



Styrning på distans genom organisatoriska mål
En studie om styrningen inom kunskapsintensiva
organisationer och kommunikationsprocessen
av organisatoriska mål

Niclas Mårtensson
&
Jesper Mårtensson

This thesis is submitted to the Faculty of Engineering at Blekinge Institute of Technology in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Science in Industrial Management and Engineering. The thesis is equivalent to 20 weeks of full-time studies.

The authors declare that they are the sole authors of this thesis and that they have not used any sources other than those listed in the bibliography and identified as references. They further declare that they have not submitted this thesis at any other institution to obtain a degree.

Contact Information:

Authors:

Niclas Mårtensson
E-mail: niclas.martensson91@gmail.com

Jesper Mårtensson
E-mail: morten1@live.se

Univeristy advisor: Eva Löfstål

Institution of Industrial Economics

Faculty of Engineering
Blekinge Institute of Technology
SE-371 79 Karlskrona, Sweden

Internet : www.bth.se
Phone : +46 455 38 50 00
Fax : +46 455 38 50 57

Sammanfattning

Bakgrund. Distansstyrning anses som den moderna organisationens sätt att styra sina anställda mot att uppnå vad som är bäst för organisationen. De styr primärt sina anställda genom att fastställa organisatoriska mål för att vägleda de anställda i rätt riktning. För att uppnå en god styrning krävs det att organisationerna har en god kommunikation med sina anställda, inte minst då information kring målen skall kommuniceras. De senaste årens teknologiska framsteg kring kommunikation har bidragit med att organisationer utvecklat sitt sätt att kommunicera till sina anställda. Inom organisationer är det viktigt att ha en rad olika och fungerande strategier för hur de ska kommunicera och uppnå sina organisatoriska mål. Utvecklingen av kommunikation har således lett till att organisationers ledning kan förmedla sina organisatoriska mål med hjälp av en rad olika kommunikationskanaler. Litteraturstudien pekade på att organisationer använder distanskommunikation alltmer i sin verksamhet. Ledningen inom konsultföretag har en ständig distansfaktor att ta hänsyn till när det kommer till styrning av deras organisationer. Samt att deras anställda jobbar för två organisationer vilket leder till att de har en flerorganisationskultur. Konsultbranschen blev således intressant att undersöka på grund av sin distansstyrning, distanskommunikation och flerorganisationskultur då även övriga branscher tenderar att gå mot den här organisationsstrukturen.

Syfte. Den här studien avser att undersöka hur kunskapsintensiva organisationer i form av konsultbolag styr sin verksamhet med hjälp av organisatoriska mål. Stor fokus kommer att ligga på kommunikationen kring de organisatoriska målen mellan företagsledning och anställd.

Metod. Det här är en explorativ studie där ett par konsultbolag ingick i en fallstudie för att undersöka hur kommunikation kring de organisatoriska målen uppfattas och hanteras av de inblandade konsulterna. Studien är uppbyggd så att konsultbolagets ledning står för ena parten och konsulterna för den andra. Sedan har deras uppfattning av kommunikationen gällande de organisatoriska målen undersökts med hjälp av intervjuer och enkätundersökningar. Vidare jämfördes de båda parterna för att identifiera eventuella olikheter i deras uppfattningar. Anledningen till att just konsultbolag valdes var för att en stor del av den här studien kommer rikta in sig på distansdimensionen av kommunikation. Detta för att ledningen inom konsultbolaget och konsulterna i regel inte bedriver sitt vardagliga arbete under samma tak.

Resultat. Resultatet tydde på att det finns diskrepans på specifika kommunikationsaspekter mellan ledningen inom konsultbolaget och konsulterna. På andra aspekter speglar de båda parternas uppfattning varandra bättre. De största likheterna som identifierades var medvetenheten om de organisatoriska målens existens och dess betydelse för företaget i stort. Uppfattningarna skiljdes dock något åt när det kom till de organisatoriska målens betydelse på lokal nivå. Utefter resultatet går det att vidare ifrågasätta huruvida effektiv respektive

konsultbolags styrning hanteras med avseende på de organisatoriska målen.

Slutsats. Några slutsatser som drogs var att konsultbolagen i studien lägger stort fokus av deras styrningsarbete på att förmedla, återkoppla och skapa en god förståelse bland organisationens konsulter kring organisatoriska mål. Det går också att konstatera att de inblandade konsultbolagen arbetar aktivt med metoder och tillvägagångsätt kring kommunikationen av de organisatoriska målen som är väl grundade i teorin om kommunikation. Konsultbolagen löser primärt problematiken kring distansfaktorn och flerorganisationskulturen genom att mestadels kommunicera organisatoriska mål genom fysiska möten med sina konsulter. Konsultbolagets ledning är väl medvetna om att de organisatoriska målen initialt ofta är abstrakta. Vilket innebär att de måste brytas ner och konkretiseras, helst med hjälp av konsulterna så att de lättare ska kunna applicera dem på sitt vardagliga arbete. Resultatet påvisar också att det finns en viss problematik kring konflikter mellan konsultbolagets organisatoriska mål och kundbolagets organisatoriska mål.

Nyckelord: Styrning, organisatoriska mål, kunskapsintensiva organisationer, kommunikation, konsultbolag, styrbarhet, engagemang.

Abstract

Background. Distance management is regarded as the modern organization's way of directing its employees to achieve what is best for the organization. They primarily control their employees by setting organizational goals to guide employees in the right direction. In order to achieve good management, it is necessary that the organizations have good communication with their employees, not least when information about their goals is to be communicated. Recent technological advances in communication have helped organizations develop their way of communicating to their employees. Within organizations, it is important to have a variety of different and functioning strategies for communicating and achieving their organizational goals. The development of communication has thus led to the management of organizations to convey their organizational goals by means of a variety of communication channels. The literature study pointed out that organizations are increasingly using distance communication in their operations. Management within consulting companies has a constant distance factor to take into account when it comes to managing their organizations. And that their employees work for two organizations, which leads to a multi-organizational culture. The consulting industry thus became interesting to investigate because of its distance management, distance communication and multi-organizational culture as other industries also tend to go against this organizational structure.

Purpose. This study aims to investigate how knowledge-intensive organizations in the form of consulting companies control their activities with the help of organizational goals. A major focus will be on communication about the organizational goals between company management and employees.

Method. This is an explorative study where a couple of consulting companies were included in a case study to investigate how communication about the organizational goals is perceived and managed by the consultants involved. The study is structured so that the management company management stands for one party and the consultants for the other. Since then, their perception of communication regarding the organizational goals has been investigated with the help of interviews and questionnaires. Furthermore, the two parties were compared to identify any differences in their views. The reason why a particular consulting company was chosen was because a large part of this study will focus on the distance dimension of communication. This is because the management within the consulting company and the consultants usually do not do their everyday work under the same roof.

Result. The result indicated that there discrepancy in specific communication aspects between the management within the consulting company and the consultants. In other aspects, the two parties' views reflect each other better. The biggest similarities identified were awareness of the existence of organizational goals and its importance to the company as a whole. However, perceptions

differed somewhat when it came to the significance of organizational goals at the local level. Further to the result, it is possible to further question whether the management of the respective respective consulting companies is managed with regard to the organizational goals.

Conclusion. Some conclusions that were drawn were that the consultancy companies in the study place great focus on their management work on mediating, feedback and creating a good understanding among the organization's consultants about organizational goals. It can also be noted that the consultancy companies involved are actively working on methods and approaches to the communication of the organizational goals that are well founded in the theory of communication. The consulting companies primarily solve the problems regarding the distance factor and the multi-organizational culture by mostly communicating organizational goals through physical meetings with their consultants. The management company's management is well aware that initially the organizational goals are often abstract. Which means they have to be broken down and concreteized, preferably with the help of the consultants so that they can more easily apply them to their everyday work. The result also shows that there is a certain problem of conflicts between the consulting company's organizational goals and the customer company's organizational goals.

Keywords: Management, organizational goals, knowledge-intensive organizations, communication, consultancy, control, commitment.

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till vår handledare från Blekinge Tekniska Högskola, Eva Löfstål, vars vägledning och stöd har varit till stor hjälp under vårt arbete.

Vidare vill vi också tacka alla företag och personer som bidragit till att göra denna studien möjlig genom sitt deltagande och hjälpsamhet. Ett extra stort tack riktas till intervjudeltagarna som genomgående under studiens gång funnits tillgängliga och svarat på frågor. Tillmötesgåendet ni visat har varit ovärderlig för det här arbetet.

Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till familj och vänner för allt stöd och uppmuntran ni bidragit med under den här tiden.

Karlskrona 2020-06-10

Niclas Mårtensson & Jesper Mårtensson

Innehåll

1	Introduktion	1
1.1	Problembakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Syfte	4
1.4	Frågeformulering	4
2	Teoretiskt ramverk	5
2.1	Styrning av kunskapsintensiva organisationer	5
2.1.1	Innebörd av styrning	5
2.1.2	Styrning på distans	6
2.1.3	Styrutmaningar	6
2.1.4	Styrning mot organisatoriska mål	8
2.2	Intern kommunikation	9
2.2.1	Intern kommunikation inom dagens organisation	10
2.2.2	Styrning och kommunikation	11
2.3	Konsultbolag	12
3	Metod	14
3.1	Forskningsdesign	14
3.2	Fallstudie	15
3.2.1	Val av fall	16
3.2.2	Urval	16
3.3	Datainsamling	16
3.3.1	Semistrukturerade intervjuer	16
3.3.2	Enkäter	18
3.4	Litteraturstudie	19
3.5	Analysmetod	19
3.6	Risker	20
3.7	Forskningsetik	20
4	Resultat	21
4.1	Semi-strukturerade intervjuer	21
4.1.1	Intervju med Henrik från Dotterbolag A	21
4.1.2	Intervju med Sara från Dotterbolag B	23
4.1.3	Intervju med Stig från Referensbolaget	26
4.2	Enkäter	28
5	Analys	36
5.1	Användningen av organisatoriska mål i styrning	36
5.1.1	Organisatoriska mål	36
5.1.2	Styrning i rätt riktning	37
5.1.3	Tillhörighet och engagemang bidrar till god styrning	38
5.1.4	Organisatoriska mål som intresse för konsulten	39
5.1.5	Återkoppling av organisatoriska mål	41

5.1.6	Kundbolagets organisatoriska mål	41
5.2	Kommunikation av organisatoriska mål	42
5.2.1	Att styra och kommunicera på distans	42
5.2.2	Dialogbaserad kommunikation	42
5.2.3	Transparent kommunikation	43
5.2.4	Kommunikation kollegor emellan	44
5.2.5	Fysiska möten	44
5.2.6	Information om organisatoriska mål	45
5.3	Vad förklarar skillnader och likheter	46
5.3.1	Användning av organisatoriska mål i styrning	46
5.3.2	Kommunikation av organisatoriska mål	48
6	Slutsats	49
6.1	Framtida forskning	50
7	Referenser	51
8	Bilagor	55
8.1	Bilaga 1: Intervjuguide - Semistrukturerade intervjuer	55
8.2	Bilaga 2: Upplägg enkätundersökning för kommunikation av organisatoriska mål inom konsultbranschen	57
8.3	Bilaga 3: Enkät svar Dotterbolag A och B	60

1 Introduktion

I följande avsnitt kommer ämnet styrning med hjälp av kommunikation av organisatoriska mål på distans att presenteras och även studiens syfte samt frågeställning. Avsnittet börjar med att presentera vilket område studien kommer behandla genom problembakgrunden. Sedan kommer problemdiskussionen att presenteras och problematisera varför en studie inom det valda ämnet är relevant med hjälp av bland annat en litteraturstudie.

1.1 Problembakgrund

Det blir allt vanligare med tillfälliga uppdrag och anställningar inom den svenska arbetsmarknaden. Den här utvecklingen har dessutom sett likadan ut under en längre tid. Där cirka en fjärdedel av alla anställda i Sverige hade en tillfällig anställning redan 2008. Anledningen är primärt att organisationer oftare behöver en flexibilitet att använda för att möta en allt mer fluktuerande efterfrågan och en hårdare konkurrens, vilket för övrigt är markörer för ekonomisk tillväxt (Olofsdotter 2008a, s.4). Lösningen på problemet är konsultbolag. Ett konsultbolag är en firma som förser och hjälper andra firmor med tjänster och produkter (Maister 2004). Konsultbolag är vad man brukar kalla för en kunskapsintensiv organisation. En kunskapsintensiv organisation tillverkar inte produkter själva utan de innehar kunskap och kompetens hos deras anställda, vilket de hyr ut till andra organisationer som har en efterfrågan inom området konsultbolaget verkar inom (Stewart 2010). Konsultbolag skiljer sig mot andra företag då deras ledning ofta styr sina anställda på distans och exempelvis inte kan gå ut i en verkstad för att kommunicera fysiskt med dem (Olofsdotter 2008b).

Styrningen inom en organisation är en vital funktion för att organisationen skall fungera och uppnå de förväntningar som finns från ägare, kunder och andra intressenter (Latifah & Nadarajah 2014; Summergrad 2017). För att uppnå dessa förväntningarna och mål krävs det klara direktiv och processer inom organisationen, vilket ledningen sätter de övergripande strategierna för. Att uppnå dessa organisatoriska mål är avgörande för att tillfredställa intressenter och utvecklas i önskvärd riktning (Latifah & Nadarajah 2014; Maister 2004; Summergrad 2017). Styrningen inom en organisation bedrivs av ledningen. Ledningen kan ses som de personer som planerar, organiserar, bestämmer, koordinerar och kontrollerar viktiga funktioner inom organisationen. För att en organisations ledning skall fungera krävs det att individerna som bygger upp organisationen är styrbara, således krävs det att cheferna bedriver en god kommunikation med sina anställda (Van Riel 1995, s.9).

Hargie & Tourish (2004, s.6-7) nämner att ledningen inom en organisation tillbringar stor del av sin tid med att kommunicera med andra individer inom organisationen, vilket gör kommunikationen till en viktig komponent för att organisationen ska nå framgång. Kommunikation har de senaste åren varit ett område under ständig utveckling, vilket har lett till ett skifte i hur organisatio-

ner styr och kommunicerar med sina anställda (Hargie & Tourish 2004, s.75). En drivande faktor i skiftet har varit att det inneburit lägre kostnader för att kommunicera inom organisationen, längre avstånd mellan anställda, lättare informationsflöden och tidsbesparingar (Hargie & Tourish 2004, s.84-85).

Eftersom konsultbolag har som affärsmodell att hyra ut kompetens skiljer sig dessa bolag rent organisatoriskt mot hur många andra företag fungerar eftersom de själva anställer sin arbetskraft. En stor del av kommunikationen mellan konsultbolagets ledning och konsulterna sker dessutom på distans jämförelsevis med traditionella företag. Vidare har även kundföretaget som konsulterna verkar inom egna organisatoriska mål, vilket kan skapa konflikter eller medföra svårigheter i relation till att uppfylla konsultbolagets organisatoriska mål (Maiter 2004). Distansstyrningen ihop med flerorganisationskulturen inom konsultbolag öppnar således upp för en unik situation inom konsultbolag då de ska styra sina anställda mot att uppnå deras organisatoriska mål.

1.2 Problemdiskussion

Antonakis & Atwater (2002) nämner att det blir allt vanligare med längre avstånd mellan chefer och anställda allteftersom organisationer blir mer geografiskt spridda, likt den situation vi har inom konsultbolag (Antonakis & Atwater 2002; Lacerenza, Marlow & Salas 2016). Enligt Charoenngam, Dey, Ning-Fu & Ogunlana (2004) har även den snabba utvecklingen av telekommunikation skapat en skillnad i styrningen hos de flesta organisationer och gjort att den moderna organisationen blir allt mer distansstyrd (Charoenngam et al. 2004). Distansstyrningen skapar en allt större efterfrågan av studier inom området då utvecklingen av dessa medel är snabb. En av de främsta anledningarna till att organisationer blir mer geografiskt spridda är den ökade användningen av distanskommunikation, bland annat tack vare möjligheterna detta medför (Antonakis & Atwater 2002; Lacerenza et al. 2016). Även det ökade behovet av kunskapsintensiva företag och att allt fler organisationer efterfrågar kunskap och kompetens ökar behovet av studier inom området. Speciellt då kunskap blir en allt viktigare konkurrensfördel för organisationer (Stewart 2010).

Då konsultbolag har en flerorganisationskultur är dessa företag speciellt intressanta för studien att undersöka. Konsulterna inom konsultbolaget har två organisationer att förhålla sig till. Detta skapar således en utmaning för konsultbolagets styrning av konsulter då de kommer dras i olika riktningar och de vill att konsulterna ska ha samma värderingar och prioriteringar som konsultbolaget för att kunna uppnå dess organisatoriska mål. Därav krävs det att konsultbolaget strävar efter att konsulterna har ett högt engagemang gentemot konsultbolaget (Söderlund & Tell 2012, s.291-294). Det är därför uppenbart att konsultbolag står inför andra styrutmaningar än andra företag. Tillsammans med att konsultbolag snabbt växer fram i dagens samhälle plus att de ser ett stort behov av nya styrinstrument kommer vi således se ett ökat behov av studier inom området. Enligt Söderlund & Tell (2012, s.296) är dessa företag speciellt

intressanta att undersöka då de anses som en modern variant på styrning med dess flexibilitet, distanskommunikation och flerorganisationskultur (Söderlund & Tell 2012, s.296). Srinivasan (2014) poängterar att trots att konsultbranschen existerat en längre period finns det relativt lite forskat inom området (Srinivasan 2014).

En viktig faktor för att organisationer skall fungera och ha en positiv utveckling är enligt Goudsmit, Jackson, McCann, Shinkle & Yang (2019) hur väl de fastställer och uppfyller sina organisatoriska mål. Vidare belyser Goudsmit, Jackson, McCann, Shinkle & Yang (2017) att det är vida accepterat att organisatoriska mål kan hjälpa organisationen i rätt riktning. Hur organisationer skall göra för att implementera organisatoriska mål inom grupper är också ett relativt outforskat område (Gagné 2018). En av de viktigaste faktorerna för att uppnå målen är enligt (Nilsson, Petri & Westelius 2016) att ha en dialogbaserad kommunikation mellan ledning och medarbetare om hur rimliga målen är samt hur dessa skall uppnås. Detta skall förbättra kommunikationen inom organisationen, öka engagemanget hos medarbetarna samt höja sannolikheten att de organisatoriska målen blir uppnådda. Det studien inte pekar på är hur kommunikationen av organisatoriska mål skall ske och vad styrningen kan göra för att undvika missförstånd i flödet av information, vilket således blir intressanta faktorer att undersöka (Nilsson et al. 2016, s.206).

Kommunikationen inom en organisation är vital för att förbättra styrningen av denna samt förmedla information (Lacerenza et al. 2016). Studier om kommunikation har på senare år exploderat vilket har lett till vissa svårigheter. Många av studierna påvisar olika slutsatser då samma område undersöks. Det behövs alltså fler och noggrannare studier för att fastslå hur individer skall kommunicera, speciellt kring intern kommunikation inom organisationer. Vikten av att ha klara riktlinjer är grundläggande för att kunna vägleda forskare och utövare på rätt spår inom ämnets ramar (Lacerenza et al. 2016). Vidare belyser Isaykina & Zlenko (2016) att kommunikation är en komplicerad process där det finns många olika påverkande faktorer som kommer att influera huruvida mottagaren förstår meddelandet korrekt eller ej (Isaykina & Zlenko 2016). Forskning pekar på att det effektivaste sättet att förmedla viktig information är att göra den lättillgänglig och lättläst (Hargie & Tourish 2004, s.76). Forskning pekar även på att det finns ett stort behov av mer forskning inom kommunikation på distans (Brown, Paz-Aparicio & Revilla 2019).

Som tidigare påvisat skapar konsultbolagets situation med att ha en flerorganisationskultur, distansstyrning och distanskommunikation en speciell situation för bolaget. På grund av denna situation kommer konsultbolaget att ställas inför andra styrutmaningar jämfört med andra företag, speciellt då bolaget försöker styra sina konsulter med hjälp av organisatoriska mål (Söderlund & Tell 2012, s.296), vilket är det bästa sättet enligt Goudsmit et al. (2019) att styra sitt företag mot den uttalade visionen att uppnå de organisatoriska målen. Enligt Holtzhausen & Zerfass (2014, s.244) krävs det en god strategisk kommuni-

tion för att individer skall förstå dess strategi och hur organisationen skall gå tillväga för att uppfylla målen. Vidare pekar även studien på att enbart 5% av företagens anställda förstår dess strategi, vilket delvis skall bero på otillräcklig kommunikation (Holtzhausen & Zerfass 2014, s.244). Vidare pekar även studier på att enbart 13% av organisationens anställda som inte är chefer ej förstår eller vet om organisationens organisatoriska mål (Merchant & Van der Stede 2017, s.12). Med ovanstående i åtanke samt det bristande antalet studier inom området för styrning och kommunikation på distans, kommer därför studien att rikta in sig på detta området. Mer specifikt hur företagsledningen inom IT-konsultbranschen kan förändra sin kommunikation av organisationens mål till konsulter för att således förbättra styrningen av dessa och öka förutsättningarna för att målen uppfylls.

1.3 Syfte

Studiens syfte avser att undersöka hur ledningen inom konsultbolag använder organisatoriska mål i sitt styrningsarbete med inriktning på hur de kommunicerar ut målen till sina konsulter. Vidare syftar studien till att undersöka hur konsulterna uppfattar denna kommunikationsprocess. Studien ämnar också till att ge teoretiskt bidrag till forskningsområdet för styrning och kommunikation på distans av organisatoriska mål. Praktiska bidrag avses också lämnas till organisationer som ofta styr sina anställda på distans genom distanskommunikation av organisatoriska mål. Studien skall således förbättra förståelsen för hur kommunikationsprocessen påverkar mottagandet av information gällande organisatoriska mål hos organisationer där kommunikationen främst sker på distans. Där organisatoriska mål undersöks ut ett styrningsperspektiv.

1.4 Frågeformulering

I enlighet med målbilden och det identifierade problemområdet för studien, kommer följande bli de frågeformuleringarna som kommer besvaras:

- *Hur styr ledningen inom konsultbolag sina konsulter genom kommunikation av organisatoriska mål, uppföljning av dessa och hur uppfattar konsulterna denna kommunikationsprocess?*
- *Hur påverkar distansfaktorn styrning och kommunikation mellan konsultbolag och konsult då organisatoriska mål skall kommuniceras?*
- *Vid skillnader och likheter av ovan nämnda, hur kan dessa förklaras?*

2 Teoretiskt ramverk

2.1 Styrning av kunskapsintensiva organisationer

En kunskapsintensiv organisation är en organisation som säljer kunskap i form av tjänster istället för en produkt. Dessa organisationer förlitar sig på sin djupa kompetens inom sin specifika branschriktning för att på så vis kunna erbjuda denna kompetens till efterfrågande organisationer. Oftast är det välutbildade personer som arbetar hos kunskapsintensiva organisationer med hög akademisk utbildning (Alvesson 2004, s.17). Som tidigare nämnts kan konsultbolag kategoriseras in som en kunskapsintensiv organisation då deras främsta produkt är just kunskap i form av konsulternas kompetens de förser kundbolaget med (Stewart 2010).

2.1.1 Innebörd av styrning

Merchant & Van der Stede (2017) menar på att om målet är att bedriva och upprätthålla en god styrning och med det öka sannolikheten för framgång är det av yttersta vikt att bolagsstyrningen ses ur ett helhetsperspektiv. Dem definierar också vad en god styrning bidrar med till organisationen, närmare bestämt en hög grad av säkerhet gällande relevant indata till organisationen och att inga större negativa överraskningar uppstår. Bedriver en organisation en bristfällig styrning innebär detta att organisationen inte har kontroll över dess verksamhet. Sedan spelar det ingen roll hur bra strategi som tillämpas eller hur hög kompetens arbetskraften besitter. Bristfällig styrning kommer resultera i bristfälligt utfall (Merchant & Van der Stede 2017, s.15).

En annan aspekt som också är relaterat till styrning är styrbarhet. Enligt Nilsson et al. (2016) innebär styrbarhet förmågan att justera anställdas beteende på ett sådant sätt att deras beteende anpassar sig efter vad som är bäst för bolagets långsiktiga mål och strategier (Nilsson et al. 2016, s.88-89; Merchant & Van der Stede 2017, s.11). För att skapa förutsättningar för en god styrbarhet gäller det bland annat att noggrant prioritera och ta tillvara på företagets resurser. Vilket för övrigt är ett av huvudsyftena för styrning av ekonomin inom ett företag, mer känt som ekonomistyrning. Vilket är ytterligare ett begrepp som faller under styrningsparaplyet. Studien som sådan kommer inte lägga någon betydande fokus på just ekonomistyrning men det valdes att inkluderas för att förtydliga betydelsen av att se styrningen ur ett helhetsperspektiv. Ekonomistyrningen hjälper inte enbart företag att hushålla med resurser på ett effektivt sett, det bidrar också med ett starkt underlag för beslutsfattande. Där med dras också slutsatsen att ekonomistyrning inte enbart avser ekonomiskt effektivitet utan även optimering av andra sorters resurser, som arbetsmiljö och andra sociala aspekter. Därav kan god styrbarhet erhållas genom att ett företag har rätt förutsättningar för sin ekonomistyrning (Nilsson et al. 2016, s.88-89).

2.1.2 Styrning på distans

En konsekvens av att organisationer blir allt mer geografiskt utspridda är att företagsledningen befinner sig på allt längre avstånd från kärnverksamheten. Vilket då bidrar till att styrningsarbetet till stor del sker på distans. Även en ökande mängd projektarbeten har gruppmedlemmar på geografiskt åtskilda platser. Detta har lett till att styrningsarbetet måste bedrivas helt eller delvis på distans (Hertel, Konradt & Orlikowski 2004). Inom konsultbranschen har detta betytt att företagsledningen inom konsultbolaget måste förlita sig än mer på att styrningen sköts bra från kundbolagets sida, samt att individerna inom konsultbolaget själva tar initiativ att göra aktiva val för att föra organisationen i rätt riktning (Alvesson 2004, s.122-123). På så vis måste konsultbolag förlita sig mer på mjuka mätetal än kvantifierade (Alvesson 2004, s.137).

Problematiken kring att styrning sker på distans är som Hargie & Tourish (2004) belyser det att många studier kring organisatorisk kommunikation pekar på att de anställda tenderar till att vilja träffa och kommunicera med högt uppsatta chefer med jämna mellanrum. Svårigheten i detta ligger i att denna sortens kommunikation bedrivs bäst genom fysiska möten. Då det stora syftet med det här är att engagera medarbetarna genom att dels göra dem sedda och dels göra deras röster hörda. Organisationer vars chefer enbart sitter på kontoret missar den positiva effekten som den fysiska interaktionen mellan chef och anställd medför. En viktig kommunikationskanal som förenklar detta är att de anställda kan ha videokommunikation med cheferna, vilket har en liknande effekt på kommunikationen som fysiska möten har utan att kräva samma mängd resurser (Hargie & Tourish 2004, s.249).

2.1.3 Styrutmaningar

Samtliga styrutmaningar som beskrivs nedan är utmaningar som påverkar nivån av en organisations styrbarhet. (Merchant & Van der Stede 2017) belyser att det primärt finns tre orsaker att individer inte betar sig i enlighet med vad som är bäst för organisationen, vilket kan skapa styrutmaningar för ledningen inom organisationen. Dessa är beteende, brist på riktlinjer och motivationsproblem. De främsta anledningarna till att de sker skall primärt vara bristande styrning inom organisationen. (Merchant & Van der Stede 2017, s.11).

Den första orsaken till styrutmaningar för en fungerande styrning inom en organisation är att den enligt Merchant & Van der Stede (2017) måste se till att individerna inom organisationen betar sig i enlighet med vad som anses vara bäst för organisationen. Konsekvent och rätt beteende utefter företagets riktlinjer är vitalt för organisationen då det är individer inom organisationen som utgör hela bolaget. Att styra individerna är inte enkelt då de ofta inte agerar i enlighet med vad styrningen anser är bäst utan vad dem själva anser är bäst. En av de viktigaste aspekterna när det kommer till styrning i rätt riktning är hur kommunikationen bedrivs inom bolaget. Här är det grundläggande att få

individerna att förstå uppgiften korrekt, inte bara utifrån vad som faktiskt ska göras utan även varför (Merchant & Van der Stede 2017, s.11).

Den andra orsaken till styrtmaning för en fungerande styrning inom en organisation är enligt Merchant & Van der Stede (2017) bristfälliga riktlinjer. Vissa individer vet helt enkelt inte vad organisationen förväntar sig av dem eller hur de ska uppfylla dessa förväntningarna. Studier pekar på att så lite som 13% av de anställda inom en organisation förstår sig på dess organisatoriska mål. Anledningen skall primärt vara att organisatoriska mål sällan kommuniceras ut över hela organisationen. En annan undersökning pekade på att 59% av de anställda inom en organisation inte visste vad som förväntades av dem. Konsekvensen av detta blir att individerna agerar som de tror att organisationen vill att de ska agera. Vilket leder till att deras arbete med största sannolikhet kommer sakna struktur och anknytning till organisationen som helhet. Lösningen på detta är att förbättra kommunikationen av information och direktiv om organisationens förväntningar och mål (Merchant & Van der Stede 2017, s.12).

Merchant & Van der Stede (2017) belyser att den tredje orsaken till att styrtmaningar kan uppkomma är brist på motivation hos medarbetarna. Om brist på motivation uppkommer hos en individ spelar det ingen roll om individen vet vad som skall göras och på vilket sätt som detta skall utföras, personen kommer helt enkelt inte göra det för att denne inte är motiverad nog. En vanlig anledning till att anställda har brist på motivation är att organisationens mål och individens mål inte alltid överensstämmer med varandra. Individen kommer då att göra det denne är intresserad av istället. Anledningen till att detta sker skall vanligtvis vara för att individen har för höga krav på sig. En av de mest effektiva åtgärderna då bristande motivation uppstår är att förbättra styrningen på det individuella planet, dels genom att göra den anställda mer delaktig i styrningen och dels att fokusera på den personliga utvecklingen (Merchant & Van der Stede 2017, s.12-14).

Agentproblemet även kallat Principal-Agent problem” är en teori som handlar om att olika parter har olika prioriteringar. Grundtanken är att det finns en principal som äger resurserna och sedan en ägentsom omvandlar dessa. Exempelvis som i konsultbranschen kan en konsult (agent) ha annorlunda prioriteringar jämfört med vad konsultbolagets ledning (principal) har. Ledningen försöker därför styra konsultens beteende att vara i linje med organisationens bästa (Sannikov 2008). Att principalen och agenten har olika mål kan skapa konflikter av intressen dem sinsemellan. Konflikten som uppstår kommer leda till att företaget inte kan styras i den riktningen ledningen vill, då konsulten inte kommer bete sig i linje med organisationens valda riktning. Vidare kan även denna konflikt leda till att agenten förmedlar en felaktig information till principalen vilket i sin tur kan leda till att principalen får fel uppfattning kring tillståndet inom organisationen (Tang, Wu & R. 2015). Beroende på vad agenten får i gengäld för sina tjänster kan principalen påverka agentens engagemang för uppgiften, exempelvis via ekonomiska medel. Agenten behöver med andra

ord incitament för att påverka dennes motivation till att utföra en uppgift som principalen vill (Sannikov 2008). Det finns med andra ord incitament för att även inkludera andra faktorer än kommunikation i slutsatsen av studien som motivation och engagemang då även dessa kan påverka utfallet av organisatoriska mål inom konsultbranschen.

Alvesson (2004) instämmer i att kunskapsintensiva organisationer ställs inför en rad olika utmaningar relaterat till styrning. En av de utmaningar som särskilt betonas här är utmaningen som uppstår i samband med att distansfaktorn kommer in i ekvationen. Andra utmaningar är att skapa en vi-känsla och en gemenskap inom organisationen då konsulterna sitter på ett kundföretag istället för hos konsultbolaget, vilket även kan leda till att de känner sig mer hemma hos kundbolaget istället. Detta kan i sin tur påverka engagemanget hos konsulten och huruvida den är benägen att uppnå organisatoriska mål (Alvesson 2004, s.124-125). Alvesson (2004) belyser även att styrningen av kunskapsintensiva organisationer inte enbart skapar utmaningar utan även förminskar en del styrutmaningar andra icke-kunskapsintensiva organisationer kan ställas inför. Bland annat krävs det inte lika stor vikt vid strategiska beslut och beslut gällande styrningen av konsulter. Detta främst då konsulter är självgående på ett helt annat sätt. En sak som de utmaningar som beskrivits ovan har gemensamt är att deras konsekvenser kan minimeras med hjälp av en god kommunikation. (Alvesson 2004, s.124).

2.1.4 Styrning mot organisatoriska mål

Organisatoriska mål kan brett definieras som vägledande åtgärder och ett sätt att styra och utvärdera organisatoriska resultat för att kunna uppnå önskvärda utfall inom en organisation (Frattini, Kotlar, Massis & Wright 2018). De sätts oftast som övergripande mål av ledningsgruppen med hjälp av olika intressenter inom och utanför organisationen, dessa kommuniceras sedan nedåt i organisationen (Gagné 2018; Nilsson et al. 2016, s.90). De går därför att se organisatoriska mål som resultatet av överenskommelser och förhandlingar av relevanta intressenter för att vägleda organisationen framåt. Dessa kan involvera en rad olika funktioner inom organisationen som exempelvis produktion, försäljning, vinster, beteende, individuella mål och marknadsandelar (Frattini et al. 2018). Styrningen inom en organisation har sedan som uppdrag att försöka uppnå dessa mål med hjälp av diverse strategiska aktiviteter och målsättningar som har tagits fram genom att bryta ned de övergripande målen (Gagné 2018; Nilsson et al. 2016, s.90). Målen sätts oftast över en begränsad tidsperiod. Strategin som tagits fram efterföljs sedan med hjälp av bland annat ovannämnda aspekter ur styrningen som ekonomistyrning, strategisk planering och operativ kontroll (Nilsson et al. 2016, p.90; Simons 1995, p.9; Miller & Weiss 2015).

Det finns en rad olika svårigheter när organisationer skall sätta sina mål. En av de viktigaste faktorerna är att målet måste vara legitimt för flertalet intressenter inom och utanför organisationen. Vidare brukar organisatoriska mål ses

som någonting företagsledningen skapar för att göra ledningsgruppen och aktieägarna nöjda, vilket i sin tur då lätt kan försumma viktiga grupper som kunder eller anställda hos företaget. Svårigheten i detta är att företagsledningen vill göra alla intressenter nöjda vilket lätt blir till ett komplext problem (Goudsmit et al. 2019).

Andra viktiga aspekter som måste tas i beaktande när organisationer ska ta fram sina organisatoriska mål är att det måste finnas motiverande incitament för att medarbetarna skall fullfölja målen. Några sådana incitament är konstruktiv kritik och beröm vilket tenderar till att ha en motiverande effekt på individer att fullfölja de organisatoriska målen. Dessutom är det viktigt att styrningen inom organisationen skapar utmanande mål för att ytterligare motivera medarbetarna, dock måste målen vara uppnåbara för att inte ge motsatt effekt (Fishbach & Shroeder 2015). Simons (1995) belyser även att känslor och gruppnormer var kritiska variabler för att individer skall uppnå målen inom en organisation (Simons 1995, s.22).

En studie utförd av Gagné (2018) nämner att organisationer inte enbart fastställer ett mål utan oftast flera. Målen kommer att påverka individerna i en organisation på olika vis, vissa mer än andra. Vidare kan det således finnas olika incitament för olika individer att fullfölja dessa mål (Gagné 2018). Vissa mål kan även påverka varandra och utgången av ett mål kan komma att påverka utgången av ett annat. Organisationer som har stor mångfald och variation mellan sina mål är oftast mer framgångsrika då de involverar fler individer. Detta tillåter också att den anställda på individnivå kan bestämma vilka mål denne vill uppnå med avseende på egna preferenser och vad denne tycker är ett tillfredställande mål (Gagné 2018).

2.2 Intern kommunikation

Med hjälp av ny teknik har det genom åren tillkommit en rad nya och innovativa kommunikationskanaler som används inom dagens organisationer (Hargie & Tourish 2004, s.82-83). Utvecklingen som sker inom kommunikationsteknologin har gjort det möjligt att kommunicera på en rad olika sätt istället för de traditionella sättet att kommunicera genom fysiska möten, vilket idag anses som det effektivaste sättet att kommunicera på. Detta har i sin tur bidragit till att det blivit allt vanligare med distanskommunikation inom organisationerna genom exempelvis e-post, intranät och videosamtal. Tack vare detta har det blivit allt vanligare med längre geografiska avstånd mellan anställda inom organisationer och arbetsgrupper, vilket i sin tur bidragit till ytterligare behov för utveckling av kommunikationsmetoder anpassade för den här organisationsstrukturen (Lacerenza et al. 2016).

2.2.1 Intern kommunikation inom dagens organisation

Skiftet som har skett har både haft positiv och negativ påverkan på kommunikationen inom organisationer. Några av de positiva aspekterna är att det blivit betydligt enklare att kommunicera på distans samt att det blivit betydligt mer effektivt att sprida information till anställda (Hargie & Tourish 2004, s.82-83). En negativ effekt är att även om distanskommunikationen har gjort det effektivare att kommunicera i största allmänhet, innebär inte det att all information effektivt kan kommuniceras på distans. Än så länge finns det inget likvärdigt substitut till kommunikation genom fysiska möten. Tack vare att distanskommunikationen har gjorts såpass tillgänglig har avståndet mellan ledningens styrningsarbete och de anställda som sagt ökat allt mer. Detta innebär i sin tur att ledningen inte träffar sina anställda lika ofta och måste således styra sina anställda på distans. Detta ställer ännu högre krav på att kommunikationen håller hög standard och i de fallen där informationen ej kan förmedlas genom fysiska möten är det vitalt att kommunikationen fungerar och att rätt kommunikationskanaler används för rätt sorts information inom organisationen (Hambley, Kline & O'Neill 2007).

Hargie & Tourish (2004) påvisar att det vanligaste sättet att kommunicera på är idag via e-post. Det är ett enkelt och snabbt sätt att dela information mellan en eller flera individer. Problematiken kring att kommunicera via e-post är att det enkelt blir missförstånd och konflikter. Då individer började gå över till att skriva mer e-post än vanliga brev började dem bli mer slarviga, stavfel blev mer accepterat och vanligt. Detta tros bero på att det går snabbare att skriva ett e-post meddelande och det görs oftare, även dagens användning av mobiltelefoner har gjort e-post mindre formellt än förut (Hargie & Tourish 2004, s.83). Om organisationen vill skicka ut information till en större del av organisationen går det även att använda sig av ett intranät. Ett intranät är en hemsida för företagets anställda där de kan läsa den senaste informationen som företagets ledning vill presentera (Hargie & Tourish 2004, s.82-83). Vidare belyser Hargie & Tourish (2004, s.77) även att informationsspridning inom organisationer ofta sker via deras intranät. Svårigheten med att förmedla information via intranätet är att det kräver att individen aktivt går in på hemsidan och därav krävs det även ett intresse från individen att ta reda på informationen. Intranätet kan även vara olika utformade där vissa företag har intranät där individerna kan interagera mer genom att exempelvis kommentera inlägg vilket kan bidra till mer interaktioner inom organisationen och därmed ett ökat intresse (Hargie & Tourish 2004, s.77). Att prata med varandra via telefon kan enligt Hambley et al. (2007) influera i att samtalet blir mer likt ett fysiskt möte. Detta på grund av att samtalet blir mer interaktivt än exempelvis vid kommunikation via e-post där det kan dröja en längre stund innan svar. Vidare anses videosamtal vara det som bäst motsvarar det fysiska mötet av de virtuella kommunikationskanalerna som finns tillgängliga (Hambley et al. 2007).

2.2.2 Styrning och kommunikation

Nilsson et al. (2016) förklarar att organisationer ofta styrs genom att signaler går från ledningen och nedåt i organisationen. Vidare påpekar dem dock att det blir allt vanligare med att ha dialoger inom organisationer där signalerna går åt båda hållen, så kallad dialogbaserad styrning. I en dialogbaserad styrning krävs det att alla röster inom organisationen blir hörda, samtidigt som ledningen måste bibehålla sin maktposition. Att ha dialoger skall möjliggöra för att röster nedifrån blir hörda enklare och därigenom skall ledningen få en klarare bild av vad som sker inom organisationen och på så sätt öka styrbarheten. Målet är att förebygga de nämnda konsekvenserna av envägskommunikation genom att skapa en förbättrad kommunikation inom organisationen och då kunna fånga upp idéer och tankar genom hela organisationen (Nilsson et al. 2016, s.166-167).

Hargie & Tourish (2004) menar dock på att det inte alltid är självklart för anställda att kommunicera vissa saker till ledningen, oavsett om ledningen skapar förutsättningar för just sådan kommunikation. Inte desto mindre förklarar dem att detta sannolikt går att lösas ändå. Genom att sätta upp mekanismer där samtliga anställda på ett tillförlitligt och anonymt sätt kan uttrycka sina tankar och funderingar. (Hargie & Tourish 2004, s.236-239).

Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till vid all sorts kommunikation är den sociala närvaron hos de inblandade och hur denna påverkar kommunikationen. Ett argument som Hargie & Tourish (2004) tar upp sin bok är att ju högre medvetenhet gällande varandras närvaro desto högre sannolikhet är det att det som kommuniceras faktiskt uppfattas som det var menat. Sedan finns det en uppsjö av olika kommunikationskanaler som mer eller mindre kan återskapa den här närvaron. Forskningen pekar på att den uppfattade närvaron befinner sig i ett sluttade plan från det fysiska mötet till videosamtal ner till telefonsamtal och längst ner befinner sig e-post och andra skriftliga medium. Att den sociala närvaron är av yttersta vikt när det kommer till kommunikation reflekteras också i teorin om Media Richness av Daft, Trevino & Lengel (1987). I korta ordalag är Media Richness Theory ett ramverk för att beskriva ett kommunikationsmediums förmåga att reproducera informationen som skickas genom det. Den här förmågan att reproducera information baseras utifrån specifika mätpunkter:

- Tillgänglighet och hur snabbt återkoppling ges.
- Förmåga att kommunicera multipla signaler. Så som röstton, ansiktsuttryck och rörelser.
- Användande av språk istället för statistik.
- Förmågan att förmedla känslouttryck (Daft et al. 1987; Hargie & Tourish 2004, s.88).

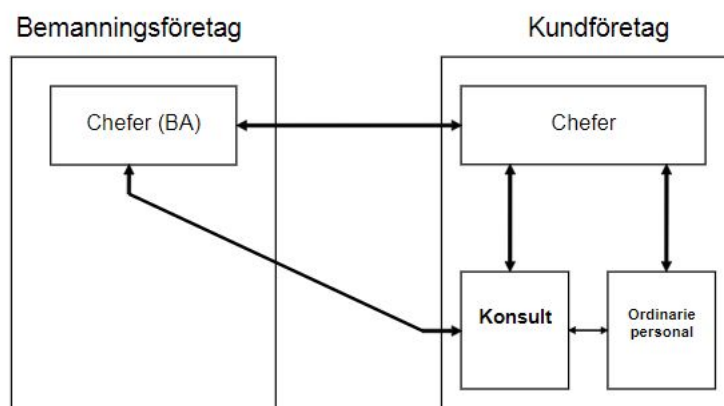
2.3 Konsultbolag

Konsultbolag innehar expertis och kompetens inom området som en annan firma är intresserad av och de hyr då ut arbetskraft för att hjälpa till med exempelvis ett projekt. Vad konsultbolagen gör är att låna ut och lära ut en viss kompetens som kundföretaget inte innehar. Konsultbolag berör en rad olika områden och de är oftast inriktade mot en specifik bransch (Maister 2004). Det som särskiljer ett konsultbolag gentemot övriga bolag är att deras anställda är verksamma hos ett kundföretag snarare än hos konsultbolaget. Styrningen av dessa företag blir således annorlunda jämfört med andra företag. Framst på grund av distansstyrningen i sig men även på grund av att de hyr ut arbetskraft för att hjälpa ett annat företag att uppnå sina mål och visioner, således blir det mer som ett tjänsteföretag för andra företag (Stewart 2010).

Det existerar ett flertal olika former av konsultbolag. För denna studien är konsultbolag inom IT-sektorn den mest intressanta formen. Här ser vi enligt Söderlund & Tell (2012, s.291-293) en årlig ökning på 40 procent i antalet anställda. De flesta stora företagen som Volvo, Ericsson, Saab och Scania ser ett allt större behov av hjälp från dessa konsultbolagen. De konsulter som arbetar inom teknikkonsultföretag är ofta högutbildade som exempelvis ingenjörer eller ekonomer. Konsulterna inom dessa firmor kännetecknas genom att de har en stor rörlighet inom både konsultbolaget och kundföretaget samt även inom projekten. I dessa firmor ser vi idag flertalet experiment kring styrningsinstrument och hur de kan skapa långsiktiga band till sina medarbetare. De arbetar även flitigt med att förstärka organisationskulturen genom att ta fram gemensamma värdegrunder vilket skall leda till att konsulterna beter sig rätt ur företagets perspektiv (Söderlund & Tell 2012, s.291-293).

Konsulterna har ytterligare en kommunikationsväg att uppfylla jämfört med de anställda på kundföretaget, (se figur 1 nedan). Således blir den interna kommunikationen för ett vanligt bolag till en extern kommunikation inom ett konsultbolag då de måste kommunicera externt med största delen av sina anställda. Det ställer alltså högre krav på konsultbolagen att ha en bra extern kommunikation med sina konsulter. En annan aspekt som också påverkar kommunikationen mellan konsult och konsultbolag är att konsulten utöver konsultbolagets mål också ska ta hänsyn till kundföretagets mål. Detta leder i sin tur till att ledningen inom konsultfirmor måste arbeta med att försöka styra sina konsulter främst på distans för att uppnå konsultbolagets mål, samtidigt som konsulterna strävar efter att samtidigt uppnå kundföretagets mål. Vidare skapar detta en svårighet kring kommunikationen inom konsultbolag då det tvingar dem att kommunicera mestadels på distans, samt att situationen där konsulterna arbetar för två företag också ökar komplexiteten för styrningen (Olofsdotter 2008b). Inom konsultfirmor skapas det alltså en speciell styrningssituation där konsultbolagets ledning försöker styra och påverka sina konsulter samtidigt som kundföretagets ledning också försöker styra konsulterna, en såkallad flerorganisationskultur (Söderlund & Tell 2012, s.291).

Studien som Olofsdotter (2008b) skrivit är utförd på bemanningsföretag där det går att dra många paralleller med styrningen inom konsultbranschen i den bemärkelsen att båda hyr ut personal till andra företag, har en distansstyrning och de kommunicerar ofta på distans med sina anställda. Studien pekar vidare på att många konsulter känner sig utanför eller som en främling då de arbetar på ett annat företag. Detta på grund av de sociala interaktionerna denne har med andra inom kundföretaget. Vidare påverkar detta konsultens mående och engagemang till kundföretaget vilket i sin tur kan påverka huruvida de organisatoriska målen uppfylls eller ej (Olofsdotter 2008b).



Figur 1: Interorganisatoriska relationer mellan bemanningsföretag och kundföretag(Olofsdotter 2008b, s.11).

En annan viktig aspekt som Olofsdotter (2008a, s.11) belyser och som går att utläsa ur figur 1 är kommunikationen mellan konsultcheferna och konsulterna. Konsultcheferna har en rad olika krav på sig där de bland annat ska matcha konsulter till uppdrag samt uppfylla kundföretagets krav på fungerande arbetskraft. Konsultcheferna har därför en stor press på sig att uppfylla dessa krav, vilket oftast leder till att de tar det beslutet som för med sig bäst lönsamhet för konsultbolaget (Olofsdotter 2008a, s.11).

Det ovannämnda betyder att konsulterna i vissa fall inte kommer i första hand, vilket i sin tur kan medföra sviktande engagemang gentemot konsultbolaget. Att de anställda har bristande engagemang påverkar i förlängningen lönsamheten för företaget. Studier pekar även mot att ha engagerad personal ökar avkastningen till aktieägarna vilket gör att engagemang hos sina anställda borde vara prioriterat hos ledningen (Hargie & Tourish 2004, s.8). Vidare kan bristande engagemang enligt Olofsdotter (2008b) leda till att konsulterna inte känner samma organisatoriska tillhörighet till konsultbolaget vilket kan leda till att styrningen av konsulterna blir mer komplex. En viktig faktor för hur organisationer kan

förbättra ett lågt engagemang och därigenom öka sannolikheten för att organisatoriska mål uppfylls är förbättrad kommunikation inom organisationen (Hargie & Tourish 2004, s.8). Söderlund & Tell (2012) argumenterar också att konsulter inom konsultbolag ofta inte känner någon organisatorisk tillhörighet eller enbart tillhörighet till kundbolaget eller konsultbolaget, vilket skall vara ännu mer påtagligt inom större organisationer Söderlund & Tell (2012, s.299-301).

3 Metod

I detta avsnittet presenteras studiens metod. inledningsvis redogörs för vilken form utav design som valdes för studien. Sedan redogörs för hur studiens datainsamling hanterats. Avslutningsvis beskrivs etiska dilemman som utförandet av denna studien kan medföra

3.1 Forskningsdesign

Resultaten för den här studien baserar sig på en explorativ forskningsdesign där en fallstudie på två dotterbolag till ett svenskt medelstort konsultföretag genomförs. Det genomfördes alltså en explorativ fallstudie som grundar sig i en jämförelsestudie. Datainsamlingen kommer att basera sig i en kvalitativ studie med flera metoder. De metoder som använts är semistrukturerade intervjuer och enkätundersökningar. De semistrukturerade intervjuerna genomfördes med personer inom konsultbolagets ledning. Ytterligare datainsamling som använts för genomförandet av fallstudien var som nämndes enkätundersökningar riktade till respektive konsultbolags anställda. Utöver detta genomfördes ytterligare en semi-strukturerad intervju med ytterligare ett stort svenskt konsultbolag, datan insamlad här användes enbart som referens till övrig data. Anledningen till att just en explorativ forskningsdesign valdes var att området som valts att undersöka kräver en viss grad av flexibilitet gällande riktning. Detta för att riktningen av studien kan komma att ändras då eventuella upptäckter görs eller nya insikter erhålles. Givet studiens utformning kommer den insamlade datan också primärt att vara kvalitativ, detta kommer att bidra med möjligheten att på ett mer detaljerat sätt kunna förklara olika fenomen på det givna området samt svara på frågeställningen. (Lewis, Saunders & Thornhill 2009, s.139-141). Enligt Johnston (2010) är en kvalitativ studie det bästa valet då studien väntas visa data som är komplex och svår att sätta siffror på (Johnston 2010). Bryman & Bell (2011) belyser även att en kvalitativ studie bör göras då undersökningen syftar till att fånga och förstå individens upplevelser och känslor samt att förstå individens roll i sammanhanget och utefter detta skapa nya teorier (Bryman & Bell 2011).

Personer inom bolagsledningen intervjuas enligt ett semi-strukturerat förhållningssätt och relevanta frågeformulär skickas ut till konsulter på respektive dotterbolag. På detta vis kommer eventuella likheter och skillnader sannolikt att identifieras, vilken även belyser studiens jämförande karaktär (Kendra 2019).

I den här studien tillämpas främst två metodologiska angreppssätt, mer bestämt de deduktiva- och induktiva angreppssätten. Studien utgår inledningsvis från det deduktiva förhållningssättet där redan existerande forskning använts för att inhämta data och skapa en relevant problemformulering, vidare användes denna datan också till att analysera studiens resultat. Då studien främst grundar sig i en explorativ forskningsdesign förväntas som sagt nya insikter och upptäckter tillkomma under arbetets gång, vilket kan komma att påverka riktningen på studien. I detta avseende kan angreppssättet tolkas som mer induktivt än deduktivt. Med det sagt kommer inslag som kan tolkas som mer induktiva också att användas (Lewis et al. 2009, s.489-491).

3.2 Fallstudie

Grundtanken med en fallstudie är att försöka replikera ett verkligt fenomen och sedan fånga vad, hur och varför olika situationer uppstår. Fenomenet den här studien ska undersöka är det som sker i mellanskedet från det att ett konsultbolags ledning kommunicerar ut organisatoriska mål till det att denna information tas emot av konsulterna, för att i förlängningen identifiera eventuella skillnader och likheter mellan vad konsulterna anser och vad konsultbolagets ledning anser gällande denna kommunikation. Samt att erhålla ett helhetsperspektiv på hur denna processen påverkar organisationens styrning. Därför grundar sig fallstudien i två fall, Dotterbolag A och Dotterbolag B som är verksamma inom Konsultbolaget. Ytterligare ett konsultbolag kommer att inkluderas. Detta konsultbolaget kommer benämnas Referensbolaget. Anledningen till detta är att det endast genomfördes en semi-strukturerad intervju på detta bolaget och ingen enkätundersökning. Då studien bygger på att undersöka hur kommunikation av organisatoriska mål uppfattas dels av ledning och dels av konsulterna, samt identifiera eventuella störningar i denna kommunikation kunde vi inte inkludera Referensbolaget. Valet gjordes emellertid att inkludera datan från denna intervju ändå då informationen som erhöles ansågs kunna spela en roll som referens eller kontrollfall till övriga intervjuer. Vidare till Dotterbolag A och Dotterbolag B, verksamhetschefer på respektive bolag intervjuades och enkäter skickades ut till konsulterna på respektive dotterbolag. På detta sätt kommer synvinklar från båda parter att fångas upp och eventuella störningar eller avvikelser i uppfattningar att identifieras. Valet att utföra just fallstudier gjordes främst för att det är en bra metod för att beskriva specifika fenomen, främst kvalitativt. Det passar också bra för användandet av en variation av datainsamlingsmetoder. Att utföra en fallstudie med semi-strukturerade intervjuer stöds utav Lewis et al. (2009) som en av de bästa metoderna för insamling utav data. Detta bland annat för att öppna frågor är ett bra sätt att stimulera den intervjuade att svara mer utförligt. Det är också lättare att finna andra oförutsägbara men relevanta aspekter av problemet i fråga när den intervjuade tillåts sväva” ut med svaren. Den intervjuade kan även göra mer beskrivande utlägg om varför denne svarat på ett visst sätt, vilket då kan fånga eventuella avvikelser och minska risken för missförstånd. (Lewis et al. 2009). Då båda dotterbolagen opererar inom IT-sektorn är eventuella skillnader i utfallet av de båda bolagen intres-

sant att jämföra. Därför valdes att genomföra fallstudien på de här två bolagen (Denscombe 2014, s.54).

3.2.1 Val av fall

Nedan beskrivs fallstudien som genomfördes på Konsultbolaget

Fallbeskrivning.

Konsultbolaget är ett konsultbolag med lite drygt 200 anställda som erbjuder kompetenser inom mjukvaruutveckling och projektledning. Bolaget är beläget inom Sverige och har kontor i en rad olika städer i landet. Dotterbolagen som benämns som Dotterbolag A och Dotterbolag B i studien är en del av Konsultbolaget. De intervjuade personerna heter Henrik för Dotterbolag A och Sara för Dotterbolag B, Henrik och Sara heter i verkligheten något annat. Dotterbolagen är placerade i olika storstäder i Sverige. Dotterbolag A har cirka 20 konsulter anställda hos sig och Dotterbolag B har cirka 50 konsulter. Då data inhämtades från ytterligare ett konsultbolag i form av en semi-strukturerad intervju valdes denna datan att också inkluderas i fallet. Referensbolaget är ett stort internationellt konsultbolag. Huvudkontoret är beläget i Stockholm men bolaget är även etablerat på flertalet platser i Sverige. För den här studien kommer Referensbolaget att fungera som referens för analys och jämförelse med övrig insamlad data. Information som erhållits från det här bolaget kommer ha en kontrollfunktion till övrig insamlad data, då detta primärt bidrar till ökad reliabilitet och validitet för studiens resultat.

3.2.2 Urval

Enligt Lewis et al. (2009) är det viktigt att helt klargöra vilken population som skall undersökas innan studien påbörjas samt vilka frågor som bör ställas till hela populationen eller enbart ett urval utav denna (Lewis et al. 2009). Denna studien har för avsikt att öka förståelsen för hur kunskapsintensiva organisationer använder sig av organisatoriska mål som styrmedel. Därför består studiens population av kunskapsintensiva organisationerna i Sverige. Urvalet som identifieras för att representera denna population är konsultföretag med inriktning mot IT-sektorn. Då studien utförs med begränsade resurser och ska genomföras inom givna tidsramar går det inte att utföra studien på flertalet konsultbolag. Därför valdes att genomföra en fallstudie på ett konsultbolag i Sverige. Då målet med studien är att få en djupare förståelse för hur organisatoriska mål används för att styra konsultbolaget samt hur konsulterna uppfattar detta, så fungerar ett mindre urval till fördel för den här studien.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Semistrukturerade intervjuer

Enligt Lewis et al. (2009) är en semistrukturerad intervju en metod som går ut på att en person eller grupp intervjuas där de första frågorna är förutbestämda, det är sedan upp till den personen som intervjuas att bestämma vilken riktning

intervjun skall ta. Intervjuerna kan ske på olika vis där de vanligaste är fysiska möten eller över telefon. (Lewis et al. 2009, s.320-323).

Studien avser att samla in data från två dotterbolag till ett konsultbolag på den svenska marknaden. Med avseende på de rådande omständigheterna med covid-19 kommer samtlig datainsamling ske virtuellt. Som nämndes ovan är studien utformad av tre grundpelare, styrning, organisatoriska mål och kommunikation. Där kommunikationens funktion är att koppla ihop styrningsaspekten och målaspekten. Med detta i åtanke kommer en stor del av den här studien kretsas kring just kommunikation. Bland annat när det kommer till alternativa kommunikationskanaler, vilket gör att användning av alternativa kommunikationskanaler eller distanskommunikation under själva datainsamlingen kan bidra med insikter i sig självt. I enlighet med det Salmons (2012) påvisar i sin forskning är det vanligt att studier som undersöker virtuella fenomen använder sig av denna intervjumetod för datainsamling. För att förtydliga så är de parter som medverkade för att bygga upp studiens datainsamling:

- Konsultbolaget
- Dotterbolag A
- Dotterbolag B
- Referensbolaget

Det främsta syftet med intervjuerna är att erhålla en bättre förståelse över hur konsultbolagen kommunicerar ut sina organisatoriska mål till deras konsulter. Intervjuerna kommer att utföras på personer med högre strategiskt ansvar på det specifika företaget, närmare bestämt områdeschefer och avdelningschefer.

Målet med de semistrukturerade intervjuerna är att skapa en allmän bild över hur kunskapsintensiva organisationer i form av konsultbolag inom IT-sektorn kommunicerar sina organisatoriska mål till konsulterna. Resultaten från intervjuerna kommer sedan att jämföras med informationen inhämtad från enkätundersökningen som är besvarade av konsulterna inom respektive dotterbolag, (se bilaga 2). Både medverkande individer och företag hanteras anonymt i intervjuerna och enkäterna, där intervjuperson från Dotterbolag A benämns som Henrik och intervjuperson för Dotterbolag B benämns som Sara och för Referensbolaget benämns intervjupersonen som Stig. Intervjufrågorna är allmänt utformade, vilket betyder att det inte kommer frågas hur den specifika intervjupersonen eventuellt går till väga gällande specifika situationer. Frågorna kommer istället att riktas mot verksamheten i stort och hur den generella bilden av kommunikationen mellan konsultbolag och konsult ser ut. Frågorna är utformade som riktlinjer för diskussion snarare än konkreta frågor, (se intervjuguide i bilaga 1). Varje ämne kommer således att ha ett fåtal ledande frågor vilket sedan har för avsikt att mynna ut i en mer öppen intervju. Under varje ämne går att

finna ”Exempel på frågor”, vilka skall agera som riktlinjer för varje intervju.

3.3.2 Enkäter

Syftet med enkätundersökningen är att samla in relevant data för att vidare kunna undersöka kommunikation av organisatoriska mål ur konsultens perspektiv. Då information redan erhållits ur konsultledningens perspektiv med datan insamlad från de semistrukturerade intervjuerna. Enkätundersökningen genomfördes för att identifiera skillnader eller likheter i den insamlade information genom att jämföra den med datan som insamlats från intervjuerna. På detta vis kommer störningar i kommunikationen att identifieras för att i nästa steg analyseras.

Enkätundersökningar fungerar bäst med standardiserade frågor där det med en viss grad av säkerhet kan konstateras att deltagarna kommer att tolka frågorna på samma sätt. Därför används enkätundersökningar främst vid beskrivande eller explorativa studier, vilket kan förklara förhållandet mellan olika variabler, mer specifikt orsak- och verkanförhållanden. Men när enkäter används vid förklarande forskning, vilket enkäterna i den här studien delvis gör, undersöks attityder och åsikter hos deltagarna. Detta ger möjligheten att istället för att undersöka olika förhållanden, identifieras och undersöks variationen av olika fenomen. I fallet för denna studien kommer fenomen som bland andra organisatorisk kommunikation på distans att undersökas (Lewis et al. 2009, s.362-366).

I en studie utförd av Jansdotter & Svensson (2002) om utformningen av enkätundersökningar som bedrevs på ett antal bibliotek i Sverige visade det sig att det var av yttersta vikt att ha väl formulerade mål som sedan blev utgångspunkten för frågorna som ställdes i enkäten. Detta för att frågor som ej var kopplade till en uppsatt målbild för verksamheten i fråga gav ospecificerade resultat och i många fall rent felaktiga resultat. En annan slutsats från samma studie var att vid utvärderande frågor så bör skalor användas istället för ja/nej-frågor. Andra viktiga slutsatser var att ta med ett ”vet ej”alternativ för att minska felaktiga svar. Möjligheten att lägga till kommentarer vid varje fråga bidrar också till att nyansera svaren och ge en djupare förståelse för resultatet (Jansdotter & Svensson 2002).

För den här studien skickas enkäterna ut via e-post till deltagarna. Detta på grund av ett antal faktorer. För det första så är det relativt säkert att det är personen som är ämnad att svara på enkäten som faktiskt svarar på den. Skickas enkäter ut med brev kan det vara en assistent eller annan anställd som svarar på enkäten på den ämnade personens vägnar. Sannolikheten att deltagares svar försvinner eller på annat sätt förvrängs är också minimala. Ytterligare en andledning är att det också är lättare att ha större provgrupper (Lewis et al. 2009, s.371-374).

3.4 Litteraturstudie

För att få en allmän insikt i ämnet i fråga kommer det initialt att genomföras en litteraturstudie på relevant forskning. Kunskap hämtat härifrån kommer sedan bygga upp grunden för studien. Det primära syftet med litteraturstudien är att erhålla en tillräcklig uppfattning kring existerande forskning på det valda området och undersöka eventuella trender som uppkommit. Utöver detta bidrar litteraturstudien med ökad kunskap gällande existerande koncept, metoder och teoretiska begrepp. Detta är ytterst nödvändigt då den här studiens forskning syftar till att bidra till existerande forskning och inte uppfinna hjulet på nytt. Med hjälp av litteraturstudien identifieras ett relevant forskningsområde. Nämligen kommunikation av organisatoriska mål som styrmedel i kunskapsintensiva organisationer. Med litteraturstudien som bas formuleras också frågeformulering och syfte med studien. Litteraturstudien ligger också till grund för framtagningen av övriga datainsamlingsmetoder som används i den här studien. Mer bestämt intervjuguiden för de semi-strukturerade intervjuerna och enkäterna för enkätundersökningen (Lewis et al. 2009, s.58-62). Litteraturstudien inleds med att specifika nyckelord identifierades som knöt an till studiens syfte och frågeformulering. Nyckelorden är styrning, organisatoriska mål, kommunikation och konsultbolag. Den stora majoriteten av data är hämtad från följande databaser, Research gate, Diva, Wiley online library, Scientific american, E-book central. För att kunna sortera och strukturera vilken data som faktiskt är relevant för studien och som kunde sättas in i ett sammanhang togs följande ståndpunkt. Styrningsområdet valdes som huvudområde då organisatoriska mål till viss del faller in under detta område samt att kommunikation är intrikat relaterat till styrning.

3.5 Analysmetod

Tack vare att kvalitativ data är mångfasetterad i sin natur finns det inga standardiserade procedurer för att analysera den här sortens information. Men enligt Lewis et al. (2009) går det att dela upp analysprocessen i tre delprocesser. Närmare bestämt och utan inbördes ordning summering, kategorisering och strukturering av de tolkningar och iakttagelser som görs (Lewis et al. 2009, s.490-491). Som redan nämnts genomförs intervjuer på två dotterbolag till ett konsultbolag i Sverige och en referensintervju på ytterligare ett svenskt konsultbolag. Utöver detta genomförs också enkätundersökningar på respektive dotterbolags anställda konsulter. Intervjuerna genomförs på områdeschefer på de båda dotterbolagen. Efter att datan inhämtas summeras den för att underlätta den fortsatta analysen. Summeringen delas sedan in i kategorier. Dessa kategorier härleddes ur studiens syfte och används sedan som rubricering i analysavsnittet. Efter att respektive kategori analyserats jämförs relevanta iakttagelser för att sedan identifiera potentiella likheter eller skillnader på de olika parternas uppfattningar i enlighet med studiens frågeformulering. All data som analyseras har utgått från studiens teoretiska ramverk som grund.

3.6 Risker

Lewis et al. (2009) belyser svårigheterna som uppstår under en fallstudies utförande. Svårigheten ligger bland annat i att fånga det verkliga beteendet hos deltagarna och inte hur deltagarna själva upplever att dom agerar i en vald situation. (Lewis et al. 2009). Även Easton (2010) stödjer att fallstudier är komplicerade och har svårt att fånga det exakta beteendet hos de intervjuade individerna (Easton 2010). Det Lewis et al. (2009) och Easton (2010) pekar på är svårigheten i att studera ett beteende genom att ställa frågor om det. Personer upplever hur de beter sig på olika vis, och även den som intervjuar tolkar detta på sitt eget vis. Bästa sättet att utföra sådana studier är att sitta bredvid och anteckna varje liten rörelse, däremot finns det en risk att det studerade även då ändrar sitt beteende (Lewis et al. 2009; Easton 2010). För att angripa denna problematiken har den här studien använts sig av ett antal olika datainsamlingsmetoder på två geografiskt spridda dotterbolag till fallföretaget. Detta bidrar bland annat med att minimera risken för de ovannämnda svårigheterna, främst genom att detta tillåter analys av information från olika håll, vilket bland annat ökar studien reliabilitet. Dessutom har ytterligare datainsamling utförts från ett utomstående konsultbolag som inte deltar i fallstudien. Detta för att ytterligare kunna kontrollera den insamlade datan från fallstudien och på så vis ytterligare öka dess reliabilitet. Reliabilitetens huvudsyfte är att bedöma huruvida undersökningens datainsamlingsmetoder är utförda på ett korrekt sätt. Detta medför i sin tur en uppfattning på hur tillförlitlig studiens forskning är (Lewis et al. 2009). Om studiens reliabilitet är god ska det gå att replikera studien med givna datainsamlingsmetoder och liknande resultat uppnås (Merriam 1994, s.180).

3.7 Forskningsetik

Då forskning utförs uppkommer ofta etiska dilemman som måste tas i beaktande vilket Lewis et al. (2009) belyser. Etiska dilemma kommer att uppkomma ständigt under studiens gång och det är främst då data skall samlas in och analyseras som det är extra känsligt. Vidare nämner de vikten utav att kunna behandla de berörda parterna som exempelvis de intervjuade personerna med den rättighet och respekt de har. En person skall ha rätt att neka till en intervju, avbryta denna eller välja att ej svara på vissa frågor. Personen skall även ha rätt att vara anonym till den gräns som personen tycker sig vara bekväm med. Detta kommer dock inte vara något problem i den här studien då samtliga datainsamling kommer hanteras helt anonymt. Deltagarna ska heller inte komma till någon form av skada eller obekvämlighet under arbetets gång. Vidare är det även viktigt att de berörda personerna är väl informerade om hur studien går till och hur deras information kommer att behandlas (Lewis et al. 2009). Studien som kommer utföras kommer att ske på ett sådant vis att personerna som intervjuas inte kommer att kunna identifieras då publikation sker. Lösningen på detta är att namnen kommer att ändras och annan data att förändras till dess att det inte går att veta vilken individ som är vem eller vilket företag som är vilket. Varje individ kommer även att tydligt informeras om varför studien

görs och hur deras information kommer att behandlas för att känna trygghet och svara sanningsenligt. Anledningen till den anonyma datainsamlingen beror främst på att de inblandade bolagen är konkurrenter inom samma bransch.

4 Resultat

I följande avsnitt presenteras studiens resultat. Inledningsvis presenteras de två semi-strukturerade intervjuerna som utfördes på dotterbolagen samt intervjun med referensbolaget. Därefter kommer enkäterna och resultatet från denna att presenteras. Organisatoriska mål har använts istället för bolagsmål för att förenkla den genomgående läsningen.

4.1 Semi-strukturerade intervjuer

4.1.1 Intervju med Henrik från Dotterbolag A

Henrik är en man i 40-årsåldern som trivs att arbeta inom konsultbranschen. Han har varit verksam en längre tid inom konsultbranschen och även i jobbat ett flertal år inom konsultbolag A, där han bland annat har jobbat som både konsult och konsultchef. Han jobbar idag som konsultchef för Dotterbolag A och har ansvar för cirka 20 konsulter.

Ämne 1: Organisatoriska mål

Henrik berättar att inom konsultbolag A sätts de övergripande organisatoriska målen på koncernnivå av ledningen var tredje år. Ledningen bryter sedan ner målen till en strategi som kommuniceras ut till medarbetarna under en konferens där målen bryts ned ytterligare, där alla inom konsultbolaget medverkar. Han beskriver sedan vidare att varje dotterbolag får sina specifika mål som skall uppnås där dotterbolagen själva bestämmer hur höga ambitioner de har genom att åtaga sig svåra eller enklare mål. Sedan bryter varje dotterbolag ner sina mål till aktiviteter med hjälp av medarbetarna inom dotterbolagen. Henrik beskriver att på de här konferenserna kan alla medarbetarna inom konsultbolag A medverka, komma med tankar och idéer kring målen samt hur de ska uppnås. Det är även inom konferenserna som mätetal och liknande tas fram. Han poängterar att det är otroligt viktigt för konsultbolaget att alla inom organisationen är med och tar fram en strategi för att uppnå de organisatoriska målen, enligt honom ska konsulterna känna sig mer engagerade då.

Henrik bekräftar att de har alla olika mål som benämns i frågan som bland annat är lokala/centrala, strategiska/operativa, lång-/kortsiktiga, mätbara/icke-mätbara, finansiella/icke-finansiella och grupp/individ. Han berättar vidare att övergripande handlar konsultbolagets organisatoriska mål om omsättning, tillväxt såsom antalet anställda, omsättningsgrad hos kund, affärsutveckling som exempelvis kompetensutveckling hos konsulterna, att ha en låg personalomsättning samt att vara en bra arbetsgivare. Henrik poängterar att de primärt använder Dotterbolag A mål för att utveckla organisationen och bli större på marknaden.

Vidare handlar målen om vilka kunder de ska fokusera på, vilka konsulter som de ska anställa, vad de behöver utvecklas inom och att få konsulterna inom dotterbolaget att arbeta i rätt riktning.

Henrik berättar vidare att primära mål för konsulten är kompetensutveckling och ekonomiska mål. Han poängterar att om han har konsulter som trivs i sitt uppdrag, kompetensutvecklas och levererar värde, ger det en nöjd kund och möjlighet till fler uppdrag samt tillväxt med fler kollegor. Han förklarar att därmed uppnår bolaget sina mål med omsättning och tillväxt. Målet de har med informationen kring de organisatoriska målen är att den skall vara tydlig och klar samt att den skall vara individbaserad för att varje individ skall ta åt sig på bästa sätt. Han förklarar att de inom Dotterbolag A jobbar med att försöka visualisera målen och den operativa visionen.

Vi försöker visualisera målen för våra konsulter genom att ställa frågan. Vad säger våra kunder och konsulter om oss i framtiden?"

Ämne 2: Kommunikation av de organisatoriska målen

Henrik berättar att inom Dotterbolag A kommunicerar de mestadels sina organisatoriska mål genom fysiska möten, konsultbolagets intranät eller via e-post. konferenserna som konsultbolag A annordnar sker enbart genom att alla träffas fysiskt berättar han. Henrik skickar även ut veckobrev till sina anställda en gång varje vecka med aktuell information och även uppdateringar kring dotterbolagets organisatoriska mål, veckobreven skickas ut via e-post. Han menar att det är viktigt med en kontinuerlig kontakt till sina konsulter då alla konsulterna sitter hos deras kundbolag.

Henrik fortsätter att berätta att de har gruppmöte med de flesta konsulterna inom dotterbolaget där de träffas fysiskt. Han beskriver gruppmötena som ett tillfälle att uppdatera och påminna konsulterna om de befintliga målen.

"Under gruppmötena försöker vi alltid att prata om de organisatoriska målen, det är däremot inte alltid att det blir av och andra ämnen tar över istället."

Henrik berättar vidare att oftast kommunicerar sina långsiktiga mål under konferenserna och deras kortsiktiga genom intranätet eller e-post. Han förklarar även att under den senaste tiden med Covid-19 har de blivit tvungna att använda videosamtal istället för fysiska möten vilket har gjort dem mer nyfikna för denna kommunikationskanal. Han anser att videosamtal i princip är lika effektivt som fysiska möten. De arbetar aktivt inom Dotterbolag A med att ha en dialogbaserad kommunikation där dialogerna sker både uppåt och nedåt inom organisationen. Han poängterar att det är viktigt med den fysiska dialogen de har med sina konsulter samt att fånga upp viktiga tankar och idéer kring bland annat organisatoriska mål. Vidare berättar han även att de använder en dialogbaserad kommunikation för att alla medarbetarna skall känna sig viktiga, behövda och varför vi har målen vilket sker genom återkoppling från konsulterna. Han påpekar att största delen av kommunikationen mellan konsultbolag och

konsult sker med antingen konsultchefen eller den säljansvarige för kundbolaget.

Ämne 3: Återkoppling och kontroll av organisatoriska mål

Henrik berättar att återkopplingen av de organisatoriska målen inom Dotterbolag A främst sker via gruppmöten samt genom de veckobrev som han skickar ut varje vecka. Han poängterar att det är viktigt för honom som konsultchef att uppdatera konsulterna inom dotterbolaget om deras mål samt att skapa en förståelse för varför de har sina befintliga mål. Vidare förklarar han även hur viktigt det är med att kommunicera ut avklarade mål till hans konsulter då detta enligt honom kan få de mer engagerade och stolta över vad de uppnått. Han försöker också alltid att koppla delmålen till de primära målen för att öka förståelsen för hur allt hänger ihop hos konsulterna. Vidare berättar han att de har individuella samtal en gång varje år där han träffar sina konsulter en och en för att diskutera utveckling och mål, han har även en uppföljning av denna en gång i halvåret vilket sker via telefon. Han poängterar även att han försöker hålla en kontinuerlig dialog över året med varje konsult och uppmuntra till att prata kompetensutveckling med dem då de individuella målen kan förändras med tiden.

Ämne 4: Upplevda svårigheter

Henrik berättar att det helt klart är en utmaning att hans konsulter sitter hos ett kundbolag istället för hos konsultbolagen, då främst på grund av avståndet mellan honom och konsulterna. Det är viktigt det är för konsultbolaget att konsulterna känner en tillhörighet till konsultbolaget. Vidare berättar han att han lägger stort fokus på att försöka involvera konsulterna i utvecklingen av bolaget genom kontinuerlig kontakt och medverkan i att ta fram strategier för att uppnå de organisatoriska målen. Henrik avslutar med att förklara att han inte upplevt några konflikter mellan kundbolagets mål och konsultbolagets mål.

4.1.2 Intervju med Sara från Dotterbolag B

Sara är en kvinna i 40-årsåldern och hon har arbetat inom konsultbranschen i över 20 år där hon trivs riktigt bra. Hon arbetar idag som områdeschef för Dotterbolag B, vilket hon har gjort de senaste åren. Inom Dotterbolag B har Sara ansvar för cirka 50 anställda konsulter.

Ämne 1: Organisatoriska mål

Sara börjar med att berätta att de har alla de olika formerna av mål som nämns i frågan vilket är lokala/centrala, strategiska/operativa, lång-/kortsiktiga, mätbara/icke-mätbara, finansiella/icke-finansiella och grupp/individ. Hon berättar vidare att övergripande handlar konsultbolagets organisatoriska mål om omsättning, tillväxt, omsättning hos kund, affärsutveckling som exempelvis kompetensutveckling för konsulter, att de ska ha en låg personalomsättning samt att vara en bra arbetsgivare. Sara poängterar att de primärt använder organisatoriska mål för att utvecklas och växa, växer inte dotterbolaget växer inte konsultbolaget. De använder även målen inom dotterbolaget för att veta

vilka kunder de ska koncentrera sig på, vilka konsulter som de behöver anställa, vad de behöver utvecklas inom och de används för att få konsulterna att veta i vilken riktning de ska arbeta åt.

Sara fortsätter berätta att hårda mål kan exempelvis handla om omsättning, resultat, tillväxt och rekrytering. Mjuka mål består av två underkategorier som är mätbara och icke mätbara. Hon förklarar att mätbara mjuka mål kan exempelvis vara kompetensutveckling och delaktighet samtidigt som icke mätbara handlar om välmående och värderingar.

Sara berättar att konsultbolaget tar fram sina organisatoriska mål genom att de övergripande målen sätts på koncernnivå där ledningsgruppen fastställer de långsiktiga målen, dem sätter dessa på en tre-årsbasis. Hon berättar sedan vidare att målen har specifika fokusområden samt mål och måtetal inom dessa områdena. Sara förklarar att varje dotterbolag får åta sig hur ambitiösa de tänker vara och hur stora åtagande de vill ha, inom Dotterbolag B har de höga ambitioner. Alla dotterbolag tar fram en egen strategi för hur de ska uppnå målen vilket kan skilja stort mellan de olika dotterbolagen. Sara nämner att de inom Dotterbolag B har tagit fram en speciell grupp som är ansvariga för att bryta ned de övergripande organisatoriska målen inom Dotterbolag B, för att göra dem enklare att förstå och kunna kommunicera till konsulterna. Gruppen består av 8 personer inom Dotterbolag B som alla har varit intresserade av att arbeta mer med de organisatoriska målen som dotterbolaget har. Hon belyser att detta skall hjälpa dem inom Dotterbolag B att höja intresset och engagemanget för de mål dem har, det är ett nytt tillvägagångsätt som de precis börjat implementera.

Sara belyser att deras sätt att hantera organisatoriska mål från ledning till dotterbolag är för att de måste finnas en flexibilitet hos dotterbolagen då de främst har olika kunder, dotterbolagen kan med andra ord inte ha samma strategi för att uppnå målen. Hon poängterar att målen är mestadels kopplade till kunderna och de måste därför vara dynamiska för att möta en förändlig verksamhet.

Sara berättar att de nedbryta målen sedan kommuniceras ner till konsulterna som får vara med att bryta ned målen till aktiviteter under en konferens, de konsulterna som är intresserade tar sig an de målen som de är intresserade av. Sara poängterar att de har satsat på fullständig transparens inom Dotterbolag B där alla målen och aktiviteter är synliga och tillgängliga för alla medarbetare inom dotterbolaget.

Genom att hålla en hög transparens inom dotterbolaget kan vi skapa ett större intresse och engagemang för våra organisatoriska mål.”

Sara berättar sedan vidare att de försöker involvera alla medarbetare inom Dotterbolag B i de organisatoriska målen och hur de ska uppnå dessa för att skapa ett intresse bland personalen, få indata om varje mål samt att vi vill hålla en

mer dialogbaserad kommunikation inom dotterbolaget.

Ämne 2: Kommunikation av de organisatoriska målen

Sara anser att fysiska möten är det bästa sättet att kommunicera ut de organisatoriska målen från konsultbolaget till konsulterna. Hon har lagt fram en strategi att försöka få konsulterna inom Dotterbolag B att ha en dialog sinsemellan där de pratar mål då de träffar sina konsultkollegor. Genom att göra detta poängterar hon att konsulterna ska skapa ett större intresse för målen samt förmedla dem genom fysiska möten mellan varandra.

Hon berättar att de likt Dotterbolag A skickar ut veckobrev via e-post varje vecka med aktuell information samt uppdateringar kring organisatoriska mål och liknande, hon försöker även att påminna om de organisatoriska målen i e-posten. De håller även fysiska gruppmöten en gång varje månad där de försöker involvera alla medarbetarna inom dotterbolaget. Då dessa möten hålls pratar hon ofta om mål och uppdatering kring dessa.

”En av de viktigaste faktorerna vi arbetar med är att få konsulterna att förstå och känna hur deras vardagliga arbete bidrar till de organisatoriska målen och att de bibehåller en kontinuerlig bidragande faktor till dem”.

Utöver detta berättar hon att de försöker annordna roliga aktiviteter inom dotterbolaget där tanken är att alla ska träffas fysiskt och ha kul ihop. Under dessa aktiviteter berättar Sara att hon hoppas att konsulterna ska få en bättre känsla, diskutera de organisatoriska målen och känna sig mer engagerade mot konsultbolaget. Idag håller de möten via videosamtal och även e-post tack vare Covid-19, där de arbetar med att bryta ner mål och ta fram en strategi till dessa.

Ämne 3: Återkoppling och kontroll av organisatoriska mål

Återkopplingen av de organisatoriska målen sker främst under gruppmöten berättar Sara. Under gruppmöten menar hon att konsulterna skall uppdateras om målen och hur de ska ta nästa steg i resan mot att uppnå målen. Hon har även fysiska individuella möten likt de i Dotterbolag A där de diskuterar om individuella mål, återkopplingen av dessa möten sker en gång i halvåret och det sker genom ett samtal till konsulten.

En viktig del av återkopplingen berättar Sara är att konsulterna själva är intresserade och nyfikna på de organisatoriska målen. Inom Dotterbolag B säger hon att de annordnar vissa kvällsträffar då alla intresserade kan träffas fysiskt för att ta fram strategier och aktiviteter om hur de ska uppnå målen.

Ämne 4: Upplevda svårigheter

Sara berättar att hon tycker att det svåraste med de organisatoriska målen är att bygga fram en strategi som lyfter fram en del mätbara och numeriska mål. Hon tycker att det är viktigt att kunna sin verksamhet så pass bra att de kan skapa klara och lättförstådda mål. Hon förklarar att utmaningen ligger i hur de med säkerhet kan veta om de uppfyllt de mjuka målen som ej är mätbara. Det

skapas således en svårighet i att mäta mjuka mål då organisationen blir större och växer. Hon poängterar att det blir svårt att känna efter hur medarbetarna inom dotterbolaget känner och tycker på samma vis som i en mindre organisation. Hon menar att de mjuka målen inte är enkla att mäta eller känna efter, som exempelvis hur hög tillhörighet konsulterna känner gentemot konsultbolaget.

”Ju större organisationen blir desto svårare är det att ta tempen på hur konsulterna känner inför organisationen, här krävs någon form av nytt tankesätt kring att mäta mjuka mål.”

Vidare berättar Sara att hon anser att distansfaktorn inom konsultbolaget skapar en viss problematik då det exempelvis inte går att kalla in alla konsulter till möte direkt, det blir således alltid några som inte kan infinna sig på de fysiska mötena. Hon påpekar att de då krävs att de inom dotterbolaget tar till en annan form av kommunikationkanal för att sprida informationen om de organisatoriska målen samt skapa ett intresse och engagemang för målen, detta är däremot inte enkelt då alla inte är intresserade av strategi. Hon anser att transparensen inom Dotterbolag B skall bidra med spridningen av de organisatoriska målen genom att detta skapar en bättre dialog inom dotterbolaget, speciellt mellan konsulterna. Sara poängterar här att de förlitar sig på att konsulterna sprider information om målen sinsemellan varandra, vilket då bidrar till att målen sprids genom fysiska möten. Här påpekar hon att det krävs ett högt intresse av de organisatoriska målen från konsulternas sida för att denna form av kommunikation skall fungera. Hon berättar även att det är viktigt att få med nyanställda konsulter snabbt och få dem att förstå sig på de organisatoriska målen och hur strategierna kring dem ser ut, detta för att skapa en förståelse och ett intresse att fortsätta arbeta med dem.

Utöver detta anser Sara att distansfaktorn inte är något större problem, speciellt inte då hon har en lång erfarenhet av att arbeta inom konsultbranschen. Hon anser visserligen att det är utmanande och annorlunda att styra på distans men detta är någonting som hon tar höjd för. Vidare känner hon att deras konsulter är engagerade och är mån om att organisationen skall utvecklas. Hon anser även att konsultbolagets mål och kundbolagets mål inte hamnar i konflikt med varandra, hon menar att båda organisationerna vill utvecklas och därför funkar de i harmoni med varandra.

4.1.3 Intervju med Stig från Referensbolaget

Stig är en man i 50års-åldern som har arbetat inom referensbolaget under en längre period och även inom konsultbranschen hela sitt arbetsliv. Han arbetar idag som konsultchef och har hand om cirka 30 anställda konsulter inom referensbolaget.

Ämne 1: Organisatoriska mål

Inom referensbolaget har de alla målen som nämns i frågan enligt Stig vilket är lokala/centrala, strategiska/operativa, lång/kortsiktiga, mätbara/icke-mätbara,

finansiella/icke-finansiella och grupp/individmål. Han berättar sen att de bryter ned målen till ett stort antal mätetal. Han menar att mätetalen används för att det är viktigt att konkretisera målen som annars kan uppfattas som abstrakta.

Stig berättar att referensbolaget är aktiva i ett stort antal länder. Komplexiteten ska enligt honom underlättas av att bolaget använder samma verktyg och system för att organisera bolaget och dess organisatoriska mål. De har enligt Stig samma strategi på alla områdena när det kommer till sina mål, vilket i sin tur skall göra styrningen enkel och effektiv. Oavsett typ av mätetal skall det kunna knytas an till tre primära intressenter. Han poängterar att allt inom organisationen skall kunna knytas an till dessa tre intressenterna. Intressenterna är anställda, kunder och ägare.

Han berättar att utöver de övergripande målen på koncernnivå har de även lokala mål på deras kontor. Målen kan enligt Stig innefatta antal anställda, nöjda kunder och antal slutförda uppdrag. Inom Stigs kontor har de även försökt att bryta ner de tidigare 40 mätetalen till runt fyra mätetal. Han poängterar att de fyra mätetalen måste vara så pass bra formulerade att varje konsult ska kunna dels knyta an målet direkt till de arbete dem gör, dels förstå deras påverkan av målets framtida uppfyllelse och sist kunna gynna det lokala kontoret och sedan förlängningen inom hela bolaget. Stort fokus läggs också vid individuella mål enligt Stig, där de främsta målen involverar personlig utveckling.

Ämne 2: Kommunikation av de organisatoriska målen

Alla individuella möten och gruppmöten sker genom att de medverkande träffas genom fysiska möten enligt Stig. Han fortsätter att berätta hur viktigt det är med en regelbunden kommunikation till sina konsulter där den största delen av kommunikationen inom referensbolaget sker genom fysiska möten.

Ämne 3: Återkoppling och kontroll av organisatoriska mål

Enligt Stig är det viktigt att målen noga följs upp. Han berättar att målen följs upp en gång per månad genom rapportering från samtliga konsulter, denna rapportering sker genom individuella lunchmöten. Efter att mötet hållits skickas sedan ett sammanställande e-post ut till den berörda konsulten. Stig nämner att de inom referensbolaget utför även gruppmöten en gång per månad där de går igenom det aktuella läget och uppdateringar. bolagets VD har även en träff varje kvartal då alla medarbetare får vara med och delta där de övergripande målen diskuteras berättar Stig.

Mjuka mål som exempelvis hur nöjda konsulterna är utförs en gång varje år enligt Stig, dessa mätningarna utförs inte samtidigt utan den skickas kontinuerligt ut till en ny del av organisationen varje gång över året. Han poängterar att detta skapar en god helhetsbild över hur läget är inom företaget.

Kontroll av de organisatoriska målen kan ske på olika vis berättar Stig. Exempelvis kan vi kolla omsättningen per konsult genom att kolla förväntad omsättning

och dela denna på antalet anställda, då får vi ut hur hög omsättning varje konsult bör generera. Stig poängterar dock att de har upplevt att denna metod inte är speciellt effektiv.

Det viktigaste är inte att konsulten uppnår sitt mål utan att konsultbolaget gör det.”

Ämne 4: Upplevda svårigheter

Stig berättar att problemet med ovannämnda metod är att det är svårt att engagera konsulterna då målen i regel är på en hög strategisk nivå. Enligt honom går det således inte att koppla de organisatoriska målen direkt till konsultens dagliga arbete vilket framtog konsulten känslan av att deras arbete påverkar bolaget i stort.

Stig påpekar att ett generellt problem som existerar inom konsultbranschen är att ju längre tid konsulten befinner sig på konsultbolaget desto svårare blir det för konsulten att veta vart konsulten hör hemma. Det har hänt att konsulter gått över till kundbolaget istället vilket är en problematik för konsultbolaget. Vidare berättar han att det kan vara konflikter mellan konsultbolagets mål och kundbolagets mål. Däremot försöker referensbolaget enligt Stig att motverka detta genom att hålla medarbetare nöjda och att ha personlig utveckling högt på agendan.

4.2 Enkäter

Enkäterna utfördes på två dotterbolag till konsultbolag A, Dotterbolag A och Dotterbolag B. Enkätundersökning presenteras i sin helhet i bilaga 3 där svaren visas genom ett figur för varje fråga. En sammanfattning samt vissa utvalda figur från enkätundersökningen kommer nedan att presenteras där de är indelat i de fyra ämnena som användes i undersökningen plus en inledande del som handlade om personlig och yrkesrelaterad information. Enkäterna består av 26 olika frågor. Frågorna som användes under enkätundersökningen finns att hitta under bilaga 2. Svaren och diagrammen till enkätundersökningen går att hitta under bilaga 3. Skalan som användes då respondenterna svarade på enkäterna var på en skala mellan 1-5, där 1 = “Stämmer inte alls”, 2 = “Stämmer dåligt”, 3 = “Neutral”, 4 = “Stämmer bra” och 5 = “Stämmer mycket bra”.

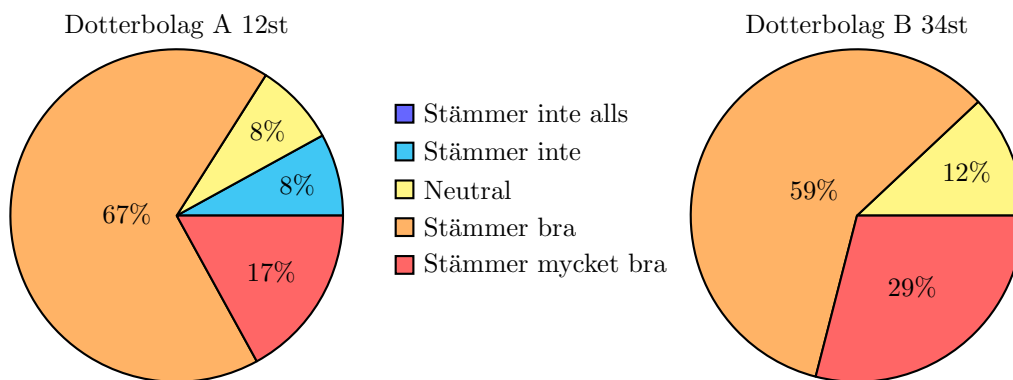
Deltagarna bestod av 12 konsulter från Dotterbolag A och 27 konsulter från Dotterbolag B, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 63% inom A och 52% inom B. Deltagarna utgjordes av 12 kvinnor respektive 16 män som mestadels bestod av personer +45 år gamla (se tabell 1, nedan 2, bilaga 3). I genomsnitt hade deltagarna arbetat cirka 1-3 år inom konsultbolaget och 1-3 år på kundföretaget (se tabell 3 4, bilaga 3).

Tabell 1: Kön

Kön:	Dotterbolag A	Dotterbolag B
Man	4	19
Kvinna	8	15
Tot	12	34

Ämne 1: Organisatoriska mål

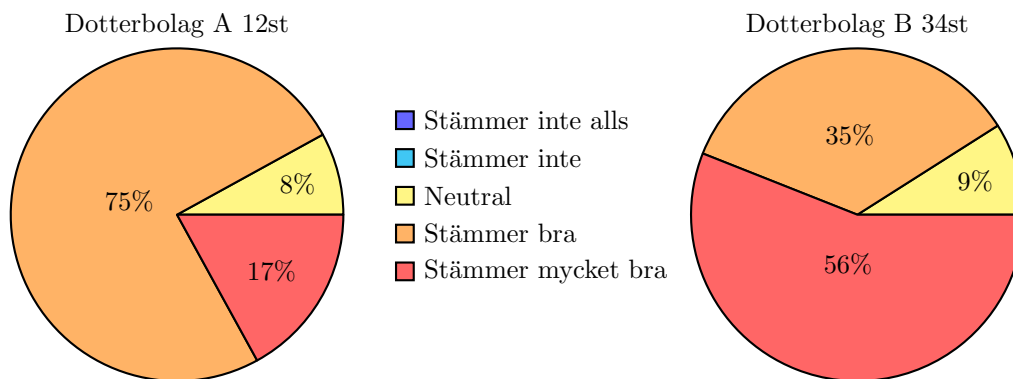
Svaren från enkätundersökningen pekar på att majoriteten av konsulterna från både Dotterbolag A och B anser att de har god kännedom om konsultbolagets organisatoriska mål. Det pekar däremot på att fler konsulter inom Dotterbolag B har mycket god kännedom om organisatoriska mål än i A. Endast 9% av respondenter anser sig ha varken god eller dålig kännedom om målen inom Dotterbolag B, medans 0% anser samma i A, (se figur 13, bilaga 3). Då konsulterna frågades om de hade god kännedom om sina individuella mål såg det lite annorlunda ut. Överlag anser konsulterna i både Dotterbolag A och B att de har sämre kännedom om sina individuella mål jämfört med deras kännedom om de organisatoriska målen. Däremot har majoriteten inom båda dotterbolagen god till mycket god kännedom om sina individuella mål. Det går även att utläsa att 6% av konsulterna inom Dotterbolag B har dålig kännedom om sina individuella mål. 8% av respondenterna i Dotterbolag A anser sig varken ha god eller dålig kännedom om sina individuella mål, (se figur 14, Majoriteten av respondenterna inom Dotterbolag A och B tycker överlag att de organisatoriska målen är centralt för konsultbolagets ledning och styrning. 8% av de som besvarade enkäten inom Dotterbolag A tycker inte att de upplever att de organisatoriska målen är viktigt för ledningen inom konsultbolaget medans det inte var någon som ansåg detta i B, (se figur 2 nedan).



Figur 2: Jag upplever att de organisatoriska målen är centralt för konsultbolagets ledning och styrning:

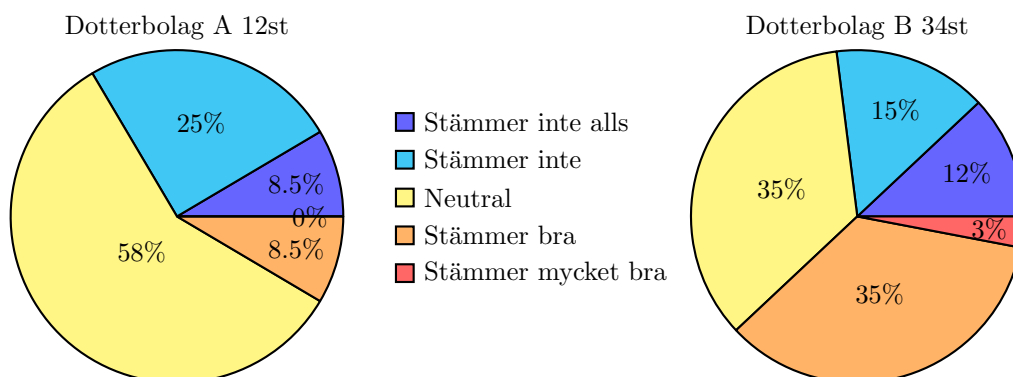
Ämne 2: Kommunikation av de organisatoriska målen

Svaren från enkätundersökningen pekade på att 56% av respondenterna i Dotterbolag B anser att de får mycket god information då konsultbolagets ledning kommunicerar mål till dem. I Dotterbolag A anser 8% av respondenterna att de får mycket god information från ledning. Däremot anser fortfarande majoriteten av de tillfrågade att konsultbolagets ledning informerar dem väl om målen medans en liten del av respondenterna anser sig neutrala i frågan, (se figur 3 nedan).



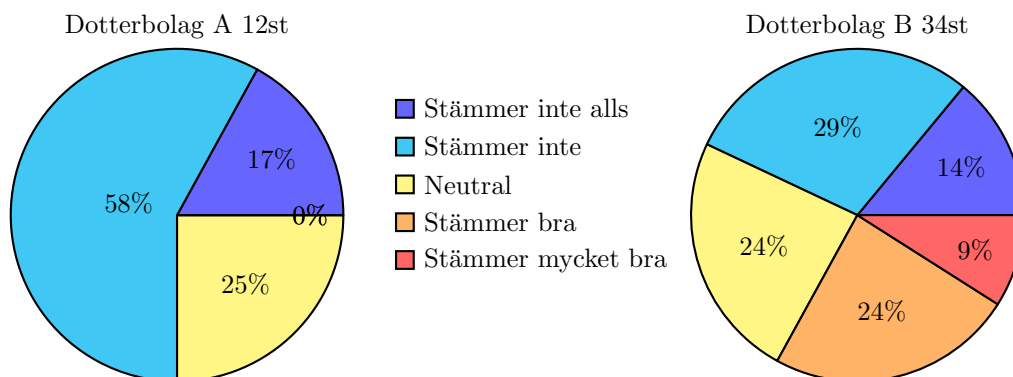
Figur 3: Jag anser att jag får tillräcklig information om de organisatoriska målen från konsultbolagets ledning:

Då respondenterna skulle svara på frågan om de ofta pratade mål med sin närmaste chef, svarade fler i Dotterbolag A än B att de inte pratar mål med sin närmaste chef ofta, där 25% anser att de sällan diskuterar mål med sin närmaste chef. Inom Dotterbolag B ser vi att majoriteten anser att de oftare pratar mål med sin närmaste chef där 35% anser att de ofta diskuterar målen med sin närmaste chef. Inom båda dotterbolagen går det även att utläsa att 58% i A respektive 35% i B anser att de varken ofta eller sällan pratar mål med sin närmaste chef, (se figur 4 nedan).

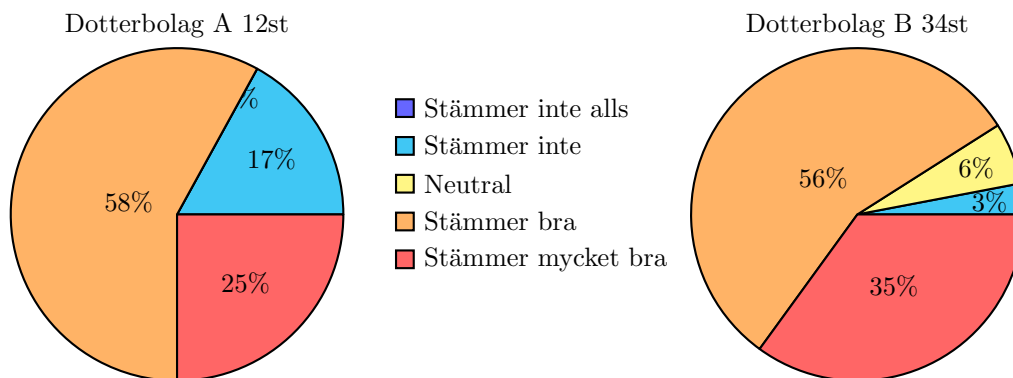


Figur 4: Jag pratar ofta organisatoriska mål med min närmaste chef:

Då de tillfrågade skulle besvara frågan om de ofta pratar mål med sina konsultkolleger går det att urskilja distinkta skillnader mellan Dotterbolag A och B. I Dotterbolag A anser 58% av de tillfrågade att de sällan pratar mål med sina konsultkollegor och även att 17% anser att påståendet stämmer mycket dåligt. Det är inga respondenter inom Dotterbolag A som anser att de ofta eller mycket ofta pratar mål med sina konsultkollegor. Inom Dotterbolag B ser siffrorna aningen annorlunda ut. Här anser mer än 50% att de ofta eller mycket ofta pratar mål med sina konsultkollegor. Det går även att se att ett fåtal av de tillfrågade inom B anser att de sällan eller aldrig pratar mål med sina konsultkollegor, (se figur 5 nedan). Vidare anser större delen av respondenterna inom Dotterbolag B att de ofta till mycket ofta pratar mål under deras avdelningsmöten. Under avdelningsmötena i Dotterbolag A anser de tillfrågade att de ofta pratar om mål, däremot anser 17% av de dem att de sällan pratar mål under avdelningsmötena, (se figur 6 nedan).



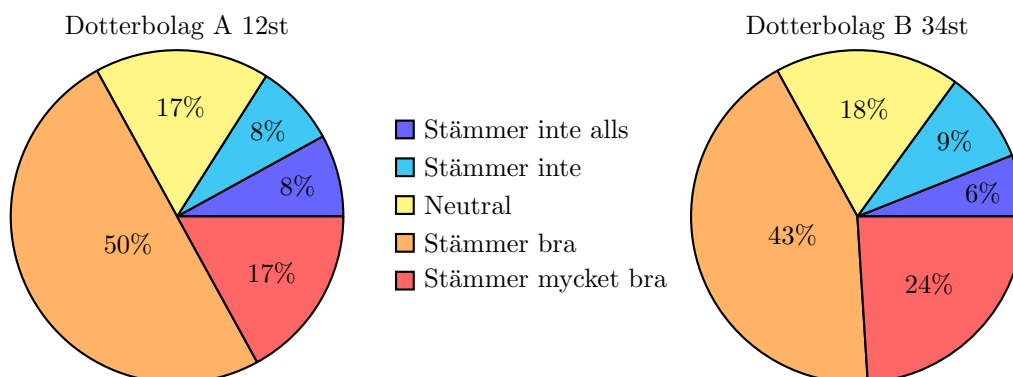
Figur 5: Jag pratar ofta organisatoriska mål med mina konsultkollgor:



Figur 6: Konsultbolagets organisatoriska mål presenteras och diskuteras ofta i samband med avdelningsmöte:

Då konsultbolaget skall kommunicera sina mål anser 50% av de tillfrågade i Dotterbolag A att e-post är ett bra sätt att kommunicera mål genom, samtidigt som 32% ansåg samma sak i Dotterbolag B plus 9% som ansåg att det var mycket bra. Utöver detta pekar svaren inom båda dotterbolagen på att e-post både anses som ett bra och ett dåligt sätt att kommunicera ut mål då svaren var jämnt spridda över alla svarsalternativ. En liten del bestående av 21% inom Dotterbolag B anser att e-post är ett mycket dålig kommunikationskanal för mål, (se figur 15, bilaga 3). Inom både Dotterbolag A och B finns en majoritet bland de tillfrågade som tycker att telefon är en sämre kommunikationskanal då mål skall förmedlas. Ett fåtal respondenter motsvarande 18% inom Dotterbolag B tycker att telefon är en bra kommunikationskanal av mål, (se figur 16, bilaga 3). Nästan alla de tillfrågade tycker att fysiska möten är en bra eller mycket bra kommunikationskanal att förmedla mål genom inom båda dotterbolagen, endast 3% inom Dotterbolag B kände sig neutrala i frågan, (se figur 17, bilaga 3). Då konsultbolaget skall kommunicera mål med sina konsulter genom användandet av videosamtal anser majoriteten cirka 70% av de tillfrågade ett det är en bra kommunikationskanal. Ett fåtal respondenter anser att videosamtal är en dålig kommunikationskanal för mål inom båda dotterbolagen, (se figur 7 nedan).

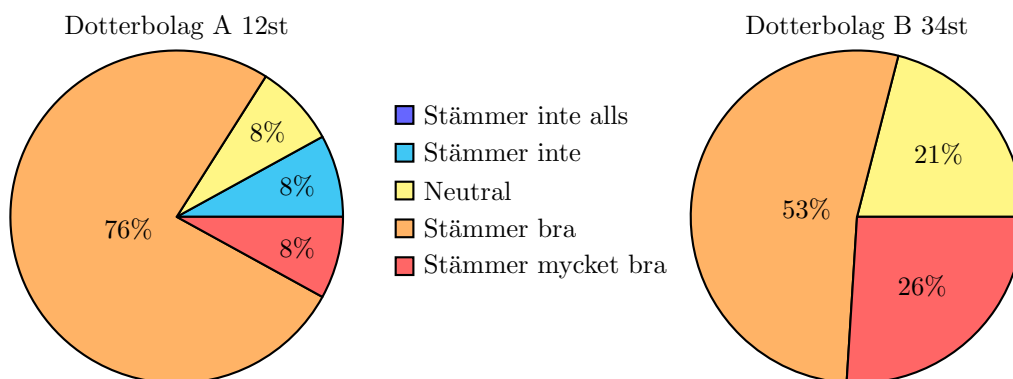
En klar majoritet av respondenterna från Dotterbolag A och B anser att intranätet är ett bra sätt att kommunicera mål. Runt 20% av respondenterna anser däremot att intranätet varken är bra eller inte från Dotterbolag B. Inom Dotterbolag A anser 16% att det är en dålig kommunikationskanal. dotterbolagen, (se figur 18, bilaga 3). Ingen av de tillfrågade i varken Dotterbolag A eller B tycker sms är en bra kommunikationskanal då mål skall förmedlas till dem. Uppemot 50% av de tillfrågade inom båda dotterbolagen anser att sms inte alls är ett bra sätt att kommunicera mål genom. Tilläggas ska att 28% inom Dotterbolag B anser att det sms varken är dåligt eller bra, samtidigt som motsvarande siffra för A är 0%, (se figur 19, bilaga 3).



Figur 7: Jag anser att videosamtal är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande de organisatoriska målen:

Ämne 3: Återkoppling och kontroll av organisatoriska mål

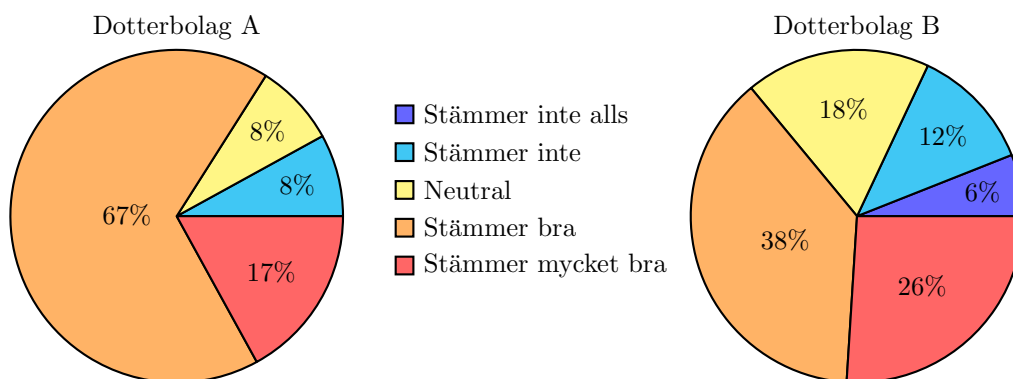
En stor majoritet av de tillfrågade anser att både Dotterbolag A och B är tydliga i sin uppföljning av deras mål. Strax under 20% av respondenterna ansåg att konsultbolaget varken är tydligt eller otydligt i sin uppföljning av mål. 8% av de tillfrågade i Dotterbolag A ansåg att konsultbolaget inte var tydliga i sin uppföljning. Resterande del av de tillfrågade motsvarande 29 personer av totalt 46 ansåg att dotterbolagen var tydliga med uppföljning av målen, (se figur 8 nedan).



Figur 8: Jag anser att konsultbolaget är tydligt med uppföljning av sina pågående organisatoriska mål:

Då de tillfrågade besvarade frågan om de ansåg att återkopplingen av avklarade mål var tillräcklig från konsulternas närmaste chef, tycker majoriteten av respondenterna att den sker på ett tillräckligt vis. Det går däremot att urskilja dotterbolagen då 18% av de svarande i Dotterbolag B ansåg att deras närmaste

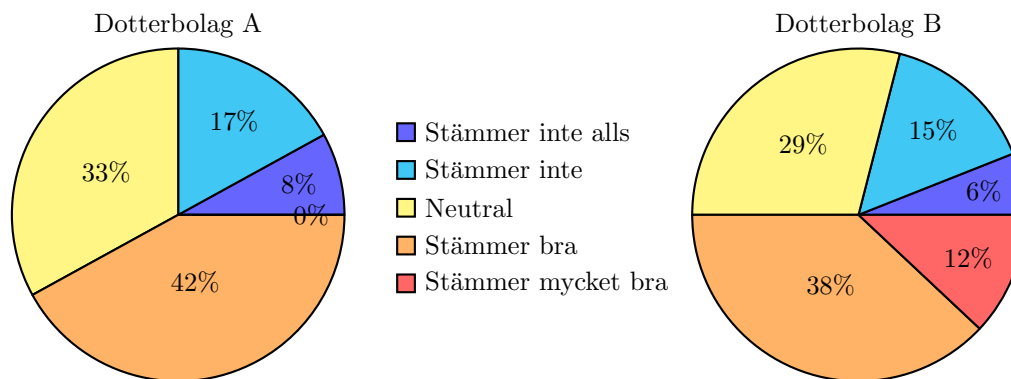
chef varken hade en tillräcklig eller otillräcklig återkoppling av avklarade mål. Det går även att se att 18% tycker Dotterbolag B återkoppling av avklarade mål från närmaste chef är otillräcklig. Runt 20% inom båda dotterbolagen ansåg att återkopplingen var mycket bra, (se figur 9 nedan).



Figur 9: Jag anser att återkopplingen från min närmaste chef kring bolagets avklarade organisatoriska mål är tillräcklig:

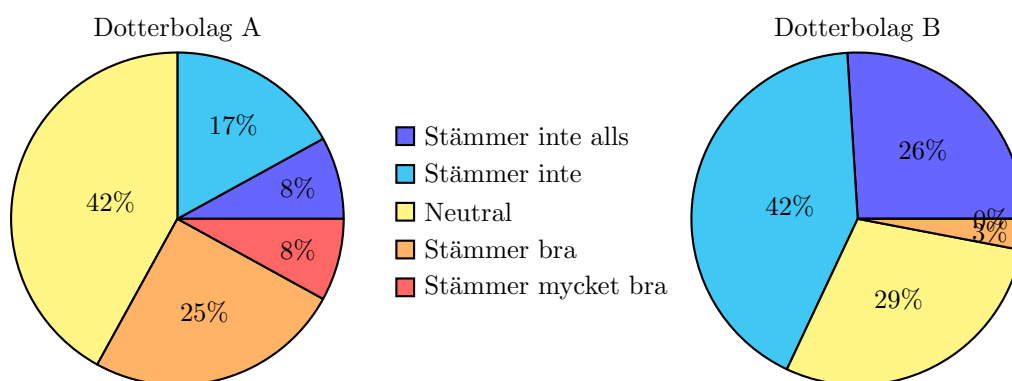
Ämne 4: Upplevda svårigheter

Då respondenterna fick svara på frågan om de ansåg att konsultbolagets organisatoriska mål påverkade deras dagliga arbete, svarade de flesta inom dotterbolagen tycker att deras mål påverkar det dagliga arbetet mycket. Det är lika många respondenter inom båda dotterbolagen som delvis inte känner att målen påverkar deras dagliga arbete jämfört med Dotterbolag B. Det var cirka 30% av det totala antalet respondenter som ansåg att det inte varken påverkade deras arbete mycket eller lite. Inom varje dotterbolag var det en person som kände att målen inte alls påverkade deras dagliga arbete, (se figur 10 nedan).



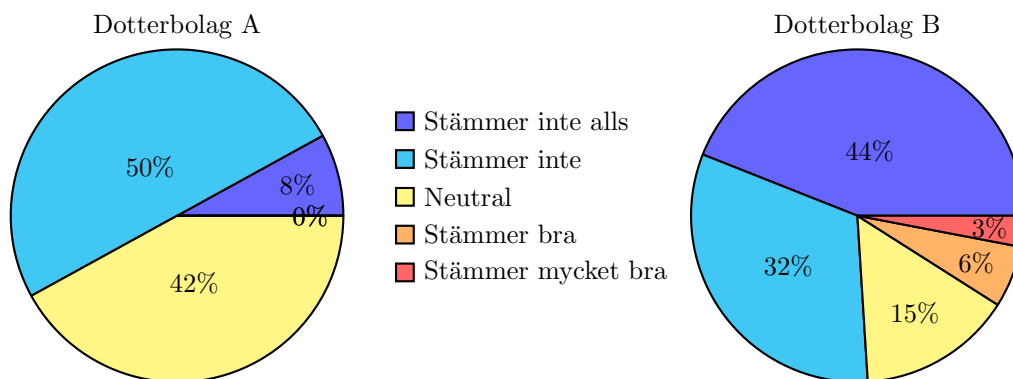
Figur 10: De organisatoriska mål jag får ta del av påverkar hur jag utför mitt dagliga arbete:

Majoriteten inom Dotterbolag A, cirka 65% känner att kundbolagets mål inte eller delvis inte påverkar konsultbolagets mål. För Dotterbolag A ser svaren lite annorlunda ut. Respondenterna inom Dotterbolag A tyckte lika många tillfrågade motsvarande en person att kundbolagets mål påverkade konsultbolagets mål mycket respektive inget alls. 42% av respondenterna inom Dotterbolag A, respektive 29% i B kände sig neutrala angående konflikter mellan de båda målen, (se figur 11, nedan).



Figur 11: Ibland kan konsultbolagets organisatoriska mål och kundbolagets organisatoriska mål stå i konflikt med varandra:

Inom både Dotterbolag A och B kände majoriteten att de har en dialogbaserat kommunikation med deras närmaste chef. 44% kände att de inte alls har någon envägskommunikation inom Dotterbolag B samtidigt som 8% tyckte det inom Dotterbolag A. I Dotterbolag B kände 3% av de tillfrågade att de enbart har en envägskommunikation när de kommunicerar mål med sin närmaste chef. Nästan 30% mer inom Dotterbolag A än i B kände att kommunikationen varken är envägs- eller tvåvägskommunikation, (se figur 12 nedan).



Figur 12: När jag diskuterar organisatoriska mål med min närmaste chef upplever jag att det i huvudsak är envägskommunikation:

Alla respondenterna utom 4st inom Dotterbolag B tycker att konsultbolaget ger dem goda förutsättningar att arbeta efter deras mål. Inom Dotterbolag A ser bilden likadan ut. 33% inom A känner att konsultbolaget känner sig neutrala i frågan samtidigt som resterande 67% kände att de ger en god förutsättning att arbeta efter målen, (se figur 20, bilaga 3). De flesta inom båda dotterbolagen anser att information kring konsultbolagets mål är lättillgänglig där 8,5% inom A respektive 29,5% inom B känner att den är mycket lättillgänglig. Ett fåtal respondenter inom varje dotterbolag anser att informationen varken är lättillgänglig eller ej, (se figur 21, bilaga 3). Majoriteten inom Dotterbolag A och B anser att informationen gällande mål är lätt att förstå. Ett fåtal respondenter inom varje dotterbolag anser att informationen varken är lätt att förstå eller svår, (se figur 22, bilaga 3). Det framkom inga intressantare insikter då respondenterna fick fria tyglar att skriva om de hade några övriga åsikter.

5 Analys

I följande avsnitt analyseras studiens insamlade data med hjälp av det teoretiska ramverket. Inledningsvis kommer den insamlade datan att analyseras utefter kategorier som gjorts med studiens syfte som grund. Sedan kommer likheter och skillnader att analyseras och presenteras. Avslutningsvis presenteras förslag till framtida forskning

5.1 Användningen av organisatoriska mål i styrning

5.1.1 Organisatoriska mål

Merchant & Van der Stede (2017) menar på att om målet är att bedriva och upprätthålla en god styrning och med det öka sannolikheten för framgång är det av yttersta vikt att bolagsstyrningen ses ur ett helhetsperspektiv. Det framgår i intervjun med Dotterbolag A att detta synsätt delas av Henrik och företaget denne företräder. Henriks fokusering på just organisatoriska mål framgår också då en rad olika kategorier av mål tas upp under intervjun. Utöver att använda de organisatoriska målen för att styra företaget mot ökad tillväxt förklarar Sara att de även använder organisatoriska mål för att veta vilka kunder som ska ges högst prioritet och vilken sorts konsulter de behöver anställa.

Enkätundersökningen pekade på att alla respondenterna har god kännedom om både sina individuella mål och konsultbolagets organisatoriska mål, (se figur 13 & 14, bilaga 3). Enligt Holtzhausen & Zerfass (2014, s.12) visar tidigare studier på att endast 13% av personal som inte tillhör ledningen känner till de organisatoriska målen. Resultatet påvisar alltså att teorin och resultat pekar åt olika håll. Detta tolkas som att Konsultbolaget har en bra strategi för att kommunicera sina organisatoriska mål från konsultbolaget till konsult, vilket i enlighet med (Latifah & Nadarajah 2014; Maister 2004; Summergrad 2017) är en viktig faktor för organisationen att växa. Vidare krävs det även klara direktiv och strategier från ledningen för att organisationen skall kunna uppnå sina

mål (Latifah & Nadarajah 2014; Maister 2004; Summergrad 2017), vilket också kunde ses i enkätundersökningen att konsulterna ansåg, (se figur 2, bilaga 3).

Alla de intervjuade konsultbolagen hade organisatoriska mål som involverade lokala/centrala, strategiska/operativa, lång-/kortsiktiga, mätbara/icke-mätbara, finansiella/icke-finansiella och grupp/individmål. Det som framgick i intervjun med Referensbolaget som inte framgick i övriga intervjuer, var att referensbolagets samtliga mål omvandlades till mätetal. Som ett sätt att konkretisera de annars ganska abstrakta målen. Men enligt Referensbolaget slutade det inte där. Varje enskilt kontor tog sedan dessa mätetal som på central nivå kunde varit många i antal, och bröt ned dessa till en handfull mätetal som var mer anpassade till de specifika kontoret. Dessa nedbrutna mål på lokal nivå var formade på ett sådant sätt att konsulterna som arbetade för det specifika kontoret lätt kunde knyta an sitt vardagliga arbete till mätetalen, vilket bland annat bidrar till att öka engagemanget hos konsulterna. Intervjupersonen nämner också att vid allt arbete kring de organisatoriska målen läggs fokus på tre intressenter. Dessa är utan inbördes ordning kunder, anställda och aktieägare. Men för att förebygga det som Goudsmit et al. (2019) påtalar kring att organisatoriska mål ses som någonting företagsledningen skapar för att göra ledningsgruppen och aktieägarna nöjda, vilket i sin tur då lätt kan försumma viktiga grupper som kunder eller anställda hos företaget (Goudsmit et al. 2019). Referensbolaget arbetar aktivt med att förtydliga och uppmärksamma vilka intressenter som faktiskt påverkas av de organisatoriska målen. Svårigheten i detta är att företagsledningen vill göra alla intressenter nöjda vilket lätt blir till ett komplext problem.

5.1.2 Styrning i rätt riktning

En av anledningarna till att anställda inte arbetar i enlighet med organisationens bästa är enligt Merchant & Van der Stede (2017) att deras beteende inte går i linje med organisationens övergripande strategi. En viktig del av ledningens arbete är alltså att styra sin personal till att agera i riktningen för vad som är bäst för organisationen (Merchant & Van der Stede 2017, s.12). Enligt enkätundersökningen tyckte majoriteten av respondenterna att de organisatoriska målen påverkade hur de utförde sitt dagliga arbete. Här hade det varit intressant i fortsatta studier att gå in mer i detalj på hur detta påverkar det vardagliga arbetet. Men för analysen av den här enkätundersökningen kan konstateras att samtliga företag lyckats med att inte bara kommunicera ut de organisatoriska målen utan också gjort dem applicerbara på konsulternas dagliga arbete. Däremot visar enkätundersökningen att runt 30% av de tillfrågade i Dotterbolag A ansåg att de organisatoriska målen endast påverkade deras dagliga arbete lite eller inget alls, (se figur 10, bilaga 3). Här finns alltså en aspekt som dotterbolagen hade kunnat lägga mer resurser på. Konsultbolaget lyckas alltså styra sina konsulter ganska bra i enlighet med vad som är bäst för konsultbolaget, där Dotterbolag A skulle behöva förbättra sin styrning en aning. Vidare tyder detta på att styrningen inom dotterbolagen är av en bättre ka-

raktär. De är svårt att säga vilken påverkan ovannämnda aspekter kommer att ha på konsultbolagets resultat vilket kunde varit ett intressant ämne för framtida forskning.

En annan intressant teori som går att använda är Principal-Agent problemet på just problembilden att de organisatoriska målen inte påverkar alla konsulters dagliga arbete, (se figur 10, bilaga 3). I alla intervjuerna påpekar det hur viktigt det är med organisatoriska mål inom organisationen och att det påverkar konsulterna att göra det som är bäst för organisationen. I detta fallet är konsulten agenten och konsultbolaget principalen. Konsulten kommer därför enligt (Tang et al. 2015; Sannikov 2008) inte att arbeta i enlighet med vad konsultbolaget vill om den inte får tillräckligt högt incitament för detta. Vidare kan även information om de organisatoriska målen från konsulten till konsultbolaget vara felaktig då konsulten gärna vill göra konsultbolaget nöjd. Detta leder till en svårighet för konsultbolaget att veta hur den ska agera då nulägesanalysen har fel information i grunden (Tang et al. 2015; Sannikov 2008). Tolkningen av detta är att det är viktigt för konsultbolaget att ge konsulten tillräckligt goda incitament för att arbeta i enlighet med konsultbolagets bästa, vilket i detta fallet är att alla konsulters dagliga arbete påverkas av de organisatoriska målen.

Ytterligare en strategi som används för att bibehålla en hög grad av styrbarhet inom Referensbolaget är att kontrollera nuläget hos medarbetarna. Detta görs genom enkätutskick vars syfte är att kontrollera bland annat nöjdhet och mående i organisationen. Dessa skickas sedan ut till delmängder av det anställda tidsmässigt utspritt över 12 månader. Vilket då innebär att konsultbolaget får in regelbunden information om hur läget är hos medarbetarna på bolaget över tid. Precis som Merchant & Van der Stede (2017, s.15) påtalar bidrar en god styrning till en hög grad av säkerhet gällande indata till organisationen och att inga större negativa överraskningar uppstår. I intervjuerna med dotterbolagen framgår det inte att de har samma taktik som Referensbolaget, det som nämns är att de skickar ut medarbetarundersökningar en gång varje år.

5.1.3 Tillhörighet och engagemang bidrar till god styrning

Konsultbolagets ledning är väl medvetna om att de organisatoriska målen initialt ofta är abstrakta. Vilket innebär att dom måste arbeta med att bryta ner målen med hjälp av konsulterna så pass mycket att konsulterna kan applicera dem på sitt vardagliga arbete. Av intervjun med Dotterbolag A att döma så läggs stort fokus på att bygga och upprätthålla en god styrning. Detta görs bland annat i enlighet med Nilsson et al. (2016, s.205) forskning som pekar på att ett ökat engagemang hos medarbetarna kommer att öka styrbarheten inom organisationen. Dotterbolag A arbetar aktivt med att öka medarbetarnas engagemang till de organisatoriska målen. Detta görs främst genom att blanda in samtliga medarbetare i processen att ta fram organisatoriska mål och sedan skapa strategier för att uppnå dem. Intervjupersonen betonar också hur viktigt det är att bryta ner de organisatoriska målen som kommer från koncernnivå

så pass mycket att målen kan appliceras på konsulternas dagliga verksamhet. Fördelarna med den dialogbaserade kommunikationen utnyttjas också genom konferenser där grundtanken är att låta samtliga medarbetare komma med tankar och idéer kring de organisatoriska målen och strategier relaterat till dessa. Detta medför som nämndes ovan dessutom till ett ökat engagemang hos bolagets medarbetare (Nilsson et al. 2016, s.205). Enligt Nilsson et al. (2016) är en metod för att öka engagemanget hos individer att göra dem delaktiga i vad det nu är som kräver engagemang, i det här fallet då organisatoriska mål. Vilket också läggs stort fokus på i både Dottertbolag A och Dotterbolag B. Här bedrivs kontinuerlig kommunikation med konsulterna för att få dem involverade i utvecklingen av bolaget. Exempel på detta kan vara att involvera samtliga konsulter i processen med att ta fram strategier för att uppnå de organisatoriska målen (Nilsson et al. 2016, s.88-89).

En av utmaningarna enligt Alvesson (2004) för konsultbolag är att skapa en vi-känsla då de har en flerorganisationskultur. Ytterligare en utmaning är hanteringen av den sociala distanseringen som existerar till konsulterna (Alvesson 2004, s.124-125). Att ha en stark vi-känsla och en motiverad personal ska starkt bidra med att de är mer engagerade att arbeta i konsultbolagets riktning vilket är att uppnå de organisatoriska målen (Merchant & Van der Stede 2017, s.12-14; Hargie & Tourish 2004, s.8). Detta involverar två av de tre orsakerna till styrtutmaningar som Merchant & Van der Stede (2017) nämner i sin forskning, dessa två handlar om att få personalen att agera enligt vad som är bäst för organisationen samt att dem är tillräckligt motiverade (Merchant & Van der Stede 2017, s.12-14). Dotterbolag B har bland annat försökt lösa detta genom att hålla gemensamma aktiviteter ihop inom dotterbolaget vilket skall förstärka vi-känslan.

5.1.4 Organisatoriska mål som intresse för konsulten

Enkätundersökningen pekade på att konsulterna ansåg att det kändes som att organisatoriska mål är viktigt för styrningen och ledningen inom organisationen, (se figur 3, bilaga 3). I enlighet med det som uppkom i litteraturstudien enligt Goudsmit et al. (2019) om hur viktigt det är för organisationer att fastställa och uppfylla sina organisatoriska mål. Vidare talar detta för att Konsultbolaget gör goda prioriteringar som avspeglar sig på vad konsulterna anser om Konsultbolagets ledning i frågan om att prioritera organisatoriska mål. De har alltså lyckats generellt sett bra med sin styrning att få till en gemensam syn på de organisatoriska målen inom hela organisationen och förmedla hur viktiga dessa är för organisationens framgång. Detta framkommer även i intervjuerna där samtliga deltagande konsultbolag pekar på hur viktigt det är att konsulten prioriterar och intresserar sig för de organisatoriska målen.

Inom Dotterbolag B arbetades det också aktivt med att skapa ett intresse för de organisatoriska målen bland konsulterna. Detta gjordes genom aktiviteter och tillfällen för konsulterna att kunna arbeta med strategier gällande organisatoris-

ka mål samt frivilliga tillfällen att komma in till konsultbolaget för diskussioner. De har på senaste tiden skapat en grupp där de bröt ner övergripande mål till mer greppbara mål som sedan presenterades för resterande del av konsulterna, gruppens syfte är att skapa ett större intresse för organisatoriska mål samt bryta ned dessa. Då projektet är i ett initialt stadie är det svårt att säga om effekterna av detta åstadkommit ett ökat intresse hos konsulterna för organisatoriska mål än. Enkätundersökningen pekade på att majoriteten inom båda bolagen har god kännedom om sina och konsultbolagets organisatoriska mål, (se figur 13 14, bilaga 3). Däremot pekade enkäterundersökningen på att fler konsulter inom Dotterbolag B pratade organisatoriska mål med sina konsultkollegor jämfört med Dotterbolag A, (se figur 5, bilaga 3). Dotterbolagens aktiva arbete med att förenkla informationen stöds av (Hargie & Tourish 2004, s.84-85) som en av de viktigaste faktorerna för att förmedla information. Genom att nedbrytning och etablering av de organisatoriska målen görs av konsulter kommer detta naturligt bidra till ett ökat intresse och förståelse kring organisatoriska mål.

Ytterligare ett problem som tas upp kring kommunikation av de organisatoriska målen är distansfaktorn. Oavsett om målbilden är att kommunicera all information gällande de organisatoriska målen genom fysiska möten, är inte detta alltid praktiskt möjligt. Dotterbolag B beskriver också ett upplevt ointresse av de organisatoriska målen och dess strategier hos vissa konsulter. Det här kan ha att göra med som Nilsson et al. (2016) beskriver det, ett bristande engagemang på grund av exempelvis en känsla av svag- eller ingen tillhörighet. Ett annat exempel som tagits upp innan kan vara att det bristande engagemanget tyder på att konsulten i fråga inte kan applicera de organisatoriska målen till sitt vardagliga arbete. Det går att utläsa att cirka 25% av konsulterna anser att det inte påverkar deras dagliga arbete, (se figur 10, bilaga 3). Strategier och mål är för abstrakta. Även detta problem beskrevs av referensbolaget och deras lösning var att samtliga organisatoriska mål och strategier skulle brytas ner ytterligare på lokal nivå. Ett mål var inte fulländat förrän det hade konkretiserats så att samtliga konsulter kunde knyta an sin dagliga verksamhet till det (Nilsson et al. 2016, s.88-89).

Enligt Gagné (2018) finns det också ett flertal psykologiska faktorer som påverkar huruvida en medarbetare är motiverad att fullfölja ett organisatoriskt mål eller ej. Det gäller inte att enbart kommunicera ut de organisatoriska målen, konsultbolaget måste först säkerställa att konsulten faktiskt besitter den kompetens som krävs för dels förstå det specifika målet men också att kunna omsätta det i praktiken. Att hålla regelbunden kommunikation kring de organisatoriska målen och utbilda personal har visat sig vara effektivt för att brygga eventuella kompetensbrister. Vidare är det även viktigt att ge kontinuerlig återkoppling på de aktuella organisatoriska målen. Att kommunicera ut konstruktiv kritik och beröm har också stor effekt på motivation och engagemang (Gagné 2018).

5.1.5 Återkoppling av organisatoriska mål

Från enkätundersökningen går det att utläsa att en stor majoritet av de tillfrågade anser att dotterbolagen är tydliga i sin uppföljning av organisatoriska mål. Det var en liten andel av de tillfrågade inom Dotterbolag A som inte ansåg att uppföljningen var tillräcklig, (se figur 8, bilaga 3). Vidare ansåg även en majoritet att återkopplingen från deras närmaste chef var tillräcklig då organisatoriska mål var avklarade med en liten större majoritet inom Dotterbolag A. Det var 8% av de tillfrågade inom Dotterbolag A och 18% inom Dotterbolag B som ansåg att återkopplingen inte var tillräcklig, (se figur 9, bilaga 3). Gagné (2018) belyser hur viktigt det är att hålla en kontinuerlig kontakt med sina anställda då detta ska öka engagemang och därigenom öka styrbarheten hos de anställda. Att ge en kontinuerlig återkoppling och utbilda sin personal är av stor vikt då organisatoriska mål ska uppnås (Gagné 2018). Återkopplingen sker primärt en gång i månaden enligt de intervjuade genom avdelningsmöten. Detta går att bekräfta enligt enkätundersökningen där en klar majoritet inom båda dotterbolagen ansåg att de ofta diskuterade konsultbolagets organisatoriska mål under avdelningsmötena, (se figur 6, bilaga 3). Tolkningen av detta är att båda dotterbolagen håller en god kontakt och är duktiga på att ge återkoppling kring avklarade mål. Enligt teorin betyder detta att konsultbolaget ökar styrbarheten av sina konsulter vilket i sin tur leder till att de blir lättare att styra dem i önskvärd riktning. En annan aspekt är även vilken kommunikationskanal konsultbolaget återkopplar sina mål genom. Vidare är det även viktigt med konstruktiv återkoppling vilket ska ge motiverande incitament (Simons 1995, s.22; Fishbach & Shroeder 2015). Tolkningen av detta är att tack vare den kontinuerliga återkopplingen konsultbolaget ger bör det motivera konsulterna ytterligare med att uppnå de organisatoriska målen.

5.1.6 Kundbolagets organisatoriska mål

Enligt intervjupersonerna inom de båda dotterbolagen skall det inte existera någon konflikt mellan konsultbolagets organisatoriska mål och kundföretagets mål. Enkätundersökningen pekade i en annan riktning. Analysen visar på tendenser av att konsultbolagets mål ibland hamnar i konflikt med kundföretagets mål, där 25% av respondenterna i Dotterbolag A svarade att detta förekommit samtidigt som enbart 3% kände så i Dotterbolag B, (se figur 11, bilaga 3). Vilket också var något som Maister (2004) påvisade, där han belyste att även kundföretaget har organisatoriska mål som kan komma i konflikt och medföra svårigheter för styrningen inom konsultbolaget då de vill försöka styra konsulterna att uppfylla konsultbolagets organisatoriska mål (Maister 2004). Här krävs det alltså att konsultbolaget ökar sin styrning av konsulterna i den riktningen som är bäst för konsultbolagets del för att de ska kunna uppnå sina organisatoriska mål. Det finns även en klar påverkan av att konsultbolaget har en flerorganisationskultur i denna frågan då deras organisatoriska mål påverkas av ett annat företags mål.

5.2 Kommunikation av organisatoriska mål

5.2.1 Att styra och kommunicera på distans

I enlighet med det Hargie & Tourish (2004, s.82-83) skriver kring den pågående utvecklingen av kommunikationsteknologin vilken har möjliggjort för en förbättrad kommunikation med anställda på distans, så finns det ännu inte något substitut som kan mäta sig med det fysiska mötet. Det substitut som kommer närmast det fysiska mötet skall enligt Hambley et al. (2007) vara videosamtal. Enkätundersökningen pekar åt samma håll som forskningen gör, där en klar majoritet av respondenterna anser att fysiska möten är en mycket bra kommunikationskanal och att videosamtal också är en bra kommunikationskanal då organisatoriska mål skall kommuniceras, (se figur 7 & 17, bilaga 3). Tolkningen av detta är att trots distansfaktorn inom konsultbolaget kommunicerar de fortfarande stora delar av sin information om organisatoriska mål genom fysiska möten, eller att de gör det på distans via videosamtal. Resultatet går även helt i enlighet med Media richness theory där fysiska möten och videosamtal skall vara de bästa respektive det näst bästa sättet att kommunicera via Daft et al. (1987).

I intervjun med dotterbolag A nämns det att på grund av situationen med Covid-19 har bolaget mer eller mindre tvingats till kommunikation på distans. Om än en unik situation medför den en viss klarsynthet kring det Hambley et al. (2007) skriver angående vikten av att ha fungerande kommunikationsmetoder utöver de fysiska mötena. Han talar visserligen om detta med avseende på att världen blir allt mer global men ändå passande. Intervjupersonen på Dotterbolag A påtalar också att distansfaktorn inom kommunikationen kring de organisatoriska målen med konsulterna bidrar till en ökad komplexitet. Jämfört med om medarbetarna befann sig under ett och samma tak. Den här ökade komplexiteten bidrar i sin tur till att det ställs högre krav på konsulterna. Som Alvesson (2004, s.122-123) beskriver krävs det att individerna inom organisationen är självgående och tar egna initiativ för att föra organisationen i rätt riktning. Om detta ska fungera i praktiken krävs en hög grad engagemang hos konsulterna. Distansfaktorn medför mindre problematik för Dotterbolag B då de lyckas förmedla sina mål vidare till anställda som inte är med på mötena genom att ha etablerat en miljö där konsulterna kollegor emellan diskuterar mål genom interna fysiska möten som enligt Hargie & Tourish (2004, s.82-83) är den effektivaste kommunikationskanalen. En sak som tydligt framkommer i resultatet är att Konsultbolaget arbetar aktivt med metoder och tillvägagångssätt kring kommunikationen av de organisatoriska målen som är väl grundade i teorin om kommunikation.

5.2.2 Dialogbaserad kommunikation

Enligt Nilsson et al. (2016, s.166-167) är det viktigt att ha en dialogbaserad kommunikation inom organisationer då detta möjliggör för att alla röster inom organisationen blir hörda. Då de tillfrågade konsulterna svarade på om de ofta pratar organisatoriska mål med sin närmaste chef svarade en svag majoritet

inom Dotterbolag A och en stark majoritet inom Dotterbolag B att de ofta pratade organisatoriska mål med sin närmaste chef, (se figur 4, bilaga 3). Resultatet visar således att båda dotterbolagen arbetar med dialogbaserad kommunikation, däremot har Dotterbolag B idag en betydligt bättre dialogbaserad kommunikation än inom Dotterbolag A enligt vår undersökning, (se figur 4, bilaga 3). Detta ska i enlighet med Nilsson et al. (2016, s.166-167) möjliggöra för Dotterbolag B att få en klarare bild över vad som händer längre ner i organisationen. Detta styrks även av att majoriteten inom båda dotterbolagen ansåg att de inte hade en envägskommunikation med sin närmaste chef kring kommunikation av organisatoriska mål. Däremot fanns det en betydande andel inom Dotterbolag A som ansåg sig neutrala i frågan, (se figur 12, bilaga 3). Detta kan med enlighet av Nilsson et al. (2016, s.166-167) modell vara viktigt då fokus ligger på att samtliga röster inom organisationen ska bli hörda, vilket dotterbolagen lyckats med.

Det kan konstateras att konsultbolagets ledning lyckats bra med den dialogbaserade kommunikationen då majoriteten av respondenterna inom konsultbolagen uppfattade kommunikationen av information gällande de organisatoriska målen som både lättillgänglig och lättförståelig. En av de viktigaste faktorerna för att uppnå de uppsatta organisatoriska målen är enligt Nilsson et al. (2016) att ha en dialog mellan chefer och medarbetare om hur rimliga målen är samt hur dessa skall uppnås, vilket redan redogjorts för och är mer känt som en dialogbaserad kommunikation. Den här metodiken speglar sig tydligt i intervjun med Dotterbolag A där den intervjuade trycker på att det är av yttersta vikt att bolagets samtliga röster blir hörda (Nilsson et al. 2016, s.205). Även i intervjun med Dotterbolag B ges tydliga tecken på att åtgärder gällande en mer dialogbaserad kommunikation mellan chef och konsult prioriteras högt. Precis i enlighet med det Nilsson et al. (2016, s.205) skriver i sin bok. En annan sak detta möjliggör är att om specifika verksamhetsområden tillåts skapa egna strategier kan dessa på lokal nivå brytas ner på ett sådant sätt att det blir ännu lättare för konsulterna att använda i sitt vardagliga arbete. Kopplar vi dessutom denna analysen till resultatet i enkätundersökning tycks detta också spegla verkligheten. Där det går att utläsa att en majoritet av respondenterna som sagt svarade att de organisatoriska målen faktiskt påverkade deras dagliga arbete, (se figur 10, bilaga 3).

5.2.3 Transparent kommunikation

Kommunikationen av de organisatoriska målen måste också vara transparent och tillgänglig för samtliga medarbetare inom organisationen. Detta för att göra medarbetare delaktiga och på så sätt öka deras engagemang och i förlängningen öka företagets styrbarhet. Utöver detta tyder resultatet från den här studien på att en dialogbaserad kommunikationen bör eftersträvas. Alvesson (2004) upplyser oss om att inom konsultbranschen har inte styrningen lika stort inflytande på medarbetarna som i vanliga företag. Det finns även svårigheter att kvantifiera målen och det är därför vanligare med mjuka mål som således påverkar engage-

mang och motivation (Alvesson 2004, s.122-127). I intervjun med Dotterbolag B går det att utläsa hur de har löst denna problematik. De har lagt stor vikt vid att göra alla organisatoriska mål transparenta och tillgängliga för alla inom organisationen. Detta har således lett till att de förlitar sig mer på att konsulterna kommunicerar de organisatoriska målen sinsemellan och tar eget initiativ för att skapa strategier för att uppnå dem. Detta bör i sig inte skapa några större svårigheter då ett konsultbolag faktiskt är som Alvesson (2004, s.17) beskriver det en kunskapintensiv organisation som byggs upp utav välutbildade personer med hög akademisk utbildning.

5.2.4 Kommunikation kollegor emellan

En klar majoritet inom Dotterbolag A svarade att de inte pratade organisatoriska mål med sina konsultkollegor. Samtidigt svarade ungefär 50% inom Dotterbolag B att de pratar organisatoriska mål med sina konsultkollegor, däremot svarade nästan 40% att de sällan eller mycket sällan diskuterade organisatoriska mål med sina konsultkollegor, (se figur 5, bilaga 3). Tolkningen av detta är att ledningen inom Dotterbolag B arbetar aktivt med styrningen av bolaget för att få igång en dialog mellan konsultkollegorna för att på så sätt sprida de organisatoriska målen därigenom samtidigt som Dotterbolag A inte har denna strategin. Två av orsakerna till att individer inom organisationer inte gör som ledningen vill är enligt Merchant & Van der Stede (2017) brist på motivation och deras beteende. Individen vill helt enkelt inte utföra uppgiften för att den inte är motiverad nog eller att dess beteende inte är i enlighet med organisationens bästa. Det krävs därför att denna individen med hjälp av styrning motiveras och får ett förändrat beteende för att utföra sitt arbete i enlighet med vad som är bäst för organisationen (Merchant & Van der Stede 2017, s.12-14). Enkätens resultat kan alltså tolkas utefter det Merchant & Van der Stede (2017) skriver om att konsulten inte är tillräckligt intresserad av att diskutera de organisatoriska målen med sina kollegor, vilket gör att dennes beteende inte är i enlighet med vad som är bäst för konsultbolaget. Det krävs alltså att dotterbolagen anpassar sin styrning för att skapa en mer dialogbaserad styrning för att i förlängningen öka medarbetarnas motivation och förhållningssätt gentemot konsultbolaget.

5.2.5 Fysiska möten

Dotterbolagen träffar sina konsulter fysisk minst en gång per månad då de har gruppmöten. Detta skapar ett tillfälle för dem att förmedla och återkoppla de organisatoriska mål som är aktuella. Detta görs helt i enlighet med det Hargie & Tourish (2004, s.82-83) skriver kring att fysiska möten fortfarande är den effektivaste formen av kommunikation. Samtidigt som alla respondenterna ansåg att fysiska mötena är den bästa kommunikationskanalen av organisatoriska mål, (se figur 17, bilaga 3). Medarbetarna på dotterbolagen har därför ett utmärkt tillfälle att diskutera organisatoriska mål under detta gruppmöte. Intervjupersonerna trycker också på att det är viktigt att ge konsulterna en förståelse för de organisatoriska målen och att dess uppfyllnad faktiskt ger ef-

fecker. Detta bidrar också till att öka den organisatoriska tillhörigheten som bland andra Söderlund & Tell (2012) påtalar vikten av i sin forskning. Vidare argumenterar intervjupersonerna för att konsulter inom konsultbolag ofta inte känner någon organisatorisk tillhörighet eller enbart tillhörighet till antingen kundbolaget eller konsultbolaget, vilket skall vara än mer påtagligt inom större organisationer (Söderlund & Tell 2012, s.299-301). Intervjupersonerna förklarar vidare att det är viktigt att medarbetarna känner organisatorisk tillhörighet. Då detta inte bara bidrar till välmående och högpresterande anställda utan också till organisationens styrbarhet (Nilsson et al. 2016, s.205). Utöver detta har intervjupersonerna inom båda dotterbolagen fysiska möten med samtliga konsulter individuellt en gång per år där utveckling och mål diskuteras. Detta individuella möte sker enbart en gång per år på grund av att det är vad tiden räcker till för. Dock sker uppföljning av detta möte per telefon. Vilket enligt Hambley et al. (2007) är ett bra komplement då fysiska möten ej är möjliga. Detta på grund av att samtalet blir mer interaktivt än exempelvis vid kommunikation via e-post där det kan dröja en längre stund innan svar erhålls. Vidare anses videosamtal vara det som bäst motsvarar det fysiska mötet av de virtuella kommunikationskanalerna som finns tillgängliga (Hambley et al. 2007). I enlighet med Daft et al. (1987) formulering av Media richness theory värderar också Referensbolaget det fysiska mötet som det överlägset bästa kommunikationskanalen. Det är också genom fysiska möten som majoriteten av den regelbundna kommunikationen kring de organisatoriska målen sker mellan konsultbolagets ledning och konsult (Hargie & Tourish 2004, s.236-239).

5.2.6 Information om organisatoriska mål

En av punkterna som undersöktes i den här studien var på vilket sätt konsulter inhämtar information kring de organisatoriska målen. Analysen av enkätundersökningen pekar på att inhämtning av information kring de organisatoriska målen i första hand inte kommer från kontakt med deras närmaste chef utan istället under avdelningsmötena där en klar majoritet inom båda dotterbolagen svarade att de pratade organisatoriska mål. Däremot ansåg 18% av respondenterna inom Dotterbolag A att det inte stämmer att organisatoriska mål diskuteras under avdelningsmötena, (se figur 6, bilaga 3). Enligt Hambley et al. (2007) ställer distanskommunikationen högre krav på kvalitén av kommunikation. Detta är speciellt påtagligt inom konsultbolag tack vare en i regel högre grad av just distanskommunikation, samt att de måste styra en konsult som till viss del även styrs av kundbolaget (Olofsdotter 2008b; Söderlund & Tell 2012, s.291). Dotterbolagen kringgår alltså denna problematik genom att arrangera så att deras organisatoriska mål främst kan kommuniceras genom fysiska möten.

Enligt Hargie & Tourish (2004, s.76) bör information som kommuniceras ut till medarbetarna aktivt göras så lättillgänglig och lättläst som det är praktiskt möjligt. Då konsulterna besvarade frågorna om de tyckte att information om konsultbolagets organisatoriska mål var lättillgänglig och förståelig, svarade en majoritet av respondenterna att så var fallet. Intressant här är att poängtera att

inom Dotterbolag B ansåg 25% fler respondenter än inom Dotterbolag A att informationen om organisatoriska mål var mycket lättillgänglig, (se figur 21, bilaga 3). Detta tyder på att Konsultbolaget i allmänhet och Dotterbolag B i synnerhet har en bra strategi då de ska göra information om organisatoriska mål tillgänglig för sina konsulter. Intressant hade här varit att fråga vart de finner denna informationen ifrån, troligen återfinns denna på intranätet då en majoritet av respondenterna inom båda dotterbolagen svarade att de ansåg att detta var en bra kommunikationskanal. Hargie & Tourish (2004, s.77) belyser att intranätet inom organisationer är en bra kommunikationkanal om individen är intresserad av informationen som går att finna där. En majoritet av respondenterna ansåg vidare att konsultbolagets ledning förser dem med tillräcklig information om organisatoriska mål. Intressant här är att ungefär 45% fler respondenter inom Dotterbolag B jämfört med Dotterbolag A ansåg att ledningens kommunikation av organisatoriska mål var mycket bra, (se figur 3, bilaga 3). Detta tyder med andra ord på att dotterbolagens ledning har en god kommunikation av organisatoriska mål till konsulterna.

5.3 Vad förklarar skillnader och likheter

Likheter och skillnader analyseras nedan mellan konsultbolagen, mellan konsulterna inom dotterbolagen, mellan områdescheferna samt mellan alla de olika parterna.

5.3.1 Användning av organisatoriska mål i styrning

Intervjuerna visar att organisatoriska mål är viktigt för styrning och ledning inom organisationerna. Dotterbolagen har även lyckats få konsulterna att förstå vikten av målen samt att de tagit sig intresse att förstå vad målen verkligen betyder, vilket även tyder på att målen är lättförstådda. Ledningen inom dotterbolagen har således lyckats med att skapa ett intresse och en positiv inställning till vikten av organisatoriska mål inom organisationen.

Från resultatet går att utläsa att styrbarhet är en viktig komponent för en organisations förmåga att använda organisatoriska mål för deras styrning. Styrbarhet är också i regel något som måste upprätthållas genom en rad systematiska åtgärder. En av dessa som framkommer i denna studien är att se till att samtliga medarbetare är delaktiga i arbetet med de organisatoriska målen. Andra viktiga aspekter som måste upprätthållas och som också har redogjorts för i den här studien är engagemang hos medarbetare. Trots detta framkom det endast en metod för att faktiskt kontrollera detta i resultat. Denna metod uppgavs i intervjun med Referensbolaget som ett kontinuerligt utskick av enkäter till deras anställda som fungerade som en slags lägeskontroll. En förklaring till att detta endast framgick från Referensbolaget kan vara att Referensbolaget är betydligt större än de båda dotterbolagen. Sannolikt så har dotterbolagen närmare kontakt med varandra inom bolaget vilket gör att tillräckliga lägeskontroller sker fortgående utan att särskilda strategier behöver etableras. Vilket i så fall

betyder att detta är något företag måste ta i beaktande när antalet anställda passerar en viss nivå.

Ett konstanterande som går att göra är att om organisatoriska mål ska fylla sitt syfte inom bolagsstyrningen måste den som ska styras kunna förstå målen. Som nämnts i studien är ofta organisatoriska mål initialt abstrakta. Detta för att målen etableras på högsta nivå inom respektive bolag och tar höjd för bolaget som helhet. Uppgiften blir alltså att sedan konkretisera målen på lokal nivå så att medarbetare kan koppla dem till sitt dagliga arbete. Samtidigt som målens initiala funktion kvarstår. Konsultbolagen i den här studien har angripit den här uppgiften på liknande sätt i vissa aspekter och olika ur andra. Konsultbolaget hanterade detta genom att på central nivå endast sätta övergripande mål som mer fungerade som ramverk istället för direkta mål. Sedan är det upp till respektive dotterbolag att inom dessa ramar definiera och sätta lokala mål. På detta sättet arbetar dotterbolagen med att göra målen tydliga för deras konsulter. En av anledningarna till att Referensbolaget valdes att inkluderas var att deras metod för att hantera konkretiseringen av de organisatoriska målen såg något annorlunda ut. Här användes lokala måttal som erhöles ur de centralt satta målen. Dessa måttal var specifikt konstruerade så att det kunde knytas direkt till den specifika konsultens arbete

Analysen pekar på att Dotterbolag B arbetar mer aktivt för att skapa ett intresse och engagemang för organisatoriska mål än Dotterbolag A, främst genom att de nyligen skapat en grupp av konsulter som arbetat aktivt med att bryta ned och skapa ett större intresse för målen. Enkätundersökningen pekade åt att strategin lyckats och att det finns ett större intresse för organisatoriska mål inom Dotterbolag B än i Dotterbolag A. Det finns alltså incitament för att Dotterbolag A skall ta till samma strategi för att således bygga upp ett större intresse för målen samt skapa en förbättrad dialog både mellan konsulter samt mellan konsulterna och konsultchefen inom Konsultbolag.

Som går att utläsa ur enkätundersökningen ansåg 25% av den totala mängden respondenter från båda dotterbolagen att de organisatoriska målen inte påverkade deras dagliga arbete. Det finns troligtvis ett antal förklaringar till detta. En minoritet av respondenterna angav i enkäten att det endast arbetat på det nuvarande konsultbolaget 0 - 1 år. Vilket sannolikt är för kort tid för att sätta sig in i de organisatoriska målen och än mindre kunnat sätta dem i ett sammanhang som rör deras dagliga arbete. Men om den förklaringen bortses ifrån kan de röra sig om bristande engagemang, eventuellt på grund av att den anställde i fråga av olika anledningar inte varit tillräckligt inblandad i etablering och uppföljning av de organisatoriska målen. En annan aspekt som redogörs för i den här studien är motivation hos de anställda. Om det är här det brister kan det bero på att de organisatoriska målen inte överensstämmer med den anställdes individuella mål. Om så är fallet beror det ofta på att den anställde ställer för höga krav på sig själv. För att motverka denna sortens situationer kan aktiva åtgärder kring personlig utveckling behövas. Vidare kan även en anledning vara att det

inte finns tillräckligt starka incitament för konsulten att utföra uppgiften, vilket även är känt som agent-principal problemet. Ett sätt är därför att skapa eller höja incitamentet för konsulten genom exempelvis ekonomiska medel för att på så vis förbättra antalet uppnådda organisatoriska mål.

25% fler respondenter inom Dotterbolag A än Dotterbolag B kände att det kunde uppstå en konflikt mellan konsultbolagets organisatoriska mål och kundbolagets mål. Vad detta beror på visar inte studien utan det är något för framtida studier att undersöka. Ett sätt som Dotterbolag A kan göra för att förhindra denna konflikt är att öka styrbarheten för de konsulterna där konflikter kan uppstå. De ska således kunna styra sina konsulter i en riktning som går i enlighet med vad som är bäst för organisationen. Dotterbolagen satsade mycket på att återkoppla och följa upp organisatoriska mål, vilket avspeglades på enkätundersökningen. Deras strategi att kommunicera organisatoriska mål under de fysiska mötena fungerar alltså mycket bra och skapar en god förståelse för konsulterna angående organisatoriska mål. Däremot ansåg nästan 30% inom båda dotterbolagen att de sällan eller aldrig pratar organisatoriska mål med sin närmaste chef.

5.3.2 Kommunikation av organisatoriska mål

Som nämndes ovan arbetar båda dotterbolagen aktivt med en dialogbaserad kommunikation. Men enligt enkätundersökningen upptäcktes att det var betydligt fler från Dotterbolag B som diskuterade organisatoriska mål med sin närmaste chef jämfört med Dotterbolag A. Det var också fler från Dotterbolag B som diskuterade organisatoriska mål kollegor emellan. Detta resultatet kan tolkas på lite olika sätt. En förklaring skulle kunna vara att Dotterbolag A har använt sig av andra strategier och hittat andra vägar att kommunicera de organisatoriska målen på som inte identifierats i denna studien. En annan förklaring skulle kunna vara att Dotterbolag B lyckats bättre när det kommer till att etablera en tillräckligt hög grad av dialogbaserad kommunikation kring de organisatoriska målen. Vilket då bidragit till att skapa ett starkt engagemang hos deras medarbetare. Vilket i sin tur lett till att medarbetarna blivit mer självgående och inorporerat bolagets organisatoriska mål i sitt vardagliga arbete till den nivån att det faktiskt blivit ett samtalsämne kollegor emellan. För övrigt framgår det också i intervjun med Dotterbolag B att det bedrivs ett aktivt arbete med att göra kommunikationen kring de organisatoriska målen så transparent och lättillgänglig som möjligt. Vidare går det att se en tydlig likhet i synen på det fysiska mötet hos samtliga deltagare i den här studien. Där det fysiska mötet rankas enhetligt högst av de inblandade kommunikationskanalerna. Förklaringen till detta ligger något utanför ramarna för denna studien men generellt kan nämnas att inom kommunikationsforskningen är aspekter ur det fysiska mötet starkt bidragande till hur väl kommunikationen fungerar. Några sådana aspekter är röstton, känslouttryck och känslan av närvaro. Detta beskrivs närmare i Daft et al. (1987) arbete kring bland annat Media richness theory.

6 Slutsats

I följande avsnitt presenteras studiens slutsats och dess implikationer samt vilka framtida forskningsområden som rekommenderas utifrån den här studiens arbete.

Studiens syfte avser att undersöka hur ledningen inom konsultbolag använder organisatoriska mål i sitt styrningsarbete samt hur de kommunicerar ut målen till sina konsulter. Vidare syftar studien till att undersöka hur konsulterna uppfattar denna kommunikationprocess. Empiri hämtades från två svenska konsultbolag inom IT-sektorn som analyserades med hjälp av teorier och tidigare forskning inom området.

Några av de slutsatser som drogs med studiens frågeformulering som grund var att det går att konstatera att konsultbolagen i studien lägger stort fokus av deras styrningsarbete på att förmedla, återkoppla och skapa en god förståelse bland organisationens konsulter kring organisatoriska mål. Detta skall således leda till en ökad effektivitet då konsultbolaget styr sina konsulter i rätt riktning med hjälp av målen. Konsultbolagen använder sig i största möjliga mån av fysiska möten då organisatoriska mål skall kommuniceras ut till konsulterna. Den här studiens resultat påvisar vidare att konsultbolagen arbetar aktivt med metoder och tillvägagångsätt kring kommunikationen av de organisatoriska målen som är väl grundade i teorin om kommunikation. Då det fortfarande inte finns något likvärdigt substitut till det fysiska mötet kommer kommunikation på distans innebära en extra utmaning kring kommunikation och styrning med hjälp av organisatoriska mål. Detta är mer påtagligt för konsultbolag där anställda och ledning i regel inte arbetar under samma tak samt att de har en flerorganisationskultur, vilket ökar komplexiteten för styrning och kommunikation. Majoriteten av konsulterna föredrog också fysiska möten när det gäller kommunikation av organisatoriska målen. Dock gavs indikationer på att videosamtal var ett tillräckligt men inte optimalt substitut. Konsultbolagets ledning är väl medvetna om att de organisatoriska målen initialt ofta är abstrakta. Vilket innebär att ledningen måste arbeta med att bryta ner målen, helst med hjälp av konsulterna så att de lättare ska kunna applicera dem på sitt vardagliga arbete. Kommunikationen av de organisatoriska målen måste också vara transparent och tillgänglig för samtliga medarbetare. För att göra medarbetare delaktiga och på så sätt öka deras engagemang och i förlängningen öka företagets styrbarhet. Det är vitalt att kommunikationen sker dialogbaserat och det finns även en stor betydelse av att styra konsulterna mot att kommunicera organisatoriska mål sinsemellan. Det kan konstateras att konsultbolagets ledning lyckats bra med den dialogbaserade kommunikationen då majoriteten av respondenterna inom konsultbolagen uppfattade kommunikationen av information gällande de organisatoriska målen som lättillgänglig och lättförståelig. Resultatet påvisar också att flerorganisationskulturen inom konsultbolagen skapar en problematik kring konflikter mellan konsultbolagets organisatoriska mål och kundbolagets organisatoriska mål, således behöver konsultbolagen vara tydliga i sin styrning

mot att uppnå dessa.

Som nämndes ovan rankades det fysiska mötet högst av samtliga kommunikationskanaler inom studien. Ännu en intressant del av studien pekade på att mestadels av styrning och kommunikation av organisatoriska mål inom konsultbolagen fortfarande sker genom fysiska möten, trots den naturliga distansen inom organisationen. Konsultbolag ägnar alltså resurser åt att sammanföra konsulter som sitter på andra företag för att lättare och effektivare kunna styra och kommunicera viktig information till konsulterna. Den teknologiska utvecklingen har med andra ord haft lite påverkan på hur konsultbolagen styr sina konsulter genom att kommunicera ut sina organisatoriska mål fysiskt istället för ett mer distanserat alternativ.

6.1 Framtida forskning

En annan aspekt som Lewis et al. (2009) nämner är att insamlingen utav data oftast enbart sker vid ett tillfälle vilket bidrar till pålitlighetsproblem. De anser vidare att de studier som görs bör ske under en längre period. Så kallade longitudinella studier (Lewis et al. 2009), vilket även styrks utav Wilson & Woodside (2003) som anser att det borde bli obligatoriskt med långa studier för att ta fram nya teorier (Wilson & Woodside 2003). Skulle det uppkomma intressanta resultat som behöver backas upp under en längre tid skapas det här en lucka för framtida forskning att lägga resurser på. Lewis et al. (2009) stödjer däremot det faktum att vissa studier som inte utförts förut kan vara bra att enbart göra en observation på ett enskilt eller ett fåtal företag då detta kräver mindre resurser och kan öppna upp ögonen för andra idéer (Lewis et al. 2009). I enlighet med det ovannämnda överensstämmer grundtanken med metoden för studien enligt dagens forskning, det är därför angeläget att utföra studien på ett fåtal företag med relativt få observationer. Vidare kommer även en första insamling av kvalitativ data göras som kommer förenkla frågorna inför enkäten och den kvantitativa delen av studien. Därför kommer den första insamlingen att skapa en bättre förståelse för problemet som kommer öka kvalitén hos den andra insamlingen av data.

Med möjligheterna som dagens teknik kring kommunikation erbjuder torde videosamtal vara ett bättre alternativ jämfört med telefonsamtal. Men ett intressant ämne för framtida forskning hade varit att undersöka hur ledningen inom en organisation väger kommunikationens metodens kvalitet mot resurserna den givna kommunikationsmetoden kräver. Då det exempelvis i ett specifikt fall kräver mindre resurser i form av bland annat tid och utrymme att genomföra kommunikation per telefon, men då till konsekvensen att det som kommuniceras inte håller en viss grad av kvalitet. Samt vilken sorts kommunikation passar respektive kommunikationsmetod bäst. Ett annat område som det finns incitament om framtida forskning är hur konflikten mellan kundbolagets organisatoriska mål och konsultbolagets organisatoriska mål påverkar utfallet av konsultbolagets organisatoriska mål, då studien pekade på att det existerar en konflikt där.

7 Referenser

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford Univeristy Press.
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). "Leader distance: a review and a proposed theory". I: *The Leadeship Quaterly* 13.6, s. 673–704. DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00155-8.
- Brown, O., Paz-Aparicio, C. & Revilla, A. (2019). "Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru". I: *Leadership and Organization Development Journal* 40.2, s. 230–258. DOI: 10.1108/LODJ-03-2018-0129.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder 2a uppl.* Stockholm Liber.
- Charoenngam, C., Dey P, K., Ning-Fu, K. & Ogunlana S, O. (2004). "Re-engineering construction communication in distance management framework". I: *Business Process Management Journal* 10.6, s. 645–672. DOI: 10.1108/14637150410567866.
- Daft R, L., Trevino L, K. & Lengel R, H. (1987). "Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective". I: *Communication Research* 14.1, s. 553–574. DOI: 10.1177/009365087014005006.
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide : For Small-scale Research Projects*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Easton, G. (2010). "Critical realism in case study research". I: *Marketing Management* 39.1, s. 118–128. DOI: 10.1016/j.indmarman.2008.06.004.
- Fishbach, S. & Shroeder, J. (2015). "How to motivate yourself and others? Intended and unintended consequences". I: *Research in Organizational Behavior* 35.1, s. 123–141. DOI: 10.1016/j.riob.2015.09.001.
- Frattini, F., Kotlar, J., Massis A, D. & Wright, M. (2018). "Organizational Goals: Antecedents, Formation Processes and Implications for Firm Behavios and Performance". I: *International Journal of Management Reviews* 20, s. 3–18. DOI: 10.1111/ijmr.12170.
- Gagné, M. (2018). "From Strategy to Action: Transforming Organizational Goals into Organizational Behavior". I: *International Journal of Management Reviews* 20.51, s. 83–204. DOI: 10.1111/ijmr.12159.

- Goudsmit, M., Jackson C, J., McCann, B.T., Shinkle G, A. & Yang, F. (2017). “On Establishing Legitimate Goals and Their Performance Impact”. I: *Journal of Business Ethics* 157.3, s. 731–751. DOI: 10.1007/s10551-017-3684-2.
- (2019). “How to establish legitimate organizational goal targets”. I: *Organizational Dynamics* 48.4, s. 100658. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.02765.
- Hambley A, L., Kline J, T. & O’Neill A, T. (2007). “Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes”. I: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103.1, s. 1–20. DOI: 10.1016/j.obhdp.2006.09.004.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2004). *Key Issues In Organizational Communication*. Routledge.
- Hertel, G., Konradt, U. & Orlikowski, B. (2004). “Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams”. I: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13.1, s. 1–28. DOI: 10.1080/13594320344000228.
- Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2014). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. Routledge.
- Isaykina, E. & Zlenko, A. (2016). “Problems of communication in organization management”. I: 1.31, s. 56–63.
- Jansdotter, C. & Svensson, A. (2002). “Enkätundersökningar i teori och praktik - med inriktning folkbibliotek”. I: *Lunds universitet. Biblioteks- och informationsvetenskap*.
- Johnston, J. (2010). “Qualitative research methods”. I: *Radiologic Technology* 82.2, s. 188–189.
- Kendra, C. (2019). *The Major Leadership Theories: The Eight Major Theories of Leadership*. URL: <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323#a-closer-look-at-leadership-theories>.
- Lacerenza C, N., Marlow, S. & Salas E, L. (2016). “Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda”. I: *Human Resource Management Review* 27.4, s. 575–589. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.12.005.
- Latifah Syed Abdul Kadir, S. & Nadarajah, D. (2014). “A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage”. I: *The TQM Journal* 26.5, s. 522–531. DOI: 10.1108/TQM-01-2013-0008.

- Lewis, P., Saunders, M. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students 5e appl.* Harlow: Pearson Education Limited.
- Maister, D. (2004). *The Anatomy of a Consulting Firm*. URL: <https://davidmaister.com/articles/the-anatomy-of-a-consulting-firm/>.
- Merchant A, K. & Van der Stede A, W. (2017). *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Miller L, E. & Weiss R, M. (2015). "Setting Goals in Diferent Roles: Applying Key Results From the Goal-Setting Literature". I: *Organization Management Journal* 12.1, s. 14–22. DOI: 10.1080/15416518.2014.969367.
- Nilsson, F., Petri, C. & Westelius, A. (2016). *Strategisk ekonomistyrning - med dialog i fokus*. Studentlitteratur.
- Olofsdotter, G. (2008a). *Flexibilitetens främlingar: om anställda i bemanningsföretag*. Mittuniversitetet.
- (2008b). "Uthyrda konsulter från bemanningsföretag: Främling eller outsider?" I: *Mittuniversitet* 14.4, s. 11–25.
- Salmons, J. (2012). "Designing and Conducting Research with Online Interviews". I: *SAGE Publications Inc*, s. 1–30.
- Sannikov, Y. (2008). "A Continuous-Time Version of the Principal: Agent Problem". I: *The Review of Economic Studies* 75.3, s. 957–984.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Srinivasan, R. (2014). "The management consulting industry: Growth of consulting services in India: Panel discussion". I: *IIMB Management Review* 26.4, s. 257–270. DOI: 10.1016/j.iimb.2014.09.001.
- Stewart A, T. (2010). *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. Currency.
- Summergrad, P. (2017). "Leading Organizations". I: *Academic Psychiatry* 41.2, s. 262–265. DOI: 10.1007/s40596-017-0673-9.
- Söderlund, J. & Tell, F. (2012). *Styrning med projekt och kunskap i fokus*. Studentlitteratur.

- Tang, W., Wu, X. & R., Zhao (2015). "Principal-Agent Problems Based of Credibility Measure". I: *IEEE Transactions on Fuzzy Systems* 23.3, s. 909–922. DOI: 10.1109/TFUZZ.2014.2333773.
- Van Riel C, B. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Erasmus University Rotterdam.
- Wilson E, J. & Woodside A, G. (2003). "Case study research methods for theory building". I: *Journal of Business and Industrial Marketing* 18.6/7, s. 493–508. DOI: 10.1108/08858620310492374.

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1: Intervjuguide - Semistrukturerade intervjuer

Inled intervjuerna med en kort sammanfattning av studiens syfte och beskriv i breda ordalag syftet med intervjun.

Ämne 1: Organisatoriska mål

Syftet med ämne 1 är att erhålla en förståelse över hur de deltagande konsultbolagen hanterar sina organisatoriska mål. Från etablering och syfte med dem till hur dem avser använda dem rent praktiskt. (Beskriv definition på organisatoriska mål) Ex. Viss grad av kundnöjdhet. Finansiella mål. Etc.

Exempel på frågor:

- Vilken typ av mål har ni i er verksamhet? (lokala/centrala, strategiska/operativa, lång-/kortsiktiga, mätbara/icke-mätbara, finansiella/icke-finansiella, grupp/individ, etc. . . .) Kan du ge exempel?
- Hur använder ni organisatoriska mål inom er verksamhet? (Rent strategiskt, varför?)

Ämne 2: Kommunikation

Syftet med ämne 2 är att få en förståelse över hur konsultbolagen kommunicerar de organisatoriska målen till sina konsulter. Från första gången de kommuniceras ut till uppföljning och avslut.

Exempel på frågor:

- Hur kommunicerar ni kring mål med era anställda?
- När?
- I vilka sammanhang?
- Vem förmedlar dem?
- Vilka kommunikationsmetoder används?
- Hur får ni de anställda att arbeta mot målen?
- Hur får ni de konsulter som sitter på distans att arbeta mot målen?
- Skiljer sig något av det ovannämnda (Kommunikationsmetoder, uppföljning, etc.) då konsulten arbetar på olika tidshorisonter. (Ex. 3 veckors uppdrag kontra 5 års uppdrag)

Ämne 3: Återkoppling

Syftet med ämne 3 är att skapa en bild över hur konsultbolagen följer upp och ger återkoppling kring de organisatoriska målen.

Exempel på frågor:

- Hur kommunicerar företaget ut hur uppfyllandet av de organisatoriska målen ligger till?
- Hur ofta sker återkoppling mellan företaget och konsulten? Utförs den vid

specifika tillfällen? Regelbundet? Slumpvis?

Ämne 4: Upplevda svårigheter

Syftet med ämne 4 är att erhålla en uppfattning på om det finns några komplikationer gällande de organisatoriska målen eller förmedlingen av dem.

Exempel på frågor:

- Vilka är de främsta utmaningarna enligt dig vad gäller organisatoriska mål och förmedlingen av dem?
- Skiljer dessa utmaningar sig när det gäller konsulter på distans? (Hur?)
- Händer det att konsulter blir mer lojala mot uppdragsgivaren än mot sin arbetsgivare? Händer det att de inte arbetar i strid mot företagets mål, för att tillfredsställa uppdragsgivaren? Hur försöker ni hantera detta?

8.2 Bilaga 2: Upplägg enkätundersökning för kommunikation av organisatoriska mål inom konsultbranschen

Vår uppsats handlar om kommunikation av mål då man som du jobbar som konsult åt ett kundföretag. Därför hade vi gärna velat få svar på några frågor gällande detta. Vi skulle därför uppskatta om vi fick ta del av dina upplevelser gällande kommunikationen av era organisatoriska mål.

Både du och det företag du företräder kommer att vara helt anonyma. Enkätundersökningen tar uppskattningsvis 2 minuter att genomföra.

Personlig information

Alder:		
Kön:	1. Man	2. Kvinna

Yrkesrelaterad information

Hur länge har du arbetat som konsult hos ditt nuvarande konsultbolag:	0-1 år	1-3 år	3-5 år	+5 år
Hur länge har du arbetat som konsult på ditt nuvarande kundföretag:	0-1 år	1-3 år	3-5 år	+5 år

Var god ranka följande påståenden på en skala mellan 1-5, där 1 = "Stämmer inte alls", 2 = "Stämmer dåligt", 3 = "Neutral", 4 = "Stämmer bra" och 5 = "Stämmer mycket bra"

Ämne 1: organisatoriska mål

Syftet med ämne 1 är att erhålla en förståelse över hur de deltagande konsultbolagen hanterar sina organisatoriska mål. Från etablering och syfte med dem till hur dem avser använda dem rent praktiskt.

Jag har god kännedom om konsultbolagets mål:	1.	2.	3.	4.	5.
Jag har god kännedom om mina individuella mål: (Med individuella mål avses uttryckliga mål som du har i din roll som konsult, exempelvis personlig utveckling.)	1.	2.	3.	4.	5.
Jag upplever att organisatoriska mål är centralt för bolagets ledning och styrning:	1.	2.	3.	4.	5.

Ämne 2: Kommunikation av organisatoriska mål

Syftet med ämne 2 är att få en förståelse över hur konsultbolagen kommunicerar de organisatoriska målen till sina konsulter. Från första gången de kommuniceras ut till uppföljning och avslut.

Jag anser att jag får tillräcklig information om bolagets mål från konsultbolagets ledning: 1. 2. 3. 4. 5.
Jag pratar ofta organisatoriska mål med min chef: 1. 2. 3. 4. 5.
Konsultbolagets mål presenteras och diskuteras ofta i samband med avdelningsmöte: 1. 2. 3. 4. 5.
Jag pratar ofta mål med mina konsultkollegor: 1. 2. 3. 4. 5.
Jag anser att e-post är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål: 1. 2. 3. 4. 5.
Jag anser att telefon är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål: 1. 2. 3. 4. 5.
Jag anser att videosamtal är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål: 1. 2. 3. 4. 5.
Jag anser att fysiska möten är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål: 1. 2. 3. 4. 5.
Jag anser att intranätet är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål: 1. 2. 3. 4. 5.
Jag anser att SMS är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål: 1. 2. 3. 4. 5.

Ämne 3: Återkoppling och kontroll av Organisatoriska mål

Syftet med ämne 3 är att skapa en bild över hur konsultbolagen följer upp och ger återkoppling kring deras organisatoriska mål.

Jag anser att konsultbolaget är tydlig med uppföljning av sina pågående mål:				
1.	2.	3.	4.	5.
Jag anser att återkopplingen från min närmaste chef kring bolagets avklarade mål e är tillräcklig:				
1.	2.	3.	4.	5.

Ämne 4: Upplevda svårigheter

Syftet med ämne 4 är att erhålla en uppfattning på om det finns några komplikationer gällande de organisatoriska målen eller förmedlingen av dem.

De organisatoriska mål jag får ta del av påverkar hur jag utför mitt dagliga arbete:				
1.	2.	3.	4.	5.
Ibland kan konsultbolagets organisatoriska mål och kundbolagets organisatoriska mål stå i konflikt med varandra:				
1.	2.	3.	4.	5.
När jag diskuterar organisatoriska mål med min närmaste chef upplever jag att det i huvudsak är envägskommunikation:				
1.	2.	3.	4.	5.
Jag anser att konsultbolaget skapar goda förutsättningar för mig att arbeta mot organisatoriska mål:				
1.	2.	3.	4.	5.
Jag anser att information kring de organisatoriska målen är lättillgänglig:				
1.	2.	3.	4.	5.
Jag anser att information om konsultbolagets organisatoriska mål är förståelig:				
1.	2.	3.	4.	5.

Ämne 5: Övriga frågor

Syftet med ämne 5 är att erhålla ytterligare tankar och idéer från konsulten gällande konsultbolagets organisatoriska mål.

Dela gärna med dig av övriga tankar och idéer kring kommunikationen av organisatoriska mål:	
---	--

Tack för din medverkan, med vänliga hälsningar Niclas och Jesper!

8.3 Bilaga 3: Enkät svar Dotterbolag A och B

Personlig och yrkesrelaterad information

Tabell 2: Ålder

Ålder:	Dotterbolag A	Dotterbolag B
20-30	0	0
31-35	1	2
36-40	3	6
41-45	5	5
+45	3	21
Tot:	12	34

Tabell 1: Kön

Kön:	Dotterbolag A	Dotterbolag B
Man	4	19
Kvinna	8	15
Tot:	12	34

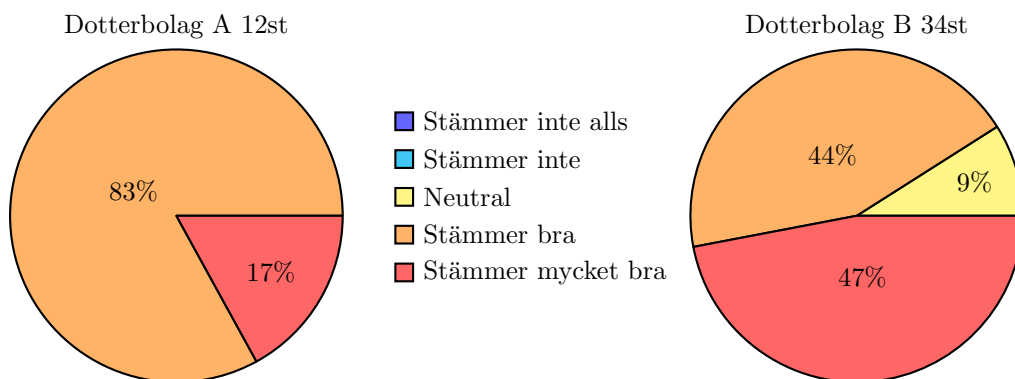
Tabell 3: Hur länge har du arbetat som konsult hos ditt nuvarande konsultbolag?

Antal år:	Dotterbolag A	Dotterbolag B
0-1	4	8
1-3	4	12
3-5	4	5
+5	0	9
Tot:	12	34

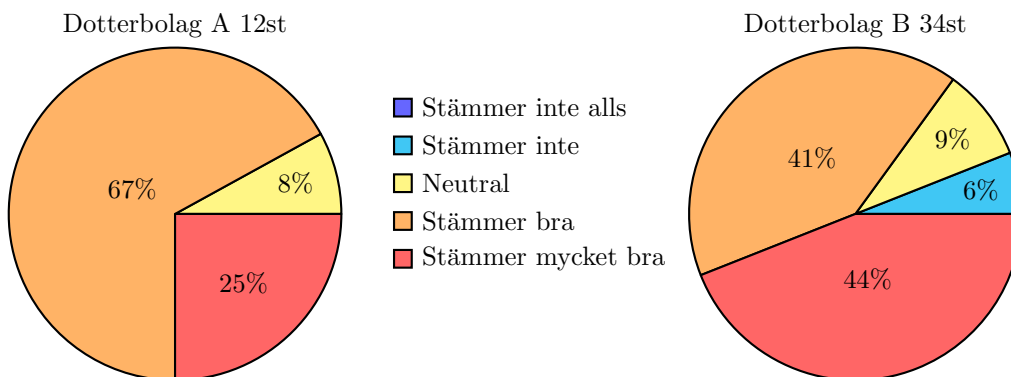
Tabell 4: Hur länge har du arbetat som konsult på ditt nuvarande kundföretag?

Antal år:	Dotterbolag A	Dotterbolag B
0-1	5	19
1-3	5	7
3-5	2	4
+5	0	4
Tot:	12	34

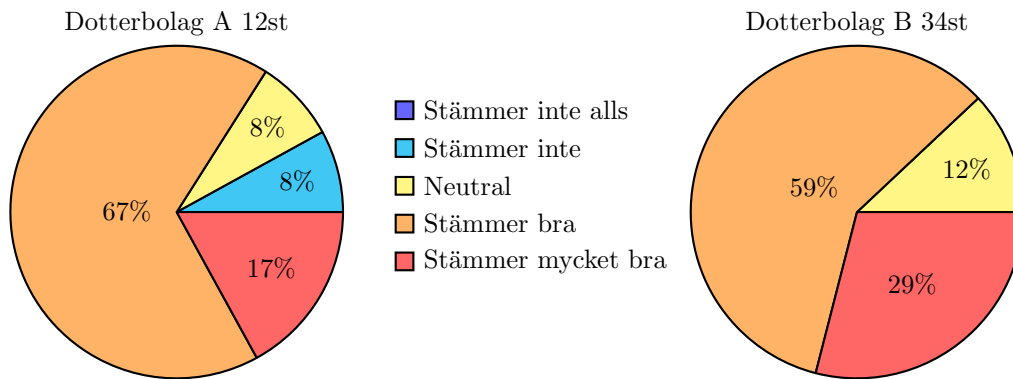
Ämne 1: organisatoriska mål



Figur 13: Jag har god kännedom om mina konsultbolagets organisatoriska mål::

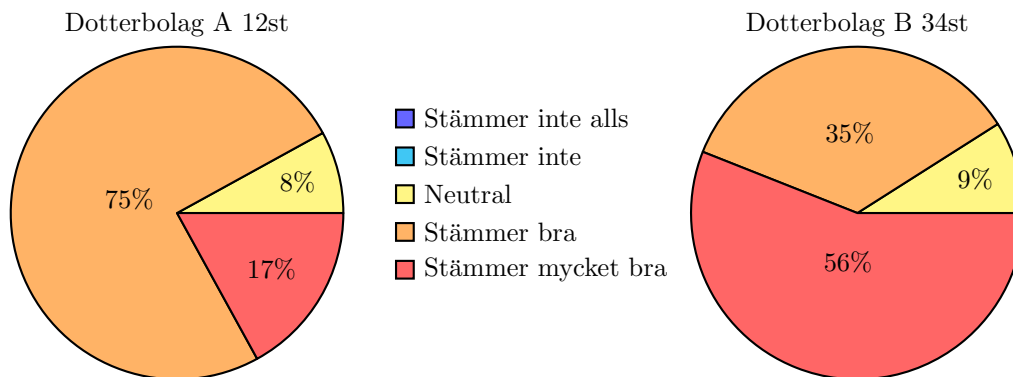


Figur 14: Jag har god kännedom om mina individuella mål::

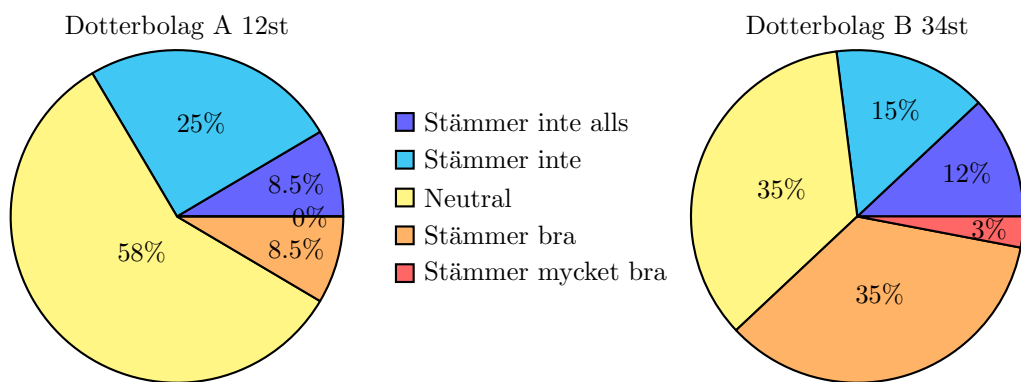


Figur 2: Jag upplever att organisatoriska mål är centralt för konsultbolagets ledning och styrning:

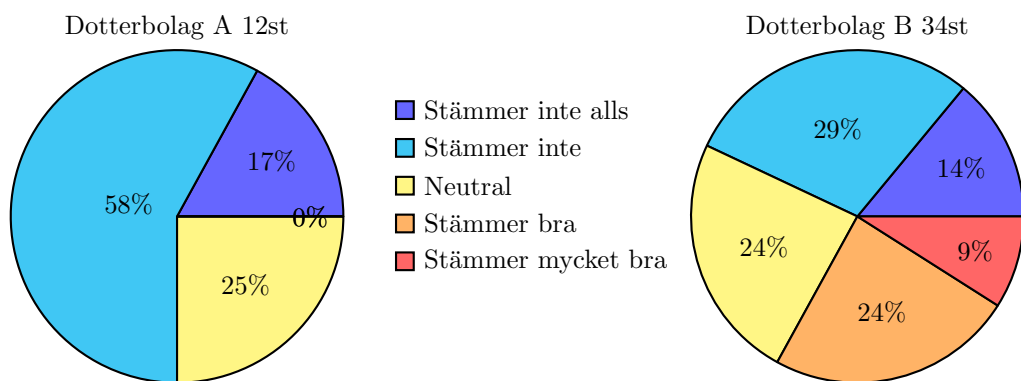
Ämne 2: Kommunikation av organisatoriska mål



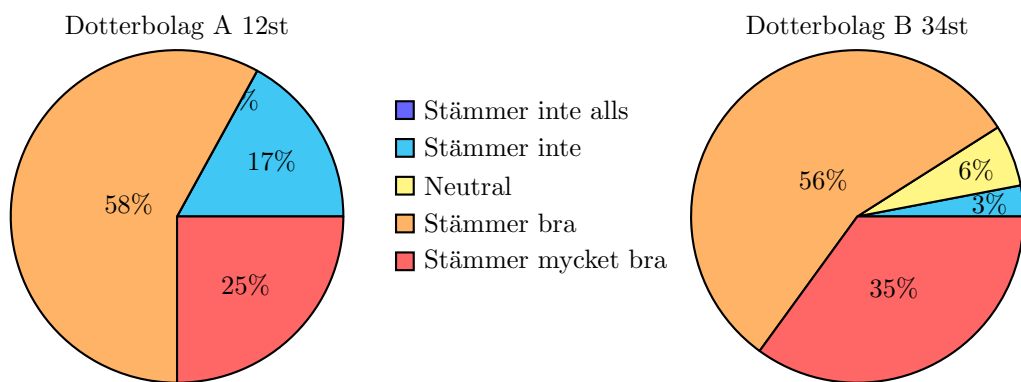
Figur 3: Jag anser att jag får tillräcklig information om bolagets mål från konsultbolagets ledning:



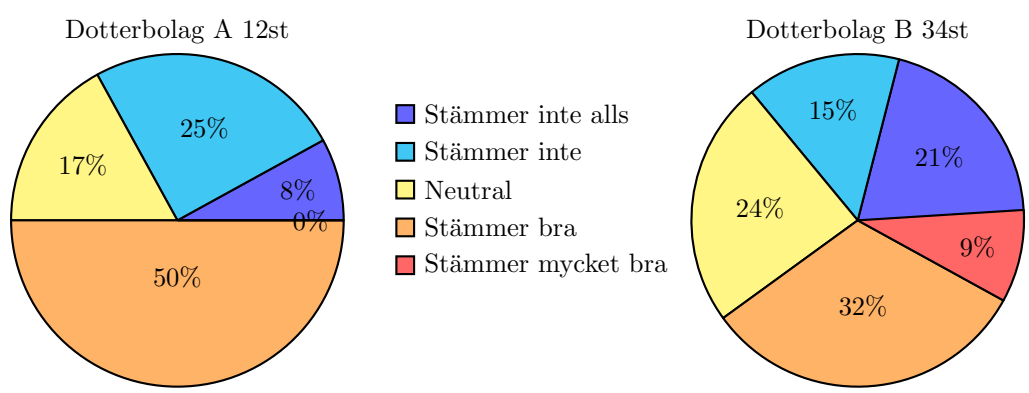
Figur 4: Jag pratar ofta organisatoriska mål med min närmaste chef



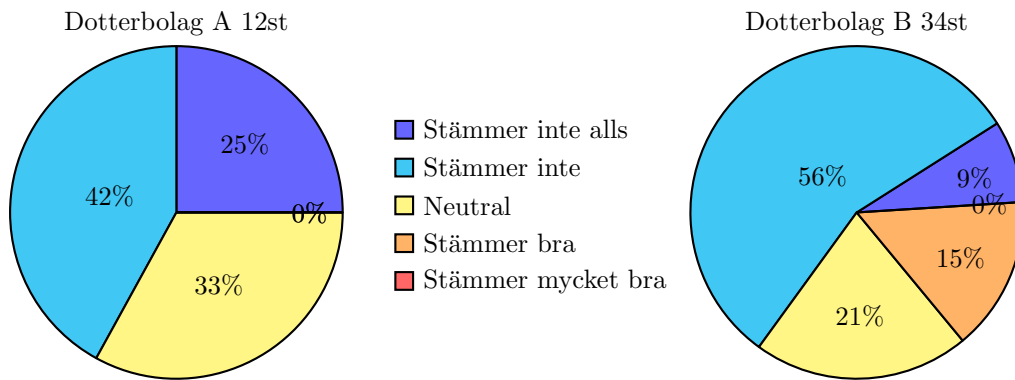
Figur 5: Jag pratar ofta organisatoriska mål med mina konsultkollegor:



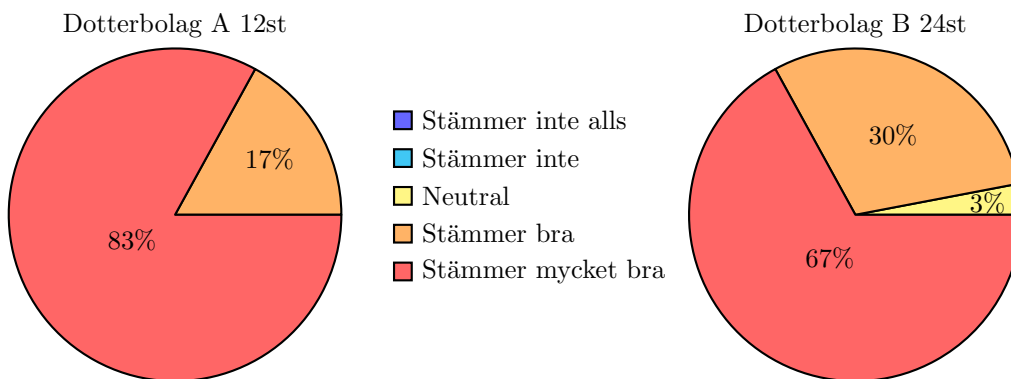
Figur 6: Konsultbolagets mål presenteras och diskuteras ofta i samband med avdelningsmöte:



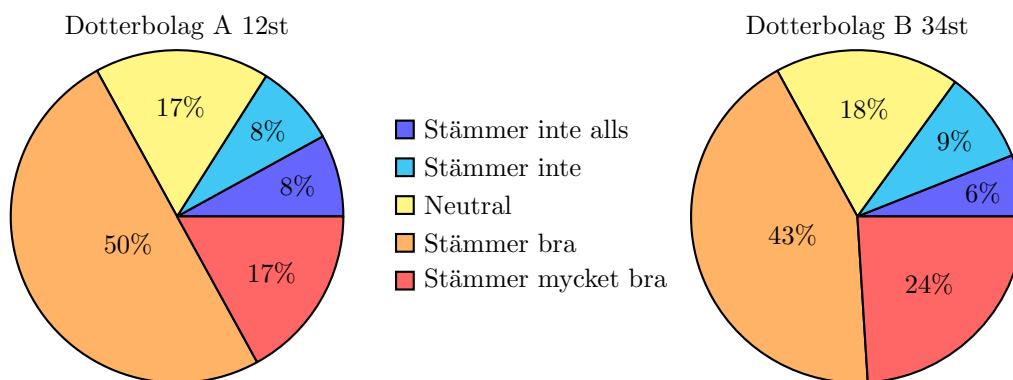
Figur 15: Jag anser att e-post är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål:



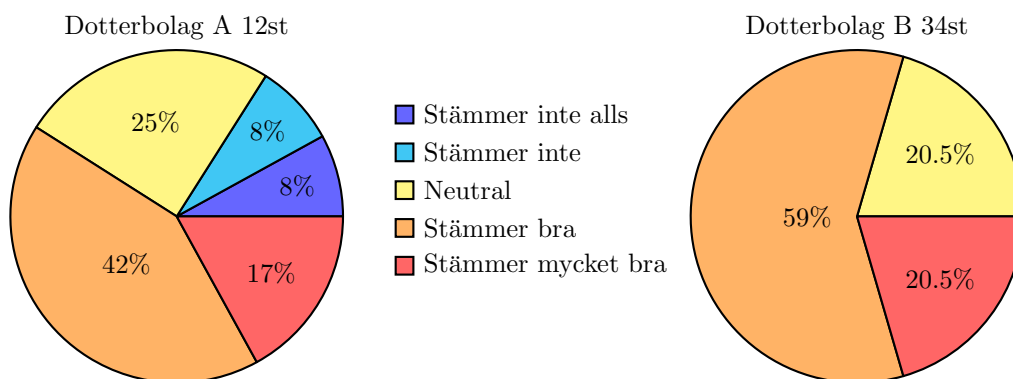
Figur 16: Jag anser att telefon är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål:



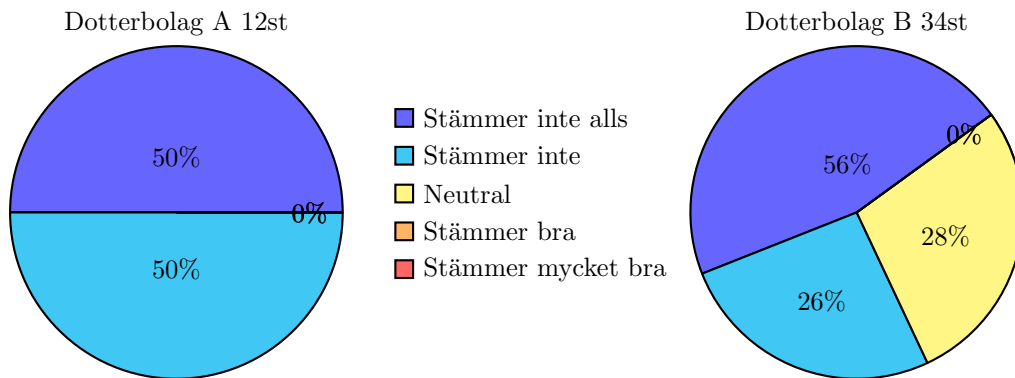
Figur 17: Jag anser att fysiska möten är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål:



Figur 7: Jag anser att videosamtal är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål:

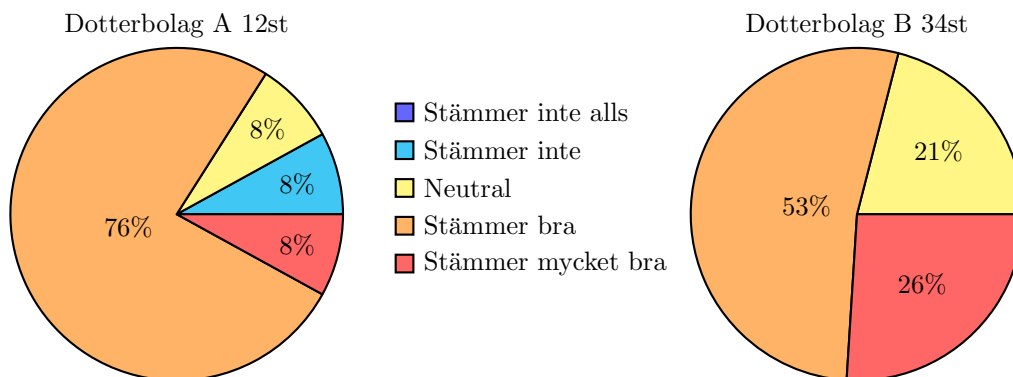


Figur 18: Jag anser att intranätet är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål:

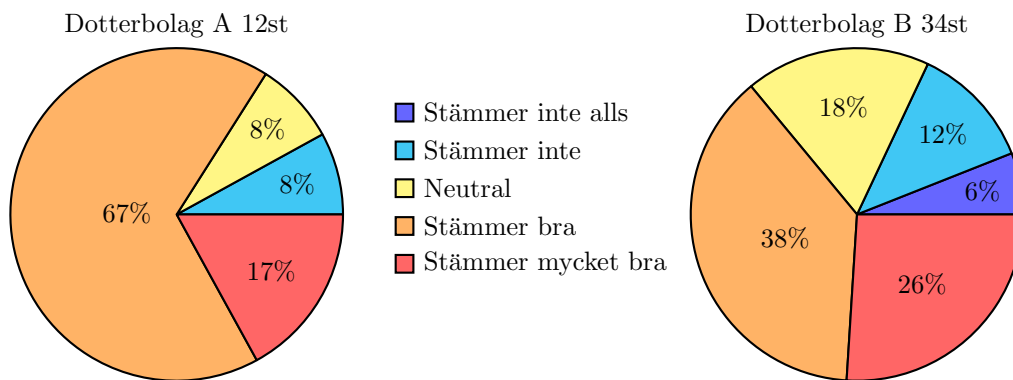


Figur 19: Jag anser att sms är en bra kommunikationskanal för att erhålla information gällande organisatoriska mål:

Ämne 3: Återkoppling och kontroll av organisatoriska mål

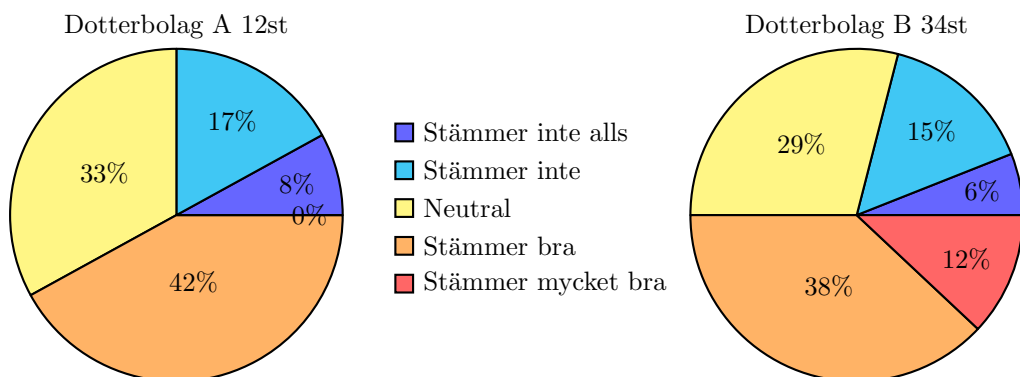


Figur 8: Jag anser att konsultbolaget är tydlig med sin uppföljning av sina pågående mål:

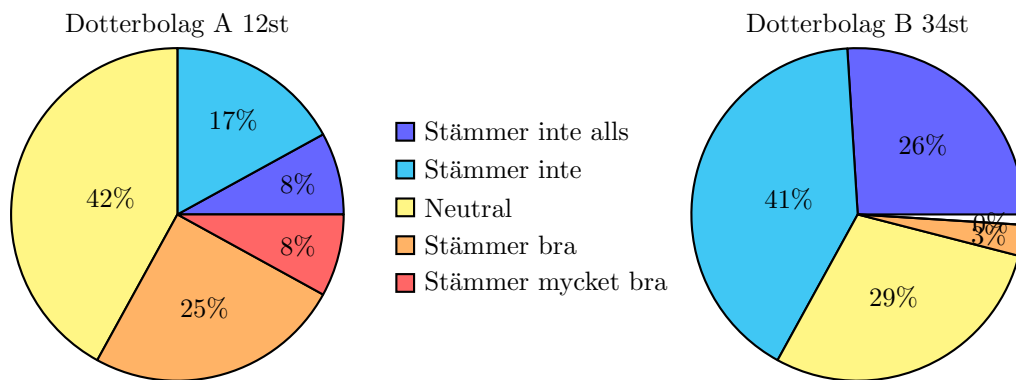


Figur 9: Jag anser att återkopplingen från min närmaste chef kring bolagets avklarade mål är tillräcklig:

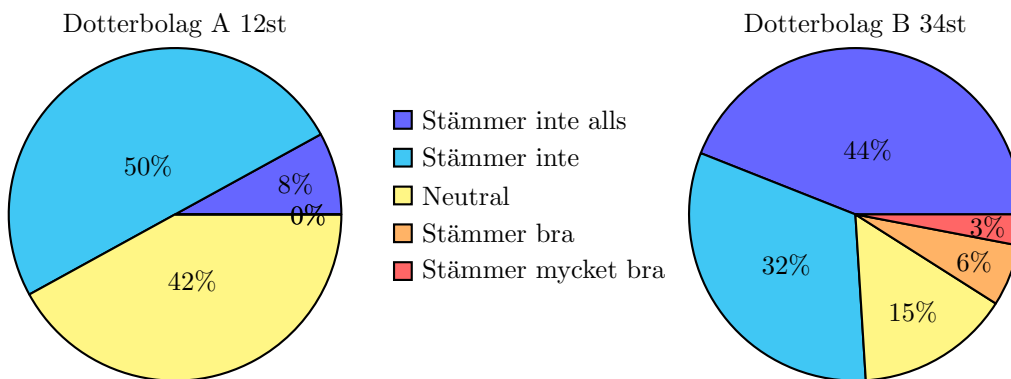
Ämne 4: Upplevda svårigheter



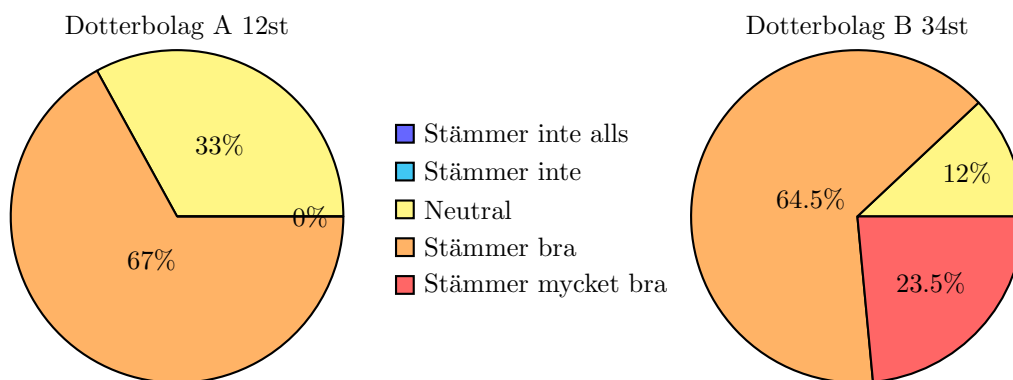
Figur 10: De organisatoriska mål jag får ta del av påverkar hur jag utför mitt dagliga arbete:



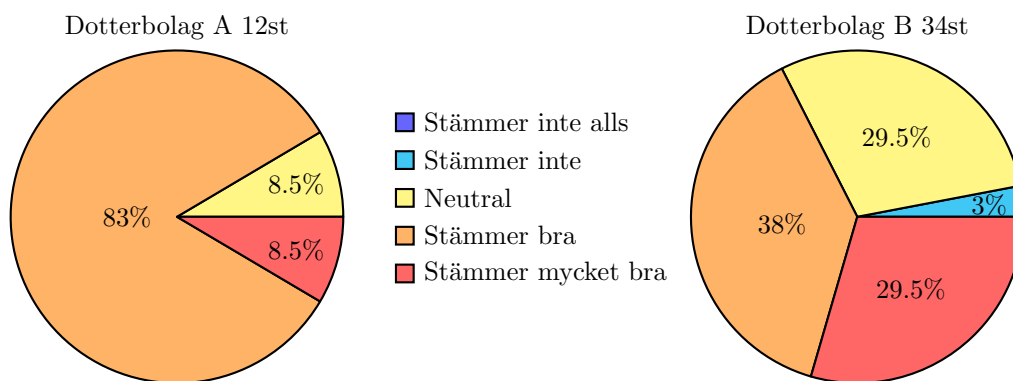
Figur 11: Ibland kan konsultbolagets organisatoriska mål och kundbolagets organisatoriska mål stå i konflikt med varandra:



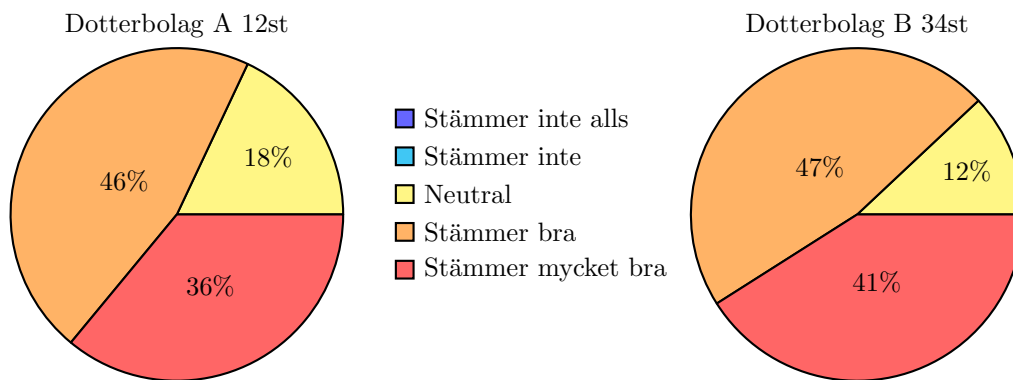
Figur 12: När jag diskuterar organisatoriska mål med min närmaste chef upplever jag att det i huvudsak är envägskommunikation:



Figur 20: Jag anser att konsultbolaget skapar goda förutsättningar för mig att arbeta mot organisatoriska mål:



Figur 21: Jag anser att information kring de organisatoriska målen är lättillgängling:



Figur 22: Jag anser att informationen om konsultbolagets organisatoriska mål är lätt att förstå:

Ämne 5: Övriga frågor

Dela gärna med dig av övriga tankar och idéer kring kommunikationen av organisatoriska mål: