (Maltén, 2000).

Enligt empirin så har alla bolag de vanliga traditionella rapporterna som kvartalsrapport, delårsrapport eller årsredovisning. Inga nya ”magiska” rapporter har tillkommit som har någon slags ”allt-i-ett” funktion. Trots att informationsteknologier inom organisationer har möjliggjort att sända information på ett flertal sätt och gett nästan obegränsade möjligheter att lagra information (Strid, 1999). Vi anser att det här finns möjligheter som inte tas till vara på.

Ett syfte till att de interna ekonomiska rapporterna existerar i ett bolag, är att de skall täcka det informationsbehovet som finns. Det här är något som är frivilligt och ingen lagstiftning reglerar området (Thomasson et al, 2003). Ett behov som vi tidigare nämnde är att människor vill uppleva helheten och bli varse om hur bolaget går (Their, 1994). Vilket även en respondent uppgav i bolaget Beta. Redan där har de ekonomiska rapporterna ett existensberättigande. En organisation som byggs på samarbete kräver att alla har en god kunskap om verksamheten och att det finns en väl utformad informationsstruktur (Arbetsmiljöverket, 2002).

De enskilda individerna i en verksamhet är i behov av mängder med information som underlag för de beslut som skall fattas (Arbetsmiljöverket, 2002). Från empirin fick vi fram att alla är överens om att förståelsen av de ekonomiska rapporterna inte finns fullt ut, men ändå är alla de som utformar rapporterna övertygade om att rapporterna gett ett bra beslutsunderlag. Det tycker vi verkar lite underligt. För att förstå ny information måste individen genomgå vissa processer och uppnå vissa villkor innan förståelse kan äga rum (Wurman, 1999). Hur kan man fatta ett bra beslut om man utgår från någonting som man inte riktigt förstår? Nog måste det finnas ett antal sätt att förbättra beslutsunderlaget.

En av de intervjuade pekade på ett område i de ekonomiska rapporterna som behöver förbättras och det är sådant som inte pengar kan mäta. Vi håller med om att de ekonomiska rapporterna bör få med mer icke monetär information.

Icke monetär information är ett mycket aktuellt ämne idag, då vi befinner oss i ett kunskapssamhälle. Numera styrs verksamheter genom kunskap och kommunikation där informationen verkar vara en oändlig resurs (Wurman, 2001). Bolagen skulle kunna hitta på egna sätt att förmedla sådan information internt, då de interna rapporterna inte skall ut till externa intressenter utan endast cirkulera inom bolaget. Annars skulle det bli problem med jämförelser mellan bolag, då standardisering saknas inom området. Men inom ett och samma bolag anser vi att det är fullt möjligt att komma överens om vad man ska mäta och med vilken metod.

I dagens samhälle flödar det av information samtidigt som människan har en begränsad kapacitet till att ta emot informationen (Their, 1994). Överflödiga rapporter kommer det förmodligen alltid finnas så länge man kör ut exakt samma rapport till olika målgrupper inom bolaget, som har olika förståelse inom ämnet. Mottagaren måste kunna relatera informationen till idéer som han redan förstår och jämföra idéerna från olika synvinklar för att kunna förstå (Wurman, 2001). Det blir en subjektiv tolkning i allra högsta grad.

En orsak till att vissa respondenter känner att de får information som inte gör dem någon nytta kan vara av den anledningen, att de helt enkelt inte har förstått informationen. Har man inte förstått något så har man inte så stor användning av det. Fast det är nog inte något man gärna erkänner. I dagens ostabila bolagsklimat och med den arbetslöshet som råder har människor blivit fråntagna möjligheten att kunna erkänna att de inte förstår, att kunna ställa frågor och att inte vara av samma åsikt som en överordnad (Wurman, 2001) Det fullkomligt flödar av information överallt omkring oss inte bara inom organisationer, så om informationen inte är av hög relevans för att få jobbet gjort, är nästa anhalt förmodligen papperskorgen eller en pärm som bara står och samlar damm i bokhyllan.

Ett genomtänkt affärssystem verkade locka de flesta respondenter, dock med viss tveksamhet. Den interna kommunikationen blir allt viktigare genom att vi får alltmer komplexa organisationer som i sin tur ökar behovet av samordning (Karlöf & Henningsson, 2003). Med sådana stora organisationer, med upp till 108 000 anställda, krävs det en viss samordning för att kunna informera överhuvudtaget och ännu mera insatser om kommunikation skall äga rum. Om man använder information på rätt sätt kan det vara ett kraftfullt verktyg för att säkerställa att rätt person får rätt budskap (Wurman, 2001).

Förvånande nog var det bolaget Beta med 108 000 anställda som var säkra på att ett genomtänkt system inte skulle underlätta kommunikation. Beta är väl ändå det bolag som logiskt sett borde vara i störst behov av ett sådant

system. I sammanhanget bör nämnas att det var just det här bolaget som inte hade överensstämmande svar angående bemötande av önskemål av andra typer av rapporter. Bevisar det då inte bara ännu tydligare att det bolaget är i stort behov av att kunna samordna och verkligen är i behov av förmågan att kommunicera genom hela organisationen. Kommunikation gör att verksamheten i en organisation blir pålitlig (Arbetsmiljöverket, 2002)

Å andra sidan kanske det bara är en modefluga med stora dyra affärssystem, precis som Internet var när det kom. Alla skulle ha Internet och datorer vare sig det var lönsamt eller inte för att visa upp en modern image och hålla en jämn takt med utvecklingen. Organisationer skaffar oftast inte teknik för att lösa de problem de har, som egentligen bör vara det avgörande argumentet (Strid, 1999). Idag så vet vi att satsningen på IT var nog inte en så dum idé iallafall, men bolaget måste vara redo för en sådan förändring och tjäna på en sådan extrem investering. Bara för att alla bolag verkar köpa affärssystem idag finns det inget som säger att man måste följa strömmen. För vissa bolag kan det vara rätt att avvakta tills den rätta stunden kommer och affärssystemen har blivit mer utvecklade. Men som alltid beror det inte bara på vilken bransch bolaget är verksamt inom utan även på hur stor organisationen är. Kostnaden måste alltid ställas i relation till nyttan!

Det som verkar vara problemet med de affärssystem som redan finns är att de inte är pedagogiska och inte helt fulländade i den bemärkelsen, att användaren av systemet fortfarande inte kan få fram all information den vill komma åt. Mottagaren är det viktigaste elementet i en kommunikationsprocess men glöms ofta bort av sändaren (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Ett annat upplevt problem är att informationen gömmer sig bakom siffror som systemet håller reda på, men för användaren säger det ingenting om bakgrunden. Många gånger finns det ett behov av att kunna avläsa de andra aktörernas avsikter och intentioner (Arbetsmiljöverket, 2002). En annan anledning till att användarna inte utnyttjar systemet till fullo, kan vara att det tar lång tid att lära sig på grund av systemets komplicerade natur.

Nämnda problem kan vara svar på varför vissa var lite negativa till ett genomtänkt affärssystem. Vi vill dock poängtera att *ett genomtänkt* affärssystem i vår intervjufråga syftade till ett system som var just genomtänkt och därav användarvänligt och pedagogiskt. Kommunikationseffekter är mottagarens beteendeförändringar som är ett resultat av det överförda budskapet (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Vi tror att ett affärssystem skulle kunna resultera inte bara i kommunikation utan även till effektiv kommunikation. Med effektiv kommunikation menas att kommunikationen har resulterat i en effekt hos mottagarens beteende som sändaren efterstävade (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976).

Endast en respondent sa att han saknade någon rapport och det var en mera verksamhetsinriktad rapport. Tänker man logiskt så bör det vara lättare att fatta ett bra beslut ju bättre beslutsunderlag man har. Beslutsunderlaget i sin tur blir bättre ju närmare man kopplar det till verksamheten. I det här fallet kan den anställde se kopplingar mellan sina val av aktiviteter eller åtgärder. Då många aktörer i en organisation är i behov av löpande information om verksamhetens utveckling behöver de kunna se kopplingar mellan de val som de gör själva och vad det är som händer (Arbetsmiljöverket, 2002). För oss som ser organisationerna ”på en armlängds avstånd” är det självklart. Antigen har de blivit hemmablinda eller så är bolagen medvetna om behovet men känner att de inte har de resurser som krävs - kostnaden är större än nyttan.

5.1 Sammanfattning av vår analys och tolkning

Inga nya moderna rapporter har kommit till bolagen utan det är fortfarande de traditionella rapporterna som är aktuella. Rapporterna förstås inte fullt ut men tros ändå utgöra ett bra beslutsunderlag enligt dem som producerar rapporterna, vilket vi finner förvånande.

Icke-monetär information lyser med sin frånvaro i de ekonomiska rapporterna, vilket borde förbättras när vi befinner oss i ett kunskapsintensivt samhälle, där tjänster förekommer frekvent. Rapporter uppfattas som överflödiga när de inte förstås eller inte har nära verksamhetskoppling. Ju närmare den ekonomiska informationen är kopplad till verksamheten desto bättre blir beslutsunderlaget. Ett genomtänkt affärssystem kan förmodligen förbättra beslutsunderlaget och underlätta kommunikationen med ekonomisk information inom en organisation. Hänsyn måste dock tas till systemets kostnad och sättas i relation med systemets nytta.

6. Slutsats

I det här kapitlet kommer vi att drar slutsatser utifrån empirin och besvara studiens forskningsfrågor och därmed fyller studien sitt syfte. Vi kommer även att föra en avslutande diskussion och lämna förslag till vidare forskning.

Studiens syfte är att skapa en ökad förståelse för de bakomliggande faktorer som finns gällande kommunikationssvårigheterna av de ekonomiska rapporterna. För att kunna besvara vår huvudfråga har vi använt oss av två delfrågor; Varför brister den interna kommunikationen avseende ekonomiska rapporter och skulle ett genomtänkt affärssystem kunna lösa problemet? Så vad ligger egentligen bakom kommunikationssvårigheterna gällande informationen i ekonomiska rapporter i en organisation?

Vi anser att den viktigaste bakomliggande orsaken till kommunikationssvårigheterna är att det i dagsläget inte kommuniceras med ekonomiska rapporter överhuvudtaget utan att det endast *informerar*. När man informerar får man inget gensvar, det är en enkelriktad process och sändaren har ingen aning om informationen når mottagaren. Ett allmänt problem med information är att man inte vet i hur stor grad mottagaren har tagit till sig budskapet. De ekonomiska rapporterna stannar vid informationsprocessen fast vi anser att de skall komma snäppet vidare till kommunikationsprocessen. Först då kan man börja skapa en dialog mellan sändare och mottagare. Det som saknas i dagsläget är någon slags feedback.

Vissa sändare hurrar åt teknikens under, som har gjort det möjligt att få ut mer information snabbare. De kastar ut information hej vilt och verkar hoppas på att mottagarna själva skall ha tid att sortera bort och sålla vilken information som är relevant. Vi anser att det verkligen sätter alldeles för stor tilltro till de tänkta mottagarnas prioriteringar. Vem i all världen, dessutom på betald arbetstid, har tid att gå igenom all information?

Förbättring är fullt möjligt och vi anser att ett första steg är att sändaren bör koncentrera sig på att göra budskapet bättre för att säkerställa att det når mottagaren, inte försöka lösa det med ännu mer information som inte är till någon nytta. Hur ska man då veta om informationen gör någon nytta? Vi anser att om man skraddarsyr informationen så finns det en större chans att den tänkta mottagaren tar åt sig budskapet. Samtidigt minskar det dagliga informationsflödet som tar upp en massa onödig tid.

Organisationerna växer sig allt större och större och blir allt mer komplexa. Det leder till att det behövs samordning inom styrsystemen för att informationen skall kunna kommuniceras ut till alla medarbetare. Det kan vara en av de pusselbitar som förklarar varför den interna kommunikationen fungerar allt annat än felfritt. Bolagen behöver inga redovisningsakrobater som gör det svårt för alla inblandade att analysera och förstå sig på bolagets handlingar. Däremot så finns det ett behov av transparens för att kunna se kopplingar mellan olika val.

Inom alla organisationer, vare sig det är inom en matris- eller en divisionaliserad organisation, finns det de som producerar rapporter och tänkta mottagare till rapporterna. Organisationer består av individer som alla tolkar information på ett unikt sätt, vilket gör det oerhört svårt att skicka en och samma ekonomiska rapport, till samtliga målgrupper inom en organisation och uppnå samma förståelse. Det är mänskligt att tolka olika, vi människor är av en mycket komplicerad natur och det är extremt svårt att veta i förhand hur varje individ kommer att tolka den ekonomiska informationen som rapporter ger. Vilket förklarar en del av kommunikationssvårigheterna inom organisationer. Däremot är det svårt att tolka något som man aldrig erhållit. I vårt praktikfall ABB fick inte ledamöterna de rätta rapporterna vilket försvårade deras chanser att fatta välgrundade beslut. Vi anser att det i sin tur ledde till en katastrof för bolaget.

Det är oftast kontrollern som ansvarar för att de andra medarbetarna skall förstå de ekonomiska rapporterna. Vi är av den åsikten att majoriteten på ett bolag inte vill blotta sig själva och på exempelvis ett ledningsgruppsmöte erkänna att man inte förstår och be någon förklara vad rapporterna innebär. Det hela blir väldigt subjektivt när det är upp till en controller, som har en helt annan förståelse än vanliga arbetare, som ska försöka lura ut vem som kan vad och hur han ska förklara på bästa sätt. Ett gammalt beprövat knep är att ta reda på varje medarbetares förkunskap genom till exempel ett utvecklingssamtal, för att på det här sättet få reda på om det kanske skulle finnas ett behov av genomgång av de ekonomiska rapporternas innehåll. Om man genomför en sådan genomgång blir det mindre oklarheter hos de anställda, som använder rapporternas ekonomiska information som beslutsunderlag.

Vi anser att en organisation som bygger på samarbete är att föredra. I den här typen av organisation krävs det att alla har en god kunskap om verksamheten och att det finns en väl utformad informationsstruktur. Här finns det inget behov av en chef som styr utan var och en styr sin egen insats. Däremot kan det finnas behov av någon som intar rollen som ”bollplank” och någon som kan lösa en konflikt om den uppstår.

Ett lättförståeligt och användbart affärssystem där man kan plocka ut de rapporter man själv är i behov av, tror vi är mycket tidsbesparande. På så vis slipper de anställda ta upp excell programmet och ”uppfinna hjulet på nytt” varje gång. Systemet måste dock vara användarvänligt och pedagogiskt så att de anställda kan använda och nyttja det till fullo. Mottagaren får ingen information som är onödig och som han måste gå igenom och sålla bort, utan han bestämmer själv vilken information han är i behov av och kan välja fritt från alla rapporter i systemet.

En nackdel är att det är en kostsam historia vi pratar om. Det tar även lång tid innan man får ett sådant här stort system att fungera. När man väl har fått igång systemet återstår det att utbilda personalen. Det tar alltid lång tid innan man har lärt sig ett system så att man kan använda det fullt ut. Man måste överväga nackdelarna mot fördelarna, nytta mot kostnad. Ett sådant affärssystem skulle underlätta drastiskt och minska arbetstimmarna för dem som, exempelvis var tvungna att börja från början varje gång något ska utvärderas. I längden så tror vi att det lönar sig. Observera att vi här tänker endast på stora organisationer i den bemärkelsen att de har ett stort antal anställda. I en liten organisation med bara ett fåtal anställda tror vi att det blir en onödig investering. Hänsyn måste även tas till vilken bransch bolaget är verksamt inom.

Kan man verkligen anse att ett sådant affärssystem är ett medel som man kan kommunicera med? Ja, det beror på hur man ser på saken. Visst kan man vara en pessimist och säga, att ett affärssystem endast är ytterligare ett sätt att informera med mer information snabbare. Vi anser dock att informationen från affärssystemet inte bara skall upplysa medarbetare om läget, utan även användas till att fatta bättre beslut. Genom att försöka påverka medarbetaren till ett bättre beslut via ett bättre beslutsunderlag och medarbetaren tar till sig budskapet och resultatet kommer tillbaka till sändaren - då har kommunikation ägt rum. Det måste finnas någon form av feedback i systemet för att kommunikation ska ha ägt rum. I det här fallet blir det någon slags redan inbyggd feedback i systemet som ger den effekt som eftersträfvades. Det är som vi nämnde tidigare, en dubbelriktad process där sändaren och mottagaren både ger och tar.

6.1 Avslutande diskussion

Vår studie visade att de ekonomiska rapporterna bör utformas så att de kan ge mer verksamhetsinriktad information, så att den anställde kan hitta kopplingar till sin egen verksamhet. Annars finns risken att de bara ögnas

igenom för ett kort ögonblick för att sedan stuvats undan i något hörn där informationen inte gör någon nytta.

Självfallet måste man ta hänsyn till inom vilken bransch bolaget är verksamt inom och majoriteten av de vi tillfrågade var verksamma inom produktion eller industri. Troligen är det enklast för dem att använda de rapporter som redan finns till hands. Vi anser däremot att det är synd då man inte tar till vara på ett gyllene tillfälle, när man ingen lagstiftning reglerar området, till att verkligen satsa på ett par rapporter som ger bra information till medarbetarna.

Ingen utav bolagen i vår studie hade några egna ”moderna” rapporter anpassade till dagens kunskapsintensiva miljö. Att det fortfarande är de traditionella rapporterna som är aktuella är något förvånande då de har sin grund i industrisamhället för massproduktion av varor. Vi konstaterade förut att vi befinner oss i ett informationssamhälle där kunskap har en allt mer central roll och IT gör det möjligt att sprida både kunskap och information otroligt snabbt. Verksamheten styrs numera genom kunskap och kommunikation och inte längre genom direktiv och målstyrning. Nu är det flexibla och individuella anpassade tjänster som är på agendan men redovisningen är kvar vid massproduktion av varor. Vilket lämnar mycket kvar att önska vid utformning av ekonomiska rapporter.

För att ta tillvara på användarnas åsikter skulle bolagen kunna fråga alla anställda om vad de tycker saknas och behövs eller vad som är överflödigt och bara tar onödiga resurser, för att de skall göra ett bättre jobb. Här handlar det om att lyssna och ta tillvara på förslagen som kommer. Organisationen bör ta sig tid att träffa alla inom organisationen på relativt små möten, annars vågar de förmodligen inte säga någonting. För att inte missa någons åsikt skulle man kunna sätta upp en förslags låda eller liknade, där man kan vara anonym om man så önskar.

Angående organisationer så bör det vara enklare att kommunicera i en platt organisation, eftersom informationen inte behöver färdas en lång väg innan den når mottagare och förhoppningsvis hinner den inte förvanskas på vägen. Snabbare uppdateringar bör leda till snabbare eller alternativt bättre beslut.

Det ter sig som om en lärande organisation vore det ultimata, då det här organisationssystemet har ett kontinuerligt informationsutbyte med omgivningen och därmed kan kontrollera förändringar med korrekta åtgärder. En mera verklighetsanpassad bild skulle vara att med enkla medel ta till vara på den kunskap som finns inom organisationen och använda den på bästa sätt. Det behöver inte alltid vara så svårt.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

Ett förslag på fortsatt forskning inom området är att göra en studie bland de bolag som har skaffat ett affärssystem och undersöka om de berörda inom bolaget har upplevt att systemet är användarvänligt, pedagogiskt och om de har fått ett bättre beslutsunderlag. Det vore även intressant att undersöka om systemet har underlättat kommunikationen, av den information som ekonomiska rapporter ger. Finns det något samband mellan god kommunikation och exempelvis ett bolags lönsamhet? Det vore även intressant att jämföra olika ledarstilar och organisationsformer med varandra. Hur har bolag i praktiken löst de här svårigheterna med att lyssna, vad vi då menar är hur återkopplingen fungerar. Tar bolagen verkligen tillvara på all kunskap som finns inom organisationen?

7. Källförteckning

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig Metod*, Lund, Studentlitteratur

Arbetsmiljöverket (2002). *Från frustration till total utmattning – om brister, risker och krav i det moderna arbetslivet*, [Elektronisk] Tillgänglig:
<http://www.av.se/webbshop/pdfroot/H363.pdf> [2007-05-07]

Aronson, Niklas (2005). *Att leda är att kommunicera* [Elektronisk] Tillgänglig:
<http://www.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/vyPublicerade/675512C70E182928C1256FCB005A610D?OpenDocument> [2007-05-11]

Beckett, Robert (2003). *Communication ethics: Principle and practice*, Journal of Communication Management, vol. 8,

Biltgård, Torbjörn och Tielman, Sanna (2007). *Hur man gör litteraturöversikter* [Elektronisk] Tillgänglig:
[http://www.socarb.su.se/studentinfo/sannatielman/s7bvt07/Bildtgard&Tielman_\(2007\)%20Hur_man_gor_litteraturoversikter.pdf](http://www.socarb.su.se/studentinfo/sannatielman/s7bvt07/Bildtgard&Tielman_(2007)%20Hur_man_gor_litteraturoversikter.pdf) [2007-03-19]

Carlsson Bengt och Nachemson-Ekwall Sophie (2003). *Livsfarlig ledning – historien om kraschen i ABB*, Ekerlids Förlag, ScandBook i Falun

Clutterbuck, David & Hirst, Sheila (2002). *Leadership communication: A status report*, Journal of Communication Management, vol. 6, utgåva 4.

Edlund, Per-Olov, Högberg, Olle och Leonardz, Björn (1999). *Beslutsmodeller – redskap för ekonomisk argumentation*, Lund, Studentlitteratur, fjärde upplagan

Ekman, Bo (2002). *Himmel och helvete – om företagande, makt och ledarskap*, Ekerlids förlag, Scandbook i Falun

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

Lennerlöf, Lennart (1975). *Ledarskap*, Kungälv, Göteborgs offsettryckeri

Maltén, Arne (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*, Lund, Studentlitteratur

- Mintzberg, Henry (1983). *Structure in fives: designing effective organisations*, New Jersey, Prentice Hall.
- Morgan, Gareth (1999). *Organisationsmetaforer*, Lund, Studentlitteratur
- Mossboda, Britt-Mari och Peterson, Mikael och Rönnholm, Inger (2002). *Att vara chef och ledare*, sjunde upplagan, Falun, Ekerlids förlag.
- Nationalencyklopedin (2007). sökbord: *information och kommunikation* [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.ne.se> [2007-03-19]
- Robson, Paul J.A &. Tourish, Dennis (2005). *Managing internal communication: an organizational case study*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 10, utgåva 3
- Rodenstedt, Kjell och Winther, Kent (2004). *Projektkonomi i praktiken*, Kristianstad, Uppsala Publishing House.
- Rogers, Everett och Rekha, Agarwala-Rogers (1976). *Communication in organisations*, New York, The free press
- Sachs, Göran (1976). *Från PR till relationik*, Malmö, Liber Läromedel
- Samuelsson Lars A (2004). *Controllerhandboken*, Teknikföretagen, Uppsala, Nya Almqvist & Wiksell Tryckeri AB
- Smith, Dag (2000). *Redovisningens språk*, Lund, Studentlitteratur, andra upplagan
- Strid, Jan (1999). *Intern kommunikation*, Lund, Studentlitteratur
- Svenning, Conny (1997). *Metodboken*, Eslöv, Lorentz förlag
- Taylor, Steven och Bogdan, Robert (1984) *Introduction to Qualitative Research Methods the search for meanings*, second edition, USA, John Wiley & Sons
- Their, Siv (1994). *Det pedagogiska ledarskapet*, Mariehamn, Mermerus
- Thomasson, Jan et al. (2003). *Den nya affärsredovisningen*. 14 upplagan, Malmö, Liber AB.

Wolming, Simon (1998). *Validitet – Ett traditionellt begrepp i modern tillämpning*, [Elektroniskt]. Tillgänglig:
<http://www.ped.gu.se/biorn/journal/pedfo/pdf-filer/wolming.pdx>
[2007-03-14]

Wurman, Richard (2001). *Information Anxiety 2*, Indianapolis, QUE

BILAGA 1

Intervjufrågor till den som erhåller de ekonomiska rapporterna

Hur många anställda finns det på företaget?

Vilken organisationsform har företaget?

Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?

Vilka ekonomiska rapporter får du eller har du tillgång till?

Har du användning av de ekonomiska rapporterna som du erhåller?

Tycker du att det finns några rapporter som är överflödiga?

Saknar du någon typ av rapport?

Täcker de ekonomiska rapporterna du får in det informationsbehovet som du har?

Anser du att de ekonomiska rapporterna du får ger dig ett bra beslutsunderlag?

Tror du att ett affärssystem där du själv kan välja vilka rapporter som du vill ha skulle underlätta ditt arbete?

Om du idag skulle vara i behov av en annan typ av ekonomisk rapport än dem du får kan du få det då?

Övrig kommentar:

BILAGA 2

Intervjufrågor till den som utformar de ekonomiska rapporterna

Hur många anställda finns det på företaget?

Vilken organisationsform har företaget?

Vilken typ av verksamhet bedriver företaget?

Vilken typ/typer av rapporter utformar du?

Tror du att mottagarna av de ekonomiska rapporterna förstår/använder sig av informationen som dem innehåller?

Anser du att rapporterna är lätta att förstå?

Skulle man kunna göra rapporterna enklare?

Tror du att de ekonomiska rapporterna täcker in det informationsbehovet som finns på företaget?

Tror du att de ekonomiska rapporterna ger ett bra beslutsunderlag för mottagarna?

Tror du att ett genomtänkt affärssystem där användarna själva kan välja vilka rapporter som dem vill ha som beslutsunderlag skulle kunna underlätta denna typ av kommunikation?

Om en användare av rapporterna kommer med ett önskemål om en annan typ av rapport kan ni bemöta deras önskemål?

Övrig kommentar:

Högskolan i Borås

Högskolan i Borås bildades i samband med högskolereformen 1977. Högskolans textila utbildningar har dock sitt ursprung redan i den Tekniska Väfskolan från 1866.

Idag är Högskolan i Borås en nationell högskola med studenter från hela landet. Högskolan i Borås ger utbildningar inom följande ämnesområden; biblioteks- och informationsvetenskap, textil, teknik, barn- och ungdomspedagogik samt data/informatik och ekonomi.

Forskning och utvecklingsarbete är en expanderande del av högskolans verksamhet. En viktig del i detta arbete är en nära samverkan med företag, statliga myndigheter och kommuner både i Sverige och utomlands.

Institutionen för data- och affärsvetenskap

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger utbildningar inom följande två områden: ekonomi och informatik. Samverkan mellan institutionens ämnen har lett till unika utbildningsprogram, i första hand magisterutbildningar som bygger på ämneskombinationen informatik och företagsekonomi.

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger följande utbildningar: Civilekonomutbildning 120/160 poäng, Dataekonomutbildning 120/160 poäng, Systemarkitekturutbildning 120/160 poäng, Systemvetarutbildning 120/160 poäng. Fastighetsmäklarutbildning 80 poäng, Event Management 80 poäng, Magisterutbildning i entreprenörskap och affärsdesign, Magisterutbildning i direktmarknadsföring 121-160 poäng Kandidat-/magister-utbildning i företagsekonomi 81-120/160 poäng samt Kandidat-/magister-utbildning i informatik 81-120/160 poäng

Därutöver erbjuder institutionen fristående kurser ekonomi, juridik och informatik.

För mer information:

Högskolan i Borås
501 90 Borås
Tel 033-435 40 00
Fax 033-435 40 03
E-post: Info@hb.se
Internet: <http://www.hb.se>