

Examensarbete

Våren 2010

Sektionen för Hälsa och Samhälle

Företagsekonomi

Att kunna berätta tyst kunskap

– En studie kring vad tyst kunskap är inom de fyra största revisionsföretagen i världen och hur den tillvaratas

Författare

Shyhrete Rexhepi

Nina Uusivirta

Handledare

Stig Westerdahl

Examinator

Fredrik Ljungdahl

”KNOWLEDGE IS POWER”

Francis Bacon (1561-1626)

Förord

Vi vill först och främst inleda med att tacka vår handledare Stig Westerdahl, som vid varje handledning gett oss tips och råd under arbetets gång. Vi vill även rikta ett stort tack till alla respondenterna som ställt upp och deltagit i undersökningen, samt revisionsföretagens kontaktpersoner som hjälpt oss att finna respondenterna som medverkat. Er medverkan har medfört att denna uppsats har blivit genomförd.

Sist men inte minst vill vi även rikta ett tack till familj och vänner, vilka varit förstående och stöttat oss under uppsatsens gång.

Tack!

Kristianstad i maj 2010

Shyhrete Rexhepi & Nina Uusivirta

Titel: Att kunna berätta tyst kunskap – En studie kring vad tyst kunskap är inom de fyra största revisionsföretagen i världen och hur den tillvaratas

Författare: Shyhrete Rexhepi och Nina Uusivirta

Sammanfattning

Kunskap är en viktig resurs, speciellt inom kunskapsintensiva branscher så som revisionsföretag. En stor del av kunskapen hos en människa utgörs av den tysta kunskapen, som är den kunskapen som är personlig och svår att uttrycka. Genom att skapa en bättre förståelse för den tysta kunskapen, kan företagen utnyttja sina kunskapsresurser på ett bättre sätt. Därför krävs det att den tysta kunskapen studeras. Denna undersökning syftar till att ta reda på vad den tysta kunskapen är och hur den tillvaratas inom revisionsföretagen. För att besvara syftet har vi intervjuat fyra revisorer från de fyra största revisionsföretagen i världen. För att försöka fånga den tysta kunskapen, använde vi ”epitomes of tacit knowledge” som metod i vår intervjuguide. I undersökningen kom vi fram till att den tysta kunskapen finns inom revisionsyrket, och att den finns mest i möten med kunder. Det mest intressanta vi kom fram till, är att revisorerna tillvaratar den tysta kunskapen genom att ta hjälp av gamla fall vid bedömning av nya fall. Detta sker i diskussioner med andra medarbetare i berättelseform. Vi fann även andra förutsättningar där det finns en möjlighet för den tysta kunskapen att tillvaratas mellan revisorer, vilka revisionsföretagen använder sig av.

Nyckelord: kunskap, tyst kunskap, epitet för tyst kunskap (ETK), narrativ, narrativ kunskap

Titel: Being able to tell tacit knowledge – A study of what tacit knowledge is in the four largest accounting firms in the world and how they take care of it

Authors: Shyhrete Rexhepi and Nina Uusivirta

Abstract

Knowledge is an important resource, especially in knowledge-intensive industries such as audit firms. Much of mankind's knowledge consists of tacit knowledge, this is a knowledge that is personal and difficult to express. By having a better understanding of tacit knowledge, companies can exploit their knowledge resources more effectively, and therefore it's important that the tacit knowledge is studied. The purpose of this study is to find out what tacit knowledge is and how audit firms take care of it within the own firm. To answer these questions we have interviewed four accountants from four of the largest accounting firms in the world. In our attempt to capture the tacit knowledge we used "epitome of tacit knowledge" as a method in our interview guide. In the survey, we found out that the tacit knowledge exists within the audit profession and that it appears in meetings with clients. The most interesting thing we discovered is that the auditors takes care of the tacit knowledge by taking help of old cases when assessing new cases. This occurs in discussions with other co-worker in narrative form. We also found other conditions where there is an opportunity for the tacit knowledge to be enforced between auditors, which audit firme use.

Keywords: knowledge, tacit knowledge, “epitomes of tacit knowledge” (ETK), narrative, narrative knowledge

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problemfrågeställning	8
1.2 Syfte	8
2. Metod	9
2.1 Litteratursökning	9
2.2 Val av metod	9
2.3 Urval och avgränsning	11
2.4 Datainsamling	12
2.5 Källkritik	13
3. Teori	14
3.1 Begreppet kunskap	14
3.1.1 Två kategorier av kunskap	14
3.2 Tyst kunskap	15
3.2.1 ”Epitomes of tacit knowledge”	17
3.2.2 Narrativ	18
3.3 Tyst kunskap och revision	18
3.4 SECI-modellen	20
3.4.1. Öppna kontorslandskap	22
4. Empiri	24
4.1 Respondenterna som medverkade i undersökningen	24
4.2 Respondenternas känsla vid utförande av arbetet och möte med kunden	25
4.3 Att lära sig bedöma fall utifrån tidigare fall	28
4.4 Respondenternas observation och imitation av erfarna medarbetare	29
4.5 Företagens system för kunskapsdelning mellan medarbetarna	31
5. Analys	34
5.1 Förklarandet av den tysta kunskapen, hur den skapas och blir till en färdighet	34
5.2 Hur revisionsföretagen delar den tysta kunskapen mellan medarbetarna	36
6. Slutsats	41
6.1 Förslag till vidare forskning	42
Litteraturförteckning	44

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Inledning

I takt med att samhället utvecklats till ett kunskapssamhälle har intresset för överföring av kunskap mellan de anställda ökat inom företagen. Idag strävar företag ständigt efter att utveckla sin kompetens och vara konkurrenskraftiga på marknaden. Kompetensen hos det humana kapitalet är den viktigaste tillgången inom företagen för förnyelse och utveckling (Söderström, 1996), speciellt inom kunskapsintensiva företag så som revisionsföretag. För att företagen ska kunna utnyttja de kunskapsresurser som de har, bör en förståelse skapas för den tysta kunskapen (Haldin-Herrgård, 2004).

Kunskap kan delas in i två olika former, explicit och implicit kunskap. Den explicita kunskapen kan förklaras med ord och siffror och kan överföras enkelt mellan individer. Den implicita kunskapen kallas vanligen för tyst kunskap och är personlig, svår att uttrycka och överföra mellan individer (Berggren & Lindkvist, 2001). Det är den kunskapen som är svår att kommunicera med ord, tecken och rörelser. Individer är inte fullt medvetna om sin tysta kunskap, vilket är en anledning till att den tysta kunskapen är tyst (Stein, 1996).

Revisionsbranschen är en kunskapsintensiv bransch där revisorerna agerar genom att förse kunder med tjänster. Revision förklaras som ”att med en professionellt skeptisk inställning planera, granska, bedöma och uttala sig om årsredovisning, bokföring och förvaltning” (FAR Förlag, 2006). Revisionen behövs för att intressenterna ska kunna lita på förvaltningen och informationen som företaget lämnar angående sin ekonomiska situation (FAR Förlag, 2006). Den explicita kunskapen i revisionsföretag består av en mängd regelverk, men det krävs mer än den formella kunskapen (explicit kunskap) för att en revisor ska uppfattas som kompetent i sitt arbete (Westerdahl, 2005). Att revisorn ska kunna anpassa sig till kunder, göra bedömningar och ta beslut i sitt arbete är en del av den tysta kunskapen, vilket skapas informellt.

Forskning inom den tysta kunskapen har intresserat många olika sorters forskare som exempelvis psykologer, filosofer och pedagoger, men ämnet är relativt outforskat inom företagsekonomi (Haldin-Herrgård, 2004). Detta medför en brist på förståelse av tyst kunskap och hur den används inom företagen. För att bättre kunna förstå organisationers funktioner, kunskapsöverföring, lärande och konkurrenskraft bör den tysta kunskapen uppmärksammas mer (Berggren & Lindkvist, 2001).

Problematiken att forskning inte bedrivits i större utsträckning beror på att den tysta kunskapen är abstrakt och nästintill omöjlig att forska inom (Haldin-Herrgård, 2004). Traditionellt sett har alltid explicit kunskap prioriterats före tyst kunskap. Trots detta finns tecken som tyder på att den tysta kunskapen kan komma att bli ett nytt mode, speciellt inom företagsekonomi (Haldin-Herrgård, 2004).

Inom företagsekonomi har tyst kunskap främst studerats under och efter 1980 talet (Haldin-Herrgård, 2004). Nonaka och Takeuchi (1995) har utvecklat en modell för kunskapsutveckling. Modellen kallas för SECI-modellen och består av fyra steg som är socialisering, externalisering, kombinerande och internalisering. Det andra steget i modellen (externalisering) innebär att den tysta kunskapen blir explicit genom att individer uttrycker sig via dialoger med hjälp av exempelvis metaforer och analogier. Polanyi (1966) håller med om att tyst kunskap kan överföras mellan individer genom att imitera sin "mästare", vilket sker i det första steget i modellen (socialisering). Han motsätter sig däremot till att tyst kunskap kan omvandlas till explicit och uttryckas via dialoger.

Vi väljer att studera tyst kunskap inom revisionsföretag eftersom det krävs mer kunskap för en revisor än den formella kunskapen som revisorn lär sig på utbildningar, vilket inte betonas särskilt mycket. I revisorns arbetsuppgifter ingår dagligen att kunna göra bedömningar och ta beslut vilket motsvarar den tysta kunskapen. Därför är det viktigt att tyst kunskap uppmärksammas inom revisionsföretagen för att de ska få kännedom om betydelsen av den tysta kunskapen hos revisorerna. Genom att revisionsföretagen får kännedom om den tysta kunskapen kan de bättre ta del av sitt humana kapital. Därför är det utav intresse för oss att bidra till forskningen om tyst kunskap inom företagsekonomi. Trots att forskning inom tyst kunskap är en svårighet och knappt bedrivits, åsidosätter vi inte forskningen utan ser den snarare som en utmaning för att komma närmare förståelsen tyst kunskap. Det är även intressant att studera ämnet eftersom vi själva planerar att arbeta inom yrket i framtiden, och genom denna studie kan vi vara förberedda på den tysta kunskapens betydelse inom yrket. Bristen på forskningen av den tysta kunskapen inom företagsekonomi leder oss fram till vårt syfte och två problemfrågeställningar som presenteras här nedan.

1.1 Problemfrågeställning

De frågor detta arbete kommer att beröra är:

- Vad är tyst kunskap inom revisionsföretag ?
- Hur försöker revisionsföretagen tillvarata den tysta kunskapen?

1.2 Syfte

Denna undersökning syftar till att klargöra och ge en djupare förståelse av vad fenomenet tyst kunskap är inom revisionsföretagen, och vilka möjligheter det finns inom revisionsföretagen för att den tysta kunskapen ska tillvaratas.

2. Metod

I detta kapitel redovisar vi hur uppsatsen olika delar har gått till. Vi tar upp hur sökningen av litteraturen har skett, vilka metoder som tillämpats, hur valet av respondenterna har gjorts och hur insamlingen och bearbetningen av data har skett.

2.1 Litteratursökning

I detta arbete har vi använt oss av litteratur i form av böcker, vetenskapliga artiklar och avhandlingar. Sökningen började på Högskolan Kristianstads bibliotek genom att vi sökte på bibliotekets databas, med sökorden *kunskapspridning*, *kunskapsöverföring* och *kunskap*. Efter att vi läst i litteratur som hittades, kom vi i kontakt med begreppet tyst kunskap. Då ändrades och lades fokus på sökorden *kunskap*, *tyst kunskap*, och de engelska motsvarigheterna *knowledge* och *tacit knowledge*. Genom det avancerade sökverktyget google scholar hittades Tua Haldin-Herrgårds (2004) avhandling om tyst kunskap. Efter att ha läst avhandlingen bedömde vi att det var relevant material som kunde användas i vårt arbete. Utefter Haldin-Herrgårds (2004) referenslista hittades många intressanta vetenskapliga artiklar och böcker som kom till användning. Artiklarna söktes via Google, Google scholar och Emerald, medan böckerna söktes och beställdes från olika bibliotek. Utifrån dessa böcker och artiklar hittades ytterligare material som användes. En del artiklar och böcker som användes vidare i arbetet är skrivna av samma författare. Efter att ha läst i böcker och vetenskapliga artiklar, valdes de som bedömdes vara relevanta för arbetet. Valet skedde inom den tysta kunskapen, och inte den explicita kunskapen.

Under arbetets gång utökades sökorden till ”*epitomes of tacit knowledge*” (ETK), *narrativ* och *narrativ kunskap*. Detta för att vi har använt ETK som metod för att studera tyst kunskap, och vissa av ETK har vi använt i ett narrativt sammanhang.

2.2 Val av metod

Vi har valt att göra en intervjustudie där vi har intervjuat fyra revisorer, en av varje från de största revisionsföretagen. Vi valde intervjuer eftersom forskningen inom tyst kunskap mest skett genom intervjuer eller enkäter. Haldin-Herrgård (2004) är dock tveksam till att använda sig av enkäter vid forskningen av ämnet. Eftersom tyst kunskap är abstrakt och svårt att uttrycka anser Haldin-Herrgård (2004) att enkäter inte alls motsvarar ämnets natur. Därför valde vi intervjuer som metod för datainsamling. Vi hade kunnat använda enkäter, men då

hade inte någon möjlighet funnits att få utvecklade svar från respondenterna, eller att ställa följdfrågor. En nackdel med intervjuer kan dock vara att intervjuarna uppfattar och tolkar respondenternas svar fel (Christensen & Engdahl & Gräås & Haglund, 2001). Detta kan speciellt beröra oss eftersom tyst kunskap är ett så abstrakt ämne. Dock har vi transkriberat intervjuerna (se 2.4 Datainsamling), och läst dem ett flertal gånger för att kunna göra en så korrekt tolkning som möjligt.

Intervjufrågorna som vi byggt är utav semistrukturerad karaktär, vilket innebär att forskaren har en lista över frågor och specifika teman, där respondenten har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Andersen, 1998). Ett alternativ för oss hade varit att använda ostrukturerade intervjuer, men eftersom tyst kunskap är abstrakt, är risken större att tappa fokus från ämnet vid användningen av denna metod. Ett annat alternativ hade varit att använda strukturerade intervjuer, men vi ansåg att möjligheten att fånga ett så abstrakt ämne med denna metod, är betydligt svårare. Därför valde vi semistrukturerade intervjuer. Att respondenten har stor frihet att utforma sina svar karakteriserar även öppna frågor (Bryman, 2001), som vi använt oss av i intervjuguiden (se bilaga 1). De första frågorna är dock slutna, eftersom vi ville få lite bakgrundsinformation om respondenterna. Resten av frågorna är däremot öppna, för att lättare kunna få spontana svar som kan kopplas till den tysta kunskapen.

Denna studie är av kvalitativ karaktär eftersom undersökningen skapar en djupare förståelse för ämnet (Andersen, 1998). Detta för att undersökningen kännetecknas av en forskningsstrategi som lägger vikt vid ord, text, symboler och handlingar, och inte kvantifiering av data (Bryman, 2001). Tyst kunskap har studerats med både kvalitativ och kvantitativ karaktär som forskningsmetoder (Haldin-Herrgård, 2004). Vad som lämpar sig bäst för att studera den tysta kunskapen beror på syftet och forskningsfrågorna som studeras. Enligt Haldin-Herrgård (2004) bör en kvalitativ metod användas även om en kvantitativ metod används, med tanke på att tyst kunskap är svåråtkämpligt. Eftersom våra frågeställningar och vårt syfte är av kvalitativ art, använder vi enbart en kvalitativ metod.

För att forska inom ett abstrakt ämne som tyst kunskap, krävdes att finna en metod för hur ämnet forskats tidigare. Efter att ha funnit ”epitomes of tacit knowledge” (ETK) som en metod för att studera tyst kunskap inom företagsekonomi, valdes den för undersökningen. Utbudet av metoder för att studera tyst kunskap inom företagsekonomi är inte stort, och ETK är inte någon väl beprövad metod. Däremot var ETK den närmsta metoden vi fann som

passade undersökningen bäst för att besvara dess syfte. Haldin-Herrgård (2004) använder också ETK som metod, där ord och uttryck som karaktäriserar den tysta kunskapen används i forskningen av ämnet. Utifrån dessa ord och uttryck grundade vi våra intervjufrågor, varav två av frågorna gjordes i berättelseform. Detta för att leda respondenterna in i det abstrakta ämnet vilket tyst kunskap är.

2.3 Urval och avgränsning

Valet av företag gjordes mot de fyra största revisionsföretagen i världen. Intresset att undersöka dessa företag låg i att de har mycket anställda, där den tysta kunskapen förmodligen har en större chans till att delas mellan medarbetarna. Detta eftersom revisorer i dessa företag samarbetar med fler medarbetare än i de mindre revisionsföretagen. Därför skedde valet på just de fyra största företagen.

Avgränsningen skedde mot områdena Kristianstad och Malmö. Valet av område hade ingen betydelse för undersökningens syfte, och därför avgränsade vi oss till de närmsta kontoren hos de fyra valda företagen. Vid valet av de närmsta kontoren utgick vi ifrån Högskolan Kristianstads lokalisering. Eftersom inte alla de fyra företagen befinner sig inom området Kristianstad fick vi även avgränsa oss till området Malmö.

Vi valde att intervjua revisorer eftersom vi ansåg att de bäst skulle kunna besvara undersökningens syfte och frågeställningar, med tanke på att de arbetar i revisionsbranschen. Valet av respondenterna gjordes utefter ett icke-sannolikhetsurval vilket är vanligt vid en kvalitativ undersökning. Icke-sannolikhetsurval innebär att inte alla i populationen har möjlighet att komma med i urvalet (Christensen & Engdahl & Gräas & Haglund, 2001), vilket passar in på vår studie eftersom vi enbart intervjuade revisorer. Tyst kunskap har studerats tidigare på ledningsnivå och bland experter eftersom de anses ha mest erfarenhet, och därmed samlat på sig mest tyst kunskap (Haldin-Herrgård, 2004). Därför var tanken först att vi skulle studera tyst kunskap på ledningsnivå, vilket senare visade sig vara en svårighet. På grund av den hektiska period som revisionsföretagen har under våren, kunde inte intervjuer ske på ledningsnivå i alla företagen. Detta medförde att vi blev tilldelade fyra manliga intervjupersoner som var tillgängliga, av företagens kontaktpersoner vi kontaktade. Därav blev vårt urval ett bekvämlighetsurval. Bryman (2001) förklarar bekvämlighetsurval som ett resultat av olika faktorer, så som tillgänglighet på individer som är svåra att få tag i. En del av kontaktpersonerna tilldelade oss respondenter som de ansåg var mest lämpade för ämnet.

Detta är en följd av bekvämlighetsurvalet, där organisationer kräver att få välja ut intervjupersoner istället för att forskaren ska få välja respondent själv (Bryman, 2001). Om vi själva hade fått välja respondenter, hade vi valt personer från ledningen. Då hade vårt urval istället varit ett strategiskt urval, där vi själva hade valt vilka personer som ska ingå i urvalet. Förmodligen hade vi då också fått annorlunda svar av respondenterna, men om vi hade fångat mer av den tysta kunskapen är omöjligt att veta.

2.4 Datainsamling

Vi inledde kontakten med företagen genom att skicka ett mail till kontaktpersonerna, där vi förklarade arbetets syfte och frågade om det fanns någon från ledningen som kunde ställa upp på intervju. Enligt Andersen (1998) är ett på förhand introducerande brev ett gått råd för att skapa en första kontakt. Kontakten genom mail gjordes dels för att förbereda dem men samtidigt inte verka påträngande, och dels för att vara ute i god tid. En del av kontaktpersonerna hörde av sig tillbaka via mail och informerade oss om en tillgänglig respondent, som vi sedan kontaktade via telefon. Tanken med att ringa var att få en personlig kontakt inför intervjun och ge respondenten en möjlighet att ställa eventuella frågor. Vid telefonsamtalet presenterades även ämnet kort och tid inför intervju bokades. De kontaktpersoner som inte svarade via mail, tog vi kontakt med direkt via telefon. Både i mailet och vid telefonsamtalet informerade vi respondenterna om att företaget och respondenten som medverkar i intervjun, kommer att garanteras anonymitet. Detta är viktigt att redan från början nämna för respondenten (Christensen & Engdahl & Gräas & Haglund, 2001).

Vid intervjutillfället träffade vi respondenterna på deras respektive arbetsplatser, där en personlig intervju ägde rum. En personlig intervju är en personlig kontakt mellan intervjuaren och respondenten (Andersen, 1998), vilken är den vanligaste intervjusituationen. Båda författarna medverkade under samtliga fyra intervjutillfällen. Detta underlättade vid intervjuerna då båda hade möjligheten att ställa följdfrågor i anknytning till det som respondenten berättat, men även vid bearbetningen av respondenternas svar.

Inledningsvis vid intervjutillfällena presenterade vi den tysta kunskapen som ämne och undersökningens syfte. Därefter informerade vi respondenterna ytterligare en gång att de garanterat är anonyma samt företaget, vilket alla fyra respondenter samtyckte muntligt. Vi frågade även om det gick bra att vi spelade in intervjun med bandspelare, och att det inspelade

materialet endast skulle användas av oss som forskningsmaterial, och efter bearbetning raderas. Detta för att ge respondenten möjlighet att själv bestämma över sin medverkan i intervjun, vilket följer de etiska reglerna för samhällsforskare (Andersen, 1998). Efter att alla respondenterna samtyckt om att intervjuerna spelas in, sattes intervjuerna igång. Intervjuerna varade mellan 30 till 50 minuter. Vi valde att spela in intervjuerna eftersom vi ville vara uppmärksamma på det som respondenterna sa, följa upp intressanta synpunkter och ställa följdfrågor. Detta för att inte bli distraherade av behovet att föra anteckningar (Bryman, 2001).

Bearbetningen av de inspelade intervjuerna transkriberades, vilket innebär att skriva ner intervjuerna i skriftlig form (Bryman, 2001). Nackdelen med transkribering är att det är en tidkrävande process, men däremot fick vi respondenternas exakta svar som vi kunde använda för att citera korrekt i arbetet. Eftersom tyst kunskap är så abstrakt krävdes det att transkribera respondenternas svar för att därefter kunna tolka och analysera dem. Detta eftersom vi var tvungna att "läsa mellan raderna" för att kunna förstå vad av respondenternas svar kunde kopplas med teorin om den tysta kunskapen. För att skilja respondenterna åt, döpte vi om dem till respondent A, B, C och D. Likaså gjordes med företagen. Efter att transkriberingen skett, raderades inspelningarna av intervjuerna.

2.5 Källkritik

Källkritik innebär att avgöra hur tillförlitligt materialet är som används i undersökningen (Hartman, 2003). Eftersom vi enbart använt oss av böcker, vetenskapliga artiklar och doktorsavhandlingar, bedömer vi materialet som använts i detta arbete som tillförlitligt. Enligt Friberg (2006) är vetenskapliga artiklar, avhandlingar och forskningsrapporter huvuddragen i resultatet.

3. Teori

I detta kapitel presenteras inledningsvis begreppen kunskap. Kapitlets fortsatta disposition förklaras under textens gång.

3.1 Begreppet kunskap

I början på 90-talet ökade globaliseringen och IT-utvecklingen, och i samma veva lades stor vikt vid organiserandet av de anställdas förmågor. Uppmärksamhet riktades mot de anställdas kapacitet att generera och integrera kunskap både mellan och inom organisationer. Detta ledde till att allt fler företag insåg att de hade stora tillgångar hos medarbetarna, bland annat i form av kunskap. Företagen började lyfta fram individens kompetens för att bli mer effektiva och framgångsrika (Edenius, 2003). Idag förekommer ordet kunskap överallt eftersom vi lever i ett kunskapssamhälle, där kunskap är centralt för utvecklingen (Gustavsson, 2000).

Enligt Haldin-Herrgård (2004) byggs kunskap upp genom komponenterna data och information. Data är den minsta beståndsdel och består av ofullständiga uppgifter så som ord eller siffror. När data förs samman på ett betydelsefullt sätt uppstår information. Kunskap uppstår sedan när förståelse skapas genom att sätta in informationen i rätt sammanhang, och kan agera enligt förståelsen. Kunskap finns inte av sig självt utan den skapas av människor (Söderström, 1996), och är en human och högt personlig tillgång (Smith, 2001).

Nedan kommer väsentliga begrepp för arbetet att förklaras. Först kommer två olika kategorier av begreppet kunskap introduceras, och därefter förtydligas ytterligare begreppet tyst kunskap. Därpå presenteras ”epitomes” som underlättar förklaringen av tyst kunskap, och narrativ som betyder berättande.

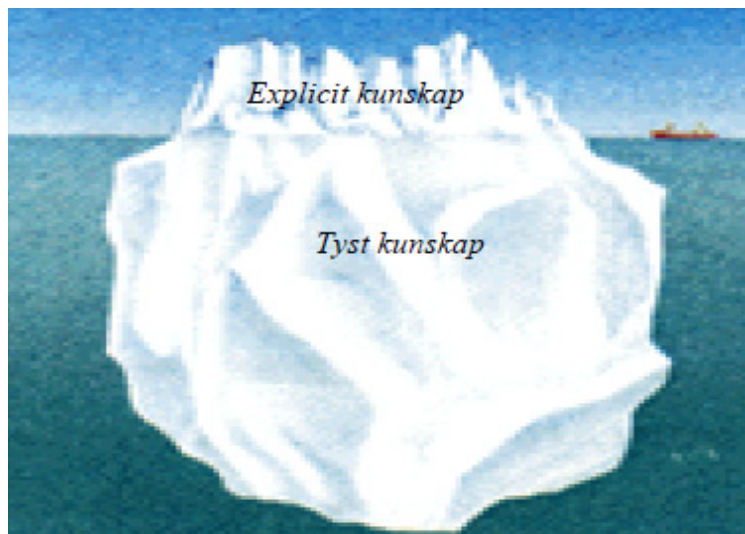
3.1.1 Två kategorier av kunskap

Kunskap kan delas in i två olika kategorier, den explicita och den tysta kunskapen. Den explicita kunskapen är lätt att överföra mellan individer formellt och systematiskt, medan den tysta kunskapen är personlig och svår att formalisera vilket gör det svårt att kommunicera och dela med andra (Nonaka & Konno, 1998).

Ett exempel på explicit kunskap är ett telefonnummer som kan slås upp i en telefonkatalog och användas när det behövs. Tyst kunskap uppstår i själva handlingen och används så att säga här och nu. När en person ringer ett telefonnummer kanske denne råkar slå fel siffra,

men reglerar exempelvis på att ljudet låter annorlunda, så personen avbryter och börjar om. Det är det som karaktäriseras som tyst kunskap (Haldin-Herrgård, 2004).

Haldin-Herrgård (2000) beskriver människans kunskapsresurser som ett isberg. Den explicita kunskapen är den synliga delen av isberget som är ovanför vattenytan, medan den tysta kunskapen är den dolda delen under ytan. Det Haldin-Herrgård (2004) menar är att den dolda delen är osynlig och därför svår att uttrycka. Eftersom detta arbete behandlar enbart den tysta kunskapen, kommer den att presenteras närmare här näst.



Figur 1. Kunskapsresursen är som ett isberg (Haldin-Herrgård 2004)

3.2 Tyst kunskap

Tyst kunskap är nära fäst till personer och den är svår att uttrycka verbalt. Människor eller organisationer är ofta omedvetna om att den kunskapen finns inom dem (Haldin-Herrgård, 2004). Detta gör att det blir svårt att kommunicera och dela med sig av den tysta kunskapen med andra (Nonaka & Konno, 1998). Den tysta kunskapen relateras till erfarenheter, där individen genom sin bakgrund samlar på sig den tysta kunskapen (Patriotta, 2003). Även Haldin-Herrgård (2004) förklarar i sin forskning att de flesta forskare uttrycker den tysta kunskapen som erfarenhetsbaserad.

Den som var först med tyst kunskap som begrepp var filosofen Michael Polanyi. I sin bok ”*The tacit dimension*” (1966) menar han att all kunskap i någon mening grundar sig i tyst kunskap. Det kan även ses tvärt om, att ingen kunskap är helt tyst (Gustavsson, 2000).

Polanyi ger ett exempel på att känna igen ett ansikte. Människan kan känna igen en persons ansikte, men kan inte tala om hur ansiktet känns igen. Kunskapen kan inte överföras till ord, alltså göras explicit. Därför menar Polanyi (1966) att vi vet mer än vi kan tala om, vilket illustreras med det kända citatet:

"We can know more than we can tell" – Michael Polanyi (1966, s.4)

Att vi inte kan förklara detta menar Polanyi kan bero på att språket inte är helt färdigutvecklat. Verkligheten kanske är för komplex för att allt vetande ska kunna tas upp i språket. Därför har vi utvecklat ett språk omedvetet för att kunna uttrycka den tysta kunskapen, exempelvis "magkänsla" (Polanyi, 1966 i Haldin-Herrgård, 2004).

Det finns två dimensioner av tyst kunskap. Den första dimensionen är den tekniska dimensionen som omfattar de informella personliga färdigheterna som oftast kallas "know-how" (Nonaka & Takeuchi, 1995). Detta kan vara så som konkret kunnande, färdigheter och hantverk som finns hos individen. Exempel på den tekniska dimensionen är en hantverksmästare som efter flera års erfarenheter utvecklar en sakkunskap på sina "fingertoppar," men han kan ofta inte förklara de vetenskapliga och tekniska principer bakom det han vet (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Den andra dimensionen är den kognitiva dimensionen som består av schematiska mentala modeller, uppfattningar och övertygelser. Dessa finns skapta djupt inom oss och vi tar dem ofta för givna (Nonaka & Konno, 1998). Den kognitiva dimensionen av tyst kunskap återspeglar en bild av verkligheten (vad är) och vår vision för framtiden (vad som borde vara).

Ellström (1992) förklarar den tysta kunskapen så som "att kunna göra något" snarare än "att veta något", och kallar den tysta kunskapen för färdighetskunskap eller praktisk kunskap. Alsterdal (2002) använder sig också av liknande begrepp vid förklaringen av den tysta kunskapen. Hon använder sig av färdighetskunskap och förtroendekunskap, vilka rör vår förmåga att lära oss agera genom träning. Färdighetskunskap innebär att behärska praktiska färdigheter som övats in. Detta kan ske då människan med säkerhet utför en uppgift i arbetet utan att behöva tänka på det, medan förtroendekunskap är den kunskap som inte går att uttrycka exakt eller formuleras i regler. För att kunna hantera förtroendekunskapen, krävs att individen skall ha kännedom och vana för att kunna tolka denna erfarenhet och på så sätt överföra den.

Svårigheten att formalisera den tysta kunskapen har gjort att ETK (epitomes of tacit knowledge) utvecklats för att underlätta förklaringen av den tysta kunskapen.

3.2.1 "Epitomes of tacit knowledge"

"Epitomes of tacit knowledge" består av ord och uttryck som kännetecknar den tysta kunskapen (Haldin-Herrgård, 2004). Dessa ord och uttryck har använts för att öka förståelsen för den tysta kunskapen. Vi har valt att använda oss av den engelska beteckningen "epitomes", eftersom den svenska motsvarigheten epitet har två betydelser. De två betydelserna är "stående attribut" och "karaktäriserande benämning", där det förstnämnda används vanligen för begreppet epitet (SAOL i Haldin-Herrgård, 2004). Eftersom Haldin-Herrgård (2004) använder sig av det svenska ordet epitet i den mindre vanliga betydelse "karaktäriserande benämning", har detta lett till diskussioner om användningen av epitet är den rätta. Därför väljer vi istället att nyttja ordet "epitomes".

Människan använder i vardagen olika former av "epitomes" vid förklaringen av den tysta kunskapen. Förklaringarna har medfört en ökning av "epitomes", och har erbjudit nya möjligheter för att studera den tysta kunskapen (Haldin-Herrgård, 2004). Detta har underlättat forskningen, där forskare kan använda sig av redan existerande "epitomes". Genom att medvetet som forskare använda sig av dessa begrepp vid undersökningen av den tysta kunskapen, exempelvis vid intervjuer, hoppas forskare att forskningsprocessen kommer att förbättras. Några av de mest använda "epitomes" är intuition, färdigheter, insikt, sakkunskap och praktisk intelligens (McAdam & Mason & McCrory, 2007). Enligt Haldin-Herrgård (2004) är även bedömning ett av de vanligast förekommande "epitomes" hos forskare.

Intuition: Uttrycks som ett direkt kunnande hos individen, att utan resonemang omedvetet utför något.

Färdigheter: Inkluderar förhandlingar, fysisk samordning och kognitiva färdigheter. Förmåga, praktisk kunskap och hantverk används med samma betydelse som färdigheter.

Insikt: Används som förståelse och är ofta en plötsligform.

Sakkunskap: Är det begrepp som kallas "Know-How" och förklaras som en förmåga att kunna använda teorin i praktiken.

Praktisk intelligens: Uttrycks som ”en persons förmåga att tillämpa delar av intelligens till vardagslivet” (McAdam & Mason & McCrory, 2007).

Bedömning: Används oftast vid beslutfattande och relateras vanligen med ledarskap.

För att kunna använda dessa epitomes på ett meningsfullt sätt, kan narrativ vara ett förslag till att ge en ökad förståelse för den tysta kunskapen.

3.2.2 Narrativ

Narrativ betyder berättande, och med narrativ kunskap menas kunskap i form av berättelser (Kvale, 1996). Genom att höra en berättelse, kan den berättelsen användas som en mall för att skapa förståelse för tidigare berättelser, eller användas som utgångspunkt för nya berättelser. Med hjälp av berättelser kan alltså nya perspektiv öppnas, och på så sätt kunskap förmedlas (Hydén, 2007). Varje berättelse formuleras på ett sådant sätt som passar lyssnarna och som passar in i sammanhanget, och utgör händelser från det verkliga livet. Enligt Czarniawska (2004) är allting narrativt eller kan åtminstone behandlas som narrativt, vilket betyder att allting kan berättas.

Genom att använda berättelser som bygger på ovanstående epitomes, kan ett försök göras att skapa en bättre förståelse om den tysta kunskapen i revisionsföretag. Eftersom revisionsföretagen befinner sig i en kunskapsintensiv bransch, är tyst kunskap en väldigt stor del i revisorernas arbete. Detta förklaras i nästa avsnitt, där sambandet mellan revision och tyst kunskap tas upp. Slutligen presenteras SECI-modellen för kunskapsdelning och öppna kontorslandskap, som är en förutsättning för att dela tyst kunskap medarbetarna emellan.

3.3 Tyst kunskap och revision

Revision innebär att planera, granska, bedöma och uttala sig om ett företags årsredovisning, bokföring och förvaltning, vilket ska göras med en skeptisk inställning (FAR Förlag, 2006). Detta avsnitt behandlar inledningsvis revisorns arbetsuppgifter.

För att intressenterna ska kunna lita på den information som står i årsredovisningarna ska den granskas av en oberoende part, alltså revisorn, vars uppgift är att garantera riktigheten i företagets redovisning och att den ger en sann samt rättvisande bild (Grönlund & Tagesson & Öhman, 2005; Westerdahl, 2007). I slutet av revisionsuppdraget ska revisorn lämna en revisionsberättelse, vilket är målet med hela revisionen. I revisionsberättelsen ska revisorn

uttala sig om det som granskats, det vill säga företagets årsredovisning, bokföring och förvaltning (FAR Förlag, 2006). En viktig del som ingår i revisorernas arbetsuppgifter är att kunna förhandla med kunder. Här näst förklaras att det krävs mer än den formella kunskapen i revisorns yrke.

Westerdahl (2005) beskriver revisorernas vardag som är en gåta för många eftersom den är okänd utåt sett. En viktig orsak till att lyfta fram revisorernas vardag är att värderingar som är avgörande för hur regelverk tillämpas, formas då. Revisorernas arbetsuppgifter styrs av omfattande redovisningsregler, professionens egna regelverk samt statliga och yrkesetiska regler, vilka talar om hur revisionen ska utföras. Det räcker dock inte bara att kunna alla dessa regler, utan det krävs även insikt för hur de ska användas för att få ett värde (Westerdahl, 2005). Denna insikt motsvaras av den tysta kunskapen. Regelverken ger ramarna för yrket, därefter är det upp till revisorerna att genom bästa förmåga och ansvar tillämpa dessa så att en tradition utarbetas (Grönlund & Tagesson & Öhman, 2005).

För att en revisor ska vara kompetent i sitt arbete krävs även en förståelse för hur revisorer uppträder, framstår som trovärdig och hanterar färdigheter och intressen. Den tysta kunskapen lärs inte ut på formella utbildningar trots att det är minst lika viktiga som de formella regelverken. Westerdahl (2005) förklarar att kunskapen som innehavs av en revisor förmedlas genom dialoger i vardagen med andra revisorer, exempelvis på kafferaster. För att uppnå den tysta kunskapen nämner Westerdahl (2005) bland annat att nyanställda revisorer får vara med under projektmöten med erfarna revisorer där bedömningar och diskussioner sker. Då får de nyanställda en möjlighet att vara med och uppleva dessa tillfällen då det är möjligt att skapa etiken som inte är nedskreven. Ett exempel på detta är att känna var gränsen går när revisorn både ska följa bestämmelser och mötandet av kundens behov.

Ett exempel som Westerdahl (2005) nämner handlar om en kund som inte vill redovisa verkställande direktörens löner och ersättningar i utländska dotterbolag enskilt i årsredovisningen, trots att regelverken kräver det. Revisorn kommer fram till att lönerna kan sättas ihop i en klumpsumma eftersom det egentligen handlade om försäljningschefer och inte verkställande direktörer, eftersom dom inte hade något ansvar för underlydande. Det är just denna förmåga att hantera relationen med kunden och veta hur begränsningarna i regelverkan uppfattas som karaktäriserar revisorns kompetens. Att lära sig det som inte står i regelverken kan förklaras med SECI-modellen, som beskriver skapandet av kunskap och hur den delas mellan medarbetarna.

3.4 SECI-modellen

Nonaka och Takeuchi (1995) har utvecklat en modell som kallas för SECI-modellen och är ett koncept för kunskapsutveckling, vilken förklarar hur kunskap skapas och sprids. Modellen består av fyra olika steg för kunskapsomvandling vilka är socialisering, externalisering, kombinerande och internalisering (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det är i externaliseringsprocessen som den tysta kunskapen blir till explicit, vilken är motsatsen till Polanyis (1966) tankar. Här nedan förklaras de fyra olika stegen i modellen. Dock kommer detta arbete enbart att beröra socialiserings- och externaliseringsprocessen.

Socialisering: Denna process innebär att tyst kunskap hos en individ överförs och omvandlas till tyst kunskap hos en annan individ. Den tysta kunskapen förblir tyst under hela processen. Detta görs genom att individen delar med sig till andra av sina mentala modeller och tekniska färdigheter utan att ta hjälp av språket (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det sker genom observation, imitation och praktik. För att den tysta kunskapen ska kunna spridas till andra krävs att personer träffas i det verkliga livet (fysisk närhet) och gör gemensamma aktiviteter, vare sig det är formella (på arbetstid) eller informella aktiviteter (utanför arbetstid). Exempel på formell aktivitet kan vara att gå runt i ett företag och observera (Nonaka & Konno, 1998). Informella aktiviteter kan vara att äta en måltid eller ta en drink tillsammans utanför arbetsplatsen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

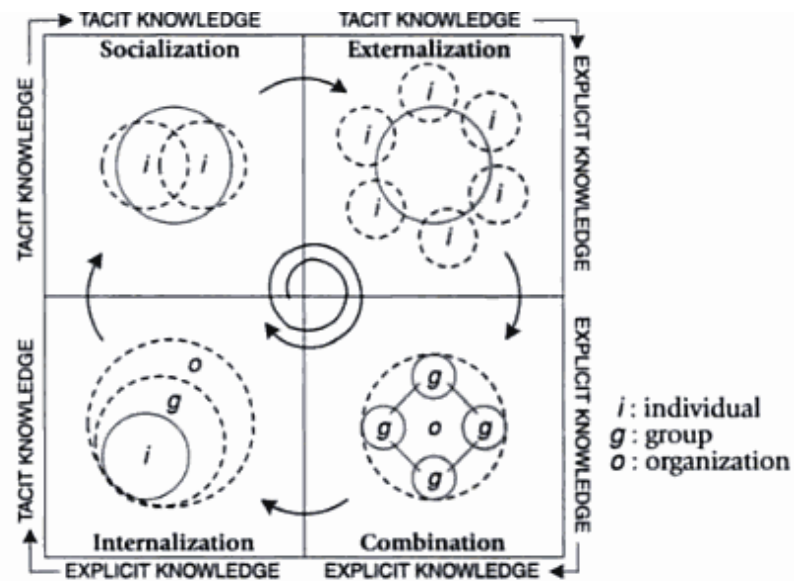
Nonaka & Takeuchi (1995) ger ett verkligt exempel på socialiseringsprocessen. Där förklaras det om ett fall om en chef från ett företag som visste att områdets godaste bröd kom från en skicklig bagare från ett hotell. Hon skickade flera lärlingar till den skickliga bagaren för att de skulle kunna baka samma goda bröd. Lärlingarna förstod att det inte var lätt att kunna baka likadant bröd som den skickliga bagaren, och ingen kunde heller förklara varför de inte kunde baka brödet. Men efter en tid förstod lärlingarna att det inte bara handlade om att kavla ut degen, den skulle även knådas på ett speciellt sätt. Detta visade sig vara den tysta kunskapen för det delikata brödet.

Med detta fall vill Nonaka och Takeuchi (1995) poängtera att lärlingarna avslöjade den tysta kunskapen hos bagaren genom att få följa bagaren under en viss tid, där lärlingarna observerade och imiterade bagaren.

Externalisering: Processen innebär att tyst kunskap omvandlas till explicit, och skapar en grund till ny kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995; Bukh & Skovvang Christensen & Mouritsen, 2005). Den tysta kunskapen uttrycks genom dialoger med andra individer, där individer kan uttrycka sin tysta kunskap med hjälp av metaforer, analogier, hypoteser och modeller (Nonaka & Takeuchi, 1995). Att använda metaforer är ett sätt att uppfatta eller förstå en sak genom att avbilda något symboliskt. Ett exempel här är biltillverkaren Hondas metafor ”Automobile Evolution”, som antyder till att minimera utrymmet för mekanik och maximera passagerarutrymmet i utveckling av nya bilar. Analogier är mer strukturerade än metaforer i att vara ett mellanting mellan ren fantasi och logiskt tänkande (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Kombinering: I denna process sprids explicit kunskap mellan individer. Processen syftar till att kombinera olika explicita kunskaper som individer delar med varandra så att en helhet förstås (Smith, 2001). Detta sker via dokument, möten, kommunikationsnät mm. Därefter bearbetas den explicita kunskapen i databaser genom sorteringar, tillägg, kategorisering. På detta sätt menar Nonaka och Takeuchi (1995) att ny kunskap kan skapas. De formella utbildningarna i skolorna använder sig av detta sätt. Ett bra exempel på detta är ”Master of business administrations utbildningar” (MBA-utbildningar), som gör att individer kan vidareutvecklas i sin karriär.

Internalisering: Processen innefattar omvandlingen av explicit kunskap till tyst kunskap, där den explicita kunskapen tolkas så att en förståelse skapas för den (Smith, 2001). Detta kan relateras till ”learning by doing” då en förståelse skapas genom praktik. När individen sedan fått erfarenheter av detta förvandlas kunskapen till tysta mentala modeller eller tekniskt kunnande, och blir värdefulla tillgångar. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Då har ny tyst kunskap skapats.



Figur 2. Modell för kunskapsutveckling och spridning (Nonaka & Konno, 1998)

Spiralen i mitten kallas för kunskapsspiralen och symboliserar den dynamiska processen av evigt kunskapsskapande (Bukh & Skovvang Christensen & Mouritsen, 2005). När de fyra processerna har gått igenom börjar allting om från början igen. Detta symboliseras av spiralen i mitten.

För att dra en parallell från detta till revisionsbranschen, är öppna kontorslandskap en förutsättning för företagen att kunna överföra den tysta kunskapen mellan medarbetare (Edenius, 2003). Därför ges en vidare förklaring till öppna kontorslandskap i nästa stycke.

3.4.1. Öppna kontorslandskap

För att individer ska kunna dela sin kunskap med andra kan kunskap omvandlas till standardiserade procedurer. Men detta ger inte möjlighet i första hand för medarbetarna att kunna dela med sig av sin tysta kunskap. Då kan det börja talas om öppna kontorslandskap, som är en kontorsdesign där företaget stävar efter att skapa en lärande organisation (Edenius, 2003). Kontorsdesignen kännetecknas av flexibilitet, samarbete, öppenhet och spontanitet och består av små öar av sammanförda skrivbord och skrivbordsskåp i ett och samma rum. Vid de olika öarna arbetar olika projektgrupper, vilka skärmas av med stora garderober och skåp.

Hur individernas sätt att ta sig an ny kunskap påverkas av deras närmiljö har intresserat många forskare inom företagsekonomi. De öppna kontorslandskapen gör att de anställda jobbar mer effektivt, har lätt att kommunicera med andra och ger omedelbar fysisk närhet. Den fysiska närhetens avsikt är att individerna kan observera varandra och kopiera vad de gör (Edenius, 2003). Genom att individerna har den omedelbara kontakten med varandra kan överföring av tyst kunskap ske.

Summan av detta är att kunskap som är svår att formaliseras (tyst kunskap) kan utbytas genom att olika personer samlas på ett och samma ställe i ett öppet kontorslandskap, där det finns möjlighet att observera och kopiera sina medarbetares arbetssätt.

4. Empiri

4.1 Respondenterna som medverkade i undersökningen

Vi intervjuade fyra revisorer från de fyra största revisionsföretagen i världen, där alla de intervjuade är män. Här nedan ges en förklaring av de fyra respondenternas externa och interna benämningar, utbildning och arbetsuppgifter. Dessutom förklaras hur vi upplevde respondenterna vid intervjutillfället.

Respondent A: Personen är auktoriserad revisor samt kontorschef för företag A. I den interna hierarkin är hans benämning partner, som är högst upp i denna hierarki och kallas även för delägare. Respondenten är utbildad till civilekonom, vilket han har jobbat som i ca 18 år. Hans arbetsuppgifter är att revidera aktiebolag och utföra en del konsulttjänster mot aktiebolag. Respondenten jobbar främst som konsult med större familjeföretag med alla möjliga frågor som berör redovisning, revision, köp och försäljning, nybildande mm.

När vi kom till företag A, fick vi efter en kort stunds väntan, besked av en anställd på företaget att personen som skulle intervjuas satt fast på ett möte. Mötet beräknades dröja ytterligare 45 minuter, vilket gjorde att intervjun sköts upp. Efter en timmes väntan dök respondent A upp och beklagade sig över förseningen och intervjun sattes igång. Eftersom respondentens svar var korta och intervjun ägde rum efter arbetstid, uppfattade vi respondenten som något trött men trots det aktiv och tillmötesgående. Tröttheten kan bero på att respondenten kom direkt från mötet som drog ut på tiden.

Respondent B: Respondenten är en auktoriserad revisor och manager inom den interna hierarkin. Att vara manager innebär att vara snäppet under en partner inom den interna hierarkin. Respondenten är utbildad till civilekonom och har magisterexamen inom redovisning. Efter avslutade studier började han arbeta inom företag B, vilket han numera har gjort i elva år. Respondenten arbetar med revision i olika organisationsformer, allt från små enmans aktiebolag till börsnoterade bolag samt kommuner och församlingar. Kort och gott förklarar respondenten att han jobbar uteslutande med revision och rådgivning.

Intervjun med respondent B ägde rum en tidig morgon på företag B. Respondenten tog emot oss med ett avslappnat intryck, vilket höll i sig hela intervjun igenom. Vi upplevde inga hinder som kunde påverka respondentens svar i någon riktning.

Respondent C: Den intervjuade inom företag C är en revisor, och inom företagets interna benämning är han en senior steg tre. Senior innebär att individen är snäppet under manager, men ett steg över revisorsassistenterna. Seniorer är indelade i tre steg där det tredje steget är sista innan nivån för manager. Respondenten är utbildad till civilekonom och har magisterexamen inom internationell redovisning. Direkt efter utbildningen började den intervjuade arbeta inom företaget, där han idag har jobbat cirka fem år varav de två första åren som revisorsassistent och de tre senaste som senior. Under denna tid har han enbart arbetat med revision inom alla möjliga branscher och storlekar på företag, men under senare tid har han börjat specialisera sig mot tillverkande industrier och fastighetsbolag. Respondentens uppgifter är att främst vara granskningsansvarig ute i bolagen och ledare för revisorsassistenterna.

Vid intervjutillfället upplevde vi respondent C som lugn och pratglad. Detta medförde att intervjun flöt fram under god stämning och var den intervju som tog längst tid.

Respondent D: Respondenten är en auktoriserad revisor och auktoriserad redovisningskonsult. I företagets interna karriärsteg är han en director, vilket är steget under partner som är det högsta. Den intervjuade har studerat ekonomi en gång i tiden under sammanlagt fyra år, och har 24 års erfarenhet av revisionsyrket plus att han arbetat på en redovisningsbyrå i tre till fyra år innan dess. Idag arbetar han med revision och rådgivning åt mindre företag och familjeföretag.

Intervjun med respondent D skedde en tidig morgon på företag D, där vi möttes av en trevlig och pratglad man. Under intervjun uppfattade vi respondent D som lugn och kände inga hinder som kunde medföra att respondentens svar kunde påverkas. Däremot uppfattade vi att respondenten hade svårt att skilja på informell och formell kunskap.

4.2 Respondenternas känsla vid utförande av arbetet och möte med kunden

Efter att respondenterna fått höra berättelsen om tulltjänstemannen (se bilaga 1) ber vi dem att relatera till en liknande situation inom deras yrke. Alla respondenterna känner genast igen detta och kan relatera berättelsen med ett liknande exempel som de varit med om i sitt arbete. De flesta exempel som de intervjuade ger, är vid möten med kunder. En av respondenterna förklarar:

”Absolut! Det där känner man verkligen igen. Det räcker kanske att man har en balans och resultaträkning i handen och tittar på dem en liten stund och sen bara få en magkänsla av att här är det någonting som inte stämmer på det här kontot. Inte för att saken sagt att det är fel, men att det har hänt något specifikt detta år som kunden kommer att behöva förklara för oss varför det ser ut som det gör. Det är verkligen en insikt som man får av erfarenhet när man har jobbat ett tag, att man känner igen hur det borde vara [...] och då är det något som säger direkt att det här känns inte riktigt bra.” (Respondent C)

Även respondent D ger ett liknande exempel, där han vid ett uppdrag tillsammans med sitt team stötte på en del konstigheter hos en ekonomichef. Vid flera tillfällen när de bestämt träff tillsammans med ekonomichefen, var ekonomichefen antingen sjuk eller hade förhinder vilket ledde till att han sällan dök upp på dessa möten. De gånger som teamet och ekonomichefen träffades, förklarar respondent D att de fick en känsla av att ekonomichefen uppträdde nervöst och hade en rädsla för någonting.

”Det tog vi upp med VD att det inte stod rätt till här, men vi hittade liksom aldrig någonting som vi kunde visa på var felaktigt, så han var ju rätt duktig i sig. Sen jobbade han på ett annat företag lite längre fram, och då åkte han dit för förskingring [...] Det var en magkänsla att det är någonting här, men vi fick ihop det och det var liksom inget.”

Likaså talar respondent B om en situation han varit med om, då han vid en träff med en blivande kund fick en magkänsla av att saker och ting inte stod rätt till. På det sätt som kunden uppträdde och pratade om sin verksamhet medförde att respondent B fick denna känsla om kunden, vilket ledde till att han tackade nej till uppdraget. Någon månad senare fick respondent B ett samtal från Skatteverket, där de informerade om att Skatteverket var på jakt efter denna kund eftersom kunden begått ett skattebrott. Respondent B förklarar att han genom samtalet med Skatteverket fick en bekräftelse på att hans magkänsla var rätt.

När respondenterna därefter ska förklara hur de har byggt upp den känslan kan de inte svara specifikt på hur de lärt sig detta, men alla är enade om att det krävs mycket erfarenhet. Respondent A och B berättar att de vid samtal med kunden medvetet ställer vissa frågor som kunden inte riktigt vet varför de ställs, för att se hur kunden reagerar. Utifrån dennes svar och reaktioner kan respondenten läsa av kunden. Respondent B berättar om ett fall han varit med om med en av sina kunder, där respondenten förstod att kunden var lite efter med sin

bokföring efter att ha ställt en del frågor till denne. Respondenten försökte trycka på kunden och berättar att han sa:

”Jag tar mig inte an detta om du inte kommer in med bokföringen imorgon och visar att du är i fas.”

På så sätt kunde respondenten märka om kunden ljög, om han låg bara en månad efter med bokföringen eller om han inte bokfört på hela året. Genom hur nervös kunden verkade vara eller om han tyckte det var jätte jobbigt kunde respondenten få en uppfattning om hur långt efter kunden låg med sin bokförning.

”Så där kan man ju säga att det är lite intuition att kunna läsa av personer, och det är något man samlar på sig genom att man träffar många kunder och lärt sig hur de reagerar när man ställer lite olika frågor.”(Respondent B)

Respondent C förklarar att känslan byggs upp genom en kombinerad erfarenhet och kunskapsutveckling, och anger ett exempel:

”Du måste titta på ett x antal sådana innan du kan se vilken som avviker. Har du sett två stycken så kanske det ser annorlunda ut, och då vet du inte om någon av dem avviker för du vet inte vilken som är rätt egentligen. Har du däremot sett hundra av varje av dem, då kan du börja se ett mönster när det är något som inte ser ut som det gör på alla andra ställen. Så det är väldigt mycket erfarenhet att se det.”

Efter vad respondenterna anger är intuition är ett vanligt förekommande fenomen inom revisionsyrket, där de förklarar i sina angivna exempel att de vid vissa arbetsuppgifter fått en känsla av att någonting är fel. Enligt respondenterna ställs även medvetna frågor till kunden för att se hur denne reagerar och därefter läsa av kunden utifrån känslan som revisorerna får utefter reaktionerna. Alla respondenter samtycker att känslan skapas genom erfarenhet. Respondenterna är även eniga om att de diskuterar med mer erfarna medarbetare, när de är osäkra vid bedömning av ett beslut i ett fall, vilket presenteras närmare härnäst.

4.3 Att lära sig bedöma fall utifrån tidigare fall

Vid intervjuerna med respondenterna förklarar samtliga att när de är osäkra i ett fall, diskuterar de detta tillsammans med erfarna medarbetare, där de jämför det nya fallet med tidigare fall och gemensamt kommer fram till ett beslut. Respondent D anger att han vänder sig till en kollega som han är medveten om att ha haft en liknande situation:

”Känner jag att jag är lite osäker då frågar jag en kollega ’du hade väl något sånt problem innan, hur gjorde du då?’”

Respondent B anger också att bedömningar görs i samråd med andra erfarna medarbetare.

”Det är ju ofta man får sätta sig ner en timme med någon och dra sitt case. ’Ja så måste vi nog göra’. Och sen finns det även rättsfall man kan gå till [...] Alla de här grejerna får man ta sig an då och så får man väga ihop det. Hur väl passar det på mitt fall? Och så drar man sin slutsats.”

Vad respondenten menar är att de inte enbart använder sig av liknande fall som berörts tidigare inom företaget, utan att de dessutom tittar på rättsfall för att försäkra sig om att bedömningen inte görs fel. Därefter beaktas alla delarna som de gemensamt kommit fram till, och ett beslut tas. Likaså är respondent A inne på samma spår, och förklarar att företag A har speciella möten där medarbetarna diskuterar fall:

”Då diskuterar man frågor som har inträffat, alltså skarpa case [...] exempelvis ’hade du också ett sånt fall? Det har jag också, och hur gjorde du där?’”

Respondent C ger ett exempel på en situation då han var ute på ett uppdrag tillsammans med revisorsassistenter, där en av revisorassistenterna kom fram till respondenten och frågade om en lagervärdering. Respondent C hjälpte revisorsassistenten genom att ta upp ett tidigare fall han varit med om, och relaterade det till revisorsassistentens fall. Han berättar:

”Jag sa att såhär har jag haft det i mitt bolag och assistenten sa såhär är det i detta bolag, och sen resonerade vi oss fram till att såhär borde det vara, var jag naturligtvis blev drivande i att såhär ska det vara, eftersom jag varit med om det innan.”

Vad respondenten förklarar ovan är att han tog beslutet, eftersom han har erfarenhet inom det berörda området. Respondent C förklarar vidare att revisorsassistenterna ska senare under arbetslivet kunna plocka fram det de lärt sig då ett liknande fall uppkommer. Genom att

revisorsassistenten relaterar till fallet som de varit med om tillsammans med respondenten, ska denne kunna bedöma och ta beslut om det nya fallet, vilket de lär sig efter ett tag, exempelvis:

”Jo men kommer ihåg det där fallet för två år sen som jag och Sven hade, då såg det ut på det här sättet och så och då hade det gjort det här felet, eller då hade det här hänt i bolaget. Så det är mycket erfarenhet, eller nästan uteslutande erfarenhet. Det är ingenting man kan läsa sig till på en kväll, utan det är någonting som får växa av erfarenhet egentligen.”

Enligt respondent B måste revisorerna, vid ett osäkert fall, ta upp detta med en medarbetare som berört situationen tidigare. Det respondenten förklarar är att företag B har en formell struktur där det står skrivet att medarbetarna har en skyldighet, då de är osäkra, att ta hjälp av dem som har mer erfarenhet.

”Sen är det ju så i vårt yrke att det ingår i ens roll att när man har en knivig situation av något slag, ska man stämna av det med en äldre och erfaren kollega. Alltså det står till och med inskrivet.”

Utifrån respondenternas svar diskuteras osäkra fall med andra medarbetare, för att kunna bedöma situationer och komma fram till ett beslut. Detta genom att diskutera och titta på hur det har gjorts i tidigare fall och även rättsfall. Även nyanställda lär upp genom denna struktur vilket innebär att de senare ska kunna relatera till tidigare liknande fall och ta beslut själva. Enligt en av respondenterna finns även speciella möten för att diskutera fall, och enligt en annan respondent finns det en formell struktur där medarbetarna inom företaget måste ta upp osäkra fall med erfarna kollegor. I nästa avsnitt förklaras att respondenterna vid möten tillsammans med sina medarbetare observerar erfarna kollegor, och på så sätt utvecklar sig.

4.4 Respondenternas observation och imitation av erfarna medarbetare

Alla respondenterna är överens om att det är vanligt att agera likt en medarbetare som anses ha mer erfarenhet än en själv. Respondenterna A och B tycker att personer skapas efter dem som arbetet sker tillsammans med. Respondent A förtydligar:

”Jag har ju blivit formad av någon en gång i tiden i mitt sätt att jobba, och sen kanske de som jag jobbar mest med tar efter hur jag gör.”

Respondent C förklarar att genom att smygtitta och detaljstudera på hur erfarna medarbetare gör och agerar lär han sig att uppträda likt dem. Främst då han sitter på möten med andra medarbetare och kunder, hur uppträdandet och diskuterandet sker mellan medarbetarna och kunder.

”Försöker de ta över mötet eller försöker de vara mer ’laid back’ och låter klienten prata på och sen flika in. Så det tycker jag absolut att man tar med sig hela tiden och försöker titta på hur de erfarna kollegorna gör i de olika situationerna, och sen försöker man nypa åt sig det bästa såklart.”

Likaså uttrycker sig respondent A:

”Jag tror att man ser hur den andra jobbar och uppträder i olika situationer, och så kan man förhoppningvis se att det funkar bra. Då tar man det med sig och gör likadant.”

Det respondenten förklarar är att han genom observation och imitation uppträder likt sin medarbetare, där han efter en tid skapar denna färdighet som den erfarenhet medarbetaren har. För att ta reda på var respondenterna har för färdigheter och hur dessa har uppnåtts, frågar vi dem om de är särskilt bra på någon av sina arbetsuppgifter och vad som gjort dem bra på det. De flesta av respondenterna har svårt att svara på frågorna. Respondent A säger:

”Det är en svår fråga för att det är så väldigt många arbetsuppgifter.”

Respondent A förklarar att han har så växlande arbetsuppgifter, att det inte är något ständigt återkommande som han känner att han är bra på. Respondent B har också svårigheter att ange om han är bra på någon särskild arbetsuppgift, och svarar att han är bra på det mesta. Även respondent D har problem med frågan:

”Det kan man väl inte... det är svårt att svara på frågan själv.”

Efter en liten stunds tänkande anger dock respondent D att han tror att han är rätt bra på mindre företag och familjeföretag, eftersom han nu mest jobbar med detta. Respondent C skiljer sig från de andra respondenterna, och svarar att han är bra på att hantera tillverkande enheter och fastighetsbolag. Dessutom tycker han att han är ganska bra på att vara ledare för sina assistenter. Det som gjort respondent C så bra på just detta, anser han själv är att han har jobbat rätt så mycket med tillverkande bolag och fastighetsbolag och utvecklats tillsammans med dem. Respondentens utveckling har även skett genom att han haft folk ovanför sig i

företaget vilka har hjälpt honom att bli så bra på just dessa bolagsformer. När det gäller ledarrollen för revisorsassistenterna anser respondent C att det handlar mycket om att han har varit ledare inom idrott tidigare, och haft en chefsposition inom lumpen. Detta har medfört att han blivit särskilt bra på att leda och utveckla sina assistenter. Respondent C säger:

”Det har kommit naturligt i och med sådana saker som har följt med sedan tidigare. Både idrotten och lumpen har hjälpt till rätt mycket faktiskt.”

Likaså är respondent D inne på samma spår och förklarar:

”Jag är själv uppväxt med ett småföretag och har jobbat sen man var kanske sex år gammal med det här, som gör att man har en viss koppling och känsla att förstå deras vardag på ett annat sätt.”

Det respondent D menar är han har erfarenhet sen sin barndom om småföretag, vilket har följt med honom hela livet och underlättat att förstå kunderna.

Enligt vad respondenterna anger, skapas revisorer av dem som de arbetar tillsammans med, bland annat genom att detaljstudera mer erfarna medarbetare. Detta sker främst under möte med kunder och andra medarbetare. Respondenterna har svårt att ange sina färdigheter. De respondenter som dock svarar på frågan, anger att deras färdigheter byggts upp genom tidigare erfarenheter, genom att ha jobbat länge med de bolagsformer respondenterna anger, och genom att de haft folk ovanför sig som hjälpt till. Vad företagen använder sig av för system för att denna erfarenhet ska kunna delas mellan medarbetarna, förklaras här nedan.

4.5 Företagens system för kunskapsdelning mellan medarbetarna

Enligt alla respondenterna använder revisionsföretagen sig av olika system, för att kunskapen som medarbetarna besitter ska kunna delas med varandra. Både respondent A och B förklarar att deras företag använder sig av faddersystem för de nyanställda. Respondent A berättar att nyanställda inom deras företag får två faddrar, varav den ena faddern jobbat ett till två år och en som jobbat betydligt längre. Tanken är att de ska utbyta erfarenheter med varandra, där faddern som jobbat minst visar den nyanställda hur saker fungerar praktiskt inom företaget. Om både den nyanställda och den yngre faddern är osäkra i någon fråga, finns det möjlighet att vända sig till den mer erfarna faddern som förhoppningsvis ska kunna lösa problemet.

Respondent C förklarar att företaget använder sig av ett system där nyanställda får jobba

gemensamt med olika medarbetare som arbetat längre inom företaget. Medarbetarna byter runt revisorsassistenterna inom kontoret så att de får vara med på så många olika uppdrag som möjligt och dra nytta av medarbetarnas kunskaper. Medarbetaren ska även kontrollera det som revisorsassistenten har gjort. Vidare förklarar respondenten att företag C är medvetet om att den tysta kunskapen saknas bland nyanställda, och därför använder företaget sig av detta upplägg.

”Det är inte så himla lätt för en revisorassistent då, men däremot är det någonting man bör utveckla ganska mycket i slutet av assistenttiden och i seniortiden. Att kunna se de här grejerna. Men det är också därför vi har det här upplägget som vi har, att jag ska kolla på allting som någon assistent har gjort. För att se så att de inte har missat något av den här digniteten.”

Om revisorsassistenterna missat något ska ledarna för revisorsassistenterna berätta det för dem så att de blir medvetna om det, så att de har det i bakhuvudet hela tiden. En annan förutsättning för att kunna dela med sig av den tysta kunskapen, är öppna kontorslandskap.

Av alla dessa fyra revisionskontor vi besökte, är det en som använder sig av öppna kontorslandskap och resterande tre revisionskontoren använder enskilda rum att arbeta i. Däremot förklarar alla respondenterna att företaget använder sig av båda systemen. Att företagen använder sig av båda systemen beror enligt respondent A och D på företagets kundkategorier och om kontoret ligger i en stor eller liten stad. Respondent D säger att kontoren i storstäder väljer öppna kontorslandskap eftersom hyrorna är höga. De flesta revisorsuppdragen sker ute hos kunderna, vilket gör att om de hade använt sig av egna kontor hade kontoren stått tomma större delen av året. Detta hade medfört en onödig kostnad. Respondent A anser att vissa kundkategorier kräver mycket sekretess som exempelvis stora börsnoterade bolag, och därför behövs enskilda rum vid sådana uppdrag.

Företag C är det företaget som använder sig av öppna kontorslandskap, och respondent C förklarar att det är väldigt få i företaget som sitter i enskilda rum. De som sitter i enskilda rum är partners, specialister och medarbetarna på skatteavdelningen. Detta för att de behöver rätt stora rum för att ha sina pärmar och sitt arbetsmaterial nära sig. Respondenten berättar vidare att under januari och februari är det inte så mycket folk inne på kontoret, eftersom många revisorer är ute hos kunderna. Då ser respondenten det öppna kontorslandskapet som en fördel för de resterande medarbetarna som är kvar på kontoret.

”Då kan de som är inne samlas i en liten klump för att kunna bolla frågor och sånt med varandra. Hade det varit stängda rum hade det inte varit på samma sätt att man hade impulsfrågat, plus naturligtvis det praktiska [...] Men jag tror det mest handlar om att vi ska prestigelöst kunna fråga varandra egentliga.”

Respondent B antyder det faktum att sitta i enskilda kontor inte är ett hinder för kunskapsdelning, och uttrycker:

”Jag tror inte det hade gjort så stor skillnad om vi sitter i landskap eller om vi sitter i egna rum.”

Enligt vad respondenterna anför, använder revisionsföretagen sig av olika förutsättningar för att dela medarbetarnas kunskap med varandra. Revisionsföretagen använder sig av faddersystem, ett system där revisorsassistenterna roterar mellan olika medarbetare, ett speciellt upplägg för nyanställda och öppna kontorslandskap. Däremot är det bara ett av kontoren som använder öppna kontorslandskap. Varför inte alla dessa kontor använder sig av detta, beror enligt respondenterna på att vissa kundkategorier och vissa avdelningar inom revisionsföretagen kräver enskilda kontor. Det beror också på om kontoren befinner sig i en stor eller liten stad och följaktligen kontorens hyror.

5. Analys

5.1 Förklarandet av den tysta kunskapen, hur den skapas och blir till en färdighet

Utifrån respondenternas angivna exempel, kan vi analysera att de använder sig av olika "epitomes" för tyst kunskap i sina svar. Haldin-Herrgård (2004) förklarar att människan använder sig i vardagen av olika "epitomes" vid förklaringen av den tysta kunskapen. De "epitomes" som respondenterna använder är intuition, insikt, bedömning, känsla och magkänsla. Respondent C anger omedvetet ett "epitomes" i sitt exempel när han sitter och reviderar, där en känsla uppstår av att någonting är fel:

*"Det är verkligen en **insikt** som man får av erfarenhet när man har jobbat ett tag, att man känner igen hur det borde vara [...] och då är det något som säger direkt att det här känns inte riktigt bra."*

Även respondent D använder sig av "epitomes" för tyst kunskap då han ger ett exempel med en kund han haft, där han får en känsla av att kunden dolde något:

*"Det var en **magkänsla** att det är någonting här, men vi fick ihop det och det var liksom inget."*

Likaså använder respondent B sig av "epitomes" för tyst kunskap, när han ger ett exempel med en kund:

*"Så där kan man säga att det är lite **intuition** att kunna läsa av personer."*

Att respondenterna använder sig av "epitomes" som karakteriserar den tysta kunskapen i sina angivna svar, bekräftar att det finns tyst kunskap inom revisionsyrket. Utifrån respondenternas exempel kan vi även finna att den tysta kunskapen uppstår mycket i relationer med kunder. Detta eftersom de flesta exempel som respondenterna anger där de gått efter en känsla, handlar om kundrelationer. Detta kan kopplas med Westerdahl (2005) som menar att det är viktigt för revisorn att kunna hantera kundrelationer för att uppfattas som kompetent.

Utefter respondenternas svar upptäcker vi att de även använder sig av förklaringar av "epitomes". Här nedan följer ett sådant exempel:

"...var jag naturligtvis blev drivande i att såhär ska det vara, eftersom jag varit med om det innan."

Det respondenten förklarar ovan är att han tog ett beslut vid ett uppdrag med sina revisorsassistenter. I detta citat handlar det om en bedömning som respondenten gör, där han förklarar ordet bedömning. Enligt Haldin-Herrgård (2004) är bedömning ett "epitomes" som förekommer ofta och används vid beslutsfattande, och relateras vanligen med ledarskap. I detta uppdrag tog respondenten beslutet eftersom han är ledare för revisorsassistenter. Detta kan vi även koppla till respondentens bakgrund, där han tidigare varit ledare inom idrott och haft en chefsposition inom lumpen, vilket medfört att han har erfarenhet av att ta beslut. Detta bekräftar ytterligare att tyst kunskap finns inom revisionsyrket, där revisorer ständigt måste göra bedömningar och ta beslut.

Respondenterna har svårigheter med att förklara hur de har byggt upp känslan som de beskriver, men alla är enade om att den byggs upp genom erfarenhet. Detta kan kopplas till Patriotta (2003) som menar att tyst kunskap relateras till erfarenhet, och skapas genom att individen samlar på sig den via sin bakgrund. Även Haldin-Herrgård (2004) menar i sin forskning, att de flesta forskare ser den tysta kunskapen som erfarenhetsbaserad. Respondent B och C ger varsitt exempel på att erfarenheten medfört att de kan läsa av en kund, eller märka vissa tecken på att någonting inte stämmer.

"... och det är något man samlar på sig genom att man träffar många kunder och lärt sig hur de reagerar när man ställer lite olika frågor."(Respondent B)

"Har du däremot sett hundra av varje av dem, då kan du börja se ett mönster när det är något som inte ser ut som det gör på alla andra ställen. Så det är väldigt mycket erfarenhet."(Respondent C)

Utifrån detta kan vi hänvisa att den tysta kunskapen, skapas enbart genom erfarenhet. Enligt respondenterna ställer de medvetna frågor till sina kunder för att läsa av dem. Detta kan vara ett sätt för revisorer att bygga upp känslan, genom att de medvetet använder sig av denna metod. Efter en tid skapar revisorer känslan av att läsa av kunder, vilket också kan relateras till erfarenheten.

När respondenterna har skapat känslan att läsa av kunder genom erfarenhet, har de utvecklat en färdighet. Enligt McAdam, Mason och McCrory (2007) är färdighet ett "epitomes" för tyst kunskap, vilket innebär att människan har fysiska och mentala färdigheter. Varför vissa respondenter har svårt att förklara sina färdigheter kan relateras till Ellström (1992) som förklarar den tysta kunskapen så som "att kunna göra något" snarare än "att veta något". Att

arbetet sker med säkerhet utan att människan tänker på hur arbetet utförs, menar Alsterdal (2002) beror på att människan behärskar praktiska färdigheter som övats in. Utifrån detta kan vi förtydliga att när en färdighet har utvecklats, utförs arbetet utan att respondenterna tänker på hur de utför det, och därför kan inte respondenterna ange sina färdigheter. Detta kan även kopplas till Polanyis (1966) kända citat "We can know more than we can tell". För att det ska vara möjligt att dessa färdigheter ska kunna delas mellan medarbetarna krävs att medarbetarna arbetar i närmiljö, vilket presenteras i nästa avsnitt.

5.2 Hur revisionsföretagen delar den tysta kunskapen mellan medarbetarna

Ur respondenternas svar kan vi komma fram till att respondenterna använder tidigare fall vid beslut av ett nytt fall, där bedömning och beslut är en del av den tysta kunskapen vilket nämnts i ovanstående avsnitt. Respondenterna nämner att de vid osäkra fall där de inte kan ta ett eget beslut, tar hjälp av en erfaren medarbetare. Diskussionerna med medarbetaren sker genom att den erfarna medarbetaren berättar om liknande fall som denne tidigare haft, och hur beslutet har tagits. Detta kan relateras till narrativ, som betyder berättande. Genom att höra en berättelse kan, enligt Hyldén (2007), berättelsen användas som mall för att skapa förståelse för nya berättelser och på så sätt kan kunskap förmedlas mellan individer. Czarniawska (2004) förklarar att allting är narrativt och kan förklaras genom en berättelse, vilket vi kan utefter respondenternas svar komma fram till att även abstrakta ting så som tyst kunskap kan förmedlas via berättelser.

Respondent C ger ett exempel där han hjälper en av revisorsassistenterna med ett fall vid ett uppdrag, där revisorsassistenten inte kan bedöma fallet. Respondenten berättar ett liknande fall han varit med och relaterar till det nya fallet som revisorsassistenten är osäker på. Respondenten har byggt upp en förståelse för just ett sådant fall genom att han varit med om det tidigare. Då han hör revisorsassistentens nya fall kan han direkt känna igen situationen från ett tidigare fall med en liknande bedömning, men kan inte förklara hur känslan av reflektionen till det tidigare fallet uppkommer. Detta kan relateras till Polanyis (1966) exempel på att människan kan känna igen en persons ansikte, men kan inte berätta hur ansiktet känns igen. Detta förklarar att respondenten har svårigheter att förmedla den tysta kunskapen, och väljer istället att förmedla kunskapen genom att berätta ett fall som innehåller samma känsla av bedömning. Att respondenten inte kan förklara för revisorsassistenten hur fallet ska lösas på annat sätt än genom berättelser, kan kopplas till det Polanyi (1966) säger om att språket för den tysta kunskapen inte är helt färdigutvecklat. Därför menar Polanyi

(1966) att människan utvecklar ett omedvetet språk, som i denna situation är den tysta kunskapen inbyggt i en berättelse. Respondenterna är troligen inte medvetna om att det är den tysta kunskapen som de överför via fallen de berättar, men det är troligen det enda sättet de kan kommunicera för att överföra kunskapen som respondenten har om bedömning.

Att medarbetarna i revisionsföretagen använder sig av tidigare fall för att förmedla den tysta kunskapen, kan även relateras till externaliseringsprocessen i Nonakas SECI-modell. Denna process kännetecknas av att den tysta kunskapen uttrycks via dialoger med andra individer. Enligt Nonaka och Takeuchi (1995) sker dessa dialoger för att uttrycka den tysta kunskapen med hjälp av metaforer, hypoteser, analogier och modeller. Att medarbetarna använder gamla fall vid nya bedömningar, kan vi hänvisa till att de använder sig av modeller som sker i dialoger. Detta för att de gamla fallen utgör modeller för de nya. Dessa modeller finns inom den erfarna medarbetaren, vilka medarbetaren skapat genom erfarenhet där de tidigare fallen blivit till modeller och används vid nya beslut. Detta kan stödjas med den kognitiva dimensionen av tyst kunskap, vilken Nonaka och Konno (1998) förklarar som mentala modeller som finns skapta inom människan och tas för givna. Nonaka och Konno (1998) förklarar vidare att den kognitiva dimensionen återspeglar en bild av verkligheten (vad är) och visionen för framtiden (vad som borde vara). Detta kan kopplas till fallen, där revisorerna tar upp vad det nya fallet är, och genom att ta hjälp av gamla fall kommer fram till hur det borde vara. I situationen där respondent B sitter tillsammans med en erfaren medarbetare och diskuterar sitt fall, kommer de gemensamt fram till ett beslut:

”Ja, så måste vi nog göra”

Även respondent C anger ett citat som kan relateras till den kognitiva dimensionen.

”Jag sa såhär har jag haft det i mitt bolag och assistenten sa såhär är det i detta bolag, och sen resonerade vi oss fram till att såhär borde det vara.”

Detta kan relateras till det Nonaka och Konno (1998) menar med den kognitiva dimensionens syn på ”vad är” och ”vad som borde vara”. Genom respondenternas ovan givna svar, kan vi förtydliga att de använder sig av mentala modeller vid nya beslut.

Respondent C förklarar att nyanställda ska i framtiden då ett liknande fall uppkommer kunna relatera till det fallet de varit med om tillsammans med respondenten. Det förklarar att företaget har en struktur för hur nyanställd ska lära sig. Detta eftersom företaget har det som

ett krav att nyanställda ska kunna relatera till sina fall de varit med om, när ett liknande uppkommer. Att företagen ställer detta som ett krav redan då revisorerna nyanställs, förklarar att användningen av tidigare fall som modeller för nya fall förmodligen fungerar som system för att lära sig att ta beslut. Efter en tid av att kontinuerligt relatera till tidigare fall, skapar nyanställda en lära att automatisk kopplar nya med gamla liknande fall, vilket leder till att de kan ta egna beslut. Detta kan relateras till det Alsterdal (2002) menar om att kunna behärska färdigheter som övats in.

Enligt respondent B har revisionsföretag även en formell struktur där det står skrivet att medarbetarna har en skyldighet att ta hjälp av en erfaren kollega vid osäkra fall.

”När man har en knivig situation av något slag ska man stämna av det med en äldre och erfaren kollega. Alltså det står till och med inskrivet.”

Varför ledningen har byggt denna struktur där de kräver medarbetarna ska vända sig till erfarna och äldre medarbetare vid osäkra fall, kan vara för att ledningen anser att den osäkra revisorn inte är kapabel till att ta ett beslut. Detta förklarar att den formella strukturen innehåller krav på den tysta kunskapen eftersom beslut karakteriserar tyst kunskap. Det behöver dock inte innebära att ledningen har kännedom om den tysta kunskapen, och att den formella strukturen syftar till att dela den tysta kunskapen mellan medarbetarna. Varför ledningen har framlagt i den formella strukturen att den osäkra medarbetaren ska vända sig till den erfarna kan vi relatera till Patriotta (2003), som menar att tyst kunskap finns hos erfarna individer, eftersom de har samlat på sig mest tyst kunskap genom sin bakgrund. Detta är ett sätt för revisionsföretagen att dela den tysta kunskapen mellan medarbetarna, även om de kanske inte är medvetna om det. Detta kan förklaras med det Haldin-Herrgård (2004) menar, att organisationer ofta är omedvetna om att den tysta kunskapen finns inom företaget.

Respondenterna anger att de jobbar mycket i team, där teamen är uppbyggda från erfarna medarbetare till nyanställda. Här finns en möjlighet att ta del av varandras tysta kunskap, vilket kan också kopplas till externaliseringsprocessen (Nonaka & Takuchi, 1995), där tysta kunskapen förs via dialoger. Även Westerdahl (2005) menar att nyanställda sitter tillsammans med äldre medarbetare på möten, där bedömningar och diskussioner sker. Genom att nyanställda praktiskt närvarar på dessa möten, kan de lära sig hur bedömningar görs utifrån de erfarna medarbetarnas bedömningar. Detta genom att nyanställda sitter med och hör diskussionerna, vilka de senare kan relatera till vid liknande bedömningar i framtiden.

Förutom att arbeta i team anger respondenterna också att revisionsföretagen använder sig av fadderverksamhet, och av att nyanställda får jobba med många olika medarbetare. Enligt Nonaka och Takeuchi (1995) krävs en fysisk närhet för att den tysta kunskapen ska kunna delas till andra, vilket ovanstående system att arbeta på stämmer överens med. Under den fysiska närheten menar Nonaka och Takeuchi (1995) att tyst kunskap kan överföras mellan individer genom observation, imitation och praktik, vilket samtliga respondenter anser sker. Förloppet innebär att den tysta kunskapen inte uttrycks med ett språk, vilket motsvarar socialiseringsprocessen i SECI-modellen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Respondent C anger att han vid möten tillsammans med medarbetare och kunder observerar hur erfarna uppträder och diskuterar med kunder, vilket han gör genom att smygtittar och detaljstudera. Detta förklarar att den tysta kunskapen i möten tillsammans med medarbetare kan läras både genom externaliserings- och socialiseringsprocessen. Att de anställda i revisionsföretagen jobbar i närmiljö, ger dem större möjlighet att observera och imitera sina mer erfarna kollegor. På så sätt skapas därefter en ny tyst kunskap hos den oerfarna medarbetaren. Detta styrker även respondent A med sitt citat:

”Jag har ju blivit formad av någon en gång i tiden i mitt sätt att jobba, och sen kanske de som jag jobbar mest med tar efter hur jag gör.”

Det respondenten förklarar kan kopplas med vad Nonaka och Takeuchi (1995) menar med att genomföra arbete tillsammans med en mästare. Lärlingen kan ta del av mästarens tysta kunskap genom att observera och imitera mästaren. Utifrån det respondenten anger, kan vi komma fram till att observationer och imitationer sker mellan medarbetarna emellan.

Det finns även andra förutsättningar för att ta del av den tysta kunskapen hos medarbetarna, så som öppna kontorslandskap. Ett av de fyra revisionskontoren vi besökte, använder sig av öppna kontorslandskap. Dock använder alla dessa revisionsföretag öppna kontorslandskap som system men i andra kontor. Detta arbetssätt kännetecknas av att medarbetarna arbetar i en öppen närmiljö med varandra. Enligt Edenius (2003) är de öppna kontorslandskapens avsikt att observera och kopiera hur medarbetarna arbetar. Respondenterna har däremot olika syn på de öppna kontorslandskapen. Respondent B arbetar i ett kontor som inte använder sig av öppna kontorslandskap, men anser inte att enskilda kontor utgör ett hinder för kunskapsdelning. Respondent C ser öppna kontorslandskap som en fördel där medarbetarna spontant ska kunna fråga varandra. Respondent D menar att hyrorna är högre i större städer, vilken är en av orsakerna till att ha öppna kontorslandskap. Utifrån respondenternas svar

kommer vi fram till att de inte är medvetna om det öppna kontorslandskapets syfte. Detta för att respondenterna anger att det egentligen är en kostnadsfråga och att de öppna kontorslandskapens avsikt är att kunna ställa frågor till medarbetarna.

6. Slutsats

I denna undersökning har vi kommit fram till ett resultat om vad den tysta kunskapen är och vilka möjligheter det finns att tillvara den inom revisionsföretag, vilket presenteras här nedan.

Utifrån respondenterna svar kan vi komma fram till att tyst kunskap inom revisionsföretag är en känsla som revisorer går efter vid utförandet av en arbetsuppgift, och att den består av en kognitiv dimension. Respondenterna förklarar känslan med hjälp av "epitomes" för tyst kunskap, vilka vi fann i deras angivna svar. Att vi funnit dessa "epitomes" i respondenternas svar bekräftar att den tysta kunskapen finns inom revisionsyrket. Dessa "epitomes" som respondenterna anger, har vi funnit i deras angivna exempel som handlar mycket om möten med kunder. Därför kan vi även dra en slutsats om att den tysta kunskapen inom revisionsyrket mest framträder i möte med kunder.

Den tysta kunskapen inom revisionsföretagen är utav den kognitiva dimensionen, och inte den tekniska dimensionen. Detta eftersom vi fann tecken på den kognitiva dimensionen i respondenternas svar, då revisorer tar beslut om ett fall. Därför kan vi konstatera att revisorer använder sig mycket av mentala modeller i sitt arbete. Det kan bero på att revisionsföretagen är tjänsteföretag, och inte är hantverksföretag. I tjänsteföretaget har revisorn den tysta kunskapen inbyggd inom sig i mentala modeller, medan hantverkaren har den tysta kunskapen på sina fingertoppar. Vad de mentala modellerna består av hos en revisor, förklaras mer nedan.

Vi har kommit fram till att revisionsföretagen tillvaratar den tysta kunskapen främst i situationer där ett beslut om ett fall ska tas. Revisorer sitter och diskuterar gemensamt med erfarna medarbetare om ett fall där de är osäkra om att ta ett eget beslut. Dessa diskussioner om det specifika fallet sker i berättelseform, där den osäkra revisorn berättar om sitt fall för sin medarbetare som diskussionen sker med. Därefter berättar den erfarna medarbetaren om liknande fall denne varit med om och hur beslutet har tagits, vilket leder till att ett beslut tas. Därav har vi kommit fram till att revisorer använder gamla fall som en modell för beslut av nya fall. Detta sätt att tillvarata den tysta kunskapen finner vi väldigt intressant eftersom sättet används och fungerar för nya bedömningar.

Att revisorer använder sig av tidigare fall vid beslut av nya, kan vi dra en parallell till prejudikat som används i domstolar. Prejudikat utgörs av beslut i ett tidigare ärende och fungerar som vägledning i nya ärenden med liknande förhållanden, vilket vi ser är likheten

yrkena emellan där det ständigt sker bedömningar och beslut. Att det är viktigt för domarna att bedömningar och beslut görs korrekt för att allmänheten ska ha förtroende för rättsväsendet, kan likställas med att det är viktigt för revisorer att göra korrekta bedömningar för att få intressenters förtroende. Därför anser vi att detta system kan vara ett förslag att införa i revisorers utbildning. Inom juristutbildningen sker det ständigt att studenterna får läsa gamla rättsfall, och på tentamenstillfällena har de hjälp av dessa gamla rättsfall för att lösa tentamensfrågorna som består av nya rättsfall. Genom att de har format rättsfallen i berättelseform som mentala modeller kan de ta hjälp av dem vid nya rättsfall. Det medför att juriststudenterna senare har lättare att komma in i systemet att bedöma rättsfall. Därför anser vi att även revisorsutbildningar bör överväga att införa systemet, där studenter kan läsa tidigare fall från revisionsyrket. Detta för att revisorsstudenter också lättare ska komma in i sättet att ta hjälp av tidigare fall vid nya bedömningar, när de kommer ut i arbetslivet. Vi är medvetna om att fall inom revisionsyrket är sekretessbelagda och inte offentliga som rättsfall, men det finns dock inget hinder för att det inte ska kunna införas. Här hade revisorsutbildningarna kunnat använda sig av fiktiva fall, för att göra systemet synligt för revisorsstudenter i tidigt skede.

Möjligheten att tillvarata tyst kunskap inom revisionsföretagen finns även då de använder sig av faddersystem, nyanställda som arbetar med olika medarbetare och arbete i team. Detta på grund av att de arbetar tillsammans i närmiljö, där medarbetarna har möjlighet att observera och imitera sina medarbetare och på så sätt ta del av varandras tysta kunskap. Vi kom fram till att observationer och imitationer sker mellan medarbetarna. Revisionsföretagen använder sig även av en struktur för nyanställda, där de ställer som krav att nyanställda ska kunna relatera till fall de varit med om då ett liknande fall uppstår. Vi uppfattar det även som ett sätt att tillvarata den tysta kunskapen. Dessutom använder även revisionsföretagen sig av en formell struktur som innehåller tyst kunskap som krav, vilket vi även anser är ett sätt att tillvarata den tysta kunskapen.

6.1 Förslag till vidare forskning

Eftersom vi kom närmare fenomenet tyst kunskap genom frågor som bestod av berättelser inbyggda med "epitomes" som karakteriserar den tysta kunskapen, är ett förslag att forskningen i framtiden bedrivs på detta sätt. Ett annat förslag för vidare studier är att observera inom företaget, eftersom att observationer knappt har använts i forskningen inom företagsekonomi (Haldin-Herrgård, 2004). Därför måste ett försök ges denna metod. Dock

kan svårigheter påträffas om att få möjlighet att observera, på grund av att revisionsföretagen tillhandahåller mycket kundsekretess. Forskningen har oftast skett inom ledningsnivå eftersom de ansetts ha mest erfarenhet, vilket förknippas med tyst kunskap. I vidare forskning bör inte fokus enbart läggas på personer i ledningsnivå, eftersom vi fick mest ut av den respondent som arbetat kortast tid inom revisionsyrket. Det kan bero på att de personer som håller på att klättra i sin karriär, uppfattar sina outvecklade färdigheter som brister och har lättare att tala om dessa brister och ledas in i ämnet ”tyst kunskap”, än personer som hunnit utvecklat det till sina färdigheter.

Litteraturförteckning

Böcker:

Andersen, I (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB

Berggren, C & Lindkvist, L (2001) *Projekt – Organisation för målorientering och lärande*. Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, A (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Bukh, P-N & Skovvang Christensen, K & Mouritsen, J (2005) *Knowledge management and intellectual capital – Establishing a field of practice*. Chippenham and Eastbourne: Antony Rowe Ltd

Christensen, L & Engdahl, N & Grääs, C & Haglund, L (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur AB

Czarniawska, B (2004) *Narratives in social science research – Introducing qualitative methods*. Gateshead: Sage Publications

Edenius, M (2003) *Att leda kunskap. Hur lärande och kunskap uppstår i organisationer*. Halmstad: Kulturförlaget

Ellström, P-E (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

FAR Förlag (2006) *Revision – En praktisk beskrivning*. Stockholm: FAR förlag

Friberg, F (2006) *Dags för uppsats – Vägledning för litteraturbaserade examensarbeten*. Danmark: Studentlitteratur

Grönlund, A & Tagesson, T & Öhman, P (2005) *Principbaserad redovisning*. Danmark: Studentlitteratur

Gustavsson, B (2000) *Kunskapsfilosofi – Tre kunskapsformer i historisk belysning*. Smedjebacken: Wahlström & Widstrand

Hartman, S (2003) *Skrivhandledning för examensarbeten och rapporter*. Falun: Natur och Kultur.

Kvale, S (1996) *Interviews – An introduction to qualitative research interviewing*. USA: Sage Publications

Nonaka, I & Takeuchi, H (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press

Patriotta, G (2003) *Organizational knowledge in the making - How firms create use, and institutionalize knowledge*. New York: Oxford university press

Polanyi, M (1966) *The tacit dimension*. Gloucester Mass: Doubleday & Company

Stein, J (1996) *Lärande inom och mellan organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Svenska språknämnden (2000) *Svenska skrivregler*. Stockholm: Liber AB

Söderström, M (1996) *Hur lär organisationer? En diskussion om det organisatoriska lärandets nyckelfrågor*. Solna: Arbetslivsinstitutet

Westerdahl, S (2005) "Vad har de för sig?" – om revisorers vardag och vad den betyder för etik och lärande. I S-E. Johansson, E. Häckner & E. Wallerstedt (red.), *Uppdrag revision – Revisionsprofessionen i takt med förväntningarna?* Stockholm: SNS Förlag

Westerdahl, S (2007) *Intima främlingar – revisorer i arbete*. I: Baldvinsdottir, G: Johansson, I-L: Nörreklit, H (red.) (2007). *Företagsanalys i dess komplexitet*. Göteborg: BAS Bokförlag.

Vetenskapliga artiklar:

Haldin-Herrgård, T (2000) *Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations*. Vasa: Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 4

Hydén, L-C (2007) *Vad är en berättelse? Om narrativt inriktad forskning och forskning om narrativ*. Linköpings universitet: Institutionen för medicin och hälsa

McAdam, R & Mason, B & McCrory, J (2007) *Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organisations*. Belfast: University of Ulster, Vol. 11 No. 2

Nonaka, I & Konno, N (1998) *The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation*. California: Management review, Vol 40. No 3

Smith, E (2001) *The role of tacit and explicit knowledge in the workplace*. Houston: MCB University Press, Vol. 5 No. 4

Avhandlingar:

Alsterdal, L (2002) *Hertig av ovisshet - aspekter på yrkeskunnande*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Haldin-Herrgård, T (2004) *Hur höra tyst kunskap? Utveckling av en metod för studier av tyst kunskap*. Helsingfors: Svenska handelshögskolan

Muntliga källor:

Respondent A, 30/4-10 kl. 14.00

Respondent B, 4/5-10 kl. 08.15

Respondent C 5/5-10 kl. 14.00

Respondent D 10/5-10 kl. 9.00

Elektroniska källor:

Svenska Akademiens ordlista, hämtad 2010-05-28
<http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx>

Bilaga 1

Intervjuguide

1. Vad har du för befattning?
2. Vad har du för utbildning?
3. Hur länge har du arbetat som detta?
4. Vad har du för arbetsuppgifter?
 - Är det någon av dessa uppgifter som du är särskilt bra på?
 - Vad har gjort dig så bra på just det?
5. Hur lärs de nyanställda vid sidan av den formella utbildningsplanen?
 - Varför väljer man att lära ut på det sättet?
 - Kan du ge ett exempel på hur du har lärt dig något/lärt någon något?
6. Hur ser era kontor ut?
 - Arbetar de anställda i gemensamma eller enskilda kontor?
 - Varför har man valt att arbeta på detta sätt?
7. Har ni en gemensam plats där ni kan tillbringa era luncher tillsammans?
 - Vad brukar diskussionerna handla om under lunchen?
 - Händer det att man lär sig något nytt som berör ens arbetsuppgifter, i så fall ge ett exempel?
8. Händer det att man i en situation uppträder likt en annan medarbetare för att man anser att denne har mer erfarenhet än sig själv?
 - Hur lär man sig att agera som medarbetaren?

En tulltjänsteman som arbetar på en flygplats har inte möjlighet att kontrollera alla resenärer. Plötsligt fastnar hans blick på en resenär som tas på kontroll där det visar sig att resenären hade narkotika i sitt bagage. Tulltjänstemannen kände på sig att någonting stod fel till och kanske sett liknande tecken tidigare på narkotikamissbrukare, och av ren intuition valde han ut passageraren utan att hinna bli medveten om det.

9. Kan du komma på någon liknande situation inom ditt arbete?
 - I så fall, hur märkte du det?

En revisor åtar sig ett uppdrag för en kund. Revisorn och kunden har vid flera tillfällen varit på olika events som bestod av olika företagskvällar. De har även vid vissa tillfällen ätit lunch tillsammans. Kunden bjuder revisorn på middag efter arbetstid, där revisorn tackar ja.

Eftersom kunden hade kännedom om att han och revisorn har ett gemensamt intresse, erbjuder han revisorn att följa med på en teaterföreställning. Revisorn tackar ja, och båda ser fram emot teatern.

10. Anser du att revisorns oberoende bryts i denna berättelse?

- När anser du att oberoendet bryts?
- Varför bryts revisorns oberoende där?
- Skulle du kunna ge ett exempel på en liknande situation som du varit med om?