

KAN KONSULTER FUSIONERA?

**En studie av betydelsen av identitet
vid en fusion mellan konsultföretag**

Annika Schilling



KAN KONSULTER FUSIONERA?

En studie av betydelsen av identitet
vid en fusion mellan konsultföretag

Annika Schilling

AKADEMISK AVHANDLING

Som för avläggande av ekonomie doktorsexamen
vid Handelshögskolan i Stockholm
framläggs för offentlig granskning
fredagen den 25 januari, 2008
klockan 13.15 i sal Torsten,
Handelshögskolan, Sveavägen 65



Kan konsulter fusionera?

En studie av betydelsen av identitet
vid en fusion mellan konsultföretag

KAN KONSULTER FUSIONERA?

En studie av betydelsen av identitet
vid en fusion mellan konsultföretag

Annika Schilling



HANDELSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS



Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen framlagd
vid Handelshögskolan i Stockholm 2008

© EFI och författaren, 2008

ISBN 978-91-7258-744-1

Keywords: fusioner
integration
konsulter
managementkonsulter
IT-konsulter
konsultföretag
identitet
diskursanalys

Tryckeri:

Elanders Gotab, Stockholm 2008

Distribuerad av:

EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

Box 6501, 113 83 Stockholm

www.hhs.se/efi

Till mina föräldrar
Karin och Åke

FÖRETAL

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid sektionen Center for People and Organization (PMO) vid Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) vid Handelshögskolan i Stockholm.

Arbetet läggs fram som en doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm. Som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma och presentera sitt forskningsprojekt.

Från Ekonomiska Forskningsinstitutets sida är vi mycket tacksamma för det finansiella stöd från anslagsgivare som möjliggjort projektets genomförande.

Stockholm, december 2007

Filip Wijkström
Docent och chef för
Ekonomiska Forskningsinstitutet

Andreas Werr
Docent och t.f. chef för
Center for People and
Organization (PMO)



**HANDELSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM**
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet

EFIs verksamhetsidé

Institutet är en vetenskaplig institution, vid vilken forskning skall bedrivas oberoende av såväl ekonomiska som politiska intressen. Institutets uppgift är att bedriva teoretisk och empirisk forskning inom samhällsvetenskapernas, särskilt de ekonomiska vetenskapernas, område. I anslutning därtill medverkar institutet i forskarutbildningen vid HHS samt arbetar med spridning av forskningens resultat. Vägledande för EFI-forskarnas val av projekt är forskningsområdets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt forskarnas eget intresse.

Forskningens organisering

Forskningen vid EFI är organiserad i 21 forskningssektioner.

Ordinarie sektionschefer vid EFI är i regel professorer vid Handelshögskolan i Stockholm.

EFI sektion:

Företagslednings- och Arbetslivsfrågor (A)
Centrum för Entreprenörskap och Affärsskapande (E)
Offentlig Organisation (F)
Information Management (I)
Programmet Människa och Organisation (PMO)
Management av Innovation och Produktion (T)
Media och Ekonomisk Psykologi (P)
Centrum för Konsumentmarknadsföring (CCM)
Centrum för Informations- och Kommunikationsforskning (CIC)
Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell Dynamik (D)
Centrum för företagsstrategi och konkurrenskraft (CSC)
Centrum för företagshistoria och ekonomisk historia (BEH)
Redovisning och Finansiering (B)
Centrum för redovisningsbaserad finansiell analys
och kostnadsintäktsanalys (BFAC)
Finansiell Ekonomi (FI)
Centrum för Hälsoekonomi (CHE)
Internationell Ekonomi och Geografi (IEG)
Samhällsekonomi (S)
Ekonomisk Statistik (ES)
Rättsvetenskap (RV)
Centrum för skatterätt (SR)

Sektionschef:

Sven-Erik Sjöstrand
Carin Holmquist
Nils Brunsson
Mats Lundeberg
Andreas Werr (vik)
Pär Åhlström
Guje Sevón
Magnus Söderlund
Per Andersson (vik)
Björn Axelsson
Örjan Sölvell
Håkan Lindgren
Johnny Lind
Kenth Skogsvik

Clas Bergström
Magnus Johannesson
Mats Lundahl
Paul Segerstrom
Anders Westlund
Johnny Herre
Bertil Wiman

Styrelseordförande: Professor Carin Holmquist

Institutets chef: Docent Filip Wijkström

Adress

EFI, Box 6501, SE-113 83 Stockholm, Sverige • Besöksadress: Sveavägen 65, Stockholm
Telefon: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70 • E-post: efi@hhs.se • Hemsida:
www.hhs.se/efi

FÖRORD

Jag hade inte kunna skriva denna avhandling utan stöd och hjälp från kollegor och vänner runt omkring mig. Därför vill jag rikta ett antal tack till dem som gjort avhandlingen möjlig. Först och främst vill jag tacka min huvudhandledare professor Jan Löwstedt för många givande samtal om avhandlingen och om forskning i allmänhet och för att han stöttat och uppmuntrat mig genom hela doktorandprocessen. Dessutom vill jag tacka övriga professorer i min handledarkommitté. Jag vill tacka professor Guje Sevón som bidragit med många bra idéer och konkret feedback kring avhandlingstexten. Jag vill tacka professor Bo Hellgren vars kniviga och utmanande frågor uppmuntrat mig att utveckla mitt tänkande både kring teori och praktik i samband med fusioner. Tack även till professor Eero Vaara vars klokhet och stöd varit inspirerande.

I also want to thank Professor Timothy Clark for being a great host during the six months I spent at Durham Business School in 2005/2006, and for sharing his insights and experiences of the consulting industry with me.

Tack även till avhandlingsprojektets finansiärer, Vinnova, Handelsbankens forskningsstiftelser och Forskningsrådet arbetsliv och socialvetenskap (FAS), samt till de konsulter från "TeMac" som tog sig tid att medverka i studien.

Jag vill även tacka Karin Winroth vars konstruktiva kommentarer vid slutseminariet inspirerade mig att "lyfta" avhandlingen ytterligare. Ett stort tack går även till Pernilla Bolander för hjälp med en välbehövlig språklig bearbetning av avhandlingstexten. Tack även Thomas Lavelle för språklig koll av den engelska sammanfattningen.

Dessutom vill jag tacka alla forskarkollegor inom forskningsprogrammet mergers@work. Speciellt vill jag tacka doktorandkollegorna Cecilia Bjursell och Åsa Käfling för deras stöd och kamratskap.

Det allra största tacket går dock till mina kära kollegor på PMO som förgyllt min tillvaro under min tid som doktorand. Våra diskussioner vid Akademiska torget Torbjörn har varit ömsom underhållande och ömsom tankeväckande. Tack således till: Johan Berglund, Jesper Blomberg, Pernilla Bolander, Markus Ejenäs, Peter Hyllman, Peter Hägglund, Anna Karlstedt, Pär Lars-

son, Sophie Linghag, Jan Löwstedt, Frida Perner, Martin Rogberg, Andrew Schenkel, Svante Schriber, Bengt Stymne, Anita Söderberg-Carlsson, Ulrika Tillberg, Andreas Werr och Gunnar Westling. Ett särskilt stort tack går här dels till Andreas Werr som genom sitt lugn och sin gedigna kunskap både om konsulter och allt annat varit en klippa under hela min tid som doktorand, dels till Johan Berglund som varit min "stödhandledare" på PMO och som inspirerat med sin bildning och akademiska "habitus". Tack även till övriga kollegor vid Handelshögskolan i Stockholm, framför allt doktorandkollegor och disputerade på de näraliggande A-, E-, F-, I-, P- och T-sektionerna, och till alla andra trevliga människor jag kommit i kontakt med under forskarutbildningen. Tack för att ni alla skapar en både utvecklande och utmanande forskningsmiljö.

Till sist vill jag tacka mina föräldrar Karin och Åke Schilling och min bror David Schilling för att de alltid trott på och stöttat mig när jag själv många gånger tvivlat.

Stockholm, 4 december 2007

Annika Schilling

INNEHÅLL

KAPITEL 1 ATT FUSIONERA KONSULTVERKSAMHET	1
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR INTEGRATION I KONSULTFÖRETAG.....	2
<i>En fusion mellan två konsultföretag</i>	3
<i>Integration i konsultfusioner.....</i>	5
BETYDELSEN AV IDENTITET I KONSULTFUSIONER	6
<i>Konsultverksamhet.....</i>	6
<i>Identitet centralt i konsultverksamhet.....</i>	8
<i>Identitet centralt i fusioner</i>	10
STUDIENS SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	11
AVHANDLINGENS DISPOSITION	12
KAPITEL 2 INTEGRATIONSPROCESSER VID FUSIONER	17
PERSPEKTIV PÅ FUSIONER I TIDIGARE FORSKNING	17
INTEGRATION VID FUSIONER MELLAN KONSULTFÖRETAG	19
<i>Integration och integrationsprocesser</i>	21
<i>Integration som svårplanerad och framväxande</i>	23
KULTUR OCH INTEGRATION	26
<i>Kulturröckor och kulturell integration</i>	26
<i>Kritik mot den kulturella förklaringsmodellen</i>	28
IDENTITET I FUSIONER MELLAN KONSULTFÖRETAG	31
REFLEKTION ÖVER TIDIGARE FORSKNING OM FUSIONER.....	32
KAPITEL 3 IDENTITET I KONSULTVERKSAMHET	35
PERSPEKTIV PÅ KONSULTATION I TIDIGARE FORSKNING	35
KUNSKAPSFÖRETAG OCH PROFESSIONELLA SERVICEFÖRETAG	37
<i>Konsultföretag som kunskapsföretag.....</i>	37
<i>Konsultföretag som professionella serviceföretag.....</i>	41
KONSULTER I KONSULTATIONSPROCESSEN	43
<i>Svårbedömda konsulttjänster.....</i>	43
<i>Imageskapande en del av kundrelationen.....</i>	46
<i>En alternativ bild av konsultationsprocessen</i>	49
IDENTITET I KONSULTATION OCH KONSULTFÖRETAG.....	51
<i>Konsulters identitet i konsultationsprocessen.....</i>	52
<i>Konsulters identitet i konsultföretaget.....</i>	53
REFLEKTION ÖVER TIDIGARE FORSKNING OM KONSULTER	57
KAPITEL 4 DISKURSIVT PERSPEKTIV PÅ KONSULTERS IDENTITET	59
IDENTITET.....	59
<i>Social och relationell identitet.....</i>	60
<i>Identitet i organisationer</i>	63
<i>Konsulters identitet i ett yrkessammanhang.....</i>	65
<i>Identitet i fusioner.....</i>	66
<i>Angränsande begrepp: image, kultur och roller.....</i>	67
DISKURSIV KONSTRUKTION AV IDENTITET	68
<i>Ett Foucaultinfluerat diskursivt perspektiv.....</i>	68

<i>Fokus på diskurser för att förstå identitet</i>	<i>72</i>
KAPITEL 5 GENOMFÖRANDE AV STUDIE OCH ANALYS.....	79
EN KVALITATIV FALLSTUDIE.....	79
<i>Val av fokus, perspektiv och forskningsfrågor.....</i>	<i>82</i>
<i>Studiedesign.....</i>	<i>84</i>
<i>Intervjustrategi</i>	<i>87</i>
<i>Ytterligare reflektioner om intervjuerna.....</i>	<i>89</i>
DISKURSANALYS	92
<i>Positionering bland varianter av diskursanalys.....</i>	<i>92</i>
<i>Diskursanalys av intervjumaterialet.....</i>	<i>96</i>
<i>Tolkning i diskursanalys.....</i>	<i>99</i>
KAPITEL 6 INTEGRATIONSPROCESSEN LYFTER FRAM KONSULTTYPER.....	101
UPPDELNING GENOM DISKUSSION AV INTEGRATION	101
SAMVERKAN ÖVER AFFÄRSOMRÅDEN	103
<i>Framställning av olika affärsmodeller</i>	<i>106</i>
INTEGRATION AV MANAGEMENTKONSULTER	112
<i>Framställning av olika grupper av konsulter</i>	<i>116</i>
LOKALISERING	123
<i>Framställning av olika typer av människor</i>	<i>126</i>
UPPDELNING SÄTTER FOKUS PÅ IDENTITET	130
KAPITEL 7 FRAMSTÄLLNING AV KONSULTERS VERKSAMHET.....	133
BETONING PÅ SKILDA AFFÄRSMODELLER.....	134
AFFÄRSMODELLEN FÖR MANAGEMENTKONSULTATION	136
<i>Övergripande logik.....</i>	<i>136</i>
<i>Organiserande struktur.....</i>	<i>138</i>
<i>Ägarstruktur.....</i>	<i>141</i>
<i>Säljlogik.....</i>	<i>143</i>
<i>Kundrelation.....</i>	<i>144</i>
<i>Priser och löner.....</i>	<i>145</i>
<i>Rekrytering</i>	<i>147</i>
<i>Stil och arbetsliv</i>	<i>148</i>
AFFÄRSMODELLEN FÖR IT-KONSULTATION	150
<i>Övergripande logik.....</i>	<i>150</i>
<i>Organiserande struktur.....</i>	<i>152</i>
<i>Ägarstruktur.....</i>	<i>154</i>
<i>Säljlogik.....</i>	<i>155</i>
<i>Kundrelation.....</i>	<i>156</i>
<i>Priser och löner.....</i>	<i>157</i>
<i>Rekrytering</i>	<i>158</i>
<i>Stil och arbetsliv</i>	<i>159</i>
POSITIONERANDE FRAMSTÄLLNING.....	161
KAPITEL 8 FRAMSTÄLLNING AV KONSULTERS SUBJEKTIVITET.....	163
MANAGEMENTKONSULTER SOM PRESTERANDE SUBJEKT.....	164
<i>Endast en viss typ av människa kan bli managementkonsult!</i>	<i>164</i>
<i>Managementkonsulter följer och blir starka ledare!</i>	<i>167</i>
<i>Managementkonsulter är självsäkra!</i>	<i>170</i>
<i>Managementkonsulter tror på konkurrens!</i>	<i>172</i>

<i>Managementkonsulter skyddar sin verksamhet från andra typer av konsulter!</i>	174
IT-KONSULTER SOM ORGANISERANDE SUBJEKT	178
<i>IT-konsulter kan teknik!</i>	179
<i>IT-konsulter är noggranna och organiserade!</i>	181
<i>IT-konsulter är öppna och informella!</i>	182
<i>IT-konsulter har tilltro till medarbetaren!</i>	183
<i>IT-konsulter vill utvecklas och lära!</i>	185
KAPITEL 9 REPRODUKTION AV TVÅ KONSULTIDENTITETER	189
ELITIDENTITET KONTRA MERITIDENTITET	189
FÖRESTÄLLNINGAR OM IDEALKONSULTEN	193
KAPITEL 10 DISCIPLINERING AV KONSULTERS IDENTITET	199
KONSULTVERKSAMHET SOM DISCIPLINERANDE PRAKTIK	199
KUNDENS ÖVERVAKANDE BLICK	201
<i>Imageskapande praktik</i>	202
<i>Spegling i kundens status</i>	205
<i>Kundens blick discipliner konsulters identitet</i>	207
SYNLIGGÖRANDE KARRIÄRSTRUKTUR	208
<i>Praktik kring karriär</i>	210
<i>Synliggörande karriärstruktur disciplinerar konsulters identitet</i>	214
KAPITEL 11 BETYDELSEN AV KONSULTERS IDENTITET FÖR INTEGRATION	217
SKEDDE NÅGON INTEGRATION?	218
NORMALISERAD INSTÄLLNINGEN TILL INTEGRATION	222
<i>Normalisering av synen på parterna och deras status</i>	223
<i>Normalisering av synen på skillnader i kompetens</i>	227
<i>Normalisering av synen på fusionen</i>	232
KAPITEL 12 KAN KONSULTER FUSIONERA?	237
HUR KONSULTERS IDENTITET FORMAR FÖRUTSÄTTNINGARNA FÖR INTEGRATION	238
INTEGRATION I KONSULTFÖRETAG	246
PARADOX I ATT FUSIONERA KONSULTER?	249
FÖRSLAG INFÖR FRAMTIDA FORSKNING	252
REFERENSER	253
BILAGOR	269
SUMMARY IN ENGLISH	275

KAPITEL 1

ATT FUSIONERA KONSULTVERKSAMHET

"Det sorgliga i min värld är att det finns ingenting kvar av Mac. Jag stod på en båt ute vid Vaxholms kastell med gänget, och då sa vi det att det är ju en fantastisk bok att skriva om hela den här resan. Och då skojade vi och sade att den boken blir nog aldrig skriven. Då tänkte jag i mitt stilla sinne att den boken som förmodligen kommer att vara den mest intressanta kommer att vara boken om hur lätt man kan raseras när man inte byggt ordentligt från början. Man skulle ha knoppat av det, det är ingenting att snacka om. Och allting är borta: metoder, koncept, människor, rubbet. Jag tror att det har varit en värdeförstörelse utan dess like." (managementkonsult)

"Jag upplevde fusionen som ganska så - inte hotfull - men inte som någonting positivt. Det kändes som att: 'nu ska vi köpa in proffsen så titta nu och lär hur man ska arbeta'. Det var väldigt mycket fokus på att: det här kan Mac och nu ska vi svänga om från att vara ett IT-företag till att bli mer managementföretag. För budskapet var så tydligt att vi gamla Techare vi hade bara saker att lära, vi hade ingenting att dela med oss av utan vi skulle se och lära och så skulle vi bli riktiga konsulter." (IT-konsult)

Så beskrev två konsulter fusionen mellan IT-konsultföretaget Tech och managementkonsultföretaget Mac en tid efter att den skett. Fusionen ägde rum år 2000 och var tänkt att skapa nya affärsmöjligheter i gränssnittet mellan management- och IT-konsultation. Som framgår av citaten verkar någonting ha gått snett. I den här avhandlingen försöker jag förstå vad som hände i fusionen genom att fokusera på hur konsulters syn på sig själva och på varandra påverkat integrationsprocessen.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR INTEGRATION I KONSULTFÖRETAG

Kring millennieskiftet nåddes konsultbranschen av en fusionsvåg där ett flertal konsultföretag verksamma inom skilda konsultdiscipliner slogs samman. Armbrüster (2006) pekar på den betydelse som de senaste decenniernas utveckling av informationsteknologin haft för konsultbranschen. Medan branschen under senare delen av 1900-talet dominerades av konsultation inom strategi och organisation resulterade IT-utvecklingen bland annat i framväxten av en marknad för IT-konsultation och outsourcing (se även McKenna 1995, Kipping 2002). Konsultföretag verksamma inom strategi- eller managementkonsultverksamhet såg ett värde i diversifiering och skapandet av "one-stop shops" för konsulttjänster där IT-konsultation skulle kunna integreras och samordnas med traditionell strategi- och managementkonsultation. Detta ansågs bland annat kunna förverkligas genom uppköp av IT-konsultverksamhet.

Fusionsvågen inom konsultindustrin främjades även av SECs¹ kritik mot att revisionsbolagen byggt upp managementkonsultenheter som blivit så stora att managementkonsultverksamheten började utgöra en alltför stor del av revisionsbolagens totala omsättning (Brock & Powell 2005). Risken var att revisorernas oberoende skulle ifrågasättas och att revision därmed skulle förlora legitimitet. Diskussionen späddes på av Enron-skandalen och resulterade i en ny lag, the Sarbanes-Oxley Act, som bland annat förbjuder revisionsbolagen att erbjuda revisionstjänster och managementkonsulttjänster till en och samma kund (Lansing & Grgurich 2004). Diskussionen medförde även att flera av de stora revisionsbolagen sålde sina managementkonsultenheter bland annat till IT-konsultföretag.

Många försök till sammanslagning av konsultverksamhet från skilda discipliner har dock beskrivits som problemtyngda. Enligt Armbrüster (2006) medför en divisionaliserad strategi ofta en del interna spänningar. Dessa sägs bero framför allt på att divisionalisering går emot den traditionellt homogena struktur som ofta återfinns i strategi- och managementkonsultföretag och som bland annat medverkat till ett av de mest framgångsrika konsultföretagen. McKinseys, goda resultat. Liknande utbildningsbakgrund, en enhetlig befodringspolicy och en världsomspännande organisationskultur fungerar som ett sammanhållande kitt i många globala konsultbolag som i övrigt är organiserade som nätverk av autonoma enheter spridda över olika länder och

¹ SECs (Securities Exchange Commission) är en amerikansk kontrollmyndighet vars uppgift är att skydda investerare, upprätthålla en rättvis, ordnad och effektiv marknad och att stödja kapitalförsörjning (SEC hemsida: <http://www.sec.gov/about/whatwedo.shtml>, 2006-08-08, 9:15)

kulturer. Diversifiering innebär en upplösning av denna homogenitet vilket riskerar leda till missnöje, avknoppningar samt förlorade marknadsandelar. Armbrüster beskriver problematiken med en både diversifierad och heterogen verksamhet:

”IT specialists, strategy consultants, and management trainers/coaches would represent a much-diversified workforce, which could not be integrated into a uniform organizational culture.” (Armbrüster 2006: 134)

Avhandlingen innehåller resultatet av en studie av fusionen mellan IT-konsultföretaget Tech och managementkonsultföretaget Mac. Att studera en fusion mellan ett IT-konsultföretag och ett managementkonsultföretag är relevant då fusioner mellan olika typer av konsultverksamheter är ett aktuellt fenomen i konsultbranschen. Dessutom är dessa fusioner intressanta som exempel på situationer där fördelar med att integrera olika kompetensområden vägs mot fördelar med autonoma konsultverksamheter. Jag har valt att studera en fusion mellan två konsultföretag för att förstå förutsättningarna för integration mellan olika konsultverksamheter. Mitt intresse i studien har varit att undersöka hur det gick i försöken att fusionera konsultföretagen. Lite tillspetsat behandlar studien frågan om konsulter kan fusionera.

En fusion mellan två konsultföretag

Våren 2000 offentliggjordes att revisionsbolaget Revisorn skulle sälja managementkonsultenheten Mac till IT-konsultföretaget Tech. Tillsammans skulle Tech och Mac bilda IT- och managementkonsultföretaget TeMac². Revisorn hade sedan en tid tillbaka byggt upp managementkonsultenheten Mac parallellt med den traditionella revisionsverksamheten. Mac var som del av Revisorn ett globalt bolag som dock var partnerägt lokalt i enskilda länder. Detta innebar att försäljningen av managementkonsultenheten föregicks av partnerbeslut i närmare 30 bolag runt om i världen. En bidragande faktor i beslutet att sälja enheten uppges ha varit SECs uttalanden om managementkonsultenheternas hot mot revisionens trovärdighet. På en global nivå uppgavs två motiv till fusionen. För det första såg man möjligheter för båda parter att expandera till nya geografiska marknader, eftersom Mac hade en stark marknadsposition i USA medan Tech hade stark position i Europa. För det andra lyftes möjligheten att bredda företagets tjänsteutbud fram.

² Fallföretaget för studien är anonymiserat och företagsnamnen är pseudonymer. Anledningen till detta är framför allt att skydda de personer som ställt upp och pratat med mig om fusionen och tiden efter den.

I Sverige hade både Tech och Mac haft en relativt stark position. Dock var skillnaden i antalet anställda mellan organisationerna stor, då Tech hade cirka 3000 anställda medan Mac hade 300 anställda. I den svenska organisationen motiverades fusionen framför allt av nyttan i att kombinera kompetens inom IT-konsultation med kompetens inom managementkonsultation. Man talade om att fusionen möjliggjorde att man kunde erbjuda kunderna nya tjänster som innehöll inslag av både IT och management. Olikheter mellan konsultverksamheterna sågs därmed som en tillgång för det nya företaget där kompetenserna ansågs komplettera varandra. För att utnyttja de möjligheter kompletterande kompetenser gav planerades en ny organisation inom vilken IT- och managementkonsulter skulle integreras. Integration skulle framför allt ske genom att skapa en gemensam säljkår som kunde sälja IT-projekt, managementprojekt och kombinerade projekt. IT-konsulter och managementkonsulter skulle sedan interagera i kundprojekt där de nya tjänsterna skulle utföras. Då det ansågs finnas överlappning i kompetens inom konsultområdet management skulle det även ske viss sammanslagning av organisatoriska enheter. Dessutom ansågs styrsystem och rutiner till viss del kunna jämkas samman för att underlätta samordning.

Under den första tiden efter fusionen, innan samarbetet mellan managementkonsulter och IT-konsulter blivit realitet, planerades integration utifrån fusionens motiv. Nu tillsattes en övergripande planeringsgrupp och ett antal integrationsprojekt som skulle komma fram med förslag på hur man skulle samordna olika interna processer och rutiner (styr-, belönings- och lönesystem, marknadsföring och försäljning, infrastruktur, leveransmodeller, pris-sättningsmodeller, företagskultur m.m.). Utifrån målet att processer och system skulle vara unisona i hela organisationen kom man fram till en rad lösningar som var mer eller mindre gemensamma över verksamheterna. En av de mer påtagliga förändringarna var införandet av en matrisorganisation med en stark säljkår som skulle få ansvar för att sälja de gemensamma projekt inom vilka kompetens inom IT och management skulle kombineras.

Ett par år efter att fusionen offentliggjordes hade synen på sammanslagningen dock förändrats och man ifrågasatte allt mer möjligheten att kombinera konsultområdena. Det hade visat sig att säljkåren hade svårt att både sälja IT- och managementkonsulttjänster och att sälja kombinerade tjänster. Managementkonsulterna hade därför återtagit ansvaret för försäljning av sina tjänster. Dessutom hade integrationen av managementkonsulterna ställt till problem då det rådde delade meningar om var gränsdragningen går mellan vad som är managementkonsultation och inte. Justeringar i den initialt inför-

da strukturen ledde stegvis till att de fusionerade konsultområdena arbetade mer eller mindre oberoende av varandra inom företaget som om ingen fusion hade ägt rum. En gåta och central fråga som är drivande i denna studie är *varför fusionen mellan Tech och Mac inte ledde till integration av kompetensområden så som var tänkt från början.*

Integration i konsultfusioner

Tidigare studier har visat att fusioner mellan konsultföretag har speciella särdrag (Greenwood et al 1994, Empson 2000, 2001). Konsultföretag har i dessa studier använts som exempel på professionella serviceföretag, dvs. en typ av kunskapsföretag inom vilken tjänster produceras av autonoma experter vilka ofta tillhör en viss profession. Förutom konsultföretag är revisionsbyråer, advokatbyråer, investmentbolag och PR- och reklamfirmor exempel på professionella serviceföretag. I professionella serviceföretag är verksamheten beroende av att den enskilde experten har en kunskapsbas och erfarenhet som möjliggör att han eller hon kan göra självständiga bedömningar vid produktion av tjänster vilka ofta skräddarsys för kundens behov (Løwendahl 2005). De anställdas kunskapsinnehav ger dem även stort inflytande över den dagliga verksamheten. Dessa särdrag hos professionella serviceföretag har visat sig skapa specifika förutsättningar för integration vid en fusion.

Integration, dvs. interaktion och samordning mellan de fusionerande organisationerna, har i tidigare studier visat sig vara svår att planera och styra i fusioner mellan professionella serviceföretag (Greenwood et al 1994, Empson 2000, 2001, Löwstedt et al 2003). Som vi såg ovan kan motivet för att fusionera olika typer av konsultverksamhet vara att integrera kompetensområden för att möjliggöra ny kunskap eller nya typer av tjänster. Att åstadkomma integration i denna typ av fusion förutsätter att de anställda interagerar och samarbetar med kollegor från fusionspartnern, speciellt om syftet är att ny kunskap och nya tjänster ska kunna utvecklas. En förutsättning för att interaktion och samarbete mellan organisationerna ska ske är att medarbetarna är öppna för samarbete och kunskapsutbyte över organisationsgränserna. Empson (2000) har i detta sammanhang visat att initiativ till samarbete och utbyte behöver ske nere i verksamheten och att det inte kan påtvingas uppifrån. Ledningen kan skapa förutsättningarna för integration, men de kan inte kontrollera hur den faktiskt utvecklas.

En förklaring till detta är de anställdas makt över den kunskap som används i verksamheten. För att åstadkomma integration är man därför för det första beroende av att medarbetarna delar med sig av sin tekniska kunskap och

kompetens. Tanken är att detta ska leda till lärande och kunskapsöverföring över de tidigare organisationsgränserna. Om man vill att uppbyggda kundnätverk ska användas för försäljning av fler typer av tjänster är man för det andra beroende av att medarbetarna delar med sig av kundrelationer och kontaktnätverk. Men då det är de anställda som innehar den kunskap och erfarenhet som är grunden för verksamheten har de sålunda även makt att bestämma om och när de ska dela med sig av dessa till kollegor från fusionspartnern (Empson 2001). Om initiativ till integration i konsultföretag i enlighet med resonemanget ovan behöver tas av enskilda konsulter i verksamheten är det viktigt att förstå förutsättningarna för att sådana initiativ kan tas. Jag studerar här förutsättningarna för integration i fusioner mellan konsultföretag genom att fokusera på hur föreställningar och praktik inom olika typer av konsultverksamhet påverkar konsulternas inställning till integration. Framför allt har jag undersökt betydelsen av konsulters identitet i dessa sammanhang.

BETYDELSEN AV IDENTITET I KONSULTFUSIONER

För att belysa hur inställningen till integration påverkas i samband med en fusion mellan konsultföretag har jag valt att fokusera på identitetsskapande processer bland konsulter vid en fusion, dvs. på hur de definierar sig själva som konsulter. Att fokusera på just identitet i fusioner mellan konsultföretag är relevant då identitet både kan ses som en central del av konsultverksamhet och som en potentiellt viktig påverkansfaktor i integrationsprocesser. Insikten att konsulternas identitet kan ses som centralt i fusionen mellan Tech och Mac har även vuxit fram som ett resultat av studien. Denna insikt kom utifrån att konsulterna själva visade sig motivera en låg grad av integration med att man är så olika som människor inom de olika konsultverksamheterna. Med utgångspunkt i resultat från tidigare studier kommer jag nedan att utveckla varför identitet kan antas vara centralt för att förstå fusioner mellan konsultföretag.

Konsultverksamhet

Yrkeskategorin konsult/managementkonsult är svårdefinierad då den innefattar många olika typer av verksamhet vilka i sig är vagt definierade (Furusten 2003). I en studie av misslyckade försök att reglera konsultbranschen visar Alexius (2007) hur konsulter vid yttre försök att definiera och avgränsa deras verksamhet framställer sig själva och sin verksamhet som *vag, unik och föränderlig*.

Det har dock gjorts en del försök att definiera vad en "managementkonsult" respektive ett "managementkonsultföretag" gör. Bland annat har olika branschorganisationer formulerat försök till sådana definitioner. Kyrö (1995) har sammanställt ett stort antal definitioner och föreslår följand definition.

"Management consulting is advising and assisting in the process of management in interaction with those with management responsibilities, focusing on improving the performance of the client organization and helping managers in identifying problems and opportunities, recommending practical action and assisting managers in implementing the recommendations." (Kyrö 1995: 173)

Denna definition beskriver managementkonsulter/konsulter³ i vid bemärkelse. De ger sålunda råd och hjälp till företag kring allt från strategiformulering och förändrings- och effektiviseringsprocesser till implementering av IT-system. Som framgår betonas även att konsultation sker i interaktion med personer i ledningsposition vilket innebär att konsulttjänster i många fall kan förstås som samproducerade av konsult och kund tillsammans.

Konsultation innefattar olika tjänste- eller kompetensområden. Den europeiska branschföreningen FEACO delar upp konsultation i fem tjänsteområden: Corporate Strategy Services, Operations Management, Human Resource Management, Information Technology och Outsourcing Services (FEACO 2003). Konsultation inkluderar alltså att ge råd och hjälp kring strategiska frågor, kring affärs- och organisationsutveckling och kring IT-frågor⁴. Mer konkret kan det innefatta att hjälpa företag att utvärdera omvärlden och formulera strategier, att utvärdera effektiviteten i kundföretagets verksamhet och föreslå och genomdriva förändringar i organisationen, att anpassa och implementera IT-system samt att hjälpa till med drift och underhåll av dessa system. En del av managementkonsulternas tjänsteutbud är även att ge råd till andra företag som fusionerar. Dessutom kan konsultation innefatta att man hyr ut kvalificerad personal inom t ex ekonomi eller IT som extraresurs för kundföretagen. En central aspekt av alla dessa tjänster är att de till stor

³ Jag använder fortsättningsvis begreppet "konsulter" snarare än managementkonsulter för att betona att resonemanget gäller managementkonsultation i denna vida bemärkelse. Vanligt är att begreppet "konsult" inte innefattar professioner så som advokater, revisorer som även de kan tänkas ge rådgivning till företagsledare.

⁴ Angående rådgivning kring IT-frågor avgränsar Svenska Managementkonsulter specifikt "managementkonsultation" till att endast innefatta rådgivning inom IT-frågor som "handlar om IT-strategi i ledningsavseende" och exkluderar därmed frågor som rör avgränsade tekniska aspekter.

del består av utveckling och försäljning av kunskap av olika slag, framför allt kunskap inom ledning, verksamhetsförändring och IT.

Till skillnad från andra rådgivande professioner så som advokater och revisorer har konsulter en kunskapsbas som är relativt lågt standardiserad. Detta innebär att det inte finns några gemensamma professionella standarder för vad konsulterna behöver kunna. Det finns heller ingen auktorisation eller några specifika krav på standardiserade kvalifikationer när det gäller konsultverksamhet (Starbuck 1992, Fincham 1999). Tjänsterna beskrivs dessutom som abstrakta med en låg grad av konkret produkt, som producerade i interaktion med kunderna, som heterogena och som förgängliga (Clark 1995). Det kan därför vara svårt att bedöma kvalitén på konsulters arbetsinsatser. I ett konsultuppdrag där konsulterna formulerar en ny strategi för företaget, till exempel, kan det vara svårt att bedöma kvalitén på det råd företaget fått eftersom det kan ta flera år innan den nya strategin får någon effekt. Dessutom implementeras den föreslagna strategin kanske inte fullt ut vilket gör att värdet av den fullständiga strategin inte kan bedömas utifrån företagets framgång. Det finns även en stor variation i konsulttjänsters innehåll eftersom man vid köp av konsulttjänster kan man få hjälp av allt från en psykolog eller en ekonom till en ingenjör, vilket även sätter karaktären för den hjälp man får. Detta medför att konsultation är ett heterogent tjänsteområde som saknar en entydig kunskapsbas. Ett gemensamt drag för konsultation kan dock sägas vara konsulternas kunskap till stor del innefattar förmågan att hantera konsultationsprocessen och kundrelationen då det är viktigt att skapa ett bra samarbetsklimat och en positiv upplevelse för kunden.

Identitet centralt i konsultverksamhet

Givet tjänsternas specifika karaktär kan konsulternas identitet antas spela en central roll i konsultarbetet. För det första har konsulttjänsternas heterogena karaktär och vaga kunskapsbas konsekvenser för relationen mellan kund och konsult. Svårigheten att bedöma tjänsternas innehåll medför att kunderna måste basera sin bedömning på andra kriterier, framför allt huruvida konsulterna ger ett intryck av att vara kompetenta experter inom tjänsteområdet eller inte. Relationen mellan konsulter och deras kunder färgas av konsulternas *imageskapande*. En central aspekt av konsulters arbete är nämligen att övertyga kunden om konsulttjänstens värde (Alvesson 1993, Clark 1995, Clark & Salaman 1998). Syftet är att ge en legitim bild av konsulternas kunskap och förmåga och därigenom övertyga kunden om att de är kunniga och kompetenta nog för att hjälpa kunden. Att den enskilde konsulten förväntas

framställa sig själv på ett visst sätt genom hur de för sig, beter sig och klär sig innebär att konsulternas identitet, dvs. den självbild de försöker projicera, är centralt för konsultverksamhetens trovärdighet.

För det andra har konsulttjänsternas karaktär konsekvenser i form av *misstro mot konsulter*. Köp av konsulttjänster innefattar en stor dos osäkerhet för konsultköparna. Bland annat kan anlitaandet av konsulter underminera cheferns egen identitet som kompetent och självständig, vilket i förlängningen kan utgöra ett hot mot hans eller hennes karriär (Sturdy 1997). Dessutom har negativa erfarenheter av konsultköp i kundföretag, möjligen färgade av svårigheten att bedöma konsulttjänsternas värde, bidragit till en utbredd skepticism i samhället mot konsulter och deras tjänster. Dessa erfarenheter spås på av en tendens i vissa medier att framställa konsulter som "bedragare" och "snyltare" (se t.ex. O'Shea & Madigan 1997, Kihn 2005, Craig 2005). Kritiker har till exempel beskrivit konsulter som "horor i kritsträcksrandigt" och därmed insinuerat att konsulterna säger och tror på vad som helst så länge det genererar höga arvoden (se t.ex. Jackall 1988, Alvesson 2004). Det är därför inte ovanligt att konsulter möter förakt och tvivel i kundföretagen och i samhället i övrigt.

Med dessa bilder av konsulter som utgångspunkt kan man fråga sig hur arbetet som konsult ter sig för dem som har det, framför allt hur konsulter ser på sig själva och sin roll som konsult. Tvivel och ifrågasättande i enskilda projekt, en allmän skepsis mot konsulter och samtidigt en förväntan att konsulterna ska bete sig självsäkert bidrar till en arbetssituation där konsulter måste lägga ner en hel del tid och kraft på "identitetsarbete" (Alvesson 2004), dvs. på att skapa och reparera en positiv självbild och självförtroende i rollen som konsult. Konsulternas konstruktion av en positiv och attraktiv identitet blir sålunda ett viktigt inslag i deras arbete för att de skall kunna upprätthålla självrespekt och arbetsmoral.

För det tredje innebär konsultationens vaga och heterogena karaktär att det kan vara svårt för den enskilde konsulten att veta vad som förväntas av honom eller henne. *Identitetsstyrning* har setts som ett alternativt kontrollverktyg inom konsultföretag där direkt styrning varit mindre användbar. Identitetsstyrning innebär att konsulterna vägleds av en stark gemensam identitet snarare än tydligt formulerade riktlinjer för vad konsulterna bör göra i olika situationer (Kärreman & Alvesson 2004, Alvesson 2004). Genom identitetsstyrning gör konsulterna självmant och idealiskt även med övertygelse det "rätta" i en komplex konsultationsprocess.

Konsulternas förmåga att framställa en viss identitet internt kan även ha betydelse för möjligheten att *göra karriär*. Konkurrensen är ofta hård, och underkastelse är inte sällan ett krav för att man skall nå framgång i den strikta hierarkin (Sturdy 1997). För att överleva måste konsulterna visa att de passar in, både vad gäller ambitionsnivå och prestationsförmåga. Risken är annars att de förbises i nästa befordringsomgång eller blir ombedda att lämna företaget. För att passa in och lyckas i managementkonsultbolag kan den identitet som konsulter försöker projicera till andra och sig själva vara till hjälp.

Den identitet konsulter formulerar för sig själva och kommunicerar till andra kan sålunda ses som en viktig del av att nå trovärdighet, legitimitet, motivation och samordning i konsultverksamhet. Konsulters identitet har därigenom en central roll i konsultverksamhet och identitetsarbete är en huvudkomponent i konsultarbetet. Fokus på konsulterns identitet är sålunda en fruktbar ingång till att förstå konsultverksamhet i allmänhet och till att förstå specifika situationer i konsultföretag så som en fusion.

Identitet centralt i fusioner

Men identitet kan även vara centralt för att förstå fusioner i allmänhet. Fusioner leder ofta till konfrontation, konflikt och samarbetssvårigheter mellan grupper i de fusionerande organisationerna. Inte sällan uppges detta bero på uppfattningar om kulturella skillnader mellan grupperna (se t.ex. Vaara 2000). Riad (2005) är kritisk till den omfattande användningen av organisationskultur som förklaringsgrund för problem i samband med fusioner. Hon menar att organisationskultur blivit en del av ett dominerande förhållningssätt till fusioner vilket förespråkar en utgångspunkt att det finns kulturella skillnader mellan företag. Detta innebär att organisationskultur inte längre endast kan ses som en metafor som används för att förklara vissa skeenden i samband med fusioner, utan att idén om kulturskillnader vid fusioner blivit så stark att den skapar dessa skillnader. För att bryta den normaliserande makt konceptet organisationskultur har bör fokus läggas på att förstå varför föreställningar om skillnader mellan organisationerna uppstår och hur de produceras i samband med en fusion.

Fokus på identitet är en möjlig alternativ väg till att studera hur uppfattningar om skillnader i en fusion skapas och vilka konsekvenser dessa får. Kleppestø (1993) har bland annat visat att fusioner sätter igång identitetsprocesser hos berörda grupper i de sammangående organisationerna. Den förestående sammanslagning med en annan grupp gör att människor börjar fråga sig vad som präglar dem själva som grupp i relation till de nya från fusions-

partnern. Kleppestø menar att det är i organisatoriska samtal mellan grupper som identitet formuleras och skillnader skapas, och att det är utifrån dessa identitetsprocesser som inställningen till fusionen och fusionspartnern utvecklas. Fokus på identitetsprocesser i samband med fusioner kan sålunda öka förståelsen för hur och varför uppfattningar om skillnader mellan organisationer uppstår i samband med en fusion. Min föresats är här främst att förstå vilken betydelse konsulters identitet har för förutsättningarna för integration i en fusion mellan konsultföretag. Dock lyfter studien även fram identitetsskapande processer i konsultverksamhet allmänt.

STUDIENS SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR

I den här studien kommer jag sålunda att fokusera på hur konsulters identitet påverkar förutsättningarna för integration i en fusion. I studien utgår jag från ett *diskursivt perspektiv* på konsulters identitet. Diskurs definieras här som ”hela den praktik som frambringar en viss typ av yttranden” (Foucault 1971/1993: 57). Utgångspunkten är att diskursen utgör en strukturerande och konstruerande kraft genom vilken en viss verklighet framställs. Diskursen formar sålunda vad vi säger och hur vi säger det. Samtidigt formar diskursen mening och subjektivitet, dvs. hur vi förstår världen och hur vi ser på oss själva. Identitet hos konsulter som yrkesgrupp ses sålunda som något som reproduceras som del av en uppsättning föreställningar och praktiker inom konsultation. När jag använder begreppet *identitet* menar jag *en framställning av hur någon är som person*. Då fokus är på konsulter som yrkesgrupp kan konsulters identitet specificeras som framställning av hur konsulter är i ett yrkessammanhang. Genom att fokusera på konsulters reproduktion av identitet vid en fusion vill jag försöka förstå vilken betydelse konsulters identitet har för *förutsättningarna för integration* av konsultverksamhet. Syftet med avhandlingen är att:

förstå hur konsulter reproducerar identitet i en fusion och hur konsulters identitet påverkar förutsättningarna för integration.

Studien baseras på en fallstudie av en fusion mellan IT-konsultföretaget Tech och managementkonsultföretaget Mac. Studien avgränsas till den svenska delen av fusionen. Jag behandlar den som en separat fusion, eftersom den svenska delen utgjorde en självständig division och en avgränsad arena för integration. Ett diskursivt perspektiv innefattar en diskursanalytisk arbetsmetod, vilket innebär att jag studerar mönster i språklig användning i

samband med fusionen. Att jag vill "förstå"⁵ hur konsulter reproducerar identitet innebär att jag kommer att utforska dels hur diskursen formar den betydelse som läggs i att vara konsult, dels hur denna betydelse hindrat eller möjliggjort initiativ till integration i fusionen. För att kunna uppfylla syftet kommer jag att analysera hur konsulter från TeMac framställer dels konsulter som människor, dels konsulters verksamhet genom hur de pratar om fusionen, konsulter och konsultation. Utifrån studiens syfte har jag formulerat två forskningsfrågor.

1) Hur framställs konsulter och konsultverksamhet vid en fusion?

Denna fråga besvaras dels i kapitel sex till åtta där jag analyserar hur konsulterna framställer konsulter och konsultverksamhet, dels i kapitel nio och tio där jag tittar på hur konsulternas identitet påverkas av den verksamhetspraktik inom vilken de arbetar.

2) Hur påverkar framställningar av konsulter och konsultverksamhet (konsulters identitet) förutsättningarna för integration?

Denna fråga besvaras i kapitel elva där jag analyserar vilken betydelse konsulters identitet har för förutsättningarna för att konsulter ska ta initiativ till integration.

AVHANDLINGENS DISPOSITION

Innan jag går in på själva studien vill jag säga något om avhandlingens disposition.

TIDIGARE FORSKNING. De två följande kapitlen innehåller en översikt över tidigare forskning dels om fusioner, dels om konsulter och konsultverksamhet. Dessa kapitel använder jag för att positionera min egen studie och därigenom precisera mitt bidrag i relation till tidigare forskning.

I kapitel två (*Integrationsprocesser vid fusioner*) går jag igenom forskning om fusioner med specifikt intresse för fusioner mellan konsultföretag och identitet i denna typ av fusioner. Avhandlingen positioneras här inom den nordiska skolan, som introducerade ett socialkonstruktionistiskt perspektiv

⁵ Att "förstå" är att finna en betydelse eller mening bland annat vid läsning av en text (Andersson 1979). I forskningssammanhang är "att förstå" ofta förknippat med en hermeneutisk/tolkande forskningsansats. Ett studiesyfte där forskaren ämnar "förstå" något innebär att fokus läggs på att utröna den betydelse eller mening förknippat med det studerade fenomenet. Jag har valt att formulera ett syfte som utgår från att "förstå" för att signalera studiens tolkande ansats och diskursiva perspektiv, vilka lyfter fram mening och meningsstrukturer förknippade med fusionen och konsultverksamhet.

på fusioner. Även om en del studier gjorts av den sociala dimensionen av fusioner, så som betydelsen av kultur och kulturkrockar, har få studier gjorts av betydelsen av identitet i fusioner och ännu färre av identitet i fusioner mellan konsultföretag.

I kapitel tre (*Identitet i konsultverksamhet*) går jag igenom forskning om konsulter med tonvikt på studier av betydelsen av identitet i konsultationsprocessen och i konsultföretag. Avhandlingen positioneras inom den kritiska och kontextuella skolan med en tolkande ansats där fokus ofta ligger på att förstå hur konsulter försöker skapa en positiv bild av sig själva gentemot kunden. Tidigare forskning om konsulter och identitet har visat att konsulter kan påverka förutsättningarna för konsultationsprocessen genom att framställa sig själva på ett visst sätt, dvs. genom att försöka framställa en legitim identitet. Medan ett par tidigare studier ägnats åt konsulters identitet i konsultationsprocessen och i konsultföretag har få studier ägnats åt konsulters identitet i kontakt eller försök till samarbete mellan olika typer av konsulter.

TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER. I avhandlingens fjärde kapitel (*Diskursivt perspektiv på konsulters identitet*) presenterar jag studiens teoretiska utgångspunkter genom att precisera vad det diskursiva perspektivet på identitet som jag utgår från innebär. Perspektivet bygger bland annat på Michel Foucaults syn på diskurs som en strukturerande och konstruerande kraft genom vilken en viss verklighet framställs. Identitet definieras här som icke-essentialistisk, social och relationell vilket sätter fokus på hur identitet framställs som del av en diskurs. Dessutom lyfter perspektivet fram underliggande maktrelationer förknippade med människors identitet. Utifrån diskursperspektivet lyfter jag vidare fram en rad begrepp med vars hjälp identitet senare analyseras. *Objektivering* innefattar framställning av objektiva kategorier inom vilka individer kan positionera sig. *Subjektivering* innefattar i sin tur intagande av *subjektpositioner*, dvs. intagande av positioner i diskursen utifrån vilka de talande indirekt framställer sin subjektivitet genom hur de uttrycker sig. *Positionering* lyfter fram det relationella genom att sätta fokus på hur individer och grupper framställer sig i jämförelse med andra.

METOD OCH GENOMFÖRANDE. Kapitel fem (*Genomförande av studie och analys*) innehåller en redovisning och diskussion av hur studien och analysen genomförts. Jag argumenterar bland annat för valet av en kvalitativ och induktiv forskningsansats. Jag motiverar även valet att göra en fallstudie. Fallstudien genomfördes i två steg och baserades på intervjuer med konsulter från de två sammangående konsultföretagen. Jag diskuterar valet av diskursanalys som analysmetod och preciserar hur jag i fem analyssteg försökt be-

svara forskningsfrågorna genom att successivt ställa nya frågor till materialet.

ANALYSSTEG I. Avhandlingens analysdel är strukturerad utifrån diskursanalysens fem analyssteg. I kapitel sex (*Integrationsprocessen lyfter fram konsulttyper*) inleder jag analysen genom att titta på mönster i hur konsulterna talar om fusionen i intervjuerna. Genom att analysera intervjumaterialet som en samlad diskussion om fusionen identifierar jag tre tvistefrågor kring vilka argument för och emot integration lades fram. Dessa är: samverkan över affärsområden, integration av managementkonsulter och lokalisering. Diskussionen om dessa tvistefrågor visade sig vidare bidra till att framställa en uppdelning av olika typer av konsulter. Denna uppdelning skedde genom att intervjupersonerna betonade förekomsten av och skillnader mellan olika affärsmodeller för konsultation och mellan olika typer av konsulter som är olika som människor. Dessa resultat motiverade fortsatt fördjupning i hur dels konsulters verksamhet, dels konsulters subjektivitet framställs av konsulterna.

ANALYSSTEG II. I de följande två kapitlen bygger jag vidare på resultaten i analyssteg I och fördjupar analysen genom att närmare undersöka mönstren i hur olika typer av konsulter framställs. I kapitel sju (*Framställning av konsulters verksamhet*) tittar jag på hur konsulterna framställer olika typer av konsultverksamhet. Genom objektivering framställs två typer av konsultation, managementkonsultation och IT-konsultation, som objektivt urskiljbara affärsmodeller med var sin intern logik. Jag diskuterar hur konsulterna beskriver dessa affärsmodeller kring ett antal övergripande dimensioner: övergripande logik, organiserande struktur, ägarstruktur, säljlogik, kundrelation, pris och lön, rekrytering samt stil och arbetsliv. Eftersom affärsmodellerna framställs genom att de jämförs med varandra innebär objektivering av affärsmodellerna även positionering mellan dem.

I kapitel åtta (*Framställning av konsulters subjektivitet*) tittar jag på hur konsulterna framställer konsulters subjektivitet. Genom intagande av skilda subjektpositioner subjektiveras managementkonsulter och IT-konsulter som skilda typer av subjekt, dvs. individer som tänker och motiveras på olika sätt. I kapitlet visar jag hur managementkonsulterna framställer sig själva som presterande subjekt. De definierar sig själva som personer som presterar väl enligt en viss uppsatt måttstock för god prestation. IT-konsulterna framställer sig i sin tur som organiserande subjekt. De definierar sig själva som organisatoriska aktörer som vill utveckla den organisation de tillhör för både organisationens och sitt eget bästa.

ANALYSSTEG III. I kapitel nio (*Reproduktion av två konsultidentiteter*) fortsätter jag analysen genom att reflektera över vad tidigare resultat säger oss om konsulters identitet. Fokus ligger framför allt på hur framställningen av olika typer av konsulter kan förstås som reproduktion av två skilda konsultidentiteter. Framställningen av managementkonsulters verksamhet och subjektivitet kan förstås som rekonstruktion av en elitidentitet som innebär att managementkonsulter ses tillhöra en elit av speciella och utvalda personer. Framställningen av IT-konsulters verksamhet och subjektivitet kan i sin tur förstås som rekonstruktion av en meritidentitet som innebär att IT-konsulter definieras utifrån deras meriter och välvilliga inställning till utveckling och lärande. I kapitlet diskuterar jag även hur skillnader i konsulters identitet kan förstås som skillnader i föreställningar om idealkonsulten och dennes kompetens. Medan idealkonsulten inom IT-konsultation i första hand definieras utifrån formella meriter definieras idealkonsulten inom managementkonsultation utifrån förkroppsligade och interna egenskaper. Skillnader i identitet och föreställningar om idealkonsulten medför vidare skillnader i status mellan konsultgrupperna i fusionen.

ANALYSSTEG IV. I kapitel tio (*Disciplinering av konsulters identitet*) sätter jag fokus på hur konsulters identitet formas av den diskurs inom vilken de verkar, framför allt av den konsultationspraktik som preciseras i affärsmodellerna. Baserat på Foucaults begrepp "disciplinering" resonerar jag kring hur externa och interna förhållanden kan ses forma konsulternas identitet. Disciplinering kan förstås som en diskursiv kontrollmekanism som formar lydiga och självdisciplinerande individer genom synliggörande av deras kroppar och sinnen. Jag argumenterar här för att konsulters identitet disciplineras dels av kundens övervakande blick, dels av synliggörande karriärstrukturer, två processer genom vilka konsulter bedöms och kommenteras. På grund av skillnader i konsulternas relation till sina kunder och skillnader i karriärstrukturerna formas managementkonsulters och IT-konsulters identitet olika.

ANALYSSTEG V. I ett sista analyssteg i kapitel elva (*Betydelsen av konsulters identitet för integration*) vänds fokus åter igen mot fusioner. I kapitlet besvarar jag avhandlingens andra forskningsfråga, dvs. hur konsulters identitet påverkar förutsättningarna för integration i en fusion. Jag inleder kapitlet med en utredning av hur mycket integration som kan sägas ha skett i fusionen mellan Tech och Mac. Därefter går jag tillbaka till tidigare forskning om fusionen och omtolkar resultaten från tidigare analyssteg för att förstå hur konsulters identitet påverkar förutsättningarna för att konsulter ska ta initiativ till integration. Jag argumenterar här för att konsulters identitet, som del

av var två konsultdiskurser, normaliserar konsulternas inställning till integration genom att forma deras uppfattningar om vilka ställningstaganden som är möjliga, logiska och riktiga i fusionen. Specifikt normaliseras synen på fusionssparterna och deras status, synen på skillnader i kompetens och synen på fusionen och dess betydelse för den egna gruppen.

SLUTSATSER. I kapitel tolv (*Kan konsulter fusionera?*) avrundar jag avhandlingen genom att diskutera slutsatser och bidrag från studien. Jag presenterar här en modell för hur konsulters identitet formar förutsättningarna för integration. Modellen visar hur konsulternas initiativ till integration kan förstås som formade av managementkonsulters och IT-konsulters identitet vilka i sin tur formats som del av två skilda konsultdiskurser. Därefter diskuterar jag studiens bidrag till förståelsen av förutsättningarna för integration i konsultföretag och andra professionella serviceföretag. Jag avslutar med att diskutera en möjlig paradox i att fusionera konsultföretag för integration av kompetens från olika verksamhetsområden och att föreslå ett antal områden för framtida forskning.

KAPITEL 2

INTEGRATIONSPROCESSER VID FUSIONER

I detta kapitel presenterar jag forskning om fusioner och positionerar min studie i relation till detta forskningsfält. Tonvikt läggs framför allt vid studier som belyser frågor om integration och identitet i fusioner mellan konsultföretag. Jag visar här att få studier gjorts av betydelsen av identitet vid fusioner, i synnerhet fusioner mellan konsultföretag.

PERSPEKTIV PÅ FUSIONER I TIDIGARE FORSKNING

Fusioner och uppköp⁶ har studerats inom ett antal vetenskapliga discipliner så som nationalekonomi, företagsekonomi, sociologi och psykologi. Inom de olika disciplinerna har forskare närmat sig fenomenet utifrån olika utgångspunkter. Haspeslagh och Jemison (1991) har summerat forskningen som bestående av fyra skolor: den finansiella, den strategiska, den beteendevetenskapliga och den processuella. Inom *den finansiella* och *den strategiska skolan* har man studerat förutsättningarna för att fusioner och uppköp ska skapa värde för de involverade företagen. Här har fusioner setts dels som finansiella investeringar för aktieägare, dels som strategiska manövrer för företag (se t.ex. Lubatkin 1983, Chatterjee & Lubatkin 1990, Ramaswamy 1997).

Den beteendevetenskapliga skolan utvecklades som ett svar på att fusioner och uppköp inte kunde förklaras i enbart finansiella eller ekonomiska termer. Nya förklaringar söktes istället i hur fusioner påverkar människor i de fusionerande företagen, hur förekomsten av skilda kulturer påverkar förutsättningarna för en framgångsrik fusion och hur människor reagerar på att den organisation de tillhör ska slås samman med en annan (se t.ex. Napier 1989,

⁶ Forskningsfältet centrerar kring fusioner och uppköp som samlat fenomen. En vanlig förkortning av fenomenet är M&As (Mergers & Acquisitions). Dock skiljer fokus mellan olika studier. I vissa fall studeras fusioner och uppköp som samlat fenomen, i andra fall endast uppköp och i ytterligare andra endast fusioner.

Cartwright & Cooper 1990, Weber 1996). *Den processuella skolan* utvecklades av forskare som betonar att fusioner behöver studeras i termer av processer som sträcker sig över en längre tid. Här ses fusionsprocessen bestå av ett antal faser som har olika dynamik. Processer har här framför allt studerats på en organisatorisk nivå (se t.ex. Jemison & Sitkin 1986, Greenwood et al 1994, Löwstedt et al 2003).

Många av de studier av fusioner och uppköp som har publicerats i internationellt spridda tidskrifter (t.ex. i *Academy of Management Journal* och *Strategic Management Journal*) bygger på data från inhemska nordamerikanska transaktioner (Bjursell et al 2001). Den nordamerikanska forskningen om fusioner och uppköp hade dock sin pik under 1980-talet och början av 1990-talet. Studier under 1990-talet och 2000-talet byggde till största del på de redan utstakade skolorna. På senare tid har forskningen blivit allt mer internationell, då allt fler studier gjorts och publicerats som behandlar fusioner mellan nordamerikanska och utländska företag (framför allt från Östasien och Europa) och mellan företag i andra länder än USA (ibid).

Under de senaste tio åren har en ny grupp forskare med bas i de nordiska länderna tagit sig an uppgiften att försöka förstå fusioner och uppköp. Intresset för fusioner ökade kraftigt i samband med att vi här upplevde en våg av fusioner under 1990-talet och början av 2000-talet. Denna forskning introducerade ett socialkonstruktionistiskt perspektiv till området, och karaktäriseras av att man använt en tolkande ansats i fallstudier av fusioner (jfr Hellgren & Schriber 2003). Jag vill benämna denna forskning *den nordiska skolan* inom fusionsfältet. Forskningen har bland annat resulterat i att kulturkrockar förstås i nytt ljus (Kleppstø 1993, Vaara 2000). Istället för att på förhand anta att kulturella skillnader existerar studerar dessa forskare hur skillnader konstrueras och får mening i implementeringen av en fusion. Detta tolkande perspektiv har även en annan syn på kommunikation och reaktioner från organisationsmedlemmarna. Större vikt läggs vid individers tolkningar (Lohrum 1996, Risberg 1999, 2003) och man pekar på att skilda förväntningar hos olika individer spelar roll (Frommer 2001). Vidare fokuserar dessa studier oftast på mikroprocesser i de fusionerande organisationerna, och de bryter också mot det tidigare dominerande ledningsperspektivet.

Den nordiska skolan innefattar även en inriktning som fokuserar på diskurser om och i fusioner. Man har bland annat studerat hur fusioner konstrueras i media (Hellgren et al 2002, Vaara & Tienari 2002, Vaara et al 2006), hur framgång och misslyckande konstrueras i fusioner (Vaara 2002) samt hur nationaliteter konstrueras i fusioner (Søderberg & Vaara 2003) inklusive hur

maktrelationer påverkar vid val av språkpolitics i multinationella fusioner (Vaara et al 2005). Ytterligare nytillkomna forskningsteman har varit kön (Tienari 2000, Collins 2005), etiska frågor (Frostenson 2006, Borglund 2006) samt skapandet av gemensamma tolkningsramar efter en fusion (Bjursell 2007).

Min studie ryms inom den nordiska skolan av fusionsfältet. Jag har gjort en djupgående fallstudie av en fusion mellan två konsultföretag och jag intresserar mig för förutsättningarna för att sammanslagning av verksamheterna ska äga rum. Med ett diskursivt perspektiv och en tolkande ansats tittar jag på hur konsulters identitet påverkar förutsättningarna för integration.

INTEGRATION VID FUSIONER MELLAN KONSULTFÖRETAG

Fusioner (och uppköp)⁷ skiljer sig åt när det gäller varför företagen går in i denna typ av transaktion. Fusioner har därför delats in i olika kategorier. Indelningarna baseras framför allt på motivet för företagsuppköpet och på vad som karaktäriserar de involverade företagen. Vilken kategori en transaktion faller inom uppges ha betydelse för hur implementering och integration bör hanteras. Typologier av fusioner har även legat som grund för empiriskt urval vid studier av dessa affärshändelser.

Forskare skiljer i regel på olika typer av fusioner med utgångspunkt i relationen mellan de sammangående företagen före fusionen. Kitching (1967), och flera med honom, skiljer mellan horisontella, vertikala, koncentrisk och konglomerata fusioner. I *horisontella* fusioner befinner sig de sammangående företagen inom samma industri och vänder sig mer eller mindre till samma kunder eller anlitar samma leverantörer. I *vertikala* fusioner har företagen olika roller i värdekedjan och utgör kund och leverantör till varandra. I *koncentrisk* fusioner vänder sig företagen antingen till samma kunder men med olika produkter, alternativt erbjuder de liknande produkter men till olika kunder. I *konglomerata* fusioner slutligen går företag samman som både

⁷ Vanligt är att man talar om fusioner och uppköp/företagsförvärv som ett samlat fenomen. Även om det finns juridiska skillnader mellan dessa två typer av företagssammanslagningar kan det i det enskilda fallet vara svårt att avgöra vilken typ av sammanslagning man har att göra med. Typiskt är att fusion används för att benämna sammanslagningar mellan likvärdiga parter, medan förvärv används som benämning för sammanslagningar där en part har en starkare position. I sammanslagningar mellan företag som båda är relativt stora brukar det dock finnas ett motstånd mot att betona att en av parterna har en starkare position, även om det juridiskt sett handlar om ett uppköp. Detta beror bland annat på att begreppet uppköp ger intryck av en ojämn maktrelation vilket kan underbygga motstånd eller passivitet i det företag som benämns vara uppköpt och sålunda i en underordnad maktposition. Om inte annat anges kommer jag fortsättningsvis tala om alla typer av organisatoriska sammanslagningar som fusioner för att betona att fokus ligger på att två företag är tänkta att gå samman till ett.

vänder sig till olika kunder och erbjuder olika produkter. Horisontella, vertikala och koncentrisk fusioner uppges även vara *relaterade* fusioner medan konglomerata fusioner är *orelaterade* (Napier 1989).

Howell (1970) har utvecklat en typologi för fusioner som utgår från på vilken nivå i organisationerna de sammangående företagen är relaterade. Detta påverkar vilka delar av organisationerna som utifrån ett rationellt perspektiv bör slås samman. Här skiljer Howell mellan finansiellt relaterade, marknadsrelaterade och produktionsrelaterade fusioner. I *finansiellt relaterade* fusioner är företagen varken relaterade via gemensam marknad eller liknande produktion. Motivet är snabbrealiserat värdeskapande för aktieägarna. Ofta är transaktionen en i raden av flera uppköp av orelaterade företag. I *marknadsrelaterade* fusioner är företagen relaterade genom att de agerar på en gemensam marknad eller erbjuder en liknande produkt, vilket ger synergipotential i samordnad marknadsföring. I *produktionsrelaterade* fusioner till sist är företagen relaterade framför allt genom likheter och synergipotential i produktionen och dess teknologi.

Ska man kategorisera fusionen mellan Tech och Mac enligt existerande typologier faller den tydligast in under kategorin marknadsrelaterad koncentrisk fusion. Huvudmotivet för den lokala fusionen i Sverige, och det som motiverade försök till integration, var möjligheten att kombinera kunskap inom IT och management och därigenom möjligheten att erbjuda nya kombinerade tjänster. Då kunskap är den värdeskapande resursen samtidigt som verksamheten/tjänsterna är kunskapsintensiva kan denna typ av transaktion benämnas *kunskapsintensiv fusion*. Integration i kunskapsintensiva fusioner kan ske både genom att skapa arenor för interaktion där kunskap och erfarenhet delas mellan enskilda individer (Empson 2000) och genom en strukturerad sammanslagning av kunskapssystem (Ejenäs & Werr 2005). I avhandlingen har jag valt att inte direkt fokusera på enskilda initiativ till integration utan istället studera inställningen till integration på en diskursiv nivå. Anledningen till detta är att jag vill försöka förstå hur konsulternas identitet och identitetskonstruktion formar framställning av fusionen och förutsättningar för integration. Jag redogör nedan kort för forskning om integration i fusioner innan jag närmare går in på forskning om integration i kunskapsintensiv verksamhet och i professionella serviceföretag.

Integration och integrationsprocesser

Integration ("post-merger integration") är ett centralt begrepp för att förstå hur fusioner påverkar livet i organisationer. I fusionslitteraturen började man tala om betydelsen av integration efter det att man konstaterat att varken den finansiella skolan eller den strategiska skolan hade lyckats förklara den stora andelen misslyckade fusioner utifrån finansiella parametrar (Schweiger & Walsh 1990). Man hade då sökt förklaringar i marknadens förväntningar, i andra finansiella parametrar och i felbedömning i valet av målföretag i uppköpet. I sökandet efter alternativa förklaringar upptäckte forskare att hur fusionen implementeras hade betydelse för det finansiella resultatet. Integrationsprocesser fick sålunda en mer central plats i fusionslitteraturen.

Syftet med integration anses ofta vara att realisera den synergipotential man före fusionen beräknat. Tanken är att integration ska ske genom överföring av och delning av resurser (finansiella, materiella eller kunskap) (Haspeslagh & Jemison 1991). Vad som menas med integration i fusionssammanhang är dock inte entydigt då betydelsen av begreppet varierar. En del ger begreppet en mer generell betydelse och definierar det som alla åtgärder ledningen genomför efter en fusion med syfte att skapa en effektiv gemensam organisation (Haspeslagh & Jemison 1991, Pablo 1994). Andra ger dock begreppet en mer specifik innebörd, nämligen grad av interaktion och samordning mellan de fusionerande organisationerna (Shrivastava 1986, Larsson & Finkelstein 1999, Birkinshaw et al 2000). Vi kan här se att begreppet integration kan referera både till *processen* att sammanföra två företag och till *resultatet* av denna process i termer av grad av interaktion och samordning mellan människor och verksamhet i de två organisationerna. I avhandlingen definierar jag begreppet integration som grad av samordning och interaktion mellan delar av de fusionerande organisationerna, även om jag inte operationaliserar denna grad i mätbara termer. Istället intresserar jag mig för intervjupersonernas utsagor om hur mycket integration som skett efter fusionen. Jag har här till exempel valt att "tro" dem när de säger att graden av integration var låg.

Integration kan ske på olika nivåer i organisationer. Shrivastava (1986) skiljer mellan tre typer av integration: procedurisk, fysisk och kulturell. *Procedurisk integration* innefattar homogenisering av processer och procedurer mellan de fusionerande organisationerna. Syftet är att möjliggöra samordning mot nya gemensamma mål. Som exempel på procedurisk integration nämner han integration av redovisnings- och planeringssystem och integra-

tion av centrala funktioner i organisationerna. *Fysisk integration* innefattar att göra resurser tillgängliga mellan de fusionerande organisationerna i syfte att möjliggöra synergier genom minskade kostnader. Exempel på resurser som på detta sätt kan göras gemensamt tillgängliga är produktionslinjer, produktionsteknologi, FoU-projekt och lokaler. *Kulturell integration* innefattar homogenisering av föreställningar och värderingar vilket föreslås kunna ske genom förflyttning av personal och genom organisatoriska förändringar. Kulturell integration kan ske både på ledningsnivå och på en organisatorisk nivå. Syftet med kulturell integration är att utforma en gemensam syn på företaget och dess framtid och att motivera personal. Shrivastava betonar betydelsen av att definiera den optimala graden av integration för den specifika situationen i varje enskild fusion. Denna definition bör upprättas med utgångspunkt i motivet för fusionen och i de fusionerande företagens storlek och form.

Pablo (1994) talar vidare om *design* av integration och att företagsledare kan planera olika grader av integration. Även här bör graden av integration bestämmas utifrån typ av fusion och verksamheternas karaktär. En låg grad av integration begränsas till samordning på ett finansiellt plan medan resterande delar av organisationerna lämnas orörda. Vid en mellanhög grad av integration samordnas, förutom finansiella resurser, även fysiska och kunskapsbaserade tillgångar. Dock har de två organisationerna kvar viss självständighet i relation till varandra. Vid en hög grad av integration delas och samordnas alla typer av resurser mellan de fusionerande organisationerna och organisationerna går både fysiskt och kulturellt helt upp i varandra.

I fusionsforskningen har man även lagt stor vikt vid att utvärdera vad som kallats *strategisk förenlighet* mellan samgående företag. Med strategisk förenlighet menas att det i samband med en transaktion kan skapas synergier genom att förena de två företagens strategier eller finansiella strukturer. Hur organisationerna bör integreras för att realisera eventuella synergier ses dock i dessa sammanhang som en separat fråga som ledningen bör ta tag i efter det att de, baserat på förekomsten av strategisk förenlighet, beslutat om att genomföra en fusion. Datta (1991) betonar dock vikten av att även på förhand utvärdera *organisatorisk förenlighet* då många transaktioner misslyckas på grund av oförenlighet mellan verksamheterna i de sammangående organisationerna. För att bedöma hinder och kostnader för integration av de två sammangående företagen bör sålunda även organisatorisk förenlighet utvärderas före det att beslut om en transaktion tas. Datta specificerar organisatorisk oförenlighet som bestående dels av skillnader i ledningsstil, t.ex.

skillnader i hur beslut tas, riskbenägenhet, kontrollbehov och kommunikationsmönster, dels av skillnader i belönings- och utvärderingssystem.

Utan att förkasta att genomförandet av fusioner bör planeras ingående i förväg bland annat genom utvärdering av strategisk och organisatorisk förenlighet poängterar Jemison och Sitkin (1986) att *transaktionsprocessen* i sig själv kan vara en viktig determinant för fusionens resultat. De menar att dynamiken i processen kan orsaka att integration genomförs på ett sämre sätt om den inte hanteras på rätt sätt. Bland annat menar de att hur de tidiga faser av en fusion hanteras har konsekvenser för hur skillnader mellan företagen hanteras i integrationen. Till exempel kan en viss vaghet vara fördelaktigt i förhandlingar, medan samma vaghet får negativa konsekvenser när integrationen ska planeras eftersom skillnader mellan organisationerna då lätt undanskymas. Slutsatsen som drogs av dessa studier av integrationsprocessen var att analys av strategisk och organisatorisk förenlighet före transaktionen inte räcker för att förutspå integrationssvårigheter och realisera synergipotentialen. För att åstadkomma en lyckad fusion behöver hela integrationsprocessen hanteras medvetet och informerat, menar Haspeslagh och Jemison (1991).

Bilden som ges av integration i ovan nämnda studier utgår från att förutsatt att företagsledningen gjort rätt bedömning rörande förenlighet mellan organisationerna före fusionsbeslutet så kan integration efter beslutet planeras och implementeras uppifrån ner genom företagsledningens initiativ. Andra studier har dock visat att medveten integration ofta är svårgenomförbar och att integration även kan ses som utfall av en process som ligger utanför ledningens direkta kontroll. Enligt studier av professionella serviceföretag skall integration vara speciellt svår att planera och styra i fusioner mellan konsultföretag.

Integration som svårplanerad och framväxande

Greenwood et al (1994) har studerat en fusion mellan två revisionsbolag. I denna fusion ansågs företagets organisation och arbetssätt vara särskilt lika. Då även de anställda i bolagen hade denna syn antog man att risken för problem med motstånd mot fusionen skulle vara liten. Fullständig integration mellan de två revisionsbolagen planerades noga och genomfördes med initialt gott resultat. Dock visade sig rytmen i revisionsarbetet hindra att integrationen genomfördes fullt ut. Framför allt fanns få tillfällen till interaktion mellan människor från de tidigare skilda organisationerna, dels eftersom arbetet i hög grad var självständigt, dels eftersom revisorerna ofta arbetade ute

hos kunden. Detta ledde till att den sociala integrationen – dvs. upplevelsen av att tillhöra ett enhetligt företag – var lägre än man hoppats under de första åren efter fusionen. Med tiden ändrades dessutom uppfattningen om graden av likhet mellan företagen då man började uppleva att det fanns skillnader i centrala värderingar mellan de två revisionsbolagen. Det fanns bland annat skillnader i utbildning som ledde till att man med tiden upplevde att det även fanns skillnader i revisorernas syn på hur revision bör utföras. Greenwood et al menar att orsaken till denna vändning i attityden var att vissa skillnader som initialt ansetts som strategiskt fördelaktiga och en möjlighet till utveckling efter en tid kom i ett annat ljus. Organisationsmedlemmarna i de två företagen upptäckte då att kulturell integration inte endast krävde av dem att de skulle ta till sig nya värderingar, utan även att de skulle behöva överge existerande. Detta var känsligt inte minst då det rörde sig om värderingar förknippade med professionella standarder. Liknande observationer har även gjorts av Löwstedt et al (2003).

I en studie av tre fusioner mellan olika typer av professionella serviceföretag visar Empson (2000) hur integrationstakten kan bestämmas av de anställda på alla nivåer i de sammangående företagen. Att integrationstakten är beroende av de *anställdas välvilja* är specifikt för just fusioner mellan professionella serviceföretag. För det första är syftet med dessa fusioner oftast att skapa kunskapssynergier, och kunskap behöver därför överföras mellan företagen för att dessa synergier skall realiseras. För det andra är denna överföring beroende av kunskapsarbetarnas goda vilja då det är de som innehar kunskapen och därmed kan möjliggöra att den sprids till övriga delar av organisationen. Dessutom är det riskabelt att driva på kunskapsarbetare för mycket då det ökar risken att de lämnar organisationen och tar värdefull kunskap och värdefulla kundrelationer med sig. Även om kunskap ofta bakas in i strukturkapital – databaser och procedurer – är den enskilda kunskapsarbetarens erfarenheter dyra och tidskrävande att ersätta.

Som illustration av en mindre styrd integration i professionella serviceföretag introducerar Empson vad hon kallar "high school dance"-modellen i vilken integrationsprocessen liknas vid beteendemönstren hos flickor och pojkar på en skoldans.

"At traditional high school dances, boys and girls line up on either side of the gymnasium, under the watchful eye of their teachers. They are unwilling to make the first approach and may conceal their anxiety by making disparaging comments to their friends about the girls or boys across the dance floor. Eventually, a few of the bolder individu-

als cross the floor to find a dance partner. Encouraged by their success, more and more students seek out dancing partners. Those who remain solitary leave the gymnasium. By the end of the evening 'integration' has been successfully achieved." (Empson 2000: 218)

I fusioner mellan konsultföretag eller andra professionella serviceföretag följer integration en liknande process, menar Empson. Till en början har endast de individer som initierat fusionen tagit kontakt. Ett eller två år efter transaktionen tenderar majoriteten av medarbetarna fortfarande att undvika kontakt med de nya kollegorna. Kontakt undviks fram till dess "integrationsentreprenörer" tar de första initiativen till integration. Seniora chefer har här en passiv roll i processen medan entreprenöriella individer driver på den genom att utforska möjligheterna med samarbete och söka kontakt med likasinnade och potentiellt användbara kollegor från "andra sidan". Åren därpå börjar även de mer skeptiska individerna se fördelar med de samlivsinitiativ som tagits och följer detta exempel. De starkaste motståndarna till förändringen kan förväntas lämna organisationen. Detta beteendemönster medför att ledningens möjligheter att påverka integrationsprocessen är begränsade. Enligt Empson kan personer i ledningspositioner skapa förutsättningar för integration, men de kan inte kontrollera den process genom vilken integration fortskrider.

I ytterligare studier visar Empson (2001) på betydelsen av *tillit* som förutsättning för integration som syftar till att realisera kunskapssynergier, dvs. kunskapsutveckling eller kunskapsöverföring. För att en kunskapsarbetare ska våga dela med sig av sin kunskap och ge upp en del av den makt som förknippas med att besitta eftertraktad kunskap behöver han eller hon hysa tillit till de nya kollegorna. Tillit tar dock tid att utvecklas, varför integrationsprocessen inte kan påskyndas. Empson identifierar två hinder för integration i professionella kunskapsarbeters attityd: rädsla för exploatering och rädsla för kontaminering. *Rädsla för exploatering* innebär att individer i en professionell grupp upplever att de ombeds dela med sig av värdefull kunskap utan att de erbjuds någonting av värde i gengäld. *Rädsla för kontaminering* innebär att samma individer ser en risk att värdet av deras tjänster på marknaden minskar och att deras image ifrågasätts om de associeras med kollegor de uppfattar som lägre värderade. Hur man ser på sig själv som professionell och som innehavare av viss kunskap och hur man ser på andra har sålunda visat sig ha konsekvenser för samarbete i fusioner.

Det finns alltså en spänning i fusioner mellan konsultföretag. Å ena sidan finns en vilja att planera integration medvetet och informerat, å andra sidan

visar studier att integrationsprocesser som drivs uppifrån tenderar att möta motstånd. Som Empson påpekar är ledningen tvungen att acceptera att de inte kan kontrollera situationen, utan endast skapa förutsättningar och sedan vänta på att konsulter på olika nivåer är redo att själva ta initiativ till integration. Om det antas att initiativet till integration ligger på medarbetarna blir det intressant att förstå vad som driver dem till att ta dessa initiativ. I avhandlingen undersöker jag hur konstruktion av konsulters identitet i en fusion påverkar förutsättningarna för att initiativ till integration ska tas av enskilda konsulter. Innan jag går in på studier som tittat just på identitet i fusioner vill jag visa hur tidigare studier förklarat integrationsproblem med utgångspunkt i skillnader i organisationskultur och kulturkrockar.

KULTUR OCH INTEGRATION

På grund av svårigheterna med att hitta tillfredsställande förklaringar till integrationsproblem i mer strukturella organisationsprocesser har fokus allt mer riktats mot kultur som förklaringsvariabel. Kulturkrockar och kulturell integration fick en central plats i litteraturen om fusioner under 1980-talet. Än idag diskuteras de flitigt. Kultur har även varit den dominerande referensramen när det gäller studier av sociala processer i samband med fusioner.

Kulturkrockar och kulturell integration

Kulturkrockar ses ofta som en vanlig källa till konflikt i fusioner. Man menar att skillnader mellan företags- eller organisationskulturerna i de sammangående organisationerna resulterar i kollision mellan de sammangående företagens värderingar och föreställningsramar.

År 1984 publicerade Sales och Mirvis resultaten från en studie av ett amerikanskt uppköp där det uppköpta företags perspektiv belystes. Syftet med studien var att illustrera vad som kan hända när en stark företagskultur hotas. Författarna liknar kulturkrockar i samband med fusioner med vad som händer olika kulturella grupper i samhällen som utsätts för militär innovation och terror. Ett uppköp ses således som ett trauma för organisationsmedlemmarna. Sales och Mirvis (1984) visar hur den initiala reaktionen hos de anställda på beskedet att de blivit uppköpta var chock, förfäran och förtvivlan. Denna första reaktion ledde till en polariserad syn där det uppköpande företaget och dess medlemmar generaliserades som det uppköpta företags motsats. Det fanns även inslag av etnocentrism och av att grupperna värderades baserat på kulturella skillnader. Oftast sågs den egna gruppen stå för det

....

goda och ”de andra” för det onda. Denna föreställning resulterade i konflikter mellan individer och till motstånd mot att samverka mellan grupperna. Sales och Mirvis menar att den polariserande reaktionen var en konsekvens av att medlemmarna i det uppköpta företaget som ett resultat av det upplevda hotet och jämförelsen genomgick en lärprocess kring den egna kulturen och utvecklade en stark kulturell identitet som resultat av fusionen. Över tiden började medlemmar från de två grupperna dock sakta att interagera och motsättningarna att minska. Liknande reaktionsmönster som i Sales och Mirvis studie har även observerats bland annat av Buono et al (1985) och Kleppestø (1993).

Sedan ”upptäckten” av företagskulturens roll i fusioner har kulturella skillnader och konflikter studerats på olika sätt⁸. Ett fokus har varit hur företag som planerar att fusionera i förväg även bör utvärdera den kulturella förenligheten mellan företagen (Cartwright & Cooper 1993, Weber 1996). Liksom organisatorisk oförenlighet skapar kulturell oförenlighet en risk att värdeskapandet uteblir. Andra studier har fokuserat på hur man på bästa sätt kan hantera kulturella skillnader om de trots allt finns (Chatterjee et al 1992). Bland annat har stor vikt lagts vid överväganden om hur kulturerna skall integreras (Nahavandi & Malekzadeh 1988, Elsass & Veiga 1994).

I samband med diskussioner om integration av kultur talar man i litteraturen ofta om hur kulturerna kan förändras, så kallad ”*acculturation*” (Nahavandi & Malekzadeh 1988, Elsass & Veiga 1994). De involverade företagen ses här som separata kulturella grupper vilka internt delar vissa föreställningar och värderingar. Integration ses vidare som en sammanslagning av två tidigare separata kulturella grupper. När förändringar av kultur diskuteras i samband med specifikt uppköp innebär kulturell integration i praktiken att den uppköpta gruppens medarbetare förväntas gå in i det uppköpande företags grupp och anamma dess kultur. Lämplig grad av kulturell integration – som minskar risken för motstånd men möjliggör synergier – uppges kunna bestämmas utifrån motivet för transaktionen, toleransen för multipla kulturer samt de kulturella gruppernas förhållande till sin egen kultur. I en del studier av internationella fusioner har även betydelsen av skillnader i nationell kultur undersökts (Weber et al 1996, Gertsen et al 1998).

⁸ De flesta studier har studerat företagskulturens roll i fusioner och uppköp från ett ledningsperspektiv. Detta betyder att kulturella skillnader behandlas som ett problem och ett hinder för en uppifrån driven realiseringen av en lyckad fusion. Kulturskillnader antas som resultat vara ett problem framförallt för ledningen och för förverkligandet av deras planer med ett integrerat företag.

Att ta hänsyn till kulturell integration och problem med kulturella skillnader uppges ofta vara en del av att se till "den mänskliga sidan" av fusioner. En del forskning har dock studerat medarbetarnas (dvs. de människor som berörs av fusionen, men som inte varit med i att ta beslutet) reaktioner på den här typen av transaktioner mer ingående. Man har bland annat studerat medarbetarnas reaktioner i samband med förväntningar på förändringar som upplevs som antingen negativa eller positiva för individen. I en genomgång av tidigare forskning kom Napier (1989) fram till slutsatsen att negativa reaktioner vanligen beror på: oro och stress, upplevd risk att förlora jobbet, rädsla för statusförlust eller förlust av karriärmöjligheter samt en känsla av att ha blivit förrådd. Positiva reaktioner beror å andra sidan på: högre jobb-tillfredsställelse, ökad omfång och variation i arbetsuppgifterna, ökad status, möjlighet till befordran eller högre lön samt ökad jobbtrygghet. Ett antal studier tar även upp hur HR-frågor som berör neddragningar, personalomflyttningar, förändringar i personalpolicy och system och kommunikation av sådana förändringar bör hanteras (Schweiger et al 1987, Buono & Bowditch 1989, Napier et al 1991, Schweiger & Weber 1991, Schweiger & DeNisi 1991).

Kritik mot den kulturella förklaringsmodellen

Den dominerande kulturella förklaringsmodellen till integrationsproblem i samband med fusioner har dock på senare år mött en hel del kritik. Kritiken mot de studier som behandlar kulturkrockar och kulturell integration fokuserar på att dessa studier utgår från en realistisk konceptualisering av organisationskultur, och därigenom försummar viktiga aspekter som däremot kan belysas med en socialkonstruktionistisk konceptualisering. Denna kritik är särskilt stark inom den nordiska skolan⁹.

Vaara (1999) har i en artikel pekat på ett antal missförstånd och förenklingar när det gäller användningen av kulturbegreppet i tidigare fusionsforskning. För det första bortser man i fusionsforskningen ofta från att en kultur kan vara differentierad, fragmenterad, inkonsekvent och mångtydig. Istället har studier utgått från att se organisationskulturer som enhetliga system av före-

⁹ Under 2005 utkom bland annat den vetenskapliga tidskriften *Organization Studies* med ett specialnummer kring vad redaktörerna Angwin & Vaara (2005) kallar "connectivity" i fusioner. Termen "connectivity" användes som en metaphor "that highlights the complexities, interconnected processes and synchronized activities in organizations and their context" (Angwin & Vaara 2005: 1448). Den nya termen används i samband med diskussioner kring kultur i fusioner med ambitionen att utvidga förståelsen av fusionsprocesser genom att betona hur det i fusioner kan finnas kopplingar på många olika nivåer både inom och mellan de fusionerande organisationerna och mellan dem och omvärlden.

ställningar där grupptillhörighet och värderingar är entydiga. Detta har även Risberg (1999, 2003) tagit upp i sina studier. För det andra argumenterar Vaara för att det inom fusionsforskningen saknas en förståelse för att organisationskulturen är inbäddad i omgivningen. Istället har studier behandlat organisationer som internt sammanhållna men externt autonoma enheter. För det tredje har tidigare studier tenderat att för starkt betona kultur som abstrakta värderingar och försummat att uppmärksamma betydelsen av skillnader i organisatoriska praktiker som del av skillnader i organisationernas kulturella system. För det fjärde betonas initiala strukturella skillnader på bekostnad av nya kulturella lager som bildas i samband med fusionen och nya möten mellan grupper. För det femte menar Vaara att man ofta negligerar de politiska dimensionerna i pratet om kulturella skillnader. För det sjätte ses kulturella skillnader allt för mycket som något inneboende negativt, vilket resulterar i att man inte ser det potentiella värdet, till exempel möjlighet till lärande, i dessa skillnader.

Riad (2005) menar vidare att man bör vara medveten om att "kultur" är en metafor som ofta används i organisationssammanhang. Användningen av den kulturella metaforen i försök att förklara integrationsproblem har vissa maktsimplikationer, framför allt eftersom metaforen innefattas i en sanningsregim. Riad menar att konceptet "organisationskultur" blivit en normaliserad diskurs som formar både företags agerande och vad vi som forskare kan och inte kan säga om organisationer. Organisationskulturperspektivet möjliggör visserligen fokus på sociala processer i fusioner, men det begränsar även genom att tysta potentiellt alternativa perspektiv. Det finns dock en rad studier som försökt undvika att reproducera den dominerande organisationskulturella förklaringsmodellen.

Vaara (2000, 2001, 2002, 2003) argumenterar för studier som tittar på processer och mekanismer i hur aktörer tolkar och konstruerar integrationsprocessen, vilket bland annat inkluderar konstruktionen av kulturella föreställningar i ett fusionssammanhang. I en studie av konstruktionen av kulturella skillnader i integrationsprocesser utgår Vaara (2000) från ett meningsskapandeperspektiv. I en studie av sex fusioner fann Vaara att erkännandet av kulturella skillnader och oförenlighet inte enbart var en reflektion av reella kulturella skillnader utan resultatet av meningsskapandeprocesser i samband med integration. Det visade sig att kulturella skillnader formulerades och förtydligades först när man råkade på problem i integrationen. Dessutom ledde negativa känslor gentemot fusionen till att kulturella skillnader betonades och att de positiva aspekterna av den egna kulturen lyftes fram. Kon-

struktionen av kulturella skillnader hade vidare en politisk dimension, då skillnader i kultur användes som lättillgänglig syndabock vid misslyckanden.

Den politiska aspekten av fusioner har studerats mer ingående. Vaara (2001) har bland annat studerat framväxten av en rollstruktur i en fusion. Han fokuserade på hur beslutsfattare agerar som agenter vilka driver intressen och värderingar förknippade med en viss enhet eller kulturell grupp. Iscensättningen av olika rollidentiteter i ledningsgruppen – som agenter för ägarna, företagsledningen, affärsenheter – skapade motstridiga sociopolitiska krafter, vilket i sin tur ledde till ökad spänning och allvarliga öppna konflikter. Studien visar att skiljelinjen i konflikter i samband med integration inte bör förutsättas gå mellan de fusionerande organisationerna på grund av skillnader i till exempel kultur. Istället kan konflikter bero på rollstruktureringen i ledningsgruppen, vilken kan ta sig olika former beroende på situation.

Ett par studier har även genomförts av diskursiv konstruktion av fusioner och integrationsprocessen. I vidare studier har Vaara (2002) identifierat användningen av olika diskurser i konstruktionen av framgång och misslyckande i integrationsprocessen. Han identifierar fyra typer av diskurser. I en *rationaliserande diskurs* framställs integrationsprocessen som rationellt styrd av en kollektiv ledning. Beslut fattas med andra ord på rationella grunder. Enligt en *kulturell diskurs* framställs å andra sidan beslutsfattandet i samband med integration som färgat av beslutsfattarnas kulturella bakgrund. Beslutsfattarna ses alltså som representanter för en kulturell grupp som agerar å denna grupps vägnar. I en *rollbunden diskurs* beskrivs integrationsprocessen som färgad av en situation där aktörer binds till sina institutionella roller i företagshierarkin och sedan agerar utifrån dessa roller. Enligt en *individualiserande diskurs* till slut tonas strukturerna ned, medan mer fragmenterade variabler, så som individualitet och personlighet, lyfts fram som betydelsefulla för integrationsprocessens utfall. Dessa diskurser användes för att framställa integrationsprocessen på ett visst sätt och på så vis ge och ta förtjänst eller skuld för misslyckanden och framgångar i integrationen.

Identitet och identitetsskapande nämns i ovanstående studier som en komponent både i meningsskapandeprocesser och i diskursiv konstruktion av integration (Risberg 1999, Vaara 2001, 2002, 2003). Framför allt framförs identitet som betydelsefull för vilken attityd en individ eller en grupp antas ha gentemot en fusion. Denna attityd kan i sin tur ha betydelse för hur integrationsprocessen utvecklas. Dock undersöker ovanstående studier inte mer ingående hur identitet konstrueras i fusioner. Framför allt har få studier undersökt hur identitet påverkar fusioner mellan konsultföretag och andra kun-

skapsföretag. Ett par studier har dock explicit fokuserat på identitet i fusioner.

IDENTITET I FUSIONER MELLAN KONSULTFÖRETAG

Trots att identitet blivit ett vanligt förekommande tema i organisationsforskning i allmänhet (Garsten & Salzer-Mörling 2004) har få studier gjorts av identitetens betydelse för fusioner.

Det främsta försöket att förstå identitetens betydelse i fusioner har gjorts av Kleppesø (1993). I sin studie av fusionen mellan AB Bofors och FFV Ordnance visar Kleppesø hur föreställningar om olikheter mellan de fusionerande organisationerna utvecklades efterhand och blev allt mer dominerande. Kulturell olikhet kom att bli den huvudsakliga förklaringsgrunden som användes för att förstå vad som hände i fusionen. I denna fusion tolkade de inblandade en allmän upplevelse av olikhet som kulturell olikhet. Detta ledde till att föreställningar om kulturell olikhet mellan företagen permanentades som meningsgivare. Kleppesø menar dock att det inte främst var hotet mot kulturen som skapade motstånd mot integration, utan snarare hotet mot aktörernas sociala identitet. De två grupperna försökte försvara och kommunicera sina identiteter och självbilder genom att ta avstånd från varandra.

Fusioner har även nämnts som exempel på händelser där dynamiken i gruppens identitet kommer till uttryck. I en artikel om social identitet och kategorisering tar Hogg och Terry (2000) upp fusioner som ett exempel på situationer där identitet kan tänkas spela in. De menar att gruppmedlemmars beteende motiveras av strävan mot en positiv social identitet. Detta påverkas i sin tur av subjektiva föreställningar om relationen mellan den egna gruppen och andra relevanta grupper. Gruppmedlemmarna kan ha en föreställning om stabilitet och legitimitet i den egna gruppens relativa status, inklusive om den upplevda statusen anses välförtjänt eller inte. Dessutom kan de ha en föreställning om möjligheten att röra sig mellan sociala kategorier. Vid fusioner förutspår Hogg och Terry att medlemmar i grupper med lägre status kommer att reagera positivt till fusionen om de tror att deras lägre status är berättigad och att gränserna mellan grupper är möjliga att överskrida, dvs. om fusionen möjliggör byte till en grupp med en högre status. Däremot kommer gruppmedlemmarna att reagera negativt om de anser att deras lägre status inte är berättigad och att gränserna mellan grupperna inte är möjliga att överskrida, dvs. de hamnar i en oföränderlig relation till en grupp med högre status. Vidare förutspår de att grupper med högre status kommer att re-

agera negativ till fusionen om de upplever att gränserna mellan grupperna är möjliga att överskrida, dvs. om exklusiviteten i gruppmedlemskapet hotas.

Tittar vi på studier av identitet i fusioner mellan konsultföretag så är dessa ännu mer lätträknade. Efter en sökning på bibliotek och i tidskrifter har jag inte lyckats hitta några studier som fokuserar just på detta. Närmast ligger en artikel om förändringar i organisationsidentitet och identifiering i en typ av kunskapsföretag – revisionsbolag – där kontexten för studien är ett uppköp (Empson 2004). Den dominerande bilden av vad det innebär att vara en revisor har tidigare antagits vara relativt homogen för hela professionen, då socialisationen in i yrket är både stark och homogen mellan byråerna. Empson ifrågasätter dock denna bild av homogenitet och visar dels att skilda identiteter kan formas inom olika delar av revisionsprofessionen, dels att distinkta organisationsidentiteter kan formas inom avskilda byråer och påverka professionell identitet lokalt. Detta kom till uttryck i samband med integration av revisionsbyråer, där en specifik professionell identitet för skatterevisorer utvecklades inom den nya organisationen samtidigt som professionell och organisatorisk identitet förändrades inom det uppköpta företaget.

Som synes är studierna av identitet i fusioner i allmänhet begränsade. De studier jag funnit har dock visat att identitetsprocesser kan ha betydelse för uppkomsten av föreställningar om kulturella skillnader och kulturkrockar i fusioner. Vidare är identitet nära förknippat med strävan efter att behålla eller att erhålla status i gruppstillhörighet. Fusioner utgör i detta sammanhang en situation som kan hota eller erbjuda möjligheter för statussträvanden.

REFLEKTION ÖVER TIDIGARE FORSKNING OM FUSIONER

Tidigare forskning om fusioner har betonat att dynamiken i integrationsprocessen är central för en lyckad transaktion. För att möjliggöra realisering av de synergier man hoppats på bör man designa och implementera integration på rätt sätt. Dessutom är hanteringen av integrationsprocessen central för att undvika och hantera sociala problem så som missnöje och kulturella motsättningar. Dock har forskningen även visat att integration kan vara svårplanerad och framväxande, speciellt när det gäller fusioner mellan konsultföretag och andra kunskapsföretag.

För att förstå den interna dynamiken mellan människor i samband med integration har en stor del av den tidigare forskningen använt organisationskultur som förklaringsmodell. Enligt denna modell kan skillnader i kultur mellan de sammangående organisationerna medföra kulturkrockar och integra-

tionsproblem. Därför bör graden av kulturell förenlighet kartläggas innan ett fusionsbeslut fattas. Dessutom bör kulturell integration hanteras medvetet och systematiskt. Den kulturella förklaringsmodellen har dock kritiserats dels för att utgå från en begränsad realistisk förståelse av organisationskultur, dels för att i sig skapa betoning på kulturella skillnader. Alternativa perspektiv på hur sociala processer påverkar fusioner efterlyses.

Vidare bör det inte tas för givet att uppfattningar om olikhet skär mellan de två sammangående bolagen eller att det är just skillnader mellan de två företagens kultur som uppfattas som problematiskt. Vad som uppfattas som olikhet bör undersökas emiriskt. Det är troligt att det inte endast är föreställningen om att olikhet föreligger utan även vilka olikheterna är som kan belysa betydelsen av föreställningar om olikhet i fusioner. Att studera betydelsen av identitet för möjligheten att integrera är ett alternativt angreppssätt för att belysa sociala processer i fusioner. Detta angreppssätt medför att framväxten av motsättningar och skillnader kan tolkas som resultat av identitetsprocesser snarare än som resultat av förekomsten av två krockande kulturer.

Tidigare forskning har även betonat kunskapsarbetares välvilja och tillit som en förutsättning för integration i samband med fusioner mellan konsultföretag och andra typer av kunskapsföretag. Detta betyder att integration i konsultföretag inte kan beordras uppifrån, utan bör ske genom enskilda konsulters initiativ. För att förstå förutsättningarna för integration i konsultföretag blir konsulternas bilder av fusionen och av dem själva centrala.

Sammanfattningsvis kan konstateras att även om en del studier gjorts av sociala processer i fusioner har en stor del av den tidigare forskningen förutsatt att organisationskultur är den betydande variabeln. Få studier har undersökt betydelsen av identitet i fusioner och ännu färre har tittat på identitet i fusioner mellan konsultföretag. Genom att studera konsulters identitet i samband med en fusion vill jag öka förståelsen för hur identitet påverkar förutsättningarna för att konsulter ska ta initiativ till integration.

KAPITEL 3

IDENTITET I KONSULTVERKSAMHET

I detta kapitel presenterar jag forskning om konsulter och konsultföretag och positionerar min studie i relation till detta forskningsfält. Tonvikt läggs vid studier som belyser identitet i konsultverksamhet. Jag visar här att ett antal tidigare studier gjorts av konsulters identitetsskapande, men att detta fortfarande är ett framväxande fält.

PERSPEKTIV PÅ KONSULTATION I TIDIGARE FORSKNING

Forskningen om konsultation kan, enligt Werr & Styhre (2003) delas upp i två skolor, den funktionalistiska och den kritiska. Dessa har olika fokus och utgår från olika antaganden om konsultverksamhet. Inom *den funktionalistiska skolan* ses konsultation som strikt kunskapsbaserad. Konsulter anlitas i avgränsade projekt för att lösa väldefinierade problem för kunden (ibid). Syftet med att anlita konsulter antas vara tillfällig brist på viss kunskap eller behov av ett oberoende öga i organisationen. Kunden antas vara en kompetent köpare som beställer och utvärderar konsulttjänster på rationella och objektiva grunder. I linje med detta är synen på konsulten och konsultföretaget att de levererar efter beställning de tjänster kunden själv preciserat. Relationen mellan kund och konsult antas därmed karaktäriseras av en transaktionslogik där kunden är i kontroll över relationen och sitt köp av konsulttjänster. Fokus för forskningen har legat på att identifiera faktorer som kan maximera effektiviteten i konsultationsprocessen, bland annat faktiska eller potentiella problem i konsultationsprocessen och i specifika råd.

Den funktionalistiska skolan har dock kritiserats för att ha ett inifrånperspektiv, inte minst eftersom många av de ledande kommentatorerna själva har varit praktiserande konsulter (Fincham & Clark 2002). Ett problem med detta har ansetts vara att konsultationens nytta tas för givet, och så även kundens acceptans för både konsulter och för specifika råd. Praktiserande konsulters intresse av att dölja att de implicit medverkar till legitimering av konsulter och deras image uppges även kunna hindra att forskning inom per-

spektivet problematiserar just denna legitimitet (Bloomfield & Danieli 1995). Som ett svar på denna kritik utvecklades den kritiska skolan.

Inom den *kritiska skolan* har forskarna en annan syn på konsulter och deras relation till kunderna. De ställer bland annat frågor om vad som utgör konsulters kunskapsbas och vilket värde konsulter bidrar med genom sina tjänster. Forskningsfokus har legat på konsulters försöka att genom retorik och andra strategier skapa en positiv bild av sig själva gentemot kunder (Werr & Styhre 2003). Istället för att studera effektivitet i enskilda konsultuppdrag har den kritiska skolan till stor del fokuserat på hur framgångsberättelser underbygger konsulternas kunskapsbas och legitimitet (Fincham & Clark 2003). En utgångspunkt i synen på kunden är att ledning av företag innefattar stor grad av osäkerhet för chefer och företagsledare (Alvesson 1993). För att hantera denna osäkerhet vänder de sig till konsulter för hjälp. De faller då lätt för konsulternas positiva berättelser om möjlig kontroll och framgång. I den kritiska skolan ses kunderna således ofta som offer för konsulternas manipulation och retoriska manövrer (Werr & Styhre 2003).

Den kritiska skolan har dock just kritiserats för att reducera kunderna till passiva offer för konsulternas makt. Fincham (1999) menar till exempel att även konsulterna bör ses som potentiella "offer" för osäkerhet. Jackall (1988) hävdar vidare att chefer använder konsulter för att uppnå legitimitet i politiska manövrer i organisationers interna maktspel. Konsulter har alltså inte alltid den kontroll över sin roll i kundföretagen som de ofta hävdar. Czarniawska & Mazza (2003) poängterar även att som en del av ett utbrett konsultmotstånd behandlas konsulter ofta som onda "häxor" snarare än som goda trollkarlar.

Inom den kritiska skolan ryms dock även forskningsgrenar som inte alltid intar en uttalat kritisk hållning till konsultation, utan att för den skulle ha en funktionell syn på denna verksamhet. Denna forskning antar snarare *en hermeneutiskt tolkande ansats* i försök att förstå konsultation och relationen mellan konsulter och kunder. Dessutom gör man inga antagande på förhand om hur maktrelationen mellan konsult och kund ser ut (se t.ex. Sturdy 1997, Fincham 1999, Furusten & Werr 2005). Denna forskningsgren kan även kallas *den kontextuella skolan* då vikt läggs vid att förstå konsultation som del av ett sammanhang (Werr 2005, 2007).

Min position återfinns framför allt inom den kritiska skolan med en tolkande ansats. Jag ser konsulter som aktiva i skapandet av sin verklighet, dock sker detta i ett sammanhang bestående av vissa praktiker, relationer och diskursi-

va strukturer som erbjuder möjligheter och sätter begränsningar. I detta sammanhang har maktrelationerna både mellan kund och konsult och mellan olika konsultgrupper en potentiell betydelse. Nedan kommer jag att gå in närmare på tidigare forskning om konsulter och konsultverksamhet. Jag har delat upp forskningen i tre områden: forskning om kunskapsföretag och professionella serviceföretag inom vilken konsultföretag ses som typexempel, forskning om konsultationsprocessen samt forskning specifikt om identitet inom konsultation och konsultföretag.

KUNSKAPSFÖRETAG OCH PROFESSIONELLA SERVICEFÖRETAG

Konsultföretag används ofta inom forskningen som typexempel på två företagskategorier: kunskapsföretag och professionella serviceföretag. Jag kommer nedan att beskriva vad som anses typiskt för dessa typer av företag och vilka implikationer detta har för förståelsen av konsultation och konsultföretag.

Konsultföretag som kunskapsföretag

Konsultföretag har tidigare således studerats som exempel på *kunskapsföretag*. Medan andra företag kan ses som kapitalintensiva eller arbetsintensiva anses verksamheten i kunskapsföretag vara intensiv på kunskap (Starbuck 1992). Sveiby & Risling (1986), som var bland de första att mynta begreppet, radar upp ett antal olika exempel på kunskapsföretag, allt ifrån advokatbyråer, revisionsbyråer, universitet och sjukhus till cirkusar och teatrar.

Starbuck (1992) betonar att det som kännetecknar kunskapsföretag inte är att de har en hög nivå av gemensam kunskap, utan snarare att *kunskapen är esoterisk och idiosynkratisk*. Dessutom tillhör de anställda inte alltid professioner. Kunskapsföretag har inte heller alltid en etisk kod, sammanhållning eller standarder. Starbuck menar att konsultföretag är ett exempel på kunskapsföretag där de anställda inte tillhör en profession:

”Management consulting and software engineering, for example, do not qualify as recognized professions. Without doubt, those, who do these jobs well have rare expertise. Nevertheless, the ultimate judges of their expertise are their clients or their supervisors, and their employers set and enforce their ethical codes and performance standards.” (Starbuck 1992: 717-718)

De som arbetar i kunskapsföretag kallas ofta *kunskapsarbetare*. Starbuck definierar kunskapsarbetare utifrån den organisatoriska form de ingår i, dvs. som någon form av experter som ingår i ett kunskapsföretag (ibid). Konsulter ses ofta som arketyper av kunskapsarbetare.

Det råder dock delade meningar om hur pass komplex en verksamhet behöver vara för att kunna kallas kunskapsföretag. Dessutom diskuteras hur unik och professionsbunden kunskapen behöver vara och om kunskap i dessa företag är individuell eller organisatorisk. Enligt en vid definition kan kunskapsföretag även innefatta produktproducerande verksamhet, vilken som ett led av utvecklingen av kunskapssamhället blivit allt mer beroende av unik kunskap som konkurrensmedel (jfr Sveiby & Risling 1986, Starbuck 1992). En snävare definition avgränsar dock kunskapsföretag till särpräglad kunskapsproducerande verksamhet så som tjänsteproducerande verksamhet, FoU-intensiv verksamhet och rådgivning (jfr Alvesson 1992, 1993, 2000, 2004, Robertson & Swan 2003). Då jag studerar ett konsultföretag, dvs. en renodlat kunskapsproducerande verksamhet, behandlar jag kunskapsföretag utifrån den lite snävare definitionen.

Alvesson har gjort en del studier av kunskapsföretag (1992, 1993, 2000, 2004). I boken *Kunskapsarbete och kunskapsföretag* (2004) sammanfattar han resultaten från sina egna och andras studier av kunskapsföretag. Alvesson ser kunskapsföretag som företag där det mesta av arbetet kan sägas vara av intellektuell natur och där majoriteten av arbetskraften består av högt utbildade, välkvalificerade medarbetare. Även om många anställda troligen har akademisk utbildning är det inte en nödvändighet, då de även kan ha erhållit kunskap och kvalifikationer på annat sätt.

Alvesson anger vidare ett antal "omständigheter" som är specifika för kunskapsföretag och deras arbete och ledning. Dessa omständigheter kan vara till hjälp för att få rätsida på vad som utmärker denna verksamhet. I kunskapsföretag är, för det första, *kunskapsbasen* central. Arbetet i dessa företag utförs av kvalificerade individer som utför kunskapsbaserat arbete i vilket de utnyttjar sina intellektuella och symboliska färdigheter. Arbetet kretsar kring komplexa problemlösande arbetsuppgifter, och förmågan att hitta nya unika lösningar är central. Till skillnad från andra organisationer, där kunskap som finns inbäddad i bland annat teknik, regler och procedurer är viktigast, är det i kunskapsföretag kunskap som bygger på de anställdas kognitiva färdigheter som är av störst betydelse.

För det andra karaktäriseras kunskapsföretag av hög grad av *autonomi* hos de enskilda anställda, vilket innebär att den formella hierarkin tonas ner. Det är kunskapsarbetare "på golvet" i verksamheten som besitter kunskap, erfarenhet och kännedom om de specifika omständigheterna kring ett visst problem och som sålunda har mest underlag för att hantera situationen. Personer i ledningspositioner har snarare en mer allmän erfarenhet och kunskap och har sålunda inte möjlighet att leda i detalj. Ledningen måste därför förlita sig till kunskapsarbetarnas omdöme och självbestämmande. De anställda vägleds dock ofta av gemensamma föreställningsramar så som en gemensam kultur eller identitet.

För det tredje karaktäriseras kunskapsföretag oftast av någon typ av ad hoc och platt *organisationsform*. För att möjliggöra autonomin "på golvet" och underlätta produktionen av skräddarsydda innovativa tjänster undviker dessa organisationer formella byråkratiska organisationsformer som skulle vara för trögrörliga för denna typ av verksamhet. Det är dessutom svårt att standardisera och skapa rutiner kring arbetet då arbetet hela tiden är tänkt att anpassas till kundens behov.

För det fjärde har denna typ av organisationer behov av *omfattande kommunikation* för samordning och problemlösning. Behovet av kommunikation finns internt i organisationen, som resultat av den lösa strukturen och de komplexa problemen. En stor del av arbetet sker i projektgrupper inom vilka ömsesidig anpassning är den centrala samordnande mekanismen. Eftersom tjänsteproduktionen ofta innebär en viss grad av samproduktion, dvs. att både konsult och kund är aktiva i tjänsteproduktionen, finns även behov av omfattande kommunikation i relationen till kunderna.

Kunskapsföretag har vidare ofta en speciell relation till sina kunder. Dessa *kundrelationer* beskrivs bäst som intensiva och idiosynkratiska. Kundrelationen är intensiv i den meningen att en stor del av arbetet innefattas av kommunikation och interaktion med personer från kundföretagen. Ofta sker denna kontakt på ett personligt plan vilket även leder till att kundrelationerna tenderar vara unika. Här skiljer sig dock olika typer av kunskapsföretag åt. Vissa arbetar mer med massmarknadsföreläsning och särskiljer sålunda produktion från försäljning och leverans (t.ex. högteknologiska företag och läkemedelsföretag), medan andra tillverkar skräddarsydda tjänster där försäljning, produktion och leverans är svåra att särskilja från varandra (t.ex. vissa konsultföretag).

En sjätte punkt som Alvesson tar upp är att kunskapsföretag ofta producerar produkter eller tjänster vars kvalitet ofta är svårbedömd. Då dessa tjänster ofta består av komplex problemlösning med hjälp av idiosynkratisk och esoterisk kunskap tenderar *kvalitetsbedömningen* att vara subjektiv och osäker. Ofta försvåras kvalitetsbedömningen ytterligare av att kunskapsföretaget och kunden delar ansvaret för problemdefinitioner och problemlösning. Ansvarsfördelningen är med andra ord ofta diffus.

Till sist anges kunskapsföretag karaktäriseras av *asymmetriska maktrelationer*. Maktasymmetri kan råda mellan kunden och kunskapsföretaget, ofta till kunskapsföretagets och den enskilde kunskapsarbetarens fördel eftersom kunskapsarbetaren i regel betraktas som expert. Men det kan även finnas en maktasymmetri internt i kunskapsföretaget då det är kunskapsarbetarna som äger den kunskapsbas som verksamheten baseras på. Kunskapsföretaget blir då beroende av kunskapsarbetarnas lojalitet och sårbart för risken att dessa lämnar organisationen och tar kunskapen med sig.

Självva begreppet kunskap har dock visat sig problematiskt. Det har nämligen varit svårt att precisera vad den esoteriska kunskapen består i och vilken betydelse den har i kunskapsarbetet. Liksom Alvesson (1993, 2004) utgår jag i avhandlingen, från iakttagelsen att kunskap i kunskapsföretag är mångtydig och svårdefinierbar; ”den är förenad med en ovisshet som inte kan skingras – en brist på enighet om gränser, klara principer eller lösningar” (Alvesson 2004: 52). Mångtydigheten reflekteras även i svårdefinierbara tjänster och vaghet i vad kunskapsarbetare gör vilket leder till påföljande svårigheter att utvärdera resultatet av arbetet (Alvesson 1993). Det kunskapsintensiva i kunskapsföretag kan vidare ses som socialt skapat. Det är främst anspråken på kunskapsintensivitet och acceptans av dessa anspråk bland kunderna som gör kunskapsföretag till kunskapsföretag. Föreställningar och myter om kunskapsföretagens kunskap är således en viktig del i det som ger kunderna intryck av värde i kunskapsföretagens tjänster.

En hel del av de studier som behandlat konsultverksamhet har sålunda studerat konsultföretag som kunskapsföretag inom vilka arbetet med kunskap är ett betydande inslag. I försök att karaktärisera de specifika särdragen i denna typ av verksamhet har definitionen av kunskap varit problematisk. Man har kommit fram till att kunskap i dessa verksamheter inte enkelt kan definieras eller kategoriseras och att denna problematik även är påtaglig för kunskapsarbetarna själva då den bland annat präglar relationen till kunderna.

Konsultföretag som professionella serviceföretag

Konsultföretag har även studerats som exempel på professionella serviceföretag. Professionella serviceföretag definieras som företag som erbjuder en specifik typ av tjänster och antar vissa specifika organisationsformer. De har även setts som en speciell typ av kunskapsföretag. Ett särskiljande drag är dock att den professionella identiteten hos kunskapsarbetarna ofta är mycket stark (Alvesson 2004, Løwendahl 2005). Som vi kommer att se beskrivs professionella serviceföretag i mångt och mycket i liknande ordalag som kunskapsföretag. Medan forskning med fokus på kunskapsföretag betonar problematiska aspekter av just kunskap och lärande tenderar forskning med fokus på professionella serviceföretag snarare att betona strukturella aspekter av verksamheten, så som organisationsform, styrning och incitamentsstrukturer.

Enligt Løwendahl (2005) är det karaktäristiska med professionella serviceföretag de tjänster de erbjuder, nämligen "professionella tjänster". Dessa tjänster innefattar hög grad av interaktion och gemensam problemlösning mellan inköpare hos kunden och tjänsteleverantörer från det professionella serviceföretaget. Att definiera och lösa problem beskrivs som centralt i dessa företag:

"The actual content of the services delivered by the hired professionals may range from help in defining the problem to be solved, to a complete process of problem definition, solution development and implementation, result control and follow-up." (Løwendahl 2005: 18)

De som arbetar i professionella serviceföretag tillhöra ofta någon typ av profession. Men Løwendahl påpekar att eftersom professionsbegreppet är problematiskt, framför allt på grund av oklarheter rörande vilka yrkesgrupper som kan kategoriseras som professioner, är professionskriteriet mindre relevant. Som exempel på professionella serviceföretag nämns bland annat: advokatbyråer, revisionsbyråer, investmentbolag, försäkringsbolag, PR- och reklamfirmor, arkitektfirmor samt konsultföretag. Organisationer som Løwendahl explicit exkluderar från kategorin är: gourmetrestauranger, statlig verksamhet så som skolor samt all annan kunskapsintensiv verksamhet som inte sker i bolagsform.

Løwendahl med flera menar att professionella serviceföretag karaktäriseras av vissa specifika särdrag (Løwendahl et al 2001, Løwendahl 2005). För det första innefattar det professionella serviceföretags tjänster *kunskapsintensivt*

värdeskapande, vilket innebär att tjänsteproduktionen utförs av en högutbildad arbetskraft som inte sällan har starka kopplingar till forskning och vetenskaplig utveckling inom ett expertområde. För konsultföretag kan detta område vara "management", organisering eller företagsledning. Jämfört med advokater och revisorer har konsulter dock ett relativt diffust kunskapsområde.

Vidare baseras tjänsterna på professionella diagnoser av *experter* inom det professionella serviceföretagets specifika expertområde. Detta innebär att experternas *personliga bedömning* är ett centralt inslag i tjänsteproduktionen. Dock kan graden av personligt omdöme variera beroende på hur standardiserat och reglerat expertområdet är. Konsultverksamhet är i dessa sammanhang relativt oreglerat (Alexius 2007), men graden av standardisering kan variera beroende på hur unika de problem är som kunden behöver hjälp med (Maister 1993).

Ytterligare kännetecken för professionella serviceföretag är att de erbjuder tjänster som *skräddarsys* efter kundens behov och den specifika situationen (Løwendahl 2005, Empson 2000, 2001). Dock finns även här gradskillnader. En del tjänster kan anpassas genom skräddarsydd sammansättning av standardiserade tjänstemoduler medan andra tjänster är helt skräddarsydda. Produktion och leverans av dessa skräddarsydda tjänster förutsätter samproduktion och hög grad av *interaktion* med kundrepresentanter.

Vidare är de anställda i professionella serviceföretag typiskt utbildade i en *standardiserad kunskapsbas* som är gemensam för alla i en viss profession. Inte sällan krävs auktorisation från en professionell intresseförening för att företaget ska tillåtas erbjuda tjänsten. Om den standardiserade kunskapsbasen är förknippad med en formell profession begränsas tjänsteproduktionen även av *professionella normer* för yrkesutövandet, vilket ofta inkluderar att sätta kundens behov högre än lönsamhet och att respektera gränserna för expertområdet (Løwendahl 2005). Konsultation är dock en typ av professionell serviceverksamhet som inte innefattas i någon formell profession och som sålunda inte kräver någon auktorisering. Det råder dessutom delade meningar om huruvida konsultation omfattas av några professionella normer (jfr Furusten 2003, Alexius 2007).

Att se konsultföretag som exempel på både kunskapsföretag och professionella serviceföretag bidrar till att vidga förståelsen för förutsättningarna för konsultarbete. Framför allt är det relevant att ta i beaktande vad förutsättningarna för kunskapsarbete innebär och att konsultarbetet begränsas av de

ramar som sätts kring professionell tjänsteproduktion. Detta kommer jag att ta med mig när jag nu tittar närmare på tidigare forskning om konsulter och konsultföretag.

KONSULTER I KONSULTATIONSPROCESSEN

En utgångspunkt i mycket av forskningen om konsultation är att konsulternas kunskapsbas är mångtydig vilket ställer krav på konsulter att framställa sig på ett visst sätt för att därigenom övertyga kunden om konsulttjänsternas värde. Jag menar att dessa förutsättningar för konsultation kan ha relevans för konsulters identitetskonstruktion i allmänhet. I detta avsnitt visar jag hur resultaten från tidigare forskning om konsultation betonar dels att konsulttjänster är svårbedömda, dels att konsultarbete ofta innefattar imageskapande.

Svårbedömda konsulttjänster

I linje med hur kunskapsföretags kunskap beskrivs som mångtydig och vag har den kunskap som ligger till grund för konsultation visat sig heterogen och svårfångad. På grund av att konsulter till skillnad från till exempel revisorer och advokater saknar generell och formellt kodifierad kunskap baserad på legitimering, auktorisering eller andra formaliserade kvalifikationer har konsulters kunskapsbas beskrivits som relativt lågt standardiserad (Fincham 1999, Starbuck 1992). Att bedriva konsultverksamhet kräver generellt ingen speciell utbildning. Det är istället det enskilda konsultföretaget som ställer krav på konsulternas kunskap och erfarenheter. Konsulters kunskap innefattar dessutom insikt och skicklighet i att hantera kunder som köpare av deras tjänster, dvs. förmågan att hantera konsultationsprocessen och kundrelationen. Den kunskapsbas konsulterna baserar sina tjänster på är således ofta vag och ospecificerad, vilket vidare har konsekvenser för bedömning av konsulternas tjänster. Med utgångspunkt i konsultköparens behov av att i både för- och efterhand bedöma värdet av konsulttjänster preciserar Clark (1995) vad som gör konsulttjänsterna så svårbedömda.

För det första tenderar konsulttjänster vara relativt *abstrakta* då det inte så som hos materiella produkter finns något att ta, se, lyssna eller lukta på före köpet. Man kan säga att tjänsterna har en hög grad av immaterialitet. Detta är ett kännetecken för många tjänster, men Clark påpekar att konsulttjänster är en ytterlighet i denna bemärkelse då många av dessa tjänster, till skillnad från tjänster så som frisering, kemtvätt, inredning, reparation och underhåll av fordon med mera, inte heller alltid tydligt förändrar något materiellt. Istäl-

let är konsulttjänster abstrakta på samma sätt som undervisning och andra kommuniserande tjänster. Tjänsternas abstrakta karaktär har betydelse för hur de bedöms. Eftersom det inte finns något konkret hos själva tjänsten att bedöma kvalitet och värde utifrån värderar bedömare istället tjänsteleverantören (företaget eller personen) för att avgöra troligheten i att denne kan leverera en bra tjänst. På grund av detta blir det intryck tjänsteleverantören ger och dennes ryktbarhet en central del av tjänsten.

Enligt Fincham med flera (Fincham 1999, Fincham & Evans 1999) kan konsultkunskapens abstraktionsgrad dock variera beroende på *hur pass konkreta produkter* som ingår i tjänsterna. Implementering av tekniska system, specifika procedurer eller konkreta operativa förändringar är exempel på mer konkreta komponenter som kan ingå. Att inkludera mer konkreta produkter i rekommendationer kan även vara en strategi för att få konsulternas kunskapsbas att framstå som mindre vag och abstrakt. Till exempel kan konsulter framhäva att de har en avgörande roll i att hjälpa kunderna att omvandla generella idéer om ledning (t.ex. managementmoden så som BPR, TQM m.m.) till mer konkreta praktiker och tekniker i kundens verksamhet. Även om den kunskap som används i konsultationsprocessen är abstrakt kan konsulterna utveckla mer konkreta modeller för att övertyga och lugna kunden med budskapet att de har en konkret kunskapsbas till grund för genomförandet av komplexa organisatoriska förändringar.

För det andra menar Clark (1995) att konsulttjänster tenderar att vara rika på *social interaktion* då de i många fall skapas i samspelet mellan konsult och kund. Man har dock här identifierat olika typer av konsultation bland vilka betydelsen av interaktion i tjänsteproduktionen varierar (jfr Schein 1969, Alvesson & Johansson 2002). Framför allt varierar dessa i hur involverade konsulterna är i att definiera de problem kunden behöver hjälp med. Vissa typer av konsultation sker utifrån problem som kunden själv definierat och som förknippas med ett avgränsat expertområde (jfr "expertkonsultation" enligt Schein). Andra innebär att konsulterna involveras i att definiera problemet, ge förslag på lösningar samt implementera förslagna lösningar (jfr "doktor-patient modell" för konsultation enligt Schein). I ytterligare en typ av konsultation arbetar konsult och kund tillsammans på att definiera och lösa problem. Konsulten lär då kunden att lösa problem på egen hand (jfr "processkonsultation" enligt Schein). I den senare typen av konsultation är interaktionen med kunden en betydande del av konsulttjänsten då denna produceras och konsumeras gemensamt. Detta ställer till med problem när

tjänsterna ska bedömas då det suddar ut gränsen mellan konsulternas och kundens insatser.

För det tredje menar Clark att konsulttjänster tenderar att vara *heterogena*. Med grad av heterogenitet menas här i vilken utsträckning tjänsterna är standardiserade. Clark (1995) menar att få konsulttjänster är helt unika, men också att konsulter sällan säljer standardiserade och fördefinierade tjänstepaket. Istället säljer de ofta kombinationer av tjänstemoduler vilka kan skräddarsys och anpassas till den enskilda klientens speciella behov vid ett givet tillfälle. Att tjänsterna är heterogena och skräddarsydda innebär således att även tjänster producerade av ett och samma konsultföretag är svåra att jämföra och bedöma. Jämförelse och bedömning försvåras ytterligare av att konsulttjänster tenderar att vara *förgängliga*. Eftersom de "förstörs" i konsumtionsprocessen kan de inte tas fram som jämförelseobjekt vid nya konsultköp.

Som resultat av ovanstående egenskaper beskrivs konsulters arbete som svårbedömt och vagt. Trots detta måste konsulterna sälja sina tjänster på ett sätt som ger intryck av att tjänsterna är värdefulla och nyttiga för kunderna (Clark 1995, Clark & Salaman 1998, Fincham 1999, Alvesson 1993, Furu-sten 2003). För att lyckas med det behöver konsulterna *framställa tjänsterna på ett legitimt sätt* som överrensstämmer med kundens förväntningar och föreställningar. På detta sätt kan konsulterna övertyga kunden om att de har överlägsen kunskap både på en generell och på en situationsspecifik nivå (Engwall & Kipping 2002). Clark (1995) påpekar även att konsulttjänsternas vaga natur ger konsulterna ett övertag då det skapar utrymme för dem att i relationen med kunden konstruera den verklighet som de gagnas bäst av.

"Therefore, a key objective for consultants is to manage and manipulate the interaction process in such a way that they convince clients of their value. Each episode of interaction provides consultants with an opportunity to convince clients that they have something special to offer." (Clark 1995: 53)

Tjänsternas heterogena och vaga karaktär kan ses som både en möjlighet och en begränsning för konsulterna. En möjlighet ligger bland annat i att en vag kunskapsbas ger konsulterna utrymme att i olika situationer variera och anpassa vad de betonar i arbetet med att övertyga kunderna om att de har överlägsen och värdeskapande kunskap. En begränsning är i sin tur att kunderna kan uppleva att konsulter är opålitliga och svåra att förstå om de inte lyckas skapa en tydlig och övertygande bild av vad de erbjuder.

Imageskapande en del av kundrelationen

Med utgångspunkt i konsulttjänsternas vaghet har *imageskapande* beskrivits som en del av kärnan i konsulters arbete (Clark 1995, Clark & Salaman 1996, 1998, 2000). Imageskapande i konsultationssammanhang innebär att konsulterna genom att medvetet arbeta med det intryck de ger försöker forma kundernas förväntningar och upplevelser av konsultationsprocessen i syfte att övertyga kunderna om tjänsternas värde. Konsulternas image skapas framför allt i interaktion mellan konsult och kund i konsultationsprocessen men kan även komma till uttryck i allmänna föreställningar om konsultföretagets varumärke. I mitt försök att förstå konsulters identitetskonstruktion kommer jag att dra paralleller till hur tidigare studier resonerat kring konsulters imageskapande arbete.

Begreppet imageskapande, eller "impression management", hämtades till konsultforskningen från Erving Goffmans bok *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959). En huvudtes i boken är att social interaktion präglas av hur vi som människor presenterar oss själva inför andra. Genom våra handlingar ger vi en framställning av vilka vi är som människor. Clark med flera (Clark 1995, Clark & Salaman 1996, 1998, 2000) använder begreppet i en dramaturgisk metafor i vilken konsulternas arbete i mötet med kunden ses som en form av teater vilken inkluderar skådespelare (konsulterna), en publik (kunderna), en scen, ett manus, rekvisita med mera. Ett centralt syfte med att presentera sig själv för andra på ett visst sätt är, enligt Goffman, att medvetet eller omedvetet kontrollera hur andra agerar, framför allt hur andra behandlar oss. Detta sker framför allt genom att påverka hur andra definierar situationen och relationen. Clark citerar Goffman: "this control is achieved largely by influencing the definition of the situation which the others come to formulate, and he can influence this definition by expressing himself in such a way as to give them the kind of impression that will lead them to act voluntarily in accordance with his own plan." (Goffman 1959: 15). Clark använder Goffmans term "impression management" för att beskriva konsulters presentation av sig själva som en viss typ av konsult, dvs. som en kompetent konsult.

En central del i att uppfattas som en kompetent konsult är att framstå som auktoritär och som att man äger något som kunden tror sig behöva (Clark & Salaman 1996). Det är genom att framställa att de besitter viss kunskap och vissa egenskaper som konsulterna kan få status hos företagsledare och andra konsultköpare. Vidare har kundernas bedömning av konsulter ansetts byggas på att de värderas utifrån *generiska symboler för expertis* (Starbuck 1992,

Alvesson 1993, Clark & Salaman 1996). Detta inkluderar symboler både på en företagsnivå, till exempel olika typer av kvalifikationer, diplom, kunddatabaser, organisationens utformning m.m., och på en individnivå, till exempel konsulternas manér, utseende, stil, beteende samt uppvisat självförtroende. Att konsulterna kan visa upp formella kvalifikationer som symboler för tidigare prestationer och agera, klä sig samt tala på ett förtroendeingivande sätt hjälper till att övertyga kunderna om att de är kompetenta och har expertis.

Användandet av symboler för expertis kan vidare ses som en del av användandet av *retorik* i konsultationsprocessen (Alvesson 1993, Berglund & Werr 2000). I samband med att de retoriska inslagen i konsultation betonas beskrivs konsultation och konsultföretag som *övertalningssystem* där lockande bilder skapas genom legitim och effektiv retorik (Alvesson 1993). Den övertygande retoriken finns bland annat inbäddad i modeller som konsulter använder och i medföljande språkbruk. I sin retorik använder konsulter vidare framställning av "goda berättelser" om konsultationen. Tanken är att dessa ska appellera till kunderna eller eventuellt till någon specifik grupp i kundföretaget så som företagsledare, linjechefer, personalchefer eller ekonomichefer (Legge 2002). I dessa berättelser porträtteras kunderna inte sällan som i behov av förändring och konsulterna som deras räddare i nöden (Schilling 2005). Fincham och Evans (1999) har bland annat visat hur konsultmodellen Business Process Reengineering (BPR) innefattar narrativ där kundföretaget konstrueras som i behov av ständig förändring samtidigt som omvärlden konstrueras som hotfull och kaotisk. Ytterligare studier har visat hur konsulter med ett ofta aggressivt och konfronterande språk försöker skapa en "kultur av förändring" i kundföretagen vilken vidare medför en ökad rädsla och oro hos kunden att inte förändras fort nog (Grint & Case 1998). Eftersom konsulterna är så beroende av ord, fraser och retorik i sitt arbete har de beskrivits som "*handelsresande i ord*" (Czarniawska- Joerges 1988).

I sina försök att framställa sig själva som kompetenta och kundföretagen som i behov av förändring och räddning uppges konsulterna kunna utnyttja *chefers osäkerhet och otrygghet* (Sturdy 1997, Fincham 1999). Inom den kritiska forskningen ges en bild av en självsäker konsult som utnyttjar chefers och företagsledares osäkerhet och godtrogenhet genom att pådyvla dem något de kanske egentligen inte behöver. Man menar att chefsrollen ofta präglas av oro över en rad osäkra faktorer, bland annat över karriärmöjligheter, yrkesroll och organisationens framtid och omvärld. Såväl Sturdy (1997) som Fincham (1999) och Kieser (2002) menar att konsulter använder denna

oro för att argumentera för att deras tjänster behövs. I försäljning av konsulttjänster kan konsulter även dra nytta av chefers behov av kontroll. Köp av konsulttjänster stimuleras av att chefer för tillfället lugnas i sin oro då den aktiva handlingen att anlita en konsult bidrar till en känsla av att ta kontroll över både chefers eget och organisationens öde. Konsulterna kan även utnyttja chefers behov av att uppleva både att de är en del av sin samtid och att de är unika med konkurrensfördel genom att erbjuda tjänster med ständigt nya beteckningar, så kallade "buzzwords" (Kieser 2002). Typiskt är här att konsulterna betonar att de utgår från de senaste vetenskapligt beprövade modellerna men att tjänsterna samtidigt skräddarsys för företagets specifika situation.

Chefernas oro förstärks dock samtidigt i konsultationsprocessen, eftersom anlitaandet av konsulter är förknippat med problem i organisationen (Sturdy 1997, Fincham 1999). Oron förstärks också av att lösning av ett visst problem ofta riktar uppmärksamheten mot nya problem. Samtidigt kan försök att applicera vaga och mystifierade modeller leda till att kunderna upplever omvärlden som ännu mer oförutsägbart och okontrollerbart. Att konsultation fokuserar på svagheter snarare än på styrkor kan dessutom göra det smärtsamt att anlita konsulter (Czarniawska & Mazza 2003). Den ökade oron som kommer av fokus på problem och svagheter i kundens organisation bidrar sålunda till att behovet av konsulttjänster ökar. En slutsats har varit att konsulter framställer sig som *obligatoriska passerpunkter* för kunden, dvs. som experter på områden som kunderna inte själva kan behärska utan hjälp av dessa konsulter (Bloomfield & Best 1992, Bloomfield & Danieli 1995, Bäcklund & Werr 2004, Schilling 2005).

Imageskapande, retorik och övertalning har även studerats speciellt inom *IT-nära konsultation*¹⁰. Bloomfield med flera (Bloomfield & Best 1992, Bloomfield & Danieli 1995, Bloomfield & Vurdubakis 2002) har studerat användningen av diskursiva och symboliska resurser bland konsulter som specialiserar sig på IT-baserade projekt så som utveckling av IT-system och formulering av IT-strategier. Konsulter med IT som specialitet har, enligt Bloomfield och Best (1992), en dubbel roll i konsultationsprocessen. Dels fungerar

¹⁰ IT-konsulter som ingår i ett managementkonsultföretag anses skilja sig från hårdvaru- och mjukvaruleverantörer och andra IT-rådgivare då de kan argumentera för att IT inte endast är en fråga som rör teknik utan även en fråga som rör organisationen (Bloomfield & Danieli 1995). I implementering av IT-system i företag ingår att anpassa organisationen och dess rutiner till de nya förutsättningarna systemen ger. Detta ger IT en koppling även till företagets strategiska nivå då implementering av rätt IT-lösningar blir en fråga om organisationens utveckling och konkurrenskraft.

de som källa till teknisk expertis, dels som möjliggörare av organisatorisk förändring. Försäljning och köp av IT-konsulttjänster drivs ofta inte av direkta behov av den tekniska expertisen utan ses snarare som en väg till organisatorisk utveckling. Sålunda använder även IT-konsulter retorik för att framkalla en positiv bild av sig själva. Bloomfield och Danieli (1995) framhåller dock att IT-konsulter har tillgång till både en teknisk och en social/organisatorisk terminologi för att framställa sin kompetens. Detta kan tänkas ge dem större utrymme att påverka kundens behov av konsultation, eftersom de kan hävda att problemet antingen ligger i brister i de tekniska eller i de sociala systemen i kundföretaget.

Utifrån dessa studier drar jag slutsatsen att en viktig aspekt av konsulters arbete är imageskapande. Genom imageskapande försöker konsulterna övertyga kunden om att de har överlägsen och värdefull kunskap. Även om få tidigare studier resonerat i termer av identitet i samband med imageskapande anser jag det rimligt att se konsulternas försök att skapa ett trovärdigt intryck i relationen till kunderna som del av identitetsskapande processer. Konsulters framställning av en viss identitet kan sålunda ses som en central del av konsulters verksamhet. Denna insikt används som en utgångspunkt i analysen av hur konsulter reproducerar identitet.

En alternativ bild av konsultationsprocessen

Ovanstående studier utgår från en bild av konsultationsprocessen där konsulten är dominerande och kontrollerande medan kunderna är passiva, osäkra och svaga. I flera studier har denna bild av relationen mellan konsulter och deras kunder ifrågasatts då den ansetts vara allt för onyanserad. Framför allt argumenterar en rad forskare för att rollfördelningen mellan konsult och kund inte bör tas för given på förhand (Sturdy 1997, Wright 2002, Hislop 2002).

En del studier har poängterat att konsultationsprocessen inte bör ses som konstruerad enbart genom konsulternas starka retorik. Här utgår man snarare från antagandet att *konsultationsprocessen skapas av konsulter och kunder tillsammans*. I en studie av interaktionen mellan en kund och en konsult i ett konsultuppdrag visar Johansson (2004) upp en mer nyanserad bild av relationen dem emellan. Han visar att det är poängfullt att se konsultationsprocessen som samkonstruerad av kund och konsult tillsammans. Johansson menar att denna samkonstruktion sker genom *skapandet av en berättelse* om det enskilda konsultprojektet där parterna allt eftersom förhandlar fram berättelsens tema och de inblandade karaktärerna/aktörerna. Denna berättelse

förhandlas och utageras av konsult och kund fram till berättelsens/konsultuppdragets slut. Berättelser kring konsultuppdrag kan dock vara mer eller mindre öppna för alternativa händelseförlopp, vilket innebär att konsulter och deras kunder kan vara bundna till att agera inom en given berättelselinje.

Även Hislop (2002) har studerat vilken roll kunden har i skapandet av relationen mellan kund och konsult. Han fann bland annat att kundernas beteende i konsultationsprocessen formas dels av tidigare utvecklade sociala relationer, både internt i kundföretaget och mellan kund och konsult, dels av tidigare erfarenheter hos enskilda centrala aktörer i kundföretaget. Kitay & Wright (2004) har dessutom visat att beroende på hur starka de personliga relationerna är mellan konsult och kund får konsulterna en av två olika roller i kundrelationen, antingen den som utomstående eller den som inkluderad. I rollen som *utomstående* blir försäljning och leverans av konsulttjänsten endast en marknadstransaktion mellan två skilda organisationer. I rollen som *inkluderad* har dock sociala kopplingar uppstått mellan kund och konsult vilket gör att gränsdragningen mellan organisationerna blivit otydlig.

Andra studier porträtterar *konsulter som utsatta och osäkra* i sin konsultroll. Jackall (1988) har i en omtvistad beskrivning av politiska spel i organisationer bland annat visat hur konsulter används som *brickor i kundens interna maktspel*. Inom kundens hierarkiska struktur förekommer en intensiv tävlan om idéer där högre chefer utbyter handlingsplaner och rapporter för att verka uppdaterade på de senaste idéerna om bland annat organisering och ledarskap. Konsulter är en viktig källa till dessa idéer och även om de försöker ge intryck av att deras lösningar fungerar så utnyttjar konsulter dessa politiska processer internt i kundföretagen. Wright (2002) har även visat att sett över en längre tid bör inte bara kunder utan också konsultföretag ses som "offer" för managementmodens makt. Konsulter bygger ofta sina verksamheter och framgångar på vissa managementmoden och modeller vilka så småningom blir omoderna. Detta skapar ett tryck på konsulter att ständigt uppdatera sin kunskap och utveckla nya modeller.

I en studie av praktik och upplevelser i kundrelationen fann Sturdy (1997) att konsultationsprocessen innebär en stor portion osäkerhet inte bara för kunderna, utan även för konsulterna själva. Den enskilde konsulten har många faktorer att oroa sig för i sitt yrkesutövande. Dessa kan inkludera att bemöta och övervinna konsultmotstånd i kundföretagen, att framstå som en auktoritär expert, att skapa ett positivt rykte samt att hålla på professionell etik och moral. Samtidigt kan dessa faktorer stå i konflikt med trycket på att

leverera standardiserade lösningar med låg risk men högt arvode där kvalitet och etik kan behöva kompromissas.

Konsulternas känsla av kontroll utmanas vidare av allt mer sofistikerade konsultköpare som kritiserar och gör motstånd mot konsulterna. Detta *konsultmotstånd* grundas i att konsulterna ingripande i organisationen upplevs hota chefernas identitet, jobb och karriär, eftersom chefens förmåga att själva lösa organisations problem kan komma att ifrågasättas. Konsultmotstånd kan även uppstå som resultat av tidigare dåliga erfarenheter av konsultköp där antingen rena konflikter uppstått eller där kundens förväntningar inte uppnåtts.

Sturdy visar även att för den enskilde konsulten kan det också *internt i konsultföretaget* finns faktorer som skapar oro och osäkerhet. I försöken att hålla sig kvar i konsultföretaget och göra karriär i en intern miljö som karaktäriseras av konkurrens – ett kännetecken för många konsultföretag – behöver konsulterna framstå som ambitiösa och drivna, prestera efter givna mallar för god prestation och i jämförelse med andra samt passa in i en ofta ”grabbig” arbetsmiljö. Dessa förutsättningar sätter stor press på den enskilde konsulten och kan antas forma hur han eller hon ser på sig själv och sin roll som konsult.

Denna forskning visar sålunda att även om en viktig aspekt av konsultarbetet är att framställa situationen och konsulterna själva på ett visst sätt sker detta i en utsatt situation där konsulterna står inför intern konkurrens med andra konsulter och inte sällan möter motstånd och fientlighet i kundföretaget. Dessutom innefattar konsultationsprocessen att förhandla med kunden i olika roller och ”berättelsekaraktärer”. Ytterligare en utgångspunkt för att förstå konsulters identitetskonstruktion kan sålunda vara att även om konsulter har ett visst utrymme att framställa sig själva på ett för dem passande sätt begränsas detta av en situation där deras kompetens och tjänsternas värde ifrågasätts och av ett begränsat utrymme att förhandla om konsultationsprocessens betydelse i relationen mellan kund och konsult.

IDENTITET I KONSULTATION OCH KONSULTFÖRETAG

Tidigare forskning om konsulter och konsultationsprocessen har, som vi sett, föreslagit att konsulter jobbar hårt på att upprätthålla sitt rykte och sin legitimitet som innehavare av värdefull kunskap. Även om få tidigare studier sett på dessa processer i termer av identitetsskapande menar jag att förståelse av konsulters imageskapande är en del av att förstå konsulters identitet. Jag

kommer nedan att titta närmare på studier som behandlat identitet i konsultationsprocessen och i konsultföretag.

Konsulters identitet i konsultationsprocessen

Få studier har gjorts som explicit behandlar konsulters identitet i konsultationsprocessen. Istället har man, som jag visat ovan, pekat på hur konsulter strävar efter att skapa en viss image, bland annat genom användning av retorik, övertalning och det intryck konsulterna och konsultföretaget ger. Bloomfield & Danieli (1995) har i sina studier dock nämnt identitet som en del av konsulters imageskapande processer. De menar att framställningen av konsulttjänster och deras nytta även innefattar en bild av en kompetent konsult av ett visst slag. De har visat hur IT-konsulter konstruerar en identitet som externa experter där de framställs som objektiva rådgivare som dock är oberoende av teknikleverantörer. Dessutom framställs de som innehavare av både organisatorisk och teknisk kunskap, inklusive kunskap om strategiska frågor. IT-konsulternas identitetskonstruktion skedde i interaktionen med kunden och inom ramen för en viss diskurs. Diskursen konstruerades kring konstateranden om att konsulter tacklar verkliga problem som kunden inte själv kan hantera, att strategi är centralt för företag och att konsulter som individer bemästrar både tekniska och affärspraktiska färdigheter.

Även Johansson (1997) behandlar frågor kring identitet i konsultationsprocessen. I en studie av småföretagares behov av och efterfrågan på rådgivningstjänster identifierar han tre olika kundidentiteter och hävdar vidare att varje kundidentitet motsvaras av en konsultidentitet. "*Idealklienten*" är den kundidentitet som stämmer bäst överens med bilden av "en behövande klient", en bild som oftast kommer till uttryck i konsultlitteraturen. Kunden beskrivs här som en företagare som accepterat att han har behov av konsulternas hjälp. Dessutom utgår idealklienten från att konsulterna kan tala om vilka problem han står inför och vilka lösningar som är lämpligast. Idealklienten motsvaras av föreställningar om konsulten som en "professionell hjälpare". "*Antiklienten*" låter sig inte definieras som klient, dvs. som i behov av konsulternas råd. Framför allt accepterar företagaren här inte att konsulten skulle vara bättre på att sköta företaget än han själv. Antiklienten motsvaras av föreställningar om konsulten som en "utrangerad tjänsteman" som erbjuder tjänster till kunder som inte behöver hjälp. Det som kännetecknar "*konsultmoderatorn*" är att han är aktiv i att definiera konsultens roll och funktion i rådgivningen. Till skillnad från idealklienten tillåter konsultmoderatorn inte att konsulten styr konsultationsprocessen, utan han ser konsulten

som en resurs att ta till vid specifika behov. Konsultmoderatorn motsvaras på detta sätt av föreställningar om konsulten som "bollplank". Johanssons studie visar sålunda att konsulternas identitet i konsultationsprocessen kan skifta beroende på kundens identitet och vilken roll kunden tillåter konsulten att ta.

Det har således föreslagits att konsulter kan påverka förutsättningarna för relationen med kunden genom att få stöd för att de som konsulter har vissa specifika drag och egenskaper. Att framställa sig på ett visst sätt kan vara en förutsättning för att bli accepterad som konsult med värdefull kunskap för kunden.

Konsulters identitet i konsultföretaget

En rad studier har behandlat konsulters identitetsskapande internt i konsultföretag. Alvesson med flera har bland annat studerat identitet i konsultföretag utifrån antagandet att identitet kan användas som ett styrverktyg. I detta sammanhang ser de identitet som något som ledningen kan manipulera för att skapa arbetsmoral, lojala konsulter och villighet att jobba långa arbetsdagar. Identitet ses i dessa studier sålunda som ett *verktyg för ledning, kontroll och motivation* i konsultföretag (Alvesson 1992, 2000, 2004, Kärreman & Alvesson 2004).

Alvesson (2000) argumenterar bland annat för att konsultföretag står inför utmaningen att motivera nyckelpersonal att stanna kvar i företaget. Konsultföretag lever ständigt med risken att konsulterna, individuellt eller i grupper, lämnar företaget och tar med sig sina personligt upparbetade kundrelationer, antingen till konkurrenterna eller till en egen konsultverksamhet. Att rädslan att förlora nyckelpersonal är befogad visas av att många konsultföretag grundats just som "avknoppningar" av större (Kipping 2002) och att personalomsättningen i allmänhet varit hög (Clark 1995). Konsulters lojalitet till konsultföretaget kan främjas genom att underbygga identifikation med konsultföretaget, menar Alvesson. Konsultföretaget konkurrerar dock med ett antal andra möjliga identifikationsbaser, så som professionen, kunden och arbetsgruppen.

Alvesson urskiljer vidare två former av lojalitetsskapande identifikation: institutionsbaserad identifikation och gemenskapsbaserad identifikation. *Institutionsbaserad identifikation* innebär en instrumentell väg till identifikation där historia och praktik (t ex en tydlig karriärstruktur och möjligheten att blir partner) bidrar till en institutionaliserad syn på identitet och lojalitet. *Gemen-*

skapsbaserad identifikation innebär i sin tur att lojalitet skapas baserat på personliga relationer och sociala processer som bidrar till att konsulten känner tillhörighet och gemenskap med konsultföretaget som grupp. För att skapa motivation och lojalitet måste ledningen främja båda dessa vägar till identifikation, menar Alvesson.

Kärreman & Alvesson (2004) betonar vidare att konsulters identitet används som normativt kontrollverktyg i konsultföretag. Genom identitetsstyrning formas konsulternas föreställningar och upplevelse av att vara en del av organisationen. Konsultverksamhet är en komplex och kunskapsintensiv verksamhet vilket, som vi sett, innebär att konsulterna ofta jobbar självständigt utifrån eget omdöme och egen kunskap och erfarenhet. När hierarkier och rutiner inte kan ange hur konsulterna bör hantera komplexiteten i det kunskapsintensiva arbetet blir självbild och tillhörighet i en viss social grupp centrala i att vägleda medarbetarna. Kärreman & Alvesson påpekar dock att identitet kan uppfattas som ett mindre legitimt verktyg för kontroll då det inte nödvändigtvis ses som acceptabelt att manipulera människors privata förhållande till sig själv och sin plats i tillvaron.

Kärreman & Alvessons studie av identitet som normativt kontrollverktyg bygger på observationer från ett partnerägt multinationellt IT- och managementkonsultföretag. De betonar dock att identitet och andra former av normativa kontrollverktyg i dessa typer av konsultföretag verkar i samspel med mer teknokratiska och byråkratiska former av kontroll. Mer specifikt fann de att byråkratisk kontroll i form av hierarki, regelbundna utvärderingar, standardisering av arbetsrutiner och karriärstruktur underbyggs av en kultur eller meningsstruktur i företaget. De identifierar fyra ideologiska element i den innebörd som läggs i att vara en del av konsultföretaget: trygghet i en positiv "vi"-känsla inom företaget, homogenisering av klädsel och uppförande, lojalitet och engagemang som innebär en tendens att snabbt identifiera sig med företaget samt villighet att underordna sig och lyda både systemet och mer seniora konsulter så som partners. Kärreman & Alvesson resonerar sedan kring hur konsulternas identitetskonstruktion även innefattar referenser till praktiken i hierarki och karriärstruktur i konsultföretag. En slutsats som kan dras är sålunda att hierarkisk struktur och karriärsystem kan utgöra en grund för konsulters identitetskonstruktion.

Ovanstående studier utgår sålunda från en syn på identitet som central i konsultverksamhet, bland annat som normativt kontrollverktyg. Även jag utgår från att konsulters identitet är centralt i konsultverksamhet, bland annat för att konsulterna ska känna motivation och riktning i sitt arbete. Identitet på-

verkar hur konsulter agerar och hur konsultföretag är utformade bland annat i termer av karriär- och belöningsstrukturer. Identitet är på detta sätt till viss grad kontrollerande. Dock anser jag det problematiskt att utgå från att konsultföretag kan delas upp i en ledning som manipulerar konsulters identitet och i konsulter som kontrolleras av identitet. Jag anser det problematiskt eftersom ledningen i dessa bolag typiskt skolats in som konsulter och i många fall fortfarande verkar som konsulter, bland annat i försäljning av kundprojekt. Jag vill sålunda betona att både ledningspersoners och konsulters agerande bör ses som formade av konsulters identitet. Dock kan praktiken i konsultverksamhet antas vara både möjliggörande och begränsande i konsulternas identitetskonstruktion.

En del studier tonar dock ner ledningens roll i konstruktionen av identitet i konsultföretag. Bland annat har Alvesson & Robertson (2006) visat hur en *elitistisk organisationsidentitet* konstruerades i fyra konsultföretag. Den elitistiska identiteten innebar att organisationen och dess medlemmar framställdes som överlägsna andra och som tillhörande en exklusiv kategori med unik makt och prestige och unika privilegier. Alvesson & Robertson menar att just konsultföretag torde ha goda förutsättningar att konstruera elitism, dels eftersom de anställer en viss typ av människor med hög akademisk förmåga, dels eftersom medarbetarna utför arbetsuppgifter av en ospecificerad och intellektuellt krävande natur. Författarna menar vidare att konstruktionen av en elitistisk identitet ger konsultföretag en rad fördelar. För det första genererar en elitistisk identitet starkt engagemang för företaget internt då det känns bra och motiverande att vara en del av ett elitföretag. Engagemanget bidrar vidare till att konsulterna agerar ansvarsfullt utan ytterligare kontroll. Av samma skäl skapar en elitistisk identitet för det andra goda förutsättningar för rekrytering och för att motivera konsulterna att stanna kvar i företaget. För det tredje kan en identitet som betonar konsulternas elitstatus bidra till en image som uppskattas av marknaden då den innebär att företaget presenteras som "de bästa" på det de gör. Till sist hjälper en elitistisk identitet konsulterna att känna självtillit och trygghet i situationer där deras roll och kunskap ifrågasätts.

Meriläinen et al (2004) har vidare undersökt hur konsulter i multinationella konsultföretag framställer sig själva i konsultrollen. De har studerat de värden som läggs i *konsulters subjektivitet* och tittat på vilka diskurser kvinnliga och manliga konsulter i multinationella konsultföretag använder när de pratar om sitt arbete och sin karriär och hur detta formar konsulternas presentation av sitt professionella jag. I Meriläinen et als studie reproducerade den

professionella identitet som konsulterna konstruerade en dominerande diskurs kring tävlingsinriktad maskulinitet. Diskursen behandlar vad det betyder att vara en "ideal" konsult och bidrar till att rekonstruera individen i enlighet med vad Meriläinen et al kallar maskulina prioriteter. Framför allt identifieras två teman utifrån vilka konsulterna konstruerade sin professionella identitet: arbetsnarkomani och självhävdelse.

Arbetsnarkomani konstruerades genom betoning på att arbeta långa kvällar, att offra privat- och familjeliv och att uppvisa fullt engagemang för kundprojekten. Genom att framställa denna attityd som en väg till framgång och ett bättre liv konstrueras arbetsnarkomani som något som ligger i individens eget intresse. Meriläinen et al menar att genom att konstruera en bild av arbetsnarkomani deltar konsulterna i reproduktionen av en normaliserande diskurs som lyfter fram kraven på engagemang och hårt arbete för att vara en god managementkonsult. *Självhävdelse* konstruerades genom betoning på vikten av att vara synlig och utåtriktad och vikten av att ständigt utvecklas som person. Självhävdelse är nära förknippat med framgång. I konsultföretag mäts framgång genom ständig utvärdering, vilket i förlängningen kommer till uttryck i avancemang i en "pyramidstruktur", dvs. en organisationsstruktur med ett större antal juniora konsulter på "botten" och ett fåtal seniora konsulter och partners på "toppen". Genom självhävdelse och genom att betona vikten av att vara synlig och utåtriktad deltar konsulterna vidare i reproduktion av en diskurs som likställer självhävdelse med en framgångsrik uppvisning av individuell kompetens.

Tidigare forskning om konsulters identitet har sålunda visat att identitet används för att skapa ett visst intryck i konsultationsprocessen, som verktyg för ledning, kontroll och motivation i konsultföretag och som hjälp för konsulterna att hantera ifrågasättande kunder. En positiv identitet som stärker konsulternas självförtroende, så som en elitistisk identitet, har konsekvenser genom att den formar effektiva och "välfungerande" konsulter. Samtidigt har konsultverksamhetens utformning visat sig ha betydelse för vilken identitet som är möjlig för konsulter att konstruera. Utifrån denna genomgång av tidigare forskning tar jag med mig iakttagelsen att identitet är en central del av konsulters verksamhet då den utgör en konstruktion som både formar hur konsulterna agerar och formas av konsultverksamhetens struktur.

REFLEKTION ÖVER TIDIGARE FORSKNING OM KONSULTER

Som vi sett har forskning om konsulter och konsultföretag i den kritiska skolan fokuserat mycket på hur relationen mellan konsult och kund kommer till stånd genom sociala processer. Framför allt har stor vikt lagts vid att försöka förstå hur konsulter framställer sig själva som kunniga och nyttiga. Även om en stor del av forskningen har tagit för givet att konsulter har en maktposition i denna relation har andra studier utgått från att maktrelationen mellan konsult och kund formas i det enskilda fallet. Studier har även visat att konsulter ofta möter motstånd och fientlighet i kundföretagen och att en del av konsultarbetet är att hantera detta motstånd, både för att få legitimitet och för att upprätthålla det egna självförtroendet. För att förstå hur konsulter hantelar sin arbetssituation blir det intryck de ger av sig själva intressant.

Några tidigare studier har redan givit en viss förståelse av konsulters identitet. Forskare har tidigare sett hur konsulters identitet och identifiering är väsentliga inslag i ett konsultföretags verksamhet, eftersom identitet påverkar konsulters lojalitet och motivation. Samtidigt kan konsulters identitet användas för att påverka förutsättningarna för konsultationsprocessen. En attraktiv konsultidentitet kan även användas utåt för marknadsföring gentemot både kunder och potentiella nyrekryter. Ett par studier diskuterar mer ingående hur konsulter konstruerar identitet kring sin yrkesroll. Genom dessa studier har vi fått förståelse för hur konsulter som kunskapsarbetare konstruerar ett professionellt jag (Meriläinen et al 2004), hur konstruktionen av en viss identitet har en normativ kontrollverkan i konsultföretag (Alvesson 2000, Kärreman & Alvesson 2004) och vilka effekter konstruktionen av en "elitidentitet" har i konsultföretag (Alvesson & Robertson 2006).

Min utgångspunkt är dock att förståelsen av hur konsulter framställer sig som tillhörande en viss yrkesgrupp med specifika särdrag blir begränsad om man inte uppmärksammar att det finns andra gentemot vilka en sådan framställning riktas. För att förstå värdet i en positiv identitet bör man sålunda även studera hur identitet konstrueras i relation till andra. Detta blir särskilt relevant i tider då konsultföretag slås samman, eftersom nya grupper av konsulter då förväntas samordnas, samarbeta och interagera. För att förstå hur olika grupper av konsulter kan samarbeta för att skapa nya typer av tjänster, vilket var tänkt att ske vid fusionen mellan Tech och Mac, behöver vi även förstå hur dessa grupper relaterar till varandra och framför allt hur identitet påverkar relationen. I den här studien ger jag ett bidrag till tidigare forskning

genom att belysa betydelsen av identitet i relationen mellan olika typer av konsulter i samband med en fusion.

KAPITEL 4

DISKURSIVT PERSPEKTIV PÅ KONSULTERS IDENTITET

Begreppet identitet har använts i otaliga sammanhang och på många olika sätt. När jag använder begreppet identitet syftar jag på *en framställning av hur någon är som person*. Specifikt tittar jag på identitet hos personer i ett yrkessammanhang, dvs. identitet hos personer som arbetar med konsultation. Med utgångspunkt i ett diskursivt perspektiv på konsulters identitet intresserar jag mig för hur identitet framställs och reproduceras som del av en strukturerande och konstruerande diskurs. Nedan kommer jag att fördjupa diskussionen om vad jag menar med identitet och diskurs, hur jag kommer att använda begreppen och hur min användning av begreppen relaterar till hur de tidigare använts.

IDENTITET

Identitet definieras oftast som svaret på frågorna: *vem är jag* och *vad gör mig unik?* Ordet identitet kommer från latin och betyder ursprungligen ”densamme”, vilket även kan förstås som att någonting är vad det är eller att ”jag är jag” (jfr Alsmark 1997, Aurell 2001). Ofta relaterar identitet till den mening som ges till att tillhöra en viss grupp. Sökandet efter identitet uppges vara en viktig drivkraft för människor, särskilt då vi gärna vill vara speciella och unika. Samtidigt har vi behov av att känna gemenskap genom tillhörighet med likasinnade. Ett ständigt pågående arbete med att definiera vem man är inför sig själv och inför andra ingår i en existentiell strävan efter mening och tillhörighet.

I sin genomgång av hur identitet behandlats i olika studier betonar Alsmark (1997) att identitet forskningshistoriskt setts som något essentiellt, medan ett nytt konstruktionistiskt perspektiv vuxit fram under senare tid. Identitetsbegreppet har sitt ursprung i psykologin. Där har individens sökande efter identitet bland annat setts som ett strävande efter att hitta sin sanna natur, det

genuina jaget (Garsten & Salzer-Mörling 2004). Att utveckla en stark, självständig och stark identitet ses här som slutmålet i en personlig utvecklingsprocess (Berglund 2002). På detta sätt har identitet setts som någonting *essentiellt*, förknippat med individens naturliga förutsättningar för sitt varande i världen (Ashforth & Mael 1989, Aurell 2001).

I likhet med Gioia (1998), Berglund (2002), Aurell (2001) och många andra ansluter jag mig dock till ett konstruktionistiskt perspektiv där identitet ses som något i första hand *socialt*, dvs. som något som skapas i interaktionen med världen och mellan individer i ett socialt sammanhang. Denna syn på identitet sätter fokus på språket och på hur identitet framställs i kommunikation med andra människor. Genom att skriva under på detta sätt att se identitet vill jag sätta fokus på hur identitet konstrueras i ett visst sammanhang, närmare bestämt på hur konsulter konstruerar identitet i mötet med andra konsulter i samband med en fusion. Jag kommer nedan att utveckla vad denna socialkonstruktionistiska syn på identitet innebär och hur identitetsbegreppet förstås och används som del av ett diskursivt perspektiv.

Social och relationell identitet

För att förtydliga hur jag ser på identitet avser jag att behandla ett par aspekter som ofta tas upp i diskussioner av identitetsbegreppet. För det första görs ofta en distinktion mellan identiteters *innehåll* och identiteters *tillblivelseprocess*. I det första fallet ligger fokus på varandet, då identitet ses som en fråga om vem eller vad en människa är. I det andra fallet ligger fokus istället på tillblivelse, dvs. identitetskonstruktion. Här är det istället frågan om hur människor blir någon som står i centrum (Holmer-Nadesan 1996, Aurell 2001). Kritiken mot att fokusera på identiteters innehåll är att det riskerar leda till att man faller tillbaka i en essentialistisk syn på identitet. Dock håller jag med Aurell (2001) som menar att det är nödvändigt att även se till identitetens innehåll, dvs. vilken identitet som konstrueras, för att man skall kunna studera *hur* identitet konstrueras .

Relationen mellan innehållet och konstruktionsprocessen kan dock behöva förtydligas. När fokus ligger på identitetskonstruktion antas det ofta att det inte är möjligt att fastställa något transcendent innehåll i individers identitet. Man överger alltså tanken att det finns beståndsdelar i identitet som följer med individen mellan olika sociala situationer (Holmer-Nadesan 1996). Istället behandlas identitet som något som ständigt skapas och omskapas i interaktionen med andra. Återkommande mönster i den identitet en individ konstruerar för sig själv tillskrivs inte något stabilt i individen, utan snarare

strukturer i diskursen, dvs. mönster i hur man pratar om någonting specifikt i en viss situation. Min utgångspunkt är sålunda att förståelse av hur konsulter konstruerar identitet i samband med en fusion även förutsätter förståelse av innehållet i konsulternas identitet, eftersom möjligheten för en konsult att konstruera en viss identitet är en del av konstruktionsprocessen. I analysen kommer jag därför att lägga vikt vid vilken identitet konsulterna konstruerar, hur denna konstruktion sker och hur konstruktionen möjliggörs och begränsas av strukturer i diskursen.

En andra diskussion om identitetsbegreppet har berört huruvida identitet bör ses som något människor har en eller flera av. Alsmark (1997) formulerar denna avvägning som att se identitet antingen som ”*själ*” eller som ”*skjorta*”. Talar man om identitet som själ används begreppet i singular. Individen antas ha en enda sammanhållen identitet som definierar vem hon är. Ses identitet istället som skjorta läggs fokus på den temporära avgränsningen och på att identitet är något man ”byter” från en situation till en annan. Min utgångspunkt är att vi människor konstruerar *multipla identiteter*. Hur vi definierar oss som personer kan med andra ord växla mellan olika sociala situationer (Barker & Galasinski 2001). En viss individ kan beskriva sig själv i termer av olika roller han eller hon har i livet – så som vän, förälder, yrkesarbetande – vilket innebär att han eller hon framställer sig utifrån olika och ibland motsägelsefulla karaktäristika. Dessutom kan individens beskrivning av hur han eller hon är i en viss roll skifta mellan olika situationer. När jag analyserar konstruktion av konsultidentitet sker detta med en underliggande medvetenhet om att konsulter är personer som inte alltid är konsulter. Identiteten som konsult är endast en av många möjliga ”skjortor” som dessa personer kan bära. Fokus i studien ligger dock på innehåll och konstruktion av konsultskjortan.

För det tredje vill jag betona betydelsen av att se identitet som något *relationellt*. Konstruktion av identitet sker i jämförelse med andra individer eller grupper av individer. Hur man definierar vem man själv är påverkas av hur man ser på andra i en given situation (Gioia 1998). Det relationella inslaget är en följd av en socialkonstruktionistisk syn, men är värt att betona extra då det gör att individen tenderar att fokusera både på likheter och olikheter mellan sig själv och andra (Jenkins 2004). Att identitetskonstruktion både innefattar strävanden mot att vara unik och att ha gemensamhet med andra resulterar i att identifiering med sociala grupper är en del av identitetens dynamik. Genom identifiering med en social grupp kan individen nämligen både hävda gemenskap med gruppen och unikhet gentemot andra grupper. Att

konstruktion av identitet sker relationellt innebär även att ett försök att definiera sig själv på ett visst sätt är en handling som riktas mot någon annan. Identitetskonstruktion blir här ett budskap till andra om hur individen vill att de ska se på henne (Jenkins 2004).

Att identitet är relationell betyder även, så som Garsten & Salzer-Mörling (2004) betonar, att identitetsskapande är inbäddat i olika former av *maktrelationer* där individerna har varierande men alltid begränsad frihet att forma sin identitet (se även Aurell 2001, Berglund 2002). Individen konstruerar sin identitet utifrån de identiteter som finns tillgängliga i diskurser i en given situation. Tillgängligheten till olika sätt att definiera sig själv påverkar vilken identitet som en viss individ kan reproducera. Identitetskonstruktion kan sålunda ses som reproduktion av identitetskategorier som finns tillgängliga i diskursen. Med utgångspunkt i att identitet är i ständig tillblivelse blir den centrala maktfrågan hur, från vad, av vem och för vilka identitet konstrueras? Individen må försöka att ge en viss bild av sig själv till andra, men om denna bild inte accepteras som legitim eller trovärdig kan den förkastas av andra (Jenkins 2004). I analysen av konsulters identitet kommer jag som följd att lyfta fram det relationella inslaget i konsulternas identitetskonstruktion. Det är framför allt relationen mellan de fusionerande organisationerna som står i centrum, men även relationen till kunder och konkurrenter kan antas vara relevant. Jag kommer även att lyfta fram hur diskursiva strukturer skapar möjligheter och begränsningar för konsulterna i deras identitetskonstruktion.

För att dra samman resonemanget ovan har jag formulerat en definition av identitet som jag funnit användbar för att studeras konsulters identitet utifrån ett diskursivt perspektiv. Jag definierar identitet som *en framställning av hur någon är som person* och antar att denna framställning sker socialt i relation till andra, att den identitet en viss individ reproducerar kan variera mellan olika situationer och att denna reproduktion både möjliggörs och begränsas av strukturer i diskursen. Jag har valt att använda begreppet ”*framställning*” för att betona att konstruktionen av identitet innebär både skapande och en kommunikativ aspekt där den bild av vem man är riktas mot någon för att medvetet eller omedvetet ge ett visst intryck av den egna personen.

Att studera konsulters identitet har följaktligen inneburit att fokusera på hur personer som jobbar som konsulter framställer sig själva som konsulter och hur detta relaterar till diskursiva strukturer inom konsultation. Det är sålunda konsulternas framställning av sig själva i ett yrkessammanhang snarare än privat som står i fokus. Lite längre fram kommer jag att utveckla tankegång-

arna kring diskursiv konstruktion av identitet, men först gör jag en kort genomgång av vilken betydelse identitet givits i organisatoriska sammanhang.

Identitet i organisationer

Ashforth och Mael (1989) kopplar *social identitetsteori* till ett organisatoriskt sammanhang för att belysa hur individer kan använda organisatoriska kategorier som grund för *identifiering*. Enligt social identitetsteori tenderar människor att klassificera sig själva och andra efter tillhörighet i olika sociala kategorier/grupper. Genom identifiering knyter individen sin självbild till tillhörighet i en viss kategori. Klassificering av individer uppges ha två huvudsakliga funktioner. För det första erbjuder det en karta som ordnar den sociala världen och som ger möjlighet att ge mening till och definiera andra människor. För det andra erbjuder klassificering individen ett raster för att definiera sig själv i relation till omvärlden. Social identifiering är därmed en upplevelse av sammansmältning med eller tillhörighet till en aggregerad gruppering. En individs strävan mot en viss social identitet kan kopplas samman med existentiella motiv, då förkroppsligandet av en stark social kategori kan bidra till upplevelser av mening, samhörighet, makt och status. På detta vis är social identifiering kopplat till individens självuppfattning.

Individer kan i dessa sammanhang identifiera sig med många olika typer av kategorier/grupper. Vanliga sociala kategorier som de flesta relaterar till är kön, nationalitet och ålder. Även yrkesgrupp och organisationstillhörighet kan vara viktiga källor för identifiering. Ashforth och Mael menar att organisatorisk identifiering är en speciell form av social identifiering. Om tillhörighet med en viss organisation upplevs medföra positiva existentiella upplevelser – dvs. mer mening och makt i förhållande till andra kategorier – kommer individer att identifiera sig med organisationen och förkroppsliga den organisatoriska identiteten, menar Ashforth & Mael. Upplevs inte identifiering med organisationen som helhet som mest meningsfullt och stärkande för jaget kan identifiering istället komma att ske med alternativa kategorier som till exempel avdelning, hierarkisk nivå eller yrkesgrupp.

Men det finns även teoretiska strömningar inom organisationsteorin som menar att organisationer som enhet har och skapar *organisationsidentiteter* (Albert & Whetten 1985). Organisationsidentitet refererar till det som organisationsmedlemmarna tänker och känner kring sin organisation (Hatch & Schultz 1997) och till ett gemensamt svar på frågan: vilka är vi som organisation? Teorier om organisationsidentitet baseras på antaganden om sociali-

sering av uppfattningar om vad som kännetecknar organisationen. Organisationsidentitet ses här huvudsakligen bildas genom en kollektivt delad syn och upplevelse av organisationen (Gioia 1998). Precis som individer bestämmer organisationer vilka de är genom att anamma klassificeringsscheman och placera in sig själv i detta. Organisationsidentitet skapas och bibehålls vidare genom interaktion med andra organisationer vilka även de jämför sig med varandra för att undersöka likheter och skillnader.

Organisationsidentitet har traditionellt betraktats som statiskt och som givet av ett företags produkter och aktiviteter (Garsten & Salzer-Mörling 2004). Detta uttrycker en tendens i både forskning och hos företagsledare att tala om organisationer som "superpersoner" eller enhetliga aktörer med egenskaper som beskriver dem som om de vore människor (Albert & Whetten 1985, Czarniawska 1997).

Istället för att se det som att varje organisation har en sammanhållen organisationsidentitet har Corley (2004) studerat *differentiering* i organisationer. Han menar alltså att olika grupper inom organisationen kan ha olika identiteter. I det fall Corley studerade, en omfattande organisationsförändring i ett globalt tekniktjänsteföretag, fann han identitetsdifferentiering mellan hierarkiska nivåer i företaget. Men differentiering kan även ske på andra ledder, exempelvis mellan funktioner, organisatoriska enheter eller professionella grupper/yrkesgrupper.

Konstruktion av identitet kan även förstås som ett sätt att finna enighet inåt i en organisatorisk grupp samtidigt som man distanserar sig mot andra. Garsten & Salzer-Mörling (2004: 7) menar att "identitetsskapande blir paradoxalt nog en fråga om att på en och samma gång skapa en känsla av samhörighet och unicitet; gemenskap och särart, likhet och olikhet". De fortsätter med att uttrycka att identitetsprocesserna handlar därmed om att "skapa särskiljning och igenkänning." Att identifiera sig med en organisation eller del av organisation kan alltså innebära att man ser den kollektiva identiteten som en viktig del av den egna självbilden. Konstruerandet av en specifik identitet i organisationen, oavsett om det handlar om det specifika med att tillhöra en viss organisatorisk avdelning, funktion eller yrkesgrupp, kan användas av gruppen för att särskilja sig och därigenom skapa en positiv självbild. Dessutom kan identitetskonstruktion vara ett positionerande maktverktyg som möjliggör intagandet av en upplyft, sedd och statusfull position i relationen till andra.

I avhandlingen fokuserar jag på hur identitet konstrueras kring olika grupper av konsulter i samband med en fusion. I tidigare forskning om fusioner har man ofta antagit att de anställda identifierar sig med respektive sammangående företag. I den studerade fusionen lyfte konsulterna dock fram skillnader mellan olika konsultgrupper och deras identitet, och menade att dessa skillnader var viktiga för att förstå fusionen. Jag kommer att analysera betydelsen av konsulternas identitetskonstruktion i fusionen genom att undersöka hur konsulterna framställer sig själva i relation till varandra.

Konsulters identitet i ett yrkessammanhang

I ett organisatoriskt sammanhang kan individen, som vi sett, identifiera sig med organisationen som helhet, en viss avdelning inom organisationen eller en viss yrkesgrupp. Identitet som bygger på yrkestillhörighet kallas ibland professionell identitet, speciellt om det rör sig om yrkestillhörighet i kunskapsföretag, professionella serviceföretag eller andra professionsanknutna organisationer. Uttrycket "professionell identitet" betonar att organisationsmedlemmar definierar sig utifrån den profession de utbildats till snarare än utifrån vilken organisation de tillhör. Professionell identitet är ett välanvänt begrepp inom forskningen om professionella serviceföretag så som revisionsbolag (Empson 2004). Revisorsprofessionen har en organisations- och karriärstruktur som liknar den som är vanlig för yrkesgruppen konsulter. Dock har revisorer en kunskapsbas som är lättare att tydligt definiera. Till skillnad från konsulter måste revisorer genomgå en viss utbildning och auktoriseras för att få vara verksam inom professionen.

I en studie av revision som profession har Grey (1998) tittat på vilken betydelse revisorer själva lägger i att tillhöra en profession. I studien fann Grey att termen "professional" förknippas med lämpliga beteendemönster snarare än med ackreditering eller innehav av särskilda tekniska färdigheter eller annan kunskap. Betydelsen i att tillhöra en profession var kopplad till frågor om synen på rättvisa, utseende, kön, sexualitet och hierarki. En viss attityd och ett visst beteendemönster förknippat med att vara professionell revisor konstruerades som självklart och normalt.

Anderson-Grough et al (2001) argumenterar vidare för att konstruktion av identitet genom presentation av självet är en viktig del i att signalera rätt image som revisor. Denna presentation sker både inför kunden och inför andra revisorer. De menar att individens förmåga att ta sig an det beteendemönster som förknippas vid en viss professionsbunden yrkesgrupp kan vara

lika viktigt för yrkesutövandet som att behärska de tekniska kvalifikationerna och att ha rätt utbildningsbakgrund.

Även om konsulter som yrkesgrupp har mycket gemensamt med revisorer har jag valt att tala om *identitetskonstruktion i ett yrkessammanhang* snarare än om konstruktion av en professionsidentitet. Detta beror dels på att konsulter till skillnad från revisorer inte självklart utgör en profession, dels på att konsulterna i studien inte talade om sig själva som profession. Jag fokuserar på hur konsulter som medarbetare i konsultföretag framställer hur de är som personer i sitt yrkessammanhang och på vilken betydelse konsulternas identitetskonstruktion har för integration i fusionen.

Identitet i fusioner

Som jag visat tidigare har identitet haft en nedtonad roll som förklaringsvariabel vid studier av fusioner. Det finns dock några undantag, bland annat Kleppestø (1993). I ett försök att förstå "kulturkrockar" i samband med fusionen mellan de två vapentillverkarna Bofors och FFV Ordnance kom Kleppestø fram till att kulturkrockar inte bör förstås som en kollision mellan två norm- och värderingssystem, utan som "en kollision mellan två eller flera, i den specifika situationen uppkomna, organisatoriska (kollektiva) självbilder eller tolkningsmönster" (Kleppestø 1993: 127). Dessa självbilder uppkommer och reproduceras i kollektiva samtal i organisationerna, menar han.

Kleppestø menar vidare att samgåenden gör att individers behov av tillhörighet och en tydligt definierad och avgränsad identitet ökar, då deras gamla tillhörighet hotas. En konsekvens av detta är att organisationsmedlemmarnas föreställningar om sin egen grupp ställs på sin spets och därmed förtydligas och omtolkas när de måste relatera till andra grupper. Identitet och grupptillhörighet fungerar som en väg mot tillhörighet, aktning och acceptans när den egna situationen upplevs som hotad. Individen kan i och för sig söka en identitet i den nya gruppen, men detta är ovanligt. För det första kräver det att den "nya" identiteten upplevs som positiv och unik och att individen är välkommen i den nya gruppen (se även Hogg & Terry 2000). För det andra är sådana byten ofta förknippade med sociala sanktioner.

Kleppestø identifierar två processer som rör formulerandet av distinkta självbilder i mötet mellan grupper: *homogenisering* av den egna gruppen som "vi" och *stereotypifiering* av den andra som "dom". Homogenisering innebär att man bemöter ett upplevt hot från den nya gruppen genom att omformulera den egna gruppens identitet så att den blir klarare och mer enty-

dig. Dessutom finns en tendens att undertrycka skiljaktigheter inom den egna gruppen, samtidigt som skillnader gentemot "dom", dvs. den andra fusionsparten, betonas. Stereotypifiering å andra sidan innebär att man har svårt att se "dom" som individer med individuella egenskaper. Varje gruppmedlem ses istället som en representant för den grupp hon tillhör. Man betonar här olikheter mellan grupperna och de individer som innefattas i dem. Dessutom tillskrivs den egna gruppen positiva egenskaper, medan den andra tillskrivs negativa. Mötet mellan grupper i en fusion uppmuntrar sålunda till att å ena sidan påvisa skillnader mellan grupper och å andra sidan tillskriva värde åt den egna gruppen. Detta är, som vi kommer att se, ett tema som återkommer i diskussionen om fusionen mellan Tech och Mac.

Angränsande begrepp: image, kultur och roller

För att tydliggöra vad som menas med begreppet identitet kan det ställas mot ett antal angränsande begrepp i relation till vilka det avgränsas och definieras. Hatch & Schultz (2000) menar att begreppen kultur och image är besläktade med identitet. Till dessa vill jag även lägga till begreppet roll.

I organisatoriska sammanhang används begreppet *image* ofta för att beteckna det budskap en organisations omvärld upplever sig få om vad som karaktäriserar organisationen. Det skiljer sig från begreppet identitet, som snarare betecknar hur organisationen eller grupper i organisationen framställer sig själv inför sig själva och inför andra (ibid). Medan image ses som något som definieras av andra beskrivs identitet ofta som något som definieras av identitetsinnehavaren.

Hatch & Schultz (2000, 2002) ifrågasätter dock en alltför entydig uppdelning mellan image och identitet. De menar att begreppen är sammanlänkade, eftersom en del av konstruktionen av identitet kan vara hur andra ser på oss. Hatch & Schultz (2002) preciserar resonemanget genom att föreslå att det finns ett dialektiskt förhållande mellan identitet och image. Identitet ses som en spegling av den image andra har, samtidigt som uttryckt identitet gör intryck på andra och sålunda påverkar image. Utifrån min syn på identitet som en framställning av hur någon är som person är imageskapande en viktig del av identitetsprocessen. Försök att framställa en legitim image har, som vi sett, även en central roll i konsultation (jfr Clark 1995, Clark & Salaman 1998).

Identitet förknippas även ofta med *kultur*. Hatch & Schultz (2000) menar att vår framställning av oss själva påverkas av kulturella antaganden och värde-

ringar. Vad vi gör och vad som är viktigt för oss utgör en viktig grund för hur vi definierar vår identitet. På detta vis sätts identitet i ett kulturellt sammanhang. Begreppen skiljer sig dock åt på så sätt att identitet antas vara mer explicit än kultur. Enheten för en viss identitet, t.ex. en organisation eller en individ, måste explicit erkännas som en enhet, medan kulturella grupper antas kunna formas av kulturen utan att detta uttalats. Till sist antas identitet ofta konstrueras med ett eller flera syften, till exempel att erhålla en positiv självbild och status, medan kultur växer fram genom det dagliga meningsskapande som äger rum i bland annat organisationer. När man som jag fokuserar på diskursiv konstruktion av identitet kommer kultur in som en viktig beståndsdel på så sätt att både globala och lokala kulturella fragment kan användas som diskursiva resurser.

Som människor har vi olika *roller* i relation till andra människor. Till exempel kan vi vara dotter, mor, maka och vän. I arbetslivet kan vi ha olika roller så som anställd, medarbetare, chef eller tillhörande viss yrkesgrupp. Enligt Castells (1997) skiljer sig en individs identitet från hennes olika roller genom att identiteten innehåller ett starkare inslag av självdefinition och individualisering. Min utgångspunkt är här att medan en individs olika roller anger de funktioner hon har anger identitet vad hon främst identifierar sig med, hur hon definierar sig själv och utifrån vilka antaganden som hon agerar.

DISKURSIV KONSTRUKTION AV IDENTITET

Som jag tidigare nämnt ser jag i denna studie identitet som framställning av hur någon är som person. Konsulters identitet behandlas utifrån ett diskursivt perspektiv, och det är konsulters framställning av sig själva och andra står i fokus. Nedan kommer jag att specificera vad jag menar med diskursiv konstruktion av identitet och hur identitetskonstruktion kan studeras utifrån detta perspektiv.

Ett Foucaultinfluerat diskursivt perspektiv

Michel Foucaults idéer har används som grund för samhällsvetenskapliga studier som fokuserar på frågor kring diskurser och makt (Alvesson & Sköldberg 1994). Ett av de mest centrala inslagen i Foucaults texter är betoningen på relationen mellan kunskap och makt. Här ses kunskap, dvs. vårt vetande om världen, som något som formas genom diskursen och inte som representationer av någonting utanför den. Det främsta motivet till att jag valt att använda Foucaults idéer för att studera konsulters identitet i samband med en fusion är att Foucaults begrepp sätter fokus på hur konsulternas iden-

titet formas av den diskurs och det sammanhang inom vilken de verkar. Dessutom sätter terminologin fokus på maktfrågor i samband med fusionen, bland annat hur konsulterna formas in i vissa identiteter och vilka maktkonsekvenser diskursen medför för olika grupper av konsulter.

Foucaults texter delas oftast in i olika epoker vilka skiljer sig en del i utgångspunkter och fokus. Trots att begreppet diskurs är centralt både i tidigare och senare skrifter ges det olika betydelser i olika epoker. Framför allt brukar man urskilja en tidig arkeologisk epok och en senare genealogisk epok (Dreyfus & Rabinow 1983, Burrell 1998)¹¹. Trots talet om olika epoker i Foucaults skrivande har idéerna som presenteras även en hel del gemensamt. Dreyfus & Rabinow menar till exempel att genealogin bygger på den arkeologiska metoden. I studien refererar jag framför allt till texter från den genealogiska epoken. Jag gör dock inga anspråk på att ha uttolkat Foucaults skrifter i detalj och därmed bidra till den "rätta" tolkningen av deras innebörd. Istället ha jag plockat lite "godbitar" ur Foucaults texter och sålunda influerats av den tradition av diskursstudier som följt efter Foucault (se t.ex. Knights & Willmott 1989, Townley 1993, 1994, McKinlay & Starkey 1998, Fournier 1998).

DISKURSBEGREPPET. Inom den samhällsvetenskapliga och organisationsteoretiska forskningen talar man om diskurs i olika sammanhang. Framför allt sätter begreppet fokus på hur *språket* används och hur den sociala världen, relationer mellan människor och människors förhållande till sig själv skapas genom språket. Enligt Wetherell et al (2001), som sammanställt och jämfört olika skolor av diskursteori, kan diskurs generellt förstås som *språklig användning i sociala situationer*. I *Archaeology of Knowledge* (1969/1972: 120-121) definierar Foucault diskurs som: "a group of verbal performances [...] and that which was produced by a group of signs" och "a group of sequences of signs, in so far as they are statements". Fokus ligger sålunda till en början på språkliga tecken och uttalanden som används för att producera det som behandlas.

Med fokus på diskurser följer en viss syn på språket och språkanvändning. Språket ses här inte som något som återger verkligheten direkt, utan snarare

¹¹ I formuleringen av den arkeologiska metoden, som presenteras i *The Archaeology of Knowledge* (1969/1972), har Foucault en mer strukturell syn på diskurser och fokuserar på diskurser som autonoma system med regler och delmoment så som "statements", "concepts", "objects" och "strategies". I formuleringen av den genealogiska metoden läggs intresse istället på hur diskurser används och vilken roll de har i samhället. Den genealogiska metoden utvecklas bland annat i *Discipline and Punish* (1975/1977) och *The History of Sexuality* (1976/1978). I och med detta skiftar Foucaults fokus mot frågor kring makt, kunskap, den mänskliga kroppen och dess subjektivitet (jfr Dreyfus & Rabinow 1983).

som något som bidrar till att forma den. Bergström & Boréus (2005) beskriver detta som att distinktionen mellan idé och verklighet bryts. Diskurser refererar inte endast till en objektiv värld, utan de skapar objekt, världar, medvetande och sociala relationer. Användning av språket blir på detta sätt även en typ av *socialt handlande* då sociala aktörer aktivt konstruerar världen och dess specifika aspekter när de talar och skriver (jfr Wetherell 2001). Min utgångspunkt i den här avhandlingen är att diskurser utgör *en strukturerande och konstruerande kraft genom vilken en viss verklighet framställs*. Diskursen innefattar även konstruktionen av mening, handling och människors subjektivitet. I studien använder jag begreppet diskurs för att beteckna mönster i hur konsulterna aktivt konstruerar en verklighet i samband med fusionen. Konstruktionen av konsulternas identitet bör ses som en del av en eller flera diskurser kring konsultation som präglas av ett visst sätt att framställa och prata om konsulter och konsultverksamhet. Jag kommer framöver att tala om hur konsulterna genom diskursen och genom hur de använder språket *framställer* konsulter och konsultverksamhet och därigenom reproducerar konsultidentiteter.

Inom "foucauldiansk" diskurst teori förstås diskurs dock inte endast som ett rent språkligt koncept, utan det innefattar både *språk och praktik* (Hall 2001). Denna betydelse får tydligast uttryck under Foucaults genealogiska epok där han definierar diskurser som: "Hela den praktik som frambringar en viss typ av yttranden" (Foucault 1971/1993: 57). Detta innebär att även handling och annan social praktik bidrar till att framställa och upprätthålla diskursen. För att förstå diskursen kring konsultation och konsulters identitet kommer jag att titta både på hur konsulterna framställer konsulter och konsultverksamhet genom språket och på hur praktiken i konsultverksamheten bidrar till att forma konsulternas framställningar.

Diskurs är i Foucaults terminologi förknippad med produktion av kunskap och vetande. Han fokuserar dock framför allt på vad som kan kallas *expertkunskap*, dvs. kunskap och vetande producerade av de samhällsvetenskapliga disciplinerna och av andra kunskapsproducerande institutioner. Till exempel tar Foucault upp vilken betydelse de humanvetenskapliga disciplinernas kunskapsproduktion (framför allt historia, sociologi och psykologi) haft på skapandet av individen och dennes subjektivitet och medvetande (jfr Foucault 1975/1977, 1976/1978). Dock kan denna typ av expertkunskap ha stor betydelse i samhället och därmed forma kunskapsstrukturer även i sammanhang som inte präglas av experttuttalanden. Kunskap bör dock förstås som historiskt situerad, vilket innebär att vad som uppfattas som kunskap och

sanning är specifikt för ett visst historisk sammanhang. Foucault talar här om att diskursen ser ut på ett visst sätt under en viss tidsperiod och i ett visst sammanhang (Hall 2001).

Arbetet med konsultation influeras både av kunskapsstrukturer och diskurser i samhället i stort och av diskurser som är specifika för konsultverksamhet. Mer precist kan diskursen kring konsultation antas formas bland annat av den företagsekonomiska vetenskapsdisciplinen, som producerar den kunskap konsultation ofta sägs bidra med, exempelvis kunskap om förändringar i organisationer. Dessutom formas diskursen av ”praktikerlitteratur” och handböcker för konsultation i vilka erfarna konsulter fungerar som experter kring konsultation. Denna typ av konsultationskunskap utgör en del av de diskurser kring konsultation som reproduceras i det studerade fallet.

MAKT. Makt är centralt för att förstå Foucaults terminologi. I Foucaults begreppsvärld ges makt en specifik betydelse som skiljer sig från andra vanligt förekommande definitioner. Makt är inte något man har eller äger, menar Foucault, utan något som utövas, en strategi. Han fortsätter definiera makt på följande sätt:

”that its effects of domination are attributed not to ’appropriation’, but to dispositions, maneuvers, tactics, techniques, functionings; that one should decipher in it a network of relations, constantly in tension, in activity, rather than a privilege that one might possess; that one should take as its model a perpetual battle rather than a contract regulating a transaction or the conquest of a territory.” (Foucault 1975/1977: 26)

Som så ofta är dock Foucaults klargörande kompakt och ordrikt, och citatet behöver nog diskuteras ytterligare för att utveckla hur vi kan förstå och studera makt och diskurser. Makt definieras i detta sammanhang inte som något som vissa individer utövar mot andra, utan något som utvecklas i relationen mellan människor (Bergström & Boréus 2005). Makt finns då som ett kontrollerande inslag i diskursen som formar, begränsar och möjliggör. Foucault utgångspunkt är att kunskap/diskurs och makt är förenade med varandra, då makt producerar ”vetande” samtidigt som det inte kan finnas maktförhållanden om inte kunskap samtidigt produceras.

Alvesson & Sköldberg (1994) beskriver Foucaults maktbegrepp som att makten inte utgör en abstrakt egenskap som kan isoleras och studeras i sig. Istället saknar makt essens och låter sig inte mätas. Makt existerar endast i relationer och när den uttrycks i handling. Foucault menar vidare att makt

bäst studeras genom att titta på *maktrelationer*. Detta innebär att man bör studera relationer av motsatta maktstrategier, och att motstånd till de diskursiva praktiker som råder är en bra indikator på en maktrelation.

”For example, to find out what our society means by sanity, perhaps we should investigate what is happening in the field of insanity. And what we mean by legality in the field of illegality. And, in order to understand what power relations are about, perhaps we should investigate the forms of resistance and attempts made to dissociate these relations.” (Foucault 1983: 211)

Foucault ger som exempel en rad motsättningar/antiauktoritära kamper som han ser som typiska maktrelationer. Motsättningarna bygger på en form av *uppdelningspraktiker* (”deviding practices”) som åtskiljer olika grupper av människor från varandra. Motsättningarna varierar från nära bundna till personer och professionella roller till mer abstrakta praktiker så som mäns makt över kvinnor, föräldrars makt över barn, psykologens makt över den psykiskt sjuka, medicinens roll över befolkningen samt administrationens makt över människors liv.

En specifik typ av makt är *disciplinär biomakt* vilken reglerar och därigenom skapar den moderna människans kropp och sinne (Alvesson & Skoldberg 1994). Biomakt karaktäriseras av en ökad organisering av människorna i det moderna samhället i syfte att effektivisera och forcera produktiviteten inom alla områden inom samhället (Dreyfus & Rabinow 1983). Biomakt kan vidare ses som ett exempel på en diskurs vilken upprätthålls genom en rad praktiker i samhället, bland annat genom hur fängelser, skola, försvaret samt fabriker och kontor är organiserade. Resultatet av denna biomakt är skapandet av människan som subjekt och individ. I analysen av konsulters identitet kommer Foucaults maktbegrepp att användas för att förstå hur konsulterna framställer konsulter och konsultverksamhet, i relationen mellan olika grupper av konsulter och i praktiker som formar konsulters identitet.

Fokus på diskurser för att förstå identitet

Att diskursen producerar det den behandlar har även bäring på hur vi förstår oss själva som människor. Denna förståelse av identitet utgår från den typ av konstruktionistisk syn på identitet som diskuterades tidigare i kapitlet. Foucaults syn på diskurs, kunskap och makt sätter ofta identitet i fokus. Detta tar sig framför allt uttryck i diskussioner om hur diskursen och diskursiva praktiker formar *subjekt* och *subjektivitet*. Makt i diskurs och kunskapsstrukturer

formar individen till subjekt genom att "binda" henne till hennes självkänslighet och identitet.

"This form of power applies itself to immediate everyday life which categorizes the individual, marks him by his own individuality, attaches him to his own identity, imposes a law of truth on him which he must recognize and which others have to recognize in him" (Foucault 1983: 212)

Subjektivitet kan förstås som innebörden i att vara människa och individ. Sociala processer formar oss till att bli subjekt, dvs. individer med ett medvetande, en tankeprocess och en individualitet. Människors subjekt konstrueras utifrån kulturella, sociala och kollektiva resurser i diskursen. Även människors interna tillstånd, exempelvis känslor, intentioner, motiv och trossatser, konstrueras som specifika beståndsdelar i diskursen. Språket spelar därmed en viktig roll även för individens interna tankeprocesser och för hur hon ser på sig själv (jfr Wetherell et al 2001). Människor konstruerar sålunda sig själva som subjekt genom de diskurser de har tillgång till.

Nedan kommer jag att gå igenom de mest centrala begreppen i min begreppsapparat. Dessa kommer att lyftas fram i skilda avsnitt i analysen. I enlighet med resonemanget ovan har jag valt att begreppslikt och analytiskt dela upp konsulters framställning av identitet i två framställningsprocesser: *objektivering* och *subjektivering*. Objektivering innefattar här en framställning av objektiva kategorier inom vilka individer kan positionera sig. Subjektivering innefattar i sin tur intagande av *subjektpositioner*, dvs. intagande av positioner i diskursen utifrån vilka de talande indirekt framställer sin subjektivitet genom hur de uttrycker sig. Gemensamt för båda dessa framställningsprocesser är att de innebär en *positionering* i diskursen som sker i och skapar relationen mellan skilda identiteter.

POSITIONERING. Tidigare i detta kapitel argumenterade jag för att identitet bör ses som något relationellt, dvs. för att identitetskonstruktion sker i jämförelse med och i relation till andra individer och grupper. Utifrån ett diskursivt perspektiv på identitet tar sig detta uttryck i *positionering*. Davies & Harré (2001) definierar positionering som "the discursive process whereby selves are located in conversations as observably and subjectively coherent participants in jointly produced story lines" (Davies & Harré 2001: 264). Positionering innebär sålunda att subjektivitet synliggörs och skapas genom att individen och dennas subjektivitet ges en plats i diskursen. En position innefattar ett visst sätt att förhålla sig, som dessutom utgår från vissa antaganden

om positionen. Kulturella stereotyper så som doktor/patient, konduktör/orkester och mor/dotter kan användas som resurser för dessa positioner.

Enligt Davis & Harré (2001) kan positioner identifieras genom att extrahera autobiografiska aspekter ur utsagor. Dessa autobiografiska inslag gör det möjligt att se hur den talande uppfattar sig själva och andra. De visar vilka positioner den talande tar upp, i vilken berättelse han eller hon positionerar sig och hur denna positionering sker. Interaktiv positionering innebär att en persons uttalanden även skapar en position åt andra. Reflexiv positionering innebär att den talande personen endast ger sig själv en position.

Davis & Harré framhåller även att då diskursiva positioner innefattar ett visst sätt att betrakta världen kan individer i olika positioner ha svårt att förstå varandras utgångspunkter. Vad som uppfattas som självklart från en position är inte alltid lika självklart från en annan. Dessutom kan skilda positioner innefatta skilda antaganden om moral, rationalitet och sanning.

”The relative nature of positions not only to each other but to moral orders can make the perception of one almost impossible for the other, in the relational position, to grasp.” (Davies & Harré 2001: 269)

I avhandlingen använder jag begreppet positionering för att analysera konsulternas utsagor. Davies & Harré talar om positionering framför allt i enskilda konversationer. Jag menar dock att positionering även kan användas för att förstå hur identitet skapas som positioner i diskursen och hur dessa intas och relateras till varandra. Jag vill med detta begrepp betona att när konsulterna framställer konsulters subjektivitet och konsultverksamhet på ett visst sätt återskapar de positioner i diskursen både för sig själv och för andra. Dessa positioner avgränsas vidare i relation till varandra. Framför allt är jag intresserad av hur olika konsultgruppers identitet framställs som positioner i relation till varandra. Begreppet positionering ligger som grund för min syn både på objektivisering och subjektivisering.

OBJEKTIVERING. Foucault (1975/1977) beskriver *objektivering* av kriminalitet och ”den kriminelle” i sin studie av framväxten av en ny typ av bestraffning och fängelseväsen under slutet av 1700-talet. Objektivering av den kriminelle föregick och var en förutsättning för att makten att kontrollera och bestraffa kriminalitet skulle kunna etableras. Till en början objektiverades den kriminelle i folkmun genom att han framställdes som allas fiende – någon som alla därmed hade intresse av att förfölja. Genom att han uteslöts ur mänskligheten diskvalificerades han som medborgare och började istället uppträda

som "ett stycke otämjd natur". Den kriminelle framställdes och framstod därigenom som en skurk, ett monster, en galning eller som sjuk och allmänt som en "onormal" människa.

Som resultat av objektivering i folkmun utsattes den kriminella även för vetenskaplig objektivering genom att han "undersöktes" och "behandlades" av vetenskapsmän. Behandlingarna innefattade en teknik för ingripande mot alla brottslingar. Dessutom organiserade man ett område för förebyggande åtgärder inom vilket man undersökte vilka personliga egenskaper och intressen som kunde leda till val av en brottslig bana. I det stora hela skapades ett visst förhållande till objektet, dvs. brottslingen som individ, som man utifrån specifika kriterier skapade kunskap om. När jag längre fram talar om objektivering utgår jag från antaganden om denna typ av objektiveringsprocesser kring konsulter och konsultation, dvs. hur konsulter genom kunskapsproduktion skapas som konsult. Jag studerar dock inte den "ursprungliga" uppkomsten av ett objektiverat kunskapsfält som behandlar konsultation i vetenskap och folkmun, utan hur objektiv kunskap om konsultation framställs och reproduceras i en fusion mellan två konsultföretag, en lokal situation med specifika lokala förutsättningar.

Individen som objektiv enhet med vissa egenskaper skapas således genom att det uppstår en kategori som vissa föreställningar knyts till och som blir föremål för vetenskapliga (eller andra experters) undersökningar och kunskapsproduktion. Förutom inom kriminologi har denna typ av individobjektivering skett inom vetenskapliga discipliner så som medicin, psykiatri och sociologi. Inom företagsekonomi har vi producerat kunskap om företagsledare och entreprenörer som spridits ut i samhället och bidragit till en diskurs som skapar dessa typer av individer och deras verksamhet. Det samma kan tänkas ha skett kring konsulter och konsulters verksamhet. Till exempel har texter om konsultation utgått från föreställningar om vilken typ av individer konsulter är. I vissa sammanhang beskrivs de som "räddare i nöden", i andra som "häxdoktorer" och bedragare (jfr Schein 1969, O'Shea & Madigan 1997, Schilling 2005). Särskilt bland de som själva är verksamma inom konsultation är det rimligt att anta att kunskapen om konsultation och konsulter är väl spridd.

I analysen använder jag begreppet objektivering för att belysa hur konsulterna framställer sin verksamhet. När konsulterna refererar till "hur det fungerar" och "hur det måste vara" inom vissa typer av konsultation återknyter de till en eller flera diskurser kring konsultation. System av kategorier och kunskap som strukturerar konsultation har relevans för att förstå konsulternas

konstruktion av identitet, eftersom konsulterna kan använda dessa kategorier och denna kunskap för att definiera sig själv och andra verksamma inom konsultation. Begreppet objektivering används framför allt i kapitel sju, där jag analyserar hur konsulterna framställer konsulters verksamhet.

SUBJEKTIVERING OCH SUBJEKTPOSITIONER. Genom *subjektivering* framställer individer sig själva och sin identitet på ett visst sätt. Detta sker i första hand genom tal eller skrift. Subjektivering förknippas vidare med Foucaults studier av *bekännelse* som praktik inom framför allt medicin och psykiatri (Foucault 1976/1978). Under 1800-talets medicinska undersökningar uppmuntrades patienterna att "bekänna" sina djupaste sexuella fantasier och dolda handlingar. Genom denna typ av bekännelse skulle individen nå djupare kännedom om sig själv och möjliggöra bot mot "abnormt" beteende. Denna typ av praktik har spridit sig från medicin till psykiatri, undervisning och de tolkande vetenskaperna. Den utgår från en tro att individen, med hjälp av experter, kan komma fram till sanningen om sitt eget jag och sin egen identitet (Dreyfus & Rabinow 1983). Som datainsamlingsverktyg inom bland annat sociologi och företagsekonomi är intervjun ett exempel på en bekännande praktik. Intervjupersoner förväntas ofta bekänna en sann bild av sin erfarenhet¹². Bekännelsen ses som en *subjektiverande praktik*. Bekännaren framställer sig själv och sin verklighet på ett visst sätt genom att koppla an till en diskurs som behandlar vad det innebär att vara en viss typ av subjekt. Subjektivering kan ske genom intagandet av subjektpositioner.

Subjektposition kan förstås som den position i relation till andra positioner från vilken en viss diskurs får en innebörd. Enligt Davies & Harré (2001) innefattar subjektpositioner både tillgången till en diskursiv repertoar, dvs. en samling sätt på vilka man kan uttrycka sig, och en plats inom den diskursiva strukturen där användaren har mer eller mindre legitimitet i användandet av en viss repertoar. Har en person tagit upp en viss subjektposition kommer han eller hon att se världen utifrån det perspektiv positionen ger, menar Davies & Harré. Intagandet av en viss subjektposition inkluderar användandet av specifika bilder, metaforer, berättelser och koncept som har relevans inom denna position i diskursen.

Även vår karaktär konstrueras utifrån en subjektposition. Den avgör hur vi pratar om oss själva och omgivningen, och den ger oss en viss psykologi och ett visst medvetande (Wetherell 2001). Till exempel kan en person genom

¹² Den vetenskapliga intervjun kan sålunda användas som ett medel för att förstå konstruktion av subjektivitet och identitet.

att beskriva sig själv på ett visst sätt framställa sig som en "omtänksam ledare", en "rationellt tänkande individ" eller en "driftig entreprenör". En sådan framställning ger röst åt en kollektiv och kulturell identitet. Individen är här utsatt för diskursens makt då han eller hon inordnar sig i de språkliga regler och mönster som diskursen innefattar. Barker & Galasinski (2001) uttrycker detta på följande sätt: "To speak is to take up a pre-existent subject position and to be subjected to the regulatory power of that discourse." En subjektposition är sålunda en mer eller mindre tvingande position i diskursen på så sätt att varje subjektposition har vissa regler och ramar som talaren bör hålla sig inom.

Det är på detta sätt som jag i analysen använder begreppet subjektposition, dvs. för att beteckna den position utifrån vilken någon mer eller mindre omedvetet talar. Jag ser även att den subjektpositioner en individ intar har konsekvenser för vilken verklighet han eller hon kan konstruera. Mer specifikt använder jag begreppen subjektivering och subjektposition för att lyfta fram hur konsulter i ett yrkessammanhang intar vissa diskursiva positioner och hur de därmed konstruerar sig själv och sin verklighet på ett visst sätt. När konsulterna talar ur en viss subjektposition kopplar de an till och rekonstruerar en viss diskurs¹³. Begreppen subjektivering och subjektpositioner används framför allt i kapitel åtta i analysen av hur konsulterna framställer konsulters subjektivitet.

¹³ Jag gör sålunda antagandet att de subjektpositioner som återges i intervjuerna inte är unika för den specifika situation en intervju utgör, utan utgör positioner i en existerande "konsultationsdiskurs". Att detta antagande är befogat rimliggörs genom att jag visar hur de specifika dragen i konsulternas subjektivitet och identitet stöds och formas genom praktik i det sammanhang där de verkar.

KAPITEL 5

GENOMFÖRANDE AV STUDIE OCH ANALYS

För att ge läsaren en chans att bedöma studiens värde är det viktigt att reflektera över de val jag gjort under genomförandet av studien och analysen. I detta kapitel kommer jag att beskriva de val som ligger till grund för avhandlingens form och resultat. Jag berör framför allt frågor som rör val av perspektiv och formulering av forskningsfrågor, utformning av studien och insamling av data, utformning av analysen och problematik i analysprocessen samt presentation av data, analys och resultat.

EN KVALITATIV FALLSTUDIE

Avhandlingsstudien bygger på en *kvalitativ forskningsansats*. Att en forskningsansats är kvalitativ innebär att jag fokuserar på kvalitéer hos det studerade fenomenet vilka inte mäts utifrån kvantitet, antal, intensitet eller frekvens (Denzin & Lincoln 2000). Dessutom inriktar man sig inom kvalitativ forskning mer på insikt, upptäckt och tolkning än på hypotesprövning (Merriam 1988).

Ofta kombineras en kvalitativ ansats med insamling av data i form av intervjuer och observationer samt med en tolkande analysmetod där tyngdvikt läggs vid att undersöka hur vår verklighet förstås. Vid användandet av en kvalitativ forskningsansats är det viktigt att forskaren erkänner att hon oundvikligen påverkar forskningsprocessen och det studerade fenomenet och att det specifika sammanhanget för studien har betydelse. Resultatet av studien kan sålunda inte direkt abstraheras från det lokala sammanhanget till generaliserade kunskapsenheter. Kvalitativa forskningsansatser är väl lämpade att användas vid studier av subjektivitet och identitet då man genom den kvalitativa forskningens främsta redskap, intervjun, kommer närmare individer och kan samla in en rikare form av data (Denzin & Lincoln 2000).

Studien som presenteras är en *fallstudie*, dvs. en studie av ett avgränsat och verkligt "fall" (Merriam 1988, Yin 1994). Anledningen till att jag valde att göra en fallstudie är att den ger en djupare och mer nyanserad förståelse av omständigheterna kring ett avgränsat utsnitt av "verkligheten" i form av en specifik situation.

Att studien är en fallstudie innebär att den har vissa grundläggande egenskaper som formar forskningsprojektets karaktär. För det första innefattar en fallstudie fokus på det *partikulära* vilket innebär att studien fokuserar på en viss situation, händelse, företeelse eller person (Merriam 1988). Inom företagsekonomi ses enskilda företag eller organisationer ofta som fall då de relativt enkelt kan studeras som system i vilka vissa förhållanden råder. Avhandlingen baseras på en studie av fusionen mellan Tech och Mac som ett avgränsat fall. Även om fusionen även skedde på ett internationellt plan har jag valt att begränsa studien till fusionen i Sverige. Denna avgränsning var naturlig då företagen både före och efter fusionen var kraftigt divisionaliserade, vilket innebär att integrationsprocessen i den svenska organisationen var decentraliserad och relativt autonom.

Men även om fallstudier fokuserar på en specifik situation kan de belysa ett mer generellt problem. I avhandlingen används fallstudien för att belysa problematiken kring sammanslagning av IT- och managementkonsultverksamhet med specifikt fokus på betydelsen av konsulters identitet. Genom att göra en fallstudie har jag kunnat studera förutsättningarna för integration på djupet och samtidigt lyfta fram aspekter som kan antas vara mer generella. Bland annat visar jag hur skillnader mellan konsultverksamheter och konsulters identitet kan antas vara av ett mer generellt slag genom att peka på de mönster i diskursen som formar dem.

För det andra tenderar fallstudier att ha ett starkt *deskriptivt* inslag (ibid). En fallstudie resulterar med andra ord i en beskrivning av den studerade företeelsen som är omfattande och "tät". Beskrivningen är ofta kvalitativ och resultatet rapporteras ofta i "prosa och litterära tekniker" istället för i siffror. Dessutom kan beskrivningen innefatta inslag av empirimaterialets egen röst i form av citat från intervjuer och dokument med mera. Avhandlingsstudien baseras på djupintervjuer med konsulter från de sammangående företagen. Dessa intervjuer har genererat en omfattande "text" om fusionen som jag framöver kommer att benämna en "diskussion om fusionen". Utifrån utsagor och formuleringar i dessa intervjuer ger jag en omfattande beskrivning av olika aspekter av fusionen och konsulters identitet. Denna beskrivning görs

vidare "tät" genom att jag bygger detaljerade analyser av det empiriska materialet på konsulternas egna ord.

Täta beskrivningar förknippas ofta med etnografiska studier med deltagande observationer (jfr Geertz 1973). Till en början hade jag en ambition att göra en mer etnografisk studie som skulle inkludera observationer av vad som hände i de sammangående företagen under en längre tid. Det visade sig dock vara svårt att observera fusionsarbete. Händelser som har betydelse för sammanslagningen av två företag är utspridda över tid och rum. Dessutom sker de ofta i det fördolda och förändringar sker successivt vilket gör dem svåra att observera. Att även de inblandade upplevde sammanslagningen som något avlägset och avskilt från deras vardag framgick i intervjuer både med personer som varit direkt involverade i genomförandet av sammanslagningen och med personer som stått på en viss distans. De jag pratade med hade i de flesta fall svårt att specificera vad som skett i fusionen, vilka förändringar som gjorts och hur fusionen påverkat organisationen eller dem själva personligen. Intervjuer var i denna situation ett passande hjälpmedel för att i tid och rum avgränsa konsulternas framställning av fusionsförloppet.

För det tredje innebär valet av fallstudie att studien är *heuristisk* till sin karaktär. Den syftar med andra ord till att ge läsaren en förbättrad förståelse av den studerade företeelsen som i förlängningen leder till att han eller hon självständigt kan hitta lösningar på problem i sin vardag (Merriam 1988). Framför allt bör resultaten vara poängfulla och uppmuntra till reflektion och förnyad insikt, både hos personer i fallföretaget och hos personer i liknande situationer. I avhandlingen har jag haft ambitionen att genom en detaljerad och mångsidig analys av fallet ge läsaren möjlighet att leva sig in i situationen och därigenom bilda sin egen uppfattning. Dessutom har jag med teoretiska begrepp och långtgående tolkningar velat möjliggöra ny förståelse av fusioner och konsultverksamhet.

Till sist har fallstudier ett starkt inslag *induktion*. När studier till största delen grundar sig på induktiva resonemang innebär det att observerade mönster i empirin lyfts fram för att generera problemformuleringar, begrepp och förståelse som kan användas mer generellt (ibid). Avhandlingsstudien är induktivt organiserad. Både problemformulering och relevanta teoretiska begrepp har utvecklats under analysens gång. Även om jag vid studiens början hade vissa riktmärken för vilken typ av problematik jag var intresserad av (makt och konflikter i samband med fusioner) har formuleringen av den slutliga problematiken vuxit fram genom analys och skrivarbete. Dessutom har teoretiska begrepp, exempelvis identitet, objektivering, subjektivering, positio-

nering, disciplinering och normalisering, fått en plats i avhandlingen när de visat sig kunna bidra till förståelse av fallet. Den induktiva problem- och begreppsformuleringen innebär vidare att fusionen mellan Tech och Mac som fall är speciellt lämpat som studieobjekt för just avhandlingens problematik. Att konsulters identitet visade sig ha betydelse för fusionen kan sålunda ses som både en utgångspunkt (i avhandlingens uppläggning) och ett resultat (i forskningsprocessen) av studien.

Val av fokus, perspektiv och forskningsfrågor

Varje vetenskaplig studie utgår från ett visst perspektiv utifrån vilket verkligheten betraktas (Burrell & Morgan 1979, Börjesson 2003). Som framgick i föregående kapitel har jag i avhandlingen valt att betrakta *fusionen* mellan Tech och Mac utifrån ett *diskursivt perspektiv*, med särskilt fokus på *konsulters identitet*. Detta perspektiv lyfter bland annat fram frågor som rör mönster i språkanvändning och praktik, subjektivitet och makt. Anledningen till att jag valde detta perspektiv var bland annat att det sätter fokus på hur konsulter och konsultverksamhet framställs både i den lokala diskussionen i fusionen och som del av en vidare kunskapsstruktur i samhället. Valet av ett diskursivt perspektiv på konsulters identitet kan vidare sägas ha vuxit fram dels som resultat av ett teoretiskt intresse, dels utifrån iakttagelser kring studieobjektet under studiens gång.

Mitt teoretiska intresse för fusioner, konsulter och identitet har bland annat formats av den forskarmiljö jag vistats i under min tid som doktorand. Avhandlingen är en del av forskningsprogrammet *mergers@work*, som är ett samarbete mellan forskare vid Linköpings Universitet och vid Handelshögskolan i Stockholm. Som namnet antyder har forskningen inom programmet bland annat syftat till att förstå hur fusioner kommer till uttryck i det dagliga arbetet i organisationerna. Framför allt har vi intresserat oss för arbetet med integration i enskilda sammanslagningar. Fusioner har beskrivits som tillfällen då många organisatoriska processer som annars pågår under ytan kommer fram i ljuset. Fusioner skapar sålunda ett bra tillfälle att studera dessa processer (jfr Kleppes 1993). Jag såg forskningsprogrammet *mergers@work* som en spännande möjlighet att studera frågor som rör hur människor upplever sitt arbete och livet i organisationer i samband med företags-sammanslagningar.

Tidigt under min tid som doktorand fick jag möjlighet att delta i en pilotstudie av en fusion mellan två konsultföretag, dvs. fusionen mellan Tech och Mac. Där fick jag intrycket att konsulter pratar om och ser på världen på ett

visst sätt. Pilotstudien väckte nyfikenhet och fick mig att vilja veta mer om konsulter och deras syn på sig själva. Hur ser konsulter på sitt arbete som konsult och vilken betydelse har detta i samband med en fusion?

I fusionen mellan Tech och Mac betonades förekomsten och betydelsen av skillnader mellan olika grupper. När jag ställde frågor om hur man arbetat med integration efter fusionen återkom ständigt påpekanden om att det fanns skillnader mellan olika typer av konsulter, framför allt mellan management-konsulter och IT-konsulter. Dessutom förklarade man att dessa skillnader var "nödvändiga" för respektive verksamhet, vilket gjorde att man såg integration som en dålig idé. Dessa utsagor gjorde att mitt intresse växte för att förstå varför konsulterna beskrev situationen på detta sätt och varför dessa påstådda skillnader ligger. Även om jag under ytterligare samtal med konsulter från de två sammangående företagen fokuserade på att ta del av en övergripande berättelse om fusionen lyssnade jag vidare efter specificeringar av vad skillnaderna innebar och vilken betydelse de hade. En initial tematisk analys av innehållet i genomförda intervjuer gjorde det ännu tydligare att förekomsten av skillnader mellan olika typer av konsulter var central för att förstå den låga graden av integration i fusionen.

Jag ville dock mer ingående förstå varför dessa skillnader hade betydelse. Framför allt ville jag undersöka vilka skillnaderna var och varför de försvårade samarbetet mellan konsulter från de två lägren. Mönster i intervjumaterialet visade att skillnaderna mellan olika typer av konsulter framställdes både som skillnader i verksamheten och som skillnader mellan människor. Mitt val att se denna betoning på skillnader som en fråga om konsulters identitet kom av att konsulterna ofta uttalade sig ganska krasst om varandra som människor som fungerar och resonerar på olika sätt. De menade till exempel att det var "högre klass" på en del konsulter och att vissa grupper bestod av "smartare människor" än andra. Synen både på fusionen och på de inblandade parterna kunde sålunda belysas utifrån konsulternas syn på vilka de själva är i relation till andra konsulter.

Valet av ett diskursivt perspektiv på konsulters identitet växte fram efterhand då jag hörde hur konsulterna talade i allmänhet och hur de talade om fusionen i synnerhet. Jag brottades länge med svårigheten att säga något konkret om fusionen, då konsulternas utsagor var tvetydiga och många gånger väldigt generella. Speciellt svårt var det att få svar på frågor om vad som "hände rent konkret". Istället fick jag många svar som förklarade abstrakta svårigheter med att integrera och samarbeta utifrån modeller och koncept inom konsultbranschen eller med allmänna konstateranden om

skillnader. Att konsulterna inte var mer konkreta skulle kunna förklaras både som något specifikt för konsulter – t.ex. att de är vana att tala i abstrakta termer och modeller i sitt dagliga arbete – och som något specifikt för fusioner – t. ex. att vilka händelser som beror på fusionen och vilka som hör till vardagsskeendet inte är tydligt ens för dem som är involverade.

Jag fann det dock fruktbart att ta konsulternas utsagor på allvar och faktiskt tolka deras många gånger abstrakta prat som framställningar av fusionen. Om konsulterna inte kunde precisera någon annan verklighet för mig i intervjuerna kanske det inte heller fanns någon annan verklighet i konsulternas vardag. Det Foucaultinfluerade diskursiva perspektivet tillät mig att betrakta konsulternas framställningar av fusionen, konsulters verksamhet och konsulters subjektivitet, inte bara som fristående text utan som något som formar och utgör konsulternas verklighet. Dessutom lyfter perspektivet fram maktaspekter och en politisk dimension i fusionen. Att varje analyssteg bygger på ett tidigare och att de tillsammans skapar en allt mer utvecklad förståelse visar att valet av perspektiv varit rimligt och fruktbart. Som vi kommer att se faller mönstren i konsulternas utsagor på plats när utsagorna ses som en del av två konsultidentiteter vilka formas genom att konsultationspraktiker disciplinerar konsulternas syn på sig själva.

Som resultat av min forskningsprocess formulerades forskningsfrågor som fokuserar dels på hur konsulter framställs i termer av hur de är och hur de arbetar, dels på vilken betydelse konsulters identitet har på förutsättningarna för integration. Som framgått är studieobjektet fusionen mellan Tech och Mac, ett IT-konsultföretag och ett managementkonsultföretag. Fenomenet jag försökt förstå i studien är konsulternas identitetskonstruktion och dess betydelse för förutsättningarna för integration i en fusion. Med identitet menar jag framställning av hur konsulterna är som personer, i ett yrkessammanhang. Genom valet av studieobjekt avgränsas studien till att försöka förstå hur konsulternas identitetskonstruktion påverkar IT-konsulter och managementkonsulter möjlighet att fusionera.

Studiedesign

Studien omfattar två delstudier, en inledande pilotstudie och en uppföljande fördjupningsstudie. De två delstudierna skiljer sig åt i syfte och fokus, men jag har slagit samman det insamlade materialet i analysen.

PILOTSTUDIE. Syftet med pilotstudien var att förstå genomförandet av fusionen mellan Tech och Mac. Mer specifikt inriktade vi oss på att utforska an-

givna motiv och argument, planerna på och det faktiska genomförandet av integration, effekterna på kunskap och kompetens samt effekterna på strategi och organisation i övrigt. Som en del av forskningsprogrammet *mergers@work* genomfördes pilotstudien parallellt med liknande studier av ett antal andra fusioner inom andra branscher under samma tid. Anledningen till att just TeMac valdes till studieobjekt var att fusioner mellan konsultföretag är ett bra exempel på fusioner där överföring av kunskap och kompetens är centralt. Fusionen studerades sålunda som en fusion mellan två kunskapsintensiva organisationer.

I pilotstudien genomfördes nio intervjuer med personer som under fusionens inledningsfaser innehått en ledningsposition inom TeMac. De intervjuade var Sverige-VDn under tiden efter fusionen, tre affärsområdeschefer, tre underenhetschefer samt personalchefen och informationschefen. Intervjuerna genomfördes av forskare inom *mergers@work*¹⁴. Vid sju av de nio intervjuerna var jag en av två intervjuande forskare.

Inför de semistrukturerade intervjuerna förbereddes en intervjuguide¹⁵. Den angav ett antal områden inom vilka frågor formulerades: bakgrund till fusionen, genomförandet, grad av integration, verksamhetslogik, effekter av fusionsförloppet samt planer för framtiden. Resultatet av pilotstudien blev en detaljerad fallbeskrivning av fusionsförloppet så som det sett ut mellan augusti 1999 då fusionen offentliggjordes och februari 2002. Utifrån vad som framkom i pilotstudien formulerade jag problem och forskningsfrågor för fördjupningsstudien. I intervjuerna i pilotstudien framkom att betoning ofta lades på skillnader mellan grupper, något som utvecklades i resonemang om varför fusionen utvecklades som den gjorde. Det visade sig vidare att konsulterna betonade att olika kunskaps- och affärsområden för konsultation skiljer sig åt när det gäller hur verksamheten utformas och hur konsulterna är som människor. Denna observation ansåg jag motivera fördjupade studier av hur konsulter och konsultverksamhet konstruerades i samband med fusionen.

FÖRDJUPNINGSSTUDIE. Syftet med fördjupningsstudien var att genom ytterligare intervjuer undersöka hur konsulterna konstruerade fusionen och inblandade parter. Under studiens gång utvecklades ett explicit fokus på identitetskonstruktion. Fördjupningsstudien omfattar 20 intervjuer. De flesta genomfördes under tidsperioden februari till juni 2004. Jag hade även, tillsammans

¹⁴ Jag vill tacka Jan Löwstedt, Andreas Werr och Marie Tomicic för deras insatser när det gäller dessa intervjuer.

¹⁵ Intervjuguiden för pilotstudien återfinns i Bilaga 1.

med en doktorandkollega¹⁶, genomfört tre förberedande intervjuer i september-oktober 2003 i syfte att uppdatera hur fusionen fortskridit sedan vi besökt organisationen senast i början av 2002.

För att kunna fånga variationer i diskursen ville jag prata med personer som kunde tänkas inta olika positioner. Jag valde därför att intervjua personer från de olika ursprungsorganisationerna (Tech, Mac, Independent¹⁷), personer som arbetade inom olika enheter efter fusionen (Consulting Services, Technology Services och Outsourcing Services) samt personer med olika roller i organisationen (affärsområdeschefer, enhetschefer, teamchefer/projektledare, konsulter, säljare och administrativ personal/stab)¹⁸. Jag intervjuade även två fackrepresentanter och fyra konsulter som lämnat organisationen efter fusionen. Dessutom hade jag fördelningen av män och kvinnor i åtanke vid urvalet. I fördjupningsstudien var 7 av intervjupersonerna kvinnor och 13 män. Totalt i alla 32 intervjuer var 10 kvinnor och 22 män. I tabell 5.1 återfinns en sammanställning av samtliga intervjuer som studien innefattar.

<i>Ursprungsorganisation</i>	<i>Män</i>	<i>Kvinnor</i>	<i>Totalt</i>
<i>Tech</i>	8	9	17
<i>Mac</i>	13	0	13
<i>Independent</i>	1	1	2
<i>Summa</i>	22	10	32

Tabell 5.1: Sammanställning av samtliga intervjuer

Urvalet av intervjupersoner följde vidare en "snöbollsmetod", där de jag intervjuade fick föreslå ytterligare personer de tyckte det kunde vara lämpligt

¹⁶ Jag vill tacka Markus Ejenäs för hans insatser när det gäller dessa intervjuer.

¹⁷ Independent var ett självständigt managementkonsultbolag inom Tech som i Sverige bildats genom uppköp av ett antal mindre "konsulthus". Vid fusionen integrerades Independent med Macs managementkonsulter.

¹⁸ Trots att intervjumaterialet innefattar intervjupersoner med olika roller i konsultföretagen kommer jag i analysen att referera till alla intervjupersoner som "konsulter". Anledningen är att jag därigenom vill betona att den centrala skiljelinjen i intervjumaterialet gick mellan folk från de två affärsområdena. Även administratörernas utsagor kan därigenom ses som färgade av logiken inom ett affärsområde. Jag vill dock kommentera att denna förenklande beteckning framför allt skett i skrivandet och att jag i analysen varit öppen för eventuell betoning på skillnader även mellan "konsulter" och "icke-konsulter/administratörer".

att jag pratade med. Jag upprättade alltså allt eftersom en lista med namn från vilken jag valde personer att kontakta efter att jag genomfört tidigare inbokade intervjuer. I listan hade jag även en kolumn som angav de föreslagna personernas olika "roller", just för att kunna skapa ett så varierat urval som möjligt. I snitt bokade och genomförde jag 2-3 intervjuer innan jag utvärderade vilka ytterligare jag borde prata med. Fördelen med denna typ av urval är att jag inte var beroende av endast en kontaktpersons uppfattning om relevanta personer. Dessutom föreskrev min induktiva ansats att bilden av vilka som var intressanta att prata med skulle växa fram i takt med att jag intervjuat allt fler. Det hade således inte varit fruktbart att utgå från en på förhand fastställd lista, även om jag hade haft tillgång till en sådan.

Intervjustrategi

Avhandlingens studie baseras således på intervjuer med personer verksamma eller tidigare verksamma i det valda fallföretaget. Intervjuerna gjordes enligt en *semistrukturerad* logik vilket innebär att de utgick från öppna men fokuserade frågor. För att de semistrukturerade intervjuerna skulle bidra så mycket som möjligt till att förstå konsulternas förståelse av fusionen utformade jag en strategi för hur intervjuerna skulle genomföras. Denna strategi inkluderade vilka frågor som skulle ställas, hur aktiv jag som forskare borde vara och hur mycket utrymme intervjupersonen skulle få att avvika från ämnet för intervjun (jfr Wengraf 2001).

Som Tillberg (2003) poängterar är det i samband med användning av intervjuer som forskningsunderlag dock viktigt att vara medveten om att intervjusituationen utgör en specifik situation som är skild från vardagen. I en intervjusituation är intervjupersonen typiskt medveten om att han eller hon är med i en studie och att vad han eller hon säger dokumenteras. Intervjupersonen kan även uppfatta att han eller hon förväntas agera på ett visst sätt i denna specifika situation och omedvetet styras mot vissa typer av svar beroende på hur frågorna är formulerade. Man brukar här varna för schabloniserade svarstyper vilka forskaren bör undvika eller nå bortom. Börjesson (2003) betonar dock att inom diskursanalys är dessa schabloniserade svar av intresse i sig. Med ett diskursivt perspektiv är det just dessa schabloniserade svar som framstår som forskningsbara. Detta innebär dock inte att intervjuerna inte ska utföras medvetet och övervägt. Bland annat bör man undvika att ställa ledande frågor och fundera över hur man kan uppmuntra intervjupersonerna att svara och reproducera en "naturlig" diskurs.

För att begränsa min styrning av intervjupersonernas svar och uppmuntra till spontanitet valde jag att använda inslag av *narrativ intervjumetod* (Wengraf 2001). I narrativ uttrycks individers och kulturers tysta och omedvetna antaganden vilket gör narrativ intervjumetodik till ett verktyg som kan användas när forskaren vill komma åt underliggande aspekter av fenomen så som diskursiva mönster och identitet. Enligt Wengraf lyfter narrativ upp underliggande mönster i diskursen då de genom sin inneboende logik driver berättaren att framställa en berättelse som struktureras enligt en viss form. Utifrån att narrativ konstrueras enligt en händelsedesign där vissa inslag måste ingå (en början, ett slut och ett händelseförlopp/"plot") drivs berättaren för det första mot att fullborda berättelsen. För det andra kondenseras berättelsen, dvs. det är endast det som behövs för att berättelsen ska vara begriplig som tas med. För det tredje fyller berättaren på med de detaljer som behövs för att göra kausala antaganden i berättelsen begripliga. Tanken i narrativ intervjumetod är att om intervjupersonen ges utrymme att självant berättat kommer han eller hon att återge fullständiga berättelser och renodlade diskurser.

Att jag valt ett diskursivt perspektiv har vidare haft konsekvenser för hur jag har behandlat intervjumaterialet. När jag analyserat utsagor i intervjuerna har jag inte sökt autenticitet eller sanningen om fusionen, vilka intervjupersonerna är eller vad de tycker (jfr Bolander 2006). Istället ser jag intervjuerna som en samling utsagor genom vilka de intervjuade gör olika saker. I den här studien har det framför allt varit relevant att titta på hur den studerade fusionen och involverade konsulter framställs genom intervjupersonernas utsagor. Att uppmuntra till narrativ har varit speciellt lämpligt i denna studie av diskursiva mönster och framställningar då det fått konsulterna att fullborda och renodla de diskurser de använder och att med mig som mottagare göra något med sina utsagor, dvs. framställa konsulter och konsultverksamhet som relevant för fusionen.

I en renodlad narrativ intervju ställer forskaren en inledande fråga som formuleras på så sätt att den uppmanar intervjupersonen att återge en berättelse (Wengraf 2001). Intervjupersonen uppmuntras vidare av att forskaren ger ett intresserat intryck genom att hålla ögonkontakt, att spegla känslouttryck och att tillåta längre pauser och tystnad. Följdfrågor och annan verbal uppmuntran bör undvikas för att inte leda intervjupersonen i dennes berättelse. Möjligen kan ett "mm" eller ett "hm" undslippa intervjuaren för att uppmuntra intervjupersonen att fortsätta sin berättelse. Intervjuaren antecknar under berättelsens gång de ämnen som tas upp. När intervjupersonen inte längre har

något att säga är intervjun slut. Den narrativa intervjun kan dock kompletteras med ytterligare intervjumoment där intervjuaren går tillbaka till de ämnen som togs upp i berättelsen för att ställa följdfrågor kring dem. Intervjuaren kan även här uppmuntra till ytterligare narrativ.

Innan jag började intervjua i fördjupningsstudien förberedde jag en intervjuguide där jag utgick från principerna för en narrativ intervju¹⁹. Jag började med en kort inledning och ställde sedan några frågor om intervjupersonens bakgrund och position i organisationen. Därefter formulerade jag en fråga som syftade till att uppmuntra intervjupersonen att ge en berättelse om fusionen. Tanken var att jag skulle säga så lite som möjligt och att intervjupersonerna skulle uppmuntras att säga så mycket som möjligt. Den inledande frågan formulerades som så:

Inledningsvis skulle jag vilja att du så utförligt som möjligt berättar om hur du uppfattat fusionen mellan Tech och Mac, alla händelser och moment som du anser var viktiga för fusionsprocessen. Du skulle kunna börja med hur det hela började och sedan fortsätta med hur fusionen utvecklades.

Vidare hade jag förberett ett antal mer specifika intervjufrågor om fusionen vilka i sin tur var baserade på preliminära forskningsfrågor. Dessa fokuserade på hur fusionen och de fusionerande organisationerna uppfattades, hur diskussionen gått kring sammanslagningen och vad man gjort, vilka problem man upplevt, vilka uppfattningar man haft om centrala aktörer och grupperingar samt hur olika grupper påverkats av fusionen. Inför varje enskild intervju förberedde jag även ett par frågor för den specifika roll/position den personen hade haft i samband med fusionen (t.ex. som IT-konsult, managementkonsult, fackrepresentant, "avhoppare"). Samtliga intervjuer bandades efter att jag frågat respondenterna om lov för detta. Inför analysen transkriberades intervjuerna ord för ord. Transkriptionen av de 32 intervjuerna resulterade i 524 sidor text.

Ytterligare reflektioner om intervjuerna

Andra forskares erfarenheter har visat att det kan ofta vara svårt att få access till konsultföretag. Framför allt managementkonsulter är kända för att undvika att släppa in forskare i deras verksamhet och att därmed bli föremål för objektivt studier. Henry (2002) menar att detta delvis beror på att kon-

¹⁹ Intervjuguide för fördjupningsstudien återfinns i Bilaga 2.

sulter och konsultföretag är sårbara för hur de porträtteras, då deras legitimitet och erkännande bygger på det intryck de skapat av sig själva.

”Therefore, contemporary consultants are very careful to avoid being included in the objectification studies conducted in sociology, both because in that world the quality of a consultant depends much more on his relationship with others than on his academic degree or position, and because any explanation of what consultants objectively are or do tends to shatter the group’s charisma and challenge the collective belief form which this symbolic capital originates.” (Henry 2002: 19)

Jag hade dock inte några större problem med att få access och boka intervjuer i konsultföretaget. Efter de första samtalen med vår kontaktperson under pilotstudien – en före detta delägare och vid denna tidpunkt affärsenhetschef – möttes vi av engagemang och entusiasm för vår studie. Personerna som jag träffade var tillmötesgående och jag upplevde inte att de var misstänksamma mot hur jag skulle komma att beskriva dem och deras verksamhet. Snarare var de förvånansvärt öppna mot mig. Det hände till och med att jag blev förbluffad över den kritik och de hårda ord som ibland uttrycktes om den egna organisationen. Deras öppenhet var en tillgång i studien då det gav mig ett rikare material att jobba med. Jag vill dock poängtera att denna öppenhet inte innebar att de skulle ha varit mer ”ärliga” eller ”autentiska”. Det betydde snarare att de delade med sig av den diskurs genom vilken de framställde konsulter och konsultverksamhet. Jag menar att de hårda orden som uttrycktes om ”de andra” i organisationen kan ses som en del av just den diskursiva praktik genom vilken konsulterna försökte positionera sig gentemot varandra, något som även bidrog till reproduktionen av konsulters identitet.

När jag försökte boka intervjuer visade det sig dock finnas vissa svårigheter att få de tillfrågade konsulterna att avsätta tid för intervjuer. Många av de konsulter jag kontaktade uppgav att de inte kunde avsätta tid för en intervju då all deras tid borde debiteras på kunduppdrag. Detta medförde att konsulter i chefsbefattningar var mer tillgängliga för intervjuer än konsulter på ”golvet”. Dock tog sig flera konsulter tid att prata med mig om fusionen på sin fritid. Det hände även att personer avböjde att medverka med motivet att de inte ansåg att fusionen var relevant att prata om längre. Detta är synd, då det hade varit intressant att höra utifrån vilken diskursiv position de drog den slutsatsen.

En ytterligare aspekt jag upplevde som specifik för studier av management-konsulter berör förväntningar om rollerna i intervjusituationen. Som nämnts ovan hade jag en intervjustrategi där jag försökte begränsa min påverkan på de jag intervjuade genom att endast ställa ett fåtal generella intervjufrågor. I en intervjusituation är det dock inte bara intervjuaren som påverkar respondenten, utan respondenten påverkar även intervjuaren. Framför allt påverkades jag av förväntningar på mig som forskare. Dessa inkluderade både förväntningar jag upplevde att jag inte kunde leva upp till och låga förväntningar som jag upplevde underminerade min trovärdighet.

Under intervjuerna hände det bland annat ofta att jag kände mig kluven mellan min narrativa intervjustrategi och förväntningar som jag upplevde konsulterna hade på hur en "riktig" forskare agerar i intervjusituationen. Framför allt upplevde jag att jag borde visa mig kunnig om fusioner och konsultation generellt och om det specifika fallet i synnerhet. Om jag visade mig "kunnig" skulle dock detta kollidera med min mer avvaktande intervjustrategi. Som jag beskrivit ovan var tanken att jag skulle säga så lite som möjligt och att intervjupersonerna skulle förklara för mig hur de resonerade både kring fusionen och kring konsultverksamhet. Upplevelsen gav mig insikten att man i intervjusituationen är tvungen att hitta en balans mellan att följa sin forskarstrategi och att möta förväntningar hos respondenterna för att upprätthålla deras förtroende. I min studie hanterade jag situationen genom att försöka hålla mig till min strategi så långt som möjligt men ändå göra vissa avvikelser vid tillfällen då jag upplevde att jag inte hade tillräckligt med förtroende hos en viss intervjuperson.

Problematiken kring rollfördelning och förväntningar var speciellt påtaglig i vissa intervjuer. Även om en intervjusituation ofta beskrivs som en situation där forskaren är i överläge gentemot intervjupersonen (Fontana & Frey 2000) kan situationen vara omvänd. Detta kan vara speciellt påtagligt i intervjuer där intervjupersonen är man och forskaren är kvinna och när det finns en åldersskillnad i relationen (jfr Höök 2001, Holgersson, 2003). I min studie var situationen ofta sådan att jag, ung kvinnlig doktorand, intervjuade äldre yrkeserfaren man. Framför allt blev rollfördelningen problematisk i situationer där jag intervjuade före detta delägare och andra män i maktposition i konsultföretaget. Jag försökte dock utnyttja "låga" förväntningar på min kunskap till min fördel. De tillät mig att ställa många frågor om "varför då?" och "hur fungerar det?" och jag fick således förklarande och grundliga svar där intervjupersonerna gav många argument för och emot olika sätt att

hantera fusionen. Dessutom berördes frekvent skillnader mellan konsultmodeller och skillnader mellan olika konsulter.

DISKURSANALYS

Valet av ett diskursivt perspektiv gör det naturligt att använda en diskursiv analysmetod. Vid analysen av det insamlade materialet har jag därför utgått från principerna inom diskursanalys. Men precis som det inte finns någon entydig definition av begreppet diskurs finns det heller ingen konsensus kring vad diskursanalys är och hur den utformas. Diskursanalys används som benämning på en rad olika, vitt skilda typer av analyser av text och språkanvändning. Det innefattar allt från innehållsanalys, argumentationsanalys, lingvistisk textanalys och diskurspsykologi till analys av narrativ, kritisk diskursanalys och foucaudiansk maktanalys (jfr Winther Jørgensen & Phillips 2000, Wetherell et al 2001, Bergström & Boréus 2005). Diskursanalysens utformning är vidare nära förknippad med den teoretiska förståelsen av begreppet diskurs. Metoderna varierar med andra ord beroende på utgångspunkter och antaganden.

Positionering bland varianter av diskursanalys

Valet av metod för att studera ett visst fenomen är nära förknippat med epistemologiska antaganden om den producerade kunskapens natur och med ontologiska antaganden om det studerade fenomenets natur (Morgan & Smircich 1980). I en medvetet designad studie bör forskaren vara tydlig med vilka antaganden hon utgår från. I annat fall riskerar metodvalet ha konsekvenser för studiens resultat som forskaren själv inte är medveten om. Diskursanalys utgår per definition från någon typ av socialkonstruktionistisk utgångspunkt. Den "språkliga vändningen" i denna vetenskapsteoretiska inriktning ser språket som något som konstruerar verkligheten snarare än speglar den (Börjesson 2003). Men även inom socialkonstruktionismen kan synen på relationen mellan diskurs, kunskap och verklighet dock variera. Alvesson & Kärreman (2000) menar att synen på diskurs i en viss studie kan preciseras dels utifrån synen på förhållandet mellan diskurs och mening, dels utifrån synen på diskursens omfattning i tid och rum.

DISKURS OCH MENING. Diskursanalys kan sålunda variera i synen på förhållandet mellan diskurs och mening. Den centrala frågan här är huruvida mening, kunskap och subjektiv förståelse ses som en oskiljbar del av diskursen eller om diskursen betraktas som en nivå av prat och text som är löst kopplad till andra meningsskapande sociala praktiker. Alvesson & Kärreman

(2000) menar att inriktningar där diskurs ses som löst kopplad till mening bygger på antaganden om *diskursiv autonomi*. I studier som tar denna utgångspunkt behandlas diskursen som självständig i relation till vad människor gör och tänker. Diskursen är snarare en slöja av sociala konventioner kring hur man borde uttrycka sig i en viss situation, vilken hindrar människor från att säga vad de "egentligen" tänker.

Inom andra inriktningar av diskursanalys ses diskurs istället som direkt kopplad till och sammansmält med mening. Alvesson & Kärreman benämner dessa antaganden *diskursiv determinism*. Diskursen ses här skapa och forma mening vilket har sociala eller psykologiska konsekvenser. Man skiljer här inte på diskursiva och icke-diskursiva sociala praktiker, då alla praktiker ses som del av diskursen. Sammansmältningen av diskurs och mening innebär även att diskursen är materiell, dvs. att den inte är begränsad till språklig användning utan även innefattar praktiker så som infrastruktur, institutioner och ekonomi (Winther Jørgensen & Phillips 2000). En viss inriktning av diskursanalys kan variera på en skala mellan extrempoolerna diskursiv autonomi och diskursiv determinism där diskursen kan ses som mer eller mindre löst respektive nära kopplad till mening och tänkande.

Jag följer en foucauldiansk tradition av diskursstudier och har i avhandlingen definierat diskurs som en strukturerande och konstruerande kraft som producerar det den behandlar. Foucault²⁰ (1969/1972: 73) argumenterar att "*nothing has any meaning outside of discourse*" och menar därmed att allt som innefattas i skapandet av mening är diskursivt format. Det är sålunda diskursen snarare än människorna som producerar kunskap och mening. Jag vill sålunda beskriva min position som tämligen deterministisk i antaganden om relationen mellan diskurs och mening. Detta innebär att jag utgår från att diskursen kring konsultation har makten att sätta gränser för vad olika konsulter kan säga och göra, vem som kan säga och göra vad samt när och hur något kan sägas och göras (Barker & Galasinski 2001). Det innebär även att jag förutom att fokusera på vad konsulterna säger även reflekterar över hur konsulternas praktik formar konsulternas identitet.

²⁰ Ett diskursbegrepp som influerats av Foucault på detta sätt kan i dessa sammanhang framstå som orealistiskt determinerande då människans möjlighet att fritt välja hur hon agerar förnekas. En stridspunkt inom diskussionen om hur diskurser skall förstås är vidare att definiera förhållandet mellan den enskilda människan och diskursen. Denna diskussion rör till en stor del spänningen mellan diskursens strukturerande egenskaper och individens möjlighet till fria val och aktörskap. Olika möjliga ståndpunkter kring speciellt organisatoriska diskursers epistemologi kommer till uttryck i en debatt på detta tema i tidskriften *Organization* (vol. 7, no. 3).

I analysen kommer en deterministisk position till uttryck genom att jag ser identitet och självbild som något som framställs i och av diskursen. Begrepp så som positionering, subjektivering, objektivering, disciplinering och normalisering är valda för att sätta fokus just på denna diskursiva produktion. I analysen av fusionen, konsulters verksamhet och konsulters subjektivitet tar jag utgångspunkten att diskursen formar konsulternas förståelse av sig själva och sin verksamhet samt av fusionen.

DISKURSENS VIDD. Olika typer av diskursanalys kan dessutom variera i synen på diskursens omfattning och vidd i tid och rum. Den centrala frågan är här på vilken social och samhällelig nivå diskursen kan antas formas. Diskurs kan antingen ses som något som är specifikt för endast en lokal kontext och som där kan studeras i detalj, eller som något som har bäring på bredare mer generella språkmönster och sociala strukturer. Behandlingen av diskurser varierar också. I det ena fallet studeras diskurser på en *mikronivå*, i det andra på en *makronivå* (Alvesson & Kärreman 2000). Winther Jørgensen & Phillips (2000) gör en liknande uppdelning mellan studier som fokuserar på vad de kallar "vardagsdiskurs" respektive "abstrakt diskurs". När *vardagsdiskurser* studeras antar man att diskurser skapas och förändras i diskursiv praktik i vardagens interaktioner. Det blir därmed meningsfullt att systematiskt analysera människors tal och skrift i specifika och avgränsade situationer. När *abstrakta diskurser* står i fokus är forskaren intresserad av bredare mönster och hon försöker kartlägga de diskurser som cirkulerar i samhället på ett strukturellt plan.

Alvesson & Kärreman (2000) preciserar här fyra varianter av diskursanalys vilka skiljer sig åt i antaganden om diskursens vidd. I *analys av mikrodiskurser* ligger fokus på detaljer i språklig användning. Ofta studeras enskilda interaktioner mellan människor eller enskilda dokument så som i tidningsartiklar eller arkivmaterial av olika slag. Här tittar man specifikt på variationer i texten och på diskursens inbäddning i den lokala kontexten. I *analys av mesodiskurser* utgår forskaren fortfarande från språklig användning i specifika situationer, men är mer intresserad av att identifiera bredare mönster och därmed gå bortom detaljerna i den studerade texten. Ambitionen är att hitta mönster som kan generaliseras till liknande lokala sammanhang. I *analys av stora diskurser* utgår forskaren från att det går att identifiera dominerande och standardiserade sätt på vilka ett fenomen behandlas och förstås. Ambitionen är att förstå hur en uppsättning diskurser som är ordnade i ett integrerat ramverk formar verkligheten i till exempel en organisation. I *analys av megadiskurser* finns en idé om universella mönster i det diskursiva materia-

let. Typiskt identifieras standardiserade sätt på vilket ett ämne behandlas och skapas. Till exempel kan en forskare med denna inriktning identifiera olika diskurser som behandlar ledarskap, entreprenörskap eller konsulter och konsultanvändning för att därigenom förstå hur vi förhåller oss till dessa fenomen.

Som vi såg i kapitel fyra har jag definierat diskurs som både språk och praktik som formar kunskap och subjektivitet (Foucault 1971/1993). Utifrån denna syn på diskurs behandlar jag empirimaterial som uttryck för kulturellt standardiserade diskurser som behandlar och strukturerar konsultation. Dessa associerar vidare med det specifika sociala sammanhang i vilket konsulterna verkar (jfr Alvesson & Kärreman 2000). Här tas både standardiserade och dominerande diskursiva mönster och specifika sammanhang upp som relevanta referenspunkter. Standardiserade och dominerande diskursiva mönster ses sålunda ha konsekvenser för vardagen och det lokala sammanhanget. Sammantaget innebär detta att jag behandlar diskursen på en nivå mellan mesodiskurs och stora diskurser. Jag är intresserad både av bredare mönster i hur konsulterna pratar om fusionen och om konsulter och konsultverksamhet i det lokala sammanhanget och av hur detta relaterar till dominerande och standardiserade sätt att förstå konsultation. Detta betyder att jag inte har fokuserat på variationer inom framställningarna mer än att jag konstaterar att konsulterna framställer olika typer av konsulter och konsultation.

Som följd av mina antaganden om diskurser består analysen av tre delar. I den första delen behandlar jag diskursen på en lokal mesonivå, då jag undersöker mönstren i hur konsulterna pratar om fusionen i intervjuerna. Jag analyserar här hur konsulternas sätt att tala om fusionen framställer två typer av konsultation med två typer av konsulter. På en mer abstrakt nivå reflektera jag sedan i en andra analysdel över hur konsulternas framställningar formas i ett mer globalt sammanhang, närmare bestämt som en del av diskursen inom konsultbranschen där liknande mönster i prat och praktiken kan antydast. Jag diskuterar här hur sedvanlig praktik inom konsultation formar konsulternas självuppfattning. I en sista analysdel återför jag sedan insikter om de större diskursiva mönstren till förståelse av synen på integration i den lokala situationen i fusionen. En mer detaljerad beskrivning av analysförloppet följer nedan.

Diskursanalys av intervjumaterialet

I analysen av intervjumaterialet utgår jag från att diskursanalys innebär att hitta mönster i det som sägs, hur det sägs och vilka konsekvenser det sagda har (Börjesson 2003). Dessutom innebär diskursanalys att reflektera över vad diskursen säger oss om gränserna för vad som anses vara sant, trovärdigt och förnuftigt. Analysen har utgått från studiens fokus på att förstå konsulters identitetskonstruktion och betydelsen av konsulters identitet vid en fusion. Jag har sålunda sökt mönster i hur konsulterna pratar om fusionen, om konsulter och om konsultation, vilka konsekvenser detta har på relationen mellan olika grupper av konsulter och hur konsulternas verksamhet kan ha format detta mönster. Syftet har varit att förstå hur konsulternas identitet formats och i sig formar förutsättningarna för integration.

Analysen är utformad för att svara på studiens forskningsfrågor: (1) hur framställs konsulter och konsultverksamhet vid en fusion och (2) hur påverkar konsulters identitet förutsättningarna för integration? Dessutom utgår analysen från den teoretiska referensram som presenterades i kapitel fyra. Analysen har skett systematiskt och stegvis då jag efter varje steg ställt nya frågor till materialet. Att skriva analysdelarna har vidare varit en central del av analysarbetet varför avhandlingens fortsatta struktur även återger analysens uppläggning. Dessa är de steg genom vilka diskursanalysen genomförts:

ANALYSSTEG I. I ett första steg utgick jag från temat för intervjuerna och ställde frågan: *Hur diskuteras fusionen i intervjuerna?* I analysen gjorde jag en tematisk innehållsanalys av intervjumaterialet med hjälp av datorstödsprogrammet NVivo. Jag behandlade intervjumaterialet som *en* text i vilken olika diskurser och diskursiva mönster kunde urskiljas. Efter upprepade genomläsningar av de transkriberade intervjumanuskripten skapade jag tematiska kategorier utifrån vad konsulterna pratade om. Avsnitt som behandlade ett visst tema kodades i NVivo för att sedan kunna läsas tillsammans med andra avsnitt på samma tema. Denna del av analysen resulterade i ett större antal teman (koder) som sedan kunde reduceras till tre dominerande teman. Jag kallar dessa tre teman "tvistefrågor i diskussionen om fusionen" och de rör alla integration: samordning av affärsområden, integration av managementkonsulter och lokalisering. Materialet bearbetades sedan ytterligare genom att jag sammanställde citat inom varje tvistefråga. Med tiden kunde jag identifiera mönster i hur diskussionerna gick kring respektive tvistefråga. Ett sådant mönster var att konsulterna framställde en uppdelning mellan oli-

ka typer av konsulter vilka är olika både i hur de arbetar och hur de är som människor. Dessa resultat låg som grund för den fortsatta analysen. Analysen av mönster i diskussionen kring tvistefrågorna återfinns i kapitel sex.

ANALYSSTEG II. I ett andra analyssteg utgick jag från resultaten i kapitel sex och ställde följande fråga till materialet: *Hur framställs konsulter och konsultverksamhet i samband med fusionen?* Mönstren i diskussionen av fusionen visade att betoning lades på skillnader mellan två affärsmodeller för konsultation, och mellan olika typer av konsulten. För att förstå dessa skillnader mer ingående gjorde jag ytterligare en tematisk analys av intervjuerna, den här gången med fokus på utsagor som berörde skillnader i konsulternas verksamhet och skillnader i hur olika konsulter är. Jag delade upp analysen i två delar och undersökte mönstren i hur konsulter och konsulters verksamhet framställdes i var sin del/kapitel. I den första delen tittade jag närmare på de påstådda skillnaderna i hur konsulter arbetar. Dessa skillnader sades i sin tur bero på skillnader mellan de två affärsmodellerna managementkonsultation och IT-konsultation. Genom att titta på vad konsulterna sade skiljer dessa två typer av konsultverksamhet åt analyserade jag hur affärsmodellerna objektiverades som två objektivt oförenliga typer av konsultation. Framställningen av skillnader i konsultverksamhet visade sig koppla an till en vidare diskurs om konsultation inom konsultbranschen då resonemangen återkom bland annat i handböcker för konsultation. Analysen av hur konsulters verksamhet objektiveras återfinns i kapitel sju.

I den andra delen tittade jag närmare på de påstådda skillnaderna mellan hur olika typer av konsulter är som människor. Att olika typer av konsulter beskrivs som olika typer av människor motiverade en analys av vilka subjektpositioner konsulterna antog när de pratade om fusionen. Genom att titta på hur konsulterna både direkt och indirekt beskrev både sig själva och andra kunde jag identifiera ett antal metapåståenden genom vilka konsulter subjektiveras som två olika typer av subjekt: managementkonsulterna som presterande subjekt och IT-konsulterna som organiserande subjekt. Analysen av subjektivering av olika typer av konsulter återfinns i kapitel åtta.

ANALYSSTEG III. I ett tredje steg analyserade jag vad resultaten hittills säger oss om konsulters identitet. Jag försökte här gå bortom konsulternas framställningar i den lokala situationen och relatera resultaten till en mer abstrakt nivå. Den vägledande frågan var: *Vilka identiteter reproducerar konsulterna?* Jag försökte först och främst identifiera ett mer övergripande mönster i de tidigare resultaten och koppla dessa till tidigare studier av liknande fenomen. I dessa reflektioner argumenterar jag för att baserat på hur konsulterna

framställde sig själva och sin verksamhet kan managementkonsulterna ses reproducera en elitidentitet medan IT-konsulterna reproducerar en meritidentitet. Jag reflekterade även över vilken relation dessa har sinsemellan och fann det fruktbart att se relationen som präglad av statusskillnader. Dessa statusskillnader är inbäddade i de två identiteterna och ett resultat av klassrelaterade skillnader i synen på idealkonsulten. Resultaten från denna diskussion återfinns i kapitel nio.

ANALYSSTEG IV. Efter att ha nått en viss förståelse för hur skillnader i konsulters identitet reproduceras genom framställningen av konsulter och konsultverksamhet gick jag över till att försöka förstå hur detta relaterar till det diskursiva sammanhang i vilket konsulterna verkar. I ett fjärde analyssteg har jag försökt att närmare förstå varför konsulterna reproducerar olika identiteter genom att ställa frågan: *Hur formas konsulters identitet i konsulternas sammanhang?* För att förstå vad som utgör konsulternas sammanhang har jag både utgått från den specificerade praktik inom konsulters verksamhet som beskrivits i kapitel sju och från tidigare studier och annan litteratur om konsultation. Jag var särskilt intresserad av aspekter av konsultation som ansågs skilja sig åt mellan managementkonsulter och IT-konsulter. Genom en närmare titt på materialet har jag preciserat konsulternas sammanhang dels som externa förhållanden till kunder och marknad, dels som interna förhållanden till belönings- och karriärstrukturer. Här använder jag Foucaults begrepp ”disciplinering” för att analysera hur externa och interna förhållanden verkar disciplinerande på konsulternas identitet. I detta analyssteg argumenterar jag för att konsulternas identitet disciplineras av kundens övervakande blick och av synliggörande karriärstrukturer. Analysen av hur konsulternas identitet disciplineras återfinns i kapitel tio.

ANALYSSTEG V. I det avslutande analyskapitlet ligger fokus på att svara på studiens andra forskningsfråga: *Hur påverkar konsulters identitet förutsättningarna för integration?* I detta analyssteg återkopplar jag sålunda de tidigare identifierade mönstren i diskursen till den lokala situationen i samband med fusioner mellan ett IT-konsultföretag och ett managementkonsultföretag. Syftet har varit att förstå den begränsade integrationen i fusionen mellan Tech och Mac. Jag refererar i detta analyssteg till tidigare forskning om fusioner och integration, i synnerhet forskning om fusioner mellan professionella serviceföretag. Dessutom har jag lånat begreppet ”normalisering” från bland annat Foucault för att betona hur konsulters identitet formar konsulternas inställning till integration. Resultaten av analysen visar att två skilda diskurser kring konsulternas identitet normaliserar inställningen till integra-

tion genom att normalisera synen på parterna och deras status, synen på skillnader i kompetens samt synen på fusionen. Analysen av hur inställningen till integration normaliseras återfinns i kapitel elva.

Tolkning i diskursanalys

Som nämnts ovan utgår diskursanalys från en socialkonstruktionistisk ansats och baseras sålunda på forskarens tolkningar av det empiriska materialet. Tolkning sker som del av en kreativ process där forskaren skapar mönster utifrån empiriska iakttagelser. Vidare innebär tolkning att det empiriska materialet får en innebörd genom att det betraktas utifrån ett valt perspektiv och med hjälp av valda teoretiska begrepp. Som en produkt av tolkning är resultaten i diskursanalys sålunda perspektivberoende.

Tolkning bör ske medvetet och i ett visst syfte. Vissa menar att tolkningar blir mest poängfulla om de drivs så långt som möjligt. I en plädering för "övertolkning" menar Culler (1992) att extrema tolkningar har en bättre chans att belysa aspekter av fenomen som inte tidigare uppmärksammats. "Övertolkning" inkluderar att ställa frågor till materialet som inte är nödvändiga eller ens naturliga i normal daglig kommunikation. Även om mina tolkningar kring fusionen, konsulter och konsultation kanske inte kan sägas vara extrema har jag haft som mål att driva tolkningarna så långt som möjligt genom att följa dess konsekvenser i flera led. Detta innebär bland annat att jag medvetet spetsat till och renodlat konsulternas betoning på skillnaderna mellan konsulter och konsulters verksamhet. En annan typ av tolkning skulle kanske ha fokuserat mer på variationer och nyanser i hur konsulter och konsultverksamhet konstrueras av konsulterna. Min renodlade analys anser jag dock stärker mina resultats poängfullhet då konsekvenserna av ett Foucaultinfluerat diskursivt perspektiv på konsulters identitet dras ut fullt ut.

Diskursanalysen fick vidare sin form genom skrivandet. Att skriva en avhandling, eller någon annan typ av samhällsvetenskaplig forskningsrapport, innebär inte enbart att en studies resultat avrapporteras. Snarare har skrivarbetet en central roll i produktionen av forskningsresultaten. Genom att iakttagelser från det insamlade materialet sorteras in i en strukturerad text med rubriker och underrubriker har jag skapat ordning i en tidigare kaotisk data-massa. Börjesson (2003) poängterar även att man inom diskursanalysen inte bör ta "kontexten" eller sammanhanget för studien för givet som något som ramar in den. Snarare bör man se både sammanhang och studieobjekt som något som konstrueras och avgränsas som del av studien. Att studien är en fallstudie innebär sålunda inte att fusionen mellan Tech och Mac kan ses

som något som fanns som avskild entitet före studien, utan den konstrueras av mig som forskare i analysen. Detsamma gäller förekomsten av olika typer av konsulter och konsultverksamhet. För att ta denna insikt på allvar har jag undvikit att tala om fusionen som ett objektivet händelseförlopp med ett objektivet och faktiskt fusionsresultat. Jag har istället behandlat fusionen och konsultföretagen som framställda av konsulterna. Dessutom har jag framhävt hur konsulterna betonar förekomsten av olika typer av konsulter och konsultverksamhet och försökt visa hur konstruktionen av dessa gått till. Att vara medveten om hur studien konstruerar sitt studieobjekt är en viktig del av reflexivitet i tolkningsprocessen (ibid).

KAPITEL 6

INTEGRATIONSPROCESSEN LYFTER FRAM KONSULTTYPER

I detta kapitel inleds analysen med ett försök att svara på den första forskningsfrågan: hur framställs konsulter och konsultverksamhet vid en fusion? Här analyserar jag hur fusionen diskuterades av konsulterna och visar hur förekomsten av olika typer av konsulter och konsultation framställdes. Resultaten i detta kapitel lägger grunden för resten av analysen. I kapitel sju och åtta utvecklar jag analysen genom att närmare undersöka mönstren i hur olika typer av konsultverksamhet och olika typer av konsulters subjektivitet framställdes.

UPPDELNING GENOM DISKUSSION AV INTEGRATION

Jag kommer här att analysera mönster i hur konsulterna talade om fusionen och därigenom belysa vilka frågor som lyftes fram som centrala för att förstå fusionens förutsättningar, förlopp och utfall. Framför allt visar jag hur konsulterna betonade förekomsten av skilda affärsmodeller och konsulter som är olika som människor. Konsulterna beskrev skillnaderna mellan både konsulter och konsultverksamhet som relevanta för att förstå förutsättningar för integration. Genom diskussionen av fusionen framställde konsulterna en *uppdelning* mellan olika typer av konsultverksamhet och mellan olika typer av konsulter.

Ett delsyfte med detta kapitel är att ge en inledande inblick i fusionen och händelser i samband med den. Genom att så detaljerat som möjligt beskriva konsulternas sätt att prata om fusionen växer en bild fram av motiv, händelser, motsättningar och huvudfrågor i diskussionen. Jag kommer att återkomma till denna bild av fusionen i resonemang i senare kapitel om förutsättningarna för integration i fusionen.

Jag har valt att se intervjumaterialet som en samlad diskussion om fusionen. I denna diskussion används olika argument för att framställa olika versioner av "sanningen" om fusionen. Framför allt argumenterar konsulterna för och emot integration. I denna diskussion har jag identifierat ett antal *tvistefrågor*, med vilket jag menar frågor som lyfts upp som angelägna och om vilka det finns en diskussion²¹. Begreppet *tvistefråga* är även politiskt laddat. Att använda ett begrepp med en sådan laddning är ett medvetet val. Mitt syfte är just att lyfta fram momentet av tvist i de ämnen som rör fusionen som diskuteras av konsulter från Tech och Mac.

Här följer en kort sammanfattning av fusionen. Fusionen mellan Tech och Mac ägde rum våren 2000. Före fusionen var Mac en managementkonsultenhet inom ett större amerikanskt partnerägt revisionsbolag. Revisionsbolaget sålde Mac efter att ny lagstiftning försämrat villkoren för att driva managementkonsultverksamhet inom revisionsbolag. Tech var i sin tur ett europeiskt IT-konsultföretag som hade en historia av att växa genom uppköp. I Sverige omfattade Mac cirka 300 anställda, medan Tech omfattade närmare 3000 anställda. Ett av de främsta motiven med fusionen var att möjliggöra en kombination av tjänster inom IT-konsultation med tjänster inom managementkonsultation för att nya tjänster skulle kunna utvecklas. Dessutom talade man om potentiella synergier i samordnad försäljning. Förutom synergipotential mellan tjänsteområdena identifierades dessutom globala marknadssynergier då de två bolagen hade starka varumärken på olika geografiska marknader. I Sverige hade dock både Tech och Mac en relativt stark position innan fusionen.

Efter att fusionen offentliggjorts våren 2000 satte arbetet med att integrera de två bolagen igång. Integrationen inleddes med en planeringsperiod inför vilken en övergripande planeringsgrupp med representanter från olika delar av bolagen tillsattes. Dessutom startades ett antal integrationsprojekt inom vilka man tittade på olika aspekter av verksamheterna, så som organisationsstruktur, stödsystem, personalpolicys samt tjänsteutformning och leverans. Framför allt tittade man på hur och hur mycket verksamheterna behövde anpassas till den nya situationen. Ambitionen under denna period var att underlätta att ett kombinerat tjänsteerbjudande blev verkligt. Dock stötte man snart på motsättningar i uppfattningar om hur mycket man kunde och borde integrera de två verksamheterna. Med tiden avtog integrationsambitionerna. Det är utifrån denna situation som jag inleder min analys med den underlig-

²¹ Begreppet *tvistefråga* är en översättning av det engelska begreppet "issues", med vilket Sims et al (2001: 182) menar "a nexus of concerns that someone carries, alone or as part of a group or organization".

gande frågan varför fusionen inte ledde till integration av kompetensområden så som det var tänkt från början.

Genom mönster i hur konsulterna talar om fusionen i intervjumaterialet har jag identifierat tre tvistefrågor som berörs i de flesta intervjuer. De tre tvistefrågorna kan sammanfattas i följande tre punkter: (1) *Samverkan över affärsområden* – hur man skulle samordna över affärsområdesgränserna för att möjliggöra både ökad bredd och bevarandet av spetskompetens; (2) *Integration av managementkonsulter* – hur och hur mycket man skulle slå ihop grupperna av managementkonsulter; (3) *Lokalisering* – skulle managementkonsulterna flytta från Stureplan till Alvik eller inte?

I det följande presenteras tvistefrågorna en efter en. Jag visar hur en uppdelning mellan olika typer av konsultverksamhet och olika typer av konsulter framställdes som relevant. Beskrivningarna består av två delar. I en inledande del beskriver jag vad som diskuteras i respektive tvistefråga. I en följande del visar jag hur diskussionen kring tvistefrågorna på olika sätt bidrar till att framställa uppdelning av olika affärsmodeller, av olika grupper av konsulter och av konsulter som olika typer av människor. Jag har haft ambitionen att i stor utsträckning illustrera mönstren i diskussionen med konsulternas egna ord. Därför har jag i den löpande texten använt formuleringar från intervjuerna för att visa hur konsulterna pratar om fusionen. Detta kan i vissa fall ha försämrat flytet i texten.

SAMVERKAN ÖVER AFFÄRSOMRÅDEN

Den första tvistefrågan som träder fram i intervjumaterialet rör hur man skulle samverka över olika affärsområden. De flesta som jag intervjuade uppgav att ett skäl till att fusionen ägde rum var att det fanns synergier mellan Techs IT-konsultverksamhet och Macs managementkonsultverksamhet. Det skulle med andra ord skapa värde att ha stark kompetens inom både dessa områden. Konsulterna uttryckte att man genom fusionen gjorde det möjligt att ha "bredd" i erbjudandet mot kunden, samtidigt som man kunde ha "spets" inom det enskilda tjänsteområdet. Syftet med samordning och samverkan över affärsområdesgränserna angavs vara att möjliggöra denna kombination av bredd och spets. I diskussionen kring tvistefrågan om samverkan stod tvisten dels om vad som behövdes för att samordna tjänsteområdena och utnyttja bredden, dels vad som behövdes för att bevara spetskompetensen i de enskilda tjänsteområdena.

"Jag är helt övertygad om att det kommer att vara väldigt få som långsiktigt kan erbjuda den här bredden och ändå ha spets i hela kedjan. De är så stora så att vi är unika i det att vi kan ha spets hela vägen." (managementkonsult från Mac, intervju 1)

Att utnyttja de möjligheter som det "breddade tjänsteutbudet" gav innebar att man skulle sälja in projekt där man hade med flera av eller alla de tjänsteområden som nu fanns samlade under samma tak. De tre tjänsteområdena, som man talade om som olika affärsområden, var: tjänster inom managementkonsultation (Consulting Services, CS), tjänster inom IT-konsultation (Technology Services, TS) och tjänster inom outsourcing (Outsourcing Services, OS). I det kombinerade erbjudandet ville man säga till kunden att man kunde erbjuda tjänster genom "hela livscykeln" från "ax till limpa", dvs. från formulerandet av strategier, förslag och implementering av förändring och organisationsutveckling till implementering och förvaltning av IT-system.

Man såg även att det skulle finnas synergier i så kallade "leads" dvs. generativa kopplingar mellan tjänsteområdena där leverans av en tjänst från ett affärsområde "borde kunna generera mer affärer" inom ett annat. En fördel med detta uppgavs vara att "det är lättare att sälja ett litet projekt" och sedan "bygga på" än att sälja större projekt på en gång. En fråga var vilken riktning dessa "leads" troligast hade, dvs. vilket tjänsteområde som mest sannolikt genererade affärer inom andra. Även om det uppgavs vara "vanligt att det börjar med Consulting Services (managementkonsultation)" så hände det att projekt inom IT-konsultation eller outsourcing ledde till projekt inom managementkonsultation.

I samband med diskussioner om förverkligande av synergierna pratade man även om att man skulle "öka samverkansgraden" eller "samspelet" mellan affärsområdena. Ett sätt att öka samverkansgraden var att blanda folk från de olika affärsområdena och "bemanna projekt från starten med folk från alla discipliner". Samarbete i gemensamma kundprojekt uppgavs vara någonting som "uppmuntrats från ledningen" för att just få "korskopplingar mellan olika delar" i "leveranssidan", dvs. i genomförandet av projekt. Argumentet var att man behövde "teama upp" i blandade team för att "vinna affärer på marknaden" samtidigt som man "måste göra affärer" för att "få igång samarbetet".

Ett sätt att öka samverkan över gränserna var att sätta upp kompetensnätverk, även kallade "virtual teams", "virtual communities" och "communities

of interest". I dessa skulle managementkonsulter och IT-konsulter kunna träffas för "kunskapsutbyte" inom "områden där människor har samma, likvärdiga eller likformiga, eller kompletterande kompetenser". Nätverken ska även ha inneburit att involverade konsulter skulle ha "gemensam kompetensutveckling och utbildning" och att man skulle "driva business tillsammans". Kompetensnätverken var "virtuella" på så sätt att de fanns "över organisationsgränserna" och eftersom medlemmarna i teamen tillhörde "olika resultatenheter". Kompetensnätverken uppgavs även "per definition" ledas av två ansvariga, "en på CS och en på TS". Men eftersom nätverken var "svagare än linjedimensionen" "kom de i andra eller tredje eller fjärde hand" i prioritering. I början var engagemanget för dessa nätverk på sina håll stort, men då det tog ganska så mycket tid från den övriga verksamheten blev träffarna allt mer sällsynta.

Som ett alternativ till samordning mellan affärsområdena i "leveransorganisationen" argumenterades det för att integrationen "måste börja i säljet" och för att "det var säljsidan som påverkades" av sammangåendet. Fusionen innebar även att man försökte integrera just säljfunktionerna i Tech och Mac. Till en början byggde man upp en stor säljorganisation som kallades "sektorsorganisation" och som var uppdelad i olika sektorer baserade på marknadssegment. Dessa hade delansvar för resultatet i en matrisliknade struktur. Tanken var att säljorganisationen skulle ha ansvar för att sälja och uppmuntra kombinerade projekt. Dock varade "sektorsorganisationen" mindre än ett år och skars kraftigt ner efter att man erfarit att den utgjorde en för stor "overheadkostnad" på en krympande marknad. En omorganisation resulterade i en minskad säljorganisation med ett begränsat antal "key-accounts" med ansvariga för kundkontakt och projektsamordning hos de allra största kunderna.

Som kontrast till argumenten för behovet av samverkan och sambemanning menade andra att för att få ut mest av "de kompletterande delarna" och spetsen inom respektive affärsområde skulle man "inte smeta ihop enheterna för mycket" "till en grå massa". Istället skulle man utnyttja de olika kompetenserna genom att "integrera i affären" och genom "personliga nätverk". Vissa påpekade även att "leveransen" även i kombinerade projekt ändå var "i princip opåverkad" efter fusionen och att de olika affärsområdena istället för i gemensamma projekt kan leverera sina delar sekventiellt, dvs. ett affärsområde kunde påbörja och ett annat avsluta projekten. Detta skulle innebära att det inte behövdes någon större grad av interaktion mellan affärsområdena om det inte vore speciellt "motiverat".

Det gjordes även försök att samordna affärsområdena genom att "harmonisera" stödsystem för konsultation. Som exempel på sådana stödsystem nämns "performance management"-system och "styrmodeller" som "lönenivåer", "bonusmodeller", "rekryteringsprocesser" och "belöningssystem". Att bestämma "vad det var för styrmodeller" man skulle ha var ett av de initiala integrationsprojekten strax efter fusionen. Men även om man till en början trodde att man "kunde driva" affärsområdena "mer lika och styra dem mer lika" fick man ändra uppfattning då man såg att samma lösning inte passade för managementkonsultation och IT-konsultation.

Framställning av olika affärsmodeller

I diskussionen kring tvistefrågan om hur man skulle samverka över affärsområdesgränserna betonades förekomsten av olika typer av konsultation vars logik skiljer sig åt väsentligt. Genom denna betoning på skillnader mellan typer av konsultation framställdes också en uppdelning av konsultgrupper som är verksamma inom skilda "affärsmodeller" för konsultation. Här ställdes managementkonsultation och IT-konsultation mot varandra och framställdes som två skilda företeelser. Jag kommer nedan att beskriva hur uppdelningen av typer av konsultation framställdes dels genom hur konsulterna pratade om förutsättningarna för samordning, dels i praktik i samband med fusionen.

Att det skulle vara stora skillnader mellan affärsområden konstateras i argumentationen för och mot samverkan mellan affärsområden. Bland annat påpekade konsulterna att när man väl började göra försök till samverkan genom samarbete i gemensamma projekt "upptäckte" man att de tre affärsområdena var väldigt olika och att konsultation inom Tech och Mac följde olika logiker.

"Det var väl ett misstag vi gjorde i början. Vi trodde nog att vi kunde driva dem mer lika och styra dem mer lika än vi kunde. Det ändrade vi ju också på en del sedan." (IT-konsult från Tech, intervju 9)

Resonemanget om skillnader stöddes av ytterligare uttalanden om förutsättningar för samordning och om fördelar och nackdelar med detta.

OLIKA AFFÄRSMODELLER – OLIKA KOMPETENSER. Skillnaden uppgavs som sagt framför allt finnas mellan managementkonsultation och IT-konsultation där outsourcing innefattades i IT-konsultationen. Det sades ha funnits "otroligt

stora skillnader” mellan affärsområdena och att de innefattades av ”helt olika affärsmodeller” eller ”olika typer av affärsmodeller” och var ”helt olika affärer”. Upplevelserna av dessa olikheter ”satte stopp för vissa typer av affärer” då man inte riktigt förstod varandra mellan affärsområdena. Konsulterna menade också att det fanns en ”ömsesidig kompetensbrist” om varandras affärslogik vilket gjorde att båda parter till en början tyckte, som en konsult sade, ”att den andra var helt knasig i huvudet”. Att affärsområdena innefattades av olika affärsmodeller berodde på att de motsvarade olika ”kompetens kategorier”, dvs. olika kompetensområden vilka var uppbyggda kring olika logiker. Flera konsulter uppgav även att affärsmodellerna ”borde vara lite olika” för att var och en skulle fungera som bäst. Dessa affärsmodeller eller kompetenskategorier kallades även ”professions”. De största skillnaderna mellan de olika affärsmodellerna beskrevs ha funnits i löne- och ersättningsnivåer, organisationsstrukturen och i status och image. Av citatet nedan kan vi se hur skillnaderna mellan ”affärsmodellerna” framställdes som ett faktum. Denna konsult konstaterade att ”det är ju klart” att de inte fungerade likadant och att ”det aldrig är någon som gick och tänkte att det skulle vara något annat”.

”Vi har ju olika affärsmodeller. Det är ju en skillnad på en strategikonsult och en uppgiftsverksamhet. Det är ju klart att det inte är samma lönesystem. Det är helt olika lönestrukturer helt olika lönenivåer och helt olika belöningssystem. Det kallar vi olika professions. Varje kompetenskategori, kan man säga, har ju sitt och det är aldrig någon som går och tänker att det skulle vara något annat. [...] Våra professions, som vi kallar det, det är strategikonsulting, managementkonsulting, vi kan kalla det för IT-konsulting och drift. Ungefär så.”
(managementkonsult från Mac, intervju 3)

SAMORDNING INTE MÖJLIG. En följd av att man såg affärsmodellerna som väsentligt olika var att affärsområdena inte enkelt kunde integreras eller samordnas, eftersom de stöddes och borde styras av olika typer av system. Framför allt managementkonsulter påpekade att vissa förändringar inneburit att de varit tvungna att börja ”leva efter” system som var anpassade för ”stordrift och IT-konsulter” och ”inte anpassade för managementkonsulter”.

”De problem vi haft är de centrala system som finns i Tech som vi måste leva efter och som inte är anpassade till managementkonsulter. De är anpassade till stordrift och IT-konsulter, så de är väldigt time consuming och kräver stor specialistkunskap, etc. I en management-

konsultfirma som jag kör, där är ju folk väldigt fria och självständiga och kör sina egna lopp. Och i allmänhet puttar de in nya projekt och skriver tid och gör sådant där själva, va.” (managementkonsult från Mac, intervju 2)

SKILLNADER I SYSTEM NÖDVÄNDIGA. Som nämndes i citatet ovan var ett problem med styrsystem så som rapportsystemet med registrering av försäljning och projektaktiviteter att de ”krävde stora specialistkunskaper” och var ”väldigt time consuming”. Dessa var anpassade till IT-konsulterna som hade en större andel säljare vilka kunde ägna mer tid åt sådana aktiviteter. Som kontrast till IT-konsulterna beskrevs managementkonsulterna som ”väldigt fria och självständiga att köra sina egna lopp” i en verksamhet där ”alla bidrog till säljet” och mindre tid lades till rapportering och styrning av dessa aktiviteter. De gemensamma rapporteringssystemen kom att innebära att alla managementkonsulter blev tvungna lägga ner tid på att fylla dessa system med information, vilket de inte behövt förut. Dessutom uppgavs managementkonsultation generellt och strategikonsultation i synnerhet ha behövt en viss design på ”lönesystem, bonusystem och belöningssystem” för att vara konkurrenskraftiga. Skillnaderna mellan affärsmodellerna uppgavs vara så stora att det var ”omöjligt att integrera” dem.

”Så det är ju en omöjlighet att integrera. För att då får du antingen börja sälja oss på timmar också och då sjunker våra timrater så det är inte lönsamt för oss knappt. Vi tjänar så pass mycket pengar. Eller så får vi börja sälja IT-konsulter på projekt. Och det kan man inte göra för det gör ingen annan. Så du kan ju inte integrera projekten. Det går ju inte.” (managementkonsult från Mac, intervju 13)

”Så det är nästa naturliga steg, att nu ska vi verkligen lyckas integrera där det behövs. Allting behöver inte smetas ihop till en grå massa, utan man har sitt spetsområde och så integrerar man i affärer genom att man känner varandra och har personliga nätverk. Så det är nästa års utmaning, tycker jag.” (IT-konsult från Tech, intervju 3)

KAN INTE SÄLJA VARANDRAS TJÄNSTER. Uppdelningen av konsultation i olika affärsmodeller stöddes ytterligare av att några konsulter från Mac påstod att det var ”svårt” för de som inte var managementkonsulter att sälja sådant som managementkonsulttjänster ”håller på med”. Man uttryckte det som att ”de här gamla Tech-säljarna, de kunde inte sälja” och ”de kan aldrig sälja” då ”det är helt omöjligt att sälja alla saker i en och samma individ”. Anledning-

en till detta var att "att sälja managementkonsult och att sälja IT-konsult skiljer sig åt" både i fråga om vilken "nivå" i kundföretagen man "relaterar" till och i fråga om huruvida kundens problem redan är identifierad eller inte. Konsekvensen uppgavs ha varit att "97 procent av det vi (managementkonsulter) gör får vi sälja själva" utan hjälp av säljorganisationen.

"Men i viss mån, jag tror ändå att det är på det viset att 97 procent av det vi gör får vi sälja själva, för de här gamla Tech-säljarna, de kan inte sälja. Det är väldigt svårt att sälja sådant som vi håller på med. Det är väldigt speciellt och specifikt. De som är säljare i Tech-systemet, för de har ju säljare, de är ju vana att sälja IT-tjänster och de relaterar till mellannivån i bolagen. Vi relaterar till CEO. Alltså till högsta toppen, det är själva affärsidén för oss. Därför har vi olika ingångar på det viset." (managementkonsult från Mac, intervju 2)

SAMVERKAN BELÖNAS EJ I STYRSYSTEMEN. Även styrsystemen i sig stödde en uppdelning av affärsmodellerna för konsultation. Ett hinder som nämndes för att jobba över affärsområdesgränserna var att varken "styrsystemet" eller "styrmodellen" eller "incitamentsstrukturen" uppmuntrade till samarbete. Argumentet var att eftersom man "inte mäter" samverkan så "fungerar det inte". Istället för att försöka skapa affärer som innefattar flera affärsområden "optimerade man sitt eget resultat" och "ville ha så hög beläggning som möjligt" inom det egna området eftersom "pengar för uppdraget trillade ner" i den egna enheten. Det hade inte funnits någon fördel med att "se helheten" eller att ta med varandra till kundmöten. Även om man från ledningen pratat om att man "skulle jobba ihop" så "blev det ju bara snack så länge det inte fanns i styrsystemen". Uppdelningen stöddes sålunda även av strukturen i stort, då organisationen delades upp i enheter och underenheter baserat på de identifierade affärsområdena.

"För säljer man in ett uppdrag som omfattar alla de här olika disciplinerna och pengarna för det här uppdraget trillar ner i de olika disciplinerna då finns det även en anledning att göra det. Idag kan ju OS [outsourcing] sälja in ett jätteuppdrag och det spelar ingen roll hur mycket CS [managementkonsultation] jobbar med det för de får inte ett enda öre för allt tillfaller ju OS som äger affären. Det finns ingen morot, det finns ingen anledning, tyvärr." (IT-konsult från Tech, intervju 22)

"Och vi snackade om hur viktigt det var att vi skulle jobbade ihop och allting. Men det blir ju bara snack så länge det inte finns styrsystem. Det är superviktigt att man tänker på det för man blir bara icke trovärdig om man står och snackar om någonting så är det någonting annat. Generositet i matrisen var ett ledord, va." (managementkonsult från Mac, intervju 4)

BEHOV AV OLIKA KOMPETENSER FÖR ATT LEDA DE OLIKA AFFÄRSOMRÅDEN. Ett ytterligare stöd för uppdelningen av affärsområdena kom från att konsulter från forna Mac påstod att ledningen för ett IT-konsultföretag inte hade kompetens att även driva ett managementkonsultbolag. Därför ville man själv ha sina egna system och lösningar och sköta sin verksamhet så autonomt som möjligt inom ramarna för TeMac. Denna autonomi uppgavs framför allt vara viktig för strategikonsultenheten. Om man inte skulle "förmå att värna strategi" så skulle det bli "fel för strategibiten". "Det skulle bli en loser", då konsulterna troligen skulle säga upp sig. Till en början uppgavs man dock ha trott att man skulle "få köra det där" ganska mycket själva för "då skulle det inte att bli några problem". Att strategikonsulterna självständigt fick driva sin enhet framställdes som det mest logiska då "vi kunde den här delen och det här spektret av marknaden som de har köpt in oss för" och då de "kunde det så mycket bättre än Tech".

"Jo, om det är så att de kör för mycket...om den stora bulken IT, och dess kultur och dess struktur och system, får välla in över strategi. Om vi inte förmår att värna strategi, om lönesystem och bonussystem och belöningssystem och managementsystem ska harmoniseras för mycket, så kommer det att bli fel för strategibiten. Då blir det en loser, då kommer folk att dra. Och det har hänt mycket redan ute i andra delar." (managementkonsult från Mac, intervju 2)

MURAR MELLAN AFFÄRSOMRÅDEN. Några konsulter menade att oenigheterna rörande samverkan ledde till att det fanns "lite vattentäta skott" eller "rätt stora murar" mellan affärsområden. Detta berodde bland annat på att framför allt managementkonsulterna inte ville släppa in "IT-gubbar", dvs. konsulter från Tech, i sin verksamhet. I och med en ytterligare renodling av affärsområdena i en andra strukturförändring "höjdes staketet" ytterligare. De största avstånden beskrevs dock ha funnits mellan managementkonsulterna och de övriga affärsområdena. Outsourcingenheten och IT-konsultenheten hade "på något sätt legat närmare" varandra eftersom man "haft mer kontakt där tidigare". När man däremot jobbade med managementkonsulterna så "märktes

det att man stod ganska så långt ifrån varandra”. Flera personer från outsourcingenheten berättade hur de relativt tidigt i processen kontaktade managementkonsulterna från Stureplan och ”bjöd ut dem till Alvik för att de skulle komma inifrån innerstan ut till Alvik”. Syftet var att ”gå igenom vad vi sysslar med egentligen”, dvs. att ta reda på mer om managementkonsulternas verksamhet och berätta om sin egen för att underlätta vidare samarbete i både försäljning och leveransprojekt. ”Gensvaret” var dock dåligt på så sätt att man hade ”ett ruskigt lågt deltagande”. Inom outsourcing var man ”besvikna på” att managementkonsulterna ”inte var intresserade”. Dessa vattentäta skott, murar eller staket mellan affärsområdena innebar att man hade ”misslyckats lite med fusionen”. Möjligheterna för Tech att lära av Mac och ”komma åt den här affärsmässigheten” minskade i och med minskad interaktion.

”Nja, det är väldigt svårt alltså för samtidigt så är det ju att det fortfarande finns lite vattentäta skott. Lite uppnäsor bland människor. Alltså: ’Du ska inte låta några IT-gubbar komma in och förstöra min relation. Jag har byggt upp en så fin relation när jag jobbar och den har jag med mina personer och då ska vi inte låta några IT-gubbar komma in och förstöra den genom att leverera ett halvtaskigt IT-projekt’.” (IT-konsult från Tech, intervju 16)

”Vi som jobbar på Operate [outsourcingenheten] då, vi tog initiativet till att träffa de här människorna från Mac. Vi bjöd ut dem till Alvik för att de skulle komma inifrån innerstan ut till Alvik. Och det var ett ruskigt lågt deltagande. Så egentligen så i grund och botten så var vi besvikna på att de inte var intresserade. Här sitter de inne på Stureplan och har det perfekt och vi befinner oss här ute i Alvik och vi bjuder in dem på både öl och macka klocka 17 en kväll för att vi ska gå igenom vad sysslar vi egentligen med. För att profilera oss: ’Hej, här finns vi och det här kan vi och när ni nu kör era strategier tänk då på det här’. Och då fick det ett väldigt, väldigt dåligt gensvar. Så att där har vi nog fått jobba hårdare än vad vi hade tänkt oss för att skapa något slags gemensamt företagsklimat. Och vi höll på med det i nästan ett år att köra hårt på att få in folk.” (IT-konsult från Tech, intervju 31)

Sammanfattningsvis har jag i detta avsnitt visat hur diskussionen kring tvistefrågan om samverkan mellan affärsområdena bidrog till att framställa en uppdelning av olika typer av konsultation i de olika affärsområdena. Enligt

denna beskrivning innefattar de två affärsområdena olika affärsmodeller, nämligen managementkonsultation och IT-konsultation. Logiken i respektive affärsmodell framställdes vidare som i grunden olika, vilket innebär att skillnaderna ansågs nödvändiga för respektive konsultationsområdes verksamhet. Skillnaderna i affärsmodellernas logik uppgavs slutligen ha varit ett hinder för samordning mellan affärsområdena efter fusionen. I kommande kapitel kommer jag att titta närmare på hur dessa affärsmodeller beskrevs och vad som ansågs skilja dem åt. Först ska vi dock ta en titt på ytterligare två tvistefrågor som rör integration i samband med fusionen.

INTEGRATION AV MANAGEMENTKONSULTER

En andra tvistefråga som träder fram i intervjumaterialet rör försöken till integration av managementkonsulter. Som vi sett i förra avsnittet var TeMac strukturerad i ett antal affärsområden, nämligen en enhet för managementkonsultation, en enhet för IT-konsultation och en enhet för outsourcing. Medan IT-konsultation och outsourcing uppgavs ha varit praktiskt taget opåverkade sedan den initiala strukturen efter fusionen uppgavs managementkonsultenheten varit den del som påverkats mest av försöken till integrationen i samband med fusionen. Det uppgavs ha varit inom managementkonsultenheten "det var störst behov av en konkret merger".

"Alltså, det var ju där det var störst behov av en konkret merger, kan man säga. För det fanns människor med likartade tjänsteutbud som faktiskt skulle vara i samma låda. Och det har väl varit uppenbart att där har det fungerat sämst." (IT-konsult från Tech, intervju 15)

Fusionen mellan de två bolagen innebar att det fanns kompetens inom managementkonsultation i flera olika delar, vilket betydde att "det fanns människor med likartade tjänsteutbud" som "skulle vara i samma låda". De flesta av managementkonsulterna kom från Mac som nästan enbart bestod av management- och strategikonsulter. Inom Tech hade det funnits en mindre grupp managementkonsulter, ofta kallade "businesskonsulter", som bland annat uppgavs hålla på med "IT från ett managementperspektiv". Dessutom ingick managementkonsulter från Independent i fusionen. Independent var ett självständigt managementkonsultbolag inom Techs ägo som i Sverige bildats genom uppköp av ett antal mindre "konsulthus". En tvistefråga som diskuterades i samband med genomförandet av fusionen var hur och hur mycket man skulle integrera dessa tre grupper av managementkonsulter.

En central fråga var vilka underenheter som skulle ingå i affärsområdet managementkonsultation. I den första gemensamma strukturen som infördes första januari 2001 skilde man på strategikonsulter och övriga managementkonsulter och skapade två olika affärsområden. Strategikonsulterna ingick i det som då kallades "Strategy Consulting" (även "Strategy"), medan de resterande managementkonsultgrupperna bildade en gemensam enhet som kallades "Management Consulting and Business Solutions" eller "MCBS". Ungefär ett år efter att den ursprungliga matrisorganisationen sattes i bruk gjordes en ny omstrukturering där konsultföretagets affärsområden "renodlades" ytterligare. Den största skillnaden i den nya organisationen var att affärsområdet Management Consulting Business Solutions splittrades upp. De konsultgrupper som kom från Mac och Independent slogs ihop med Strategy i den nya enheten Strategy & Transformation. Konsulterna uttryckte detta bland annat som att man "lade över det som var managementkonsultation i Management Consulting". Kvar blev enheten Business Solutions som framför allt innehöll businesskonsulterna, dvs. Techs managementkonsultverksamhet som hade en större inriktning mot IT. Denna förändring i organisationen innebar att man "organiserade tillbaka till den struktur som Mac hade" före fusionen och som, enligt en enhetschef inom managementkonsultation, "var det de [Tech] köpte".

Ytterligare ett år senare gjorde man ännu en förändring. Den innebar att TeMac delades upp i tre affärsområden, nämligen Technology Services (TS), Outsourcing Services (OS) och Consulting Services (CS). För managementkonsultationen innebar detta att man slog ihop managementkonsultenheten Strategy & Transformation med Business Solutions till den gemensamma enheten Consulting Services. Bildandet av CS beskrivs innefatta en sammanslagning av "den egentliga managementkonsultverksamheten" och "resterna av de här businesskonsulterna". Sammanslagningen av just dessa enheter beskrevs även som "den stora fusionen". Man menade att det "inte varit så mycket integrerat" inom managementkonsultationen före bildandet av CS. Efter att man jobbat en del med integrationen beskrevs CS som "en mer sammanblandning av folk" än det varit tidigare, "även om det var ganska tydligt" att de flesta som var inom CS "kom ju från Mac-delen".

Ett par av managementkonsultgrupperna minskade dock kraftigt i storlek i och med den svikande marknaden och de medföljande omstruktureringarna och neddragningarna. Vid tiden för bildandet av CS fanns det till exempel inte så mycket kvar av den verksamhet som tidigare var Strategy Consulting då det "inte fanns kvar som fokusområde". Denna utveckling beskrevs bero

på att det varit "jävligt sunkiga tider för konsulting" under lågkonjunkturen och att strategienheter var de som "får det tuffast i en nedgång på marknaden" eftersom "det är de som tjänar mest när det går bra och de tjänar minst när det går dåligt". Även businesskonsulterna beskrevs som en krympande skara då "i princip alla som har jobbat med traditionella Tech-businesskonsultation var uppsagda eller omgjorda (dvs. omskolade)" och att gruppen var "nästan nerlagd" eller "nästan utplånad".

En annan fråga var hur mycket man skulle integrera undergrupperna inom managementkonsultenheten. Managementkonsultenheten var uppdelad efter tjänsteområden i mindre enheter som i sig var uppdelade i mindre team. Några konsulter nämner att man inte hade haft för avsikt att "splittra teamen mer än nödvändigt" och att man hade försökt att "i en så liten utsträckning som möjligt splittra upp" de arbetsrelationer som funnits innan fusionen. Detta innebar att även om managementkonsulter från Mac, Tech och Independent strukturellt sett fanns inom samma enhet så hade sammanslagningen av managementkonsultgrupperna lett till lite förändring för den enskilde konsulten. Att man höll teamen intakta innebar att man inom managementkonsultenheten inte jobbade så mycket tillsammans mellan grupperna och att det var "rätt mycket var och en för sig". Uppdelningen uppgavs även ha bidragit till internkonkurrens där olika managementkonsultunderenheter tävlade med varandra om att "få in business". Detta stöddes åter igen av "styrsystemen", då resultat mättes på gruppnivå snarare än enhetsnivå. Man hade med andra ord inget att vinna på att samarbeta. Trots att businesskonsulterna varit en del av managementkonsultenheten under större delen av tiden efter fusionen uppgavs det inte förekommit någon integration mellan dem och andra grupper av managementkonsulter. Det uppgavs inte heller ha funnits "någon som helst antydning om att det var en del", förutom att det på pappret "fanns en organisatorisk tillhörighet mellan Macs Management Consulting och Techs Business Solutions".

En ytterligare fråga i samband med integrationen var hur mycket man skulle jämka samman karriärstrukturer och lönesystem samt harmonisera lönenivåer och andra förmåner inom managementkonsultenheten. Managementkonsulterna från Mac uppgavs ha haft högre lönenivåer än managementkonsulterna från Tech och Independent. När konsulterna började jobba tillsammans i gemensamma projekt upplevdes det som "en nagel i ögat" och "underligt" att man inom "samma projekt var två individer som det skiljde väldigt mycket i lön" mellan. Dock menade flera att "det alltid kommer att vara löneskillnader" mellan managementkonsulter inom olika underdiscipliner, då

lönen ”baseras på vilken intjäningsförmåga du har”. Till exempel menade man att en strategikonsult kan debitera mer i timmen än andra konsulter. Enligt konsulterna gjordes även försök att harmonisera belöningssystemet med karriärvägar och ”gradingsystem” efter fusionen. Det rådde dock skilda meningar kring om det var Macs eller Techs system som infördes. Medan en konsult från forna Mac menade att det var Macs gradingsystem med ”consultants, senior consultants, managers and senior managers” som infördes menade en chef från forna Tech att ”det var nog Techs system och rutiner som gällde” för hela organisationen efter fusionen.

En övergripande fråga angående de försök till integration som gjordes inom managementkonsultenheten var vems logik som skulle gälla. Integrationen av managementkonsultenheten beskrivs i stort ha präglats av att Macs tidigare organisation skulle ”fyllas på med” konsulter från de två andra managementkonsultgrupperna. Macs logik för managementkonsultation uppgavs vara den som fått dominera. Detta förklarades med att de var den största gruppen managementkonsulter och att det var Tech som köpte Mac för deras kompetens inom managementkonsultation. Mac beskrevs som ”våldigt tongivande initialt” i integrationsprocessen och man menade att processen ”styrdes ganska mycket från Mac”. Att managementkonsulterna var tongivande gällde inte endast i integrationen av managementkonsultenheten, utan även i organisationen som helhet. En businesskonsult reflekterade över att det var en ”intressant grej” att ”ett så litet företag, att deras kultur fått ta över”. Även forna Mac-konsulter medgav att de var ”orimligt tongivande i förhållande till hur många vi var och dessutom hur mycket pengar vi tjänade” och att man tog ”våldigt mycket mer plats än Tech” som var flera gånger större räknat i antal anställda. Detta medförde att det till stor del varit Macs modell för konsultation som fått gälla i det nya företaget och att ”den struktur som kom att bli dominerande var Macs struktur”. Vissa menade att det fanns en tendens till en ”hämndomgång” mot managementkonsulterna i och med att den forna Mac-partnern Bertil²² slutade som VD i Sverige och ersattes av den forna ”Techaren” Tomas. Denna ”hämnd” bestod av att Tomas, efter att han blivit VD, höll på att ”göra rent hus” med alla före detta ”Maca-re” på ledarposter och byta ut dem mot ”Techare” för att på så sett minska managementkonsulternas inflytande i organisationen.

²² Alla personnamn är påhittade för att skydda intervjupersonernas anonymitet.

Framställning av olika grupper av konsulter

I diskussionerna kring tvistefrågan om hur man skulle integrera managementkonsulterna betonades att det i fusionen fanns olika grupper av konsulter som skilde sig åt angående hur de såg på fusionen och på integration. Genom att denna bild betonades framställdes ytterligare uppdelning av olika grupper av konsulter. Jag kommer senare argumentera för att diskussionen som rörde olika grupper av konsulter bidrog till en förfinad *gränsdragning* mellan dem. Vi kan se en uppdelning av framför allt tre grupper av konsulter inom managementkonsultenheten: Macs managementkonsulter (inkluderar konsulter som ingick i Macs strategienhet och övriga managementkonsulter inom Mac), businesskonsulterna från Tech och Independents managementkonsulter.

MACS MANAGEMENTKONSULTER – FÖRSÖK ATT DEFINIERA MANAGEMENTKONSULT. Macs managementkonsulter som grupp framställdes både av dem själva och av andra som en grupp som var angelägna att bevara sitt gamla sätt att jobba på och undvika att integreras och anpassa sig till gamla Tech. En anledning var att det fanns ett motstånd mot att acceptera vissa grupper som managementkonsulter. Man försökte med andra ord sätta gränsen för vad en managementkonsult är. Definitionen av vem som bör räknas som managementkonsult var således en prestigefråga. Som vi kan se av citatet nedan befarade man att integrationen av de olika grupperna av "managementkonsulter" (Macs konsulter, Independents konsulter och Techs businesskonsulter) skulle innebära att kompetensnivån inom managementkonsultenheten skulle sjunka och att den starka image som Mac byggt upp skulle besudlas.

"Så de stora konflikthärdarna de har väl varit mellan de olika strategi och managementgrupperingarna. Inte mellan det och teknik. Det är mycket mer prestigeladdning mellan dem, mellan Techs och Independents och Macs managementkonsulter. Det är där de härdarna har varit. [...] Man tycker att de andra är sopor va. Det är så. 'De ska inte komma här. Vi vill inte ha in de här i vår fantastiska, eminenta grupp för att sänka kompetensnivån.' Alltså, den typen av diskussioner förde vi hela tiden." (IT-konsult från Tech, intervju 9)

Dessa försök att definiera vem som är en riktig managementkonsult återspeglades i hur de två övriga managementkonsultenheterna behandlades i strukturerna. Independent beskrevs ha stått "Macs managementkonsultenhet

nära” kompetensmässigt, vilket bidragit till att ”det blev naturligt att de gick in där”.

”Ja, där var det inte något snack om att de skulle söka utan de [konsulterna från Independent] fördelades ut. Alltså, det var några som sökte till mig men jag vill inte ha in sådana jag inte tror på själv liksom, så då kunde man ju säga nej även om man ville. Men alla hamnade inom Strategy. Alla hamnade inom Strategy för vi trodde inte på dem så att säga.” (managementkonsult från Mac, intervju 4)

Businesskonsulterna uppgavs dock ha flyttats om en hel del i strukturen. Ibland var de en del av managementkonsultenheten, ibland en fristående enhet och ibland en del av IT-konsultenheten. Detta för att ”försöka hitta den rätta formen för integration” mellan dem och Mac.

”Till exempel businesskonsulterna, de tror jag har vandrat fram och tillbaka jag vet inte hur många gånger – det kanske du vet, ha – och man liksom försökte att hitta den rätta formen för integrationen där emellan.” (IT-konsult från Tech, intervju 21)

Flera av konsulterna från forna Mac menade att fusionen var ”ett nedköp” i förhållande till den situation man varit i före fusionen. Situationen före fusionen beskrevs som att ”man hade fösts med av framgången” på managementkonsultmarknaden och det hade funnits en väldigt ”stolthet och fart och framtidstro” i bolaget. I och med fusionen var man orolig för att kultur och varumärke skulle ”vattnas ur” och att man skulle ”slukas av en stor IT-jätte och dess kultur”. De förändringar som gjordes i managementkonsultverksamheten beskrevs som ”förstörelse” av den verksamhet som funnits inom Mac, vilket betecknades som ”jättesorgligt” och ”en katastrof”. Efter förändringarna var uppfattningen att det ”finns ingenting kvar av Mac”, ”bolaget är borta”, vilket uppgavs innebära att ”man betalade en miljard för nothing”. Denna ”förstörelse” av bolaget ska även ha innefattat att man förlorat metoder, koncept, människor och ”rubbet” och att alla de ”som har någon slags ambition att driva och vilja att göra någonting” försvunnit ur organisationen. En anledning till att många slutade angavs vara att de skulle ”möglas bort” om de stannat.

– *AKTIVT MOTSTÅND MOT INTEGRATION.* En annan bild som ges av Macs managementkonsulter var att det inom framför allt Strategy Consulting förekommit ”prat om hur man kunde undvika att integreras”. Denna underenhets grundare och chef sades ha uttalat att han ”inte ville integrera” och att skälet

till detta var att strategienheten inom Mac var "en helt annan affär" än de andra, en affär som övriga konsulter inte förstod.

"Ja, bland konsulterna [var det uttalat att man inte ville integreras], naturligtvis, så var det ju. Jag pratade om det med [Grundaren] också och han ville ju inte integrera. Han sa ju det att – han ville ju inte integreras – och han sade det. Vi har ju en helt annan affär. De förstår ju inte." (managementkonsult från Mac, intervju 13)

Uttalanden om integration från strategikonsultenhetens grundare sades ha betytt mycket för konsulterna inom strategikonsultenheten. Grundaren beskrevs som en karismatisk och "legendarisk person inom managementkonsultlivet". Han var en av de första som "började med strategikonsulting en gång i tiden" och han hade "enorm respekt" bland de konsulter som han rekryterat. Han ska även ha skapat en stark grupp känsla inom strategikonsultgruppen och en "superföretagskultur" som byggde på en "våldigt hög svansförel" och på prat om att strategienheten "var lite finare än alla andra". Strategikonsultgruppen kännetecknades av "en otroligt stark gruppsammanhållning" och ett "otroligt högt självförtroende". Sammanhållningen hade utvecklats genom att Grundaren skapat samling kring en "yttre fiende" med målet att konkurrera ut, "döda" och "spöa skiten ur" huvudkonkurrenten. Att bli en mindre del i ett stort IT-företag, "en grå mus bland andra möss" som en konsult beskrev det, sågs som ett hot mot den grupp känsla som skapats. Grundaren jobbade således för att kunna bibehålla autonomi och den starka kulturen inom strategigruppen.

"Jag menar det var så sorgligt på något sätt. För vi hade en så otroligt fin [kultur]. Vi hade verkligen en superföretagskultur, liksom. [Grundaren] hade jättemånga dåliga sidor som chef. Det är jag den första att medge. Men en sak var han helt suverän på och det var att skapa gruppsammanhållning. Det var på teambuilding och att få folk att tro på sig själva. Och det förstod man först efteråt hur det var, men han ledde ju hela tiden med yttre fiender. Han sade liksom: vi är speciella, vi är bäst. Vi är mycket bättre än de andra på företaget och vår mission det är att döda [Konkurrenten]. Vi ska spöa skiten ur [Konkurrenten] och gjorde narr av dem. Hela vårt liv gick till slut ut på att vi ska döda [Konkurrenten]. Och vi jobbade järnet på att bli bäst på allt. Det var verkligen så. En otroligt stark gruppsammanhållning, otroligt högt självförtroende. Vi tyckte att vi var jätteduktiga, vilket vi på många sätt var. Och sedan när det här slogs itu då plötsligt blev

man en grå mus bland de andra mössen. Det var hemskt när den känslan togs ifrån en.” (managementkonsult från Mac, intervju 13)

”Då kan man säga att den gruppen som tyckte att de var störst, bäst och vackrast i hela Mac-sidan var ju strategigruppen för det ses lite som high end consulting. Och det gick ju rätt bra för den rörelsen. Man hade ju problem innan att förlika sig med att processororienterade konsulter skulle likställas med strategikonsulter, vilket de inte gjorde på många sätt. Strategidelen kanske var den som tjänade mest, eller där var lönerna som högst och utbildningarna som högst. Så bara det liksom. Och sedan så att hamna i en IT-låda var ju rätt hemskt. Och det där tror jag att man insåg skulle vara svårt men jag tror inte att man insåg hur svårt det skulle vara, på något sätt.” (managementkonsult från Mac, intervju 27)

En viktig symbolfråga för strategikonsultenheten var en skidresa som enheten tillsammans brukade åka på en gång om året. I och med konjunkturedgången började det gå sämre för TeMac som helhet och man var tvungna att göra en del nedskärningar bland annat i personal. Dessutom infördes ”förbud mot kick-offresor” för att minska resekostnaderna för företaget. Trots svåra tider för företaget menade Grundaren att ”vi ska åka på skidresa, det har vi alltid gjort”. I Sverigeledningen tog man avstånd ifrån detta och sade att ”nej du får inte åka för företaget går i förlust”. Grundaren accepterade dock inte detta utan ska ha sagt: ”det skiter vi i. Skidresa eller så avgår jag.” Det slutade med att strategikonsulterna det året ändå fick åka på sin skidresa och att Grundaren så småningom slutade som chef för Strategy Consulting.

”För vi åkte ju på skidresa varje år, men företaget gick ju då rätt dåligt. Men han tyckte: ’Nej vi måste åka på skidresa, det har vi alltid gjort. Det är klart vi ska åka på skidresa.’ Och [Bertil] – eller vem det nu var – om det var [Olle], var det väl som var hans chef: nej du får inte det för företaget går med förlust, vi skär ner folk överallt. De kommer att bli tokiga i Alvik. Vi satt ju på Stureplan fortfarande och betraktades som sådana här kostymnissar. Så de kommer att bli tokiga om ni åker på skidresa. [Grundaren] bara: ’Nej, det skiter vi i, då avgår jag. Skidresa eller så slutar jag.’ Så han bokade in skidresan ändå. Haha. Och då på något sätt fick [Olle] nog så då flyttade han bort [Grundaren].” (managementkonsult från Mac, intervju 13)

INDEPENDENTS MANAGEMENTKONSULTER – KÄNDE SIG BORTGLÖMDA I FUSIONEN. Även Independents konsulter uppgavs ha varit en grupp som ville bevara sitt gamla sätt att jobba på då även de varit relativt framgångsrika på marknaden. Dock var gruppen från Independent liten i relation till gruppen managementkonsulter från forna Mac och till organisationen i sin helhet vilket uppgavs ha bidragit till att deras främsta fokus i fusionen varit att inte bli bortglömda. Ur Independents perspektiv beskrevs fusionen som att de upplevde att "de försvann lite i processen" då det var "många gånger som de inte nämndes" i diskussionerna om integration och då de "drunknade i Mac" i och med sammanslagningen av managementkonsultgrupperna. Man upplevde att utvecklingen för Independent och dess konsulter "inte varit så viktigt" då Independent sågs som något man fått "lite på köpet". Dock beskrevs relationen mellan Independent och Mac som karaktäriserad av "våldigt mycket prestige" vilket ska ha "förorsakade ett väldigt energiläckage" i integrationsprocessen. Problemen uppgavs även ha lett till "ett massivt avhopp" från Independent där "de flesta slutade" och att det ett par år efter fusionen inte fanns så många kvar som ursprungligen kom från Independent. För att lyfta fram Independent i integrationsprocessen betonade flera att "man ska komma ihåg" att det "egentligen var tre företag" som fusionerade, "inte två".

"Det var ju tre företag också, det ska man ju komma ihåg, som integrerades, inte två. Det var ju Independent också. Det ska man inte glömma i det här, för det var en del av problematiken. [...] Nej, men alltså, att få ihop just Independent och Mac det var ju väldigt mycket prestige. Jag vet inte om ni har haft med strategikonsulter att göra så förstår ni säkert vad jag menar. [...] Ja, och det var mycket mera tuppkam om vem som var störst bäst och vackrast, på ett annat sätt. Fast egentligen i Sverige så var ju Independent väldigt små. De var bara 40 stycken men det förorsakade ett väldigt energiläckage. Många slutade där. De var väldigt duktiga konsulter på Independent, det var synd att de slutade." (IT-konsult från Tech, intervju 9)

BUSINESSKONSULTERNA FRÅN TECH – INTE ERKÄNDA SOM MANAGEMENTKONSULTER. Businesskonsulterna från Tech framställdes även de som en grupp konsulter som hade en specifik fokus i fusionen. Businesskonsulterna var innan fusionen en grupp inom Tech som sysslade med "implementering av IT-system" med ett managementfokus. Businesskonsulterna såg sig dock som managementkonsulter. Fusionen var för dem en möjlighet att kunna utvecklas som managementkonsulter genom att lära av Macs konsulter. Relationen mellan dessa grupper beskrevs dock som problematisk. Mac "var väl-

digt stolta” över sin verksamhet före fusionen och ville jobba vidare på egen hand, medan businesskonsulterna hade ”ett litet mindervärdeskomplex” och ville visa att de ”inte alls var sämre”. Till en början var det tänkt att businesskonsulterna skulle vara ”lite limmet mellan TS och CS” då man där kombinerade IT-kunnande med managementkonsultation. Businesskonsulterna beskrevs ha sett fram emot att ”få jobba med Mac” i projekt och få lära sig av deras konsultationsmetoder. Mac hade dock inte velat ”släppa iväg sina metoder” eller släppa in businesskonsulterna i sin verksamhet eftersom man uppfattade att de inte hade ”samma kvalitet i resultatet”.

”Ja, det var en väldigt nedsättande ton på något vis och jag tror att det var [Bertil] faktiskt. Jag hade ju också blivit sur om jag varit businesskonsult. Det är ju jätligt svårt att få ihop ett sådant här företag när det är en massa prestige och en massa stolthet med från alla parter och alla tycker att de är lite för mer än andra och så. Man hade nästan behövt haft någon extern förändringsgeneral för hela fusionen och omorganisationen. För vem du än tog internt så hade ju den personen ett förflutet. Och kommer man från Independent så tyckte man att Independent är bättre och kommer man från Mac så var man väldigt stolt över att vara från Mac och kommer man från businesskonsulterna så hade man ett litet mindervärdeskomplex och ville visa att man inte alls var sämre.” (managementkonsult från Mac, intervju 18)

Man menade vidare att Mac hade haft en ”väldigt nedsättande ton” mot businesskonsulterna och att de ”hanterades lite som ett C-lag jämfört med andra”. Bland annat fick de inte kallas managementkonsulter, utan de fick nöja sig med att bli kallade ”businesskonsulter”. Businesskonsulterna beskrevs även som ”en av de mer misshandlade grupperna ” i fusionen.

”Inom businesskonsultdelen så var det väldigt dåliga stämningar och man såg snabbt och tyckte att Mac var värdelösa och Independent var värdelösa. Jag har för mig någon episod där det var någon chef från Mac-sidan som lyckades säga någonting elakt om businesskonsulterna till dem på ett möte, vilket var jätligt klantigt. Så det var inte undra på att de var lite sura då.” (managementkonsult från Mac, intervju 18)

En businesskonsult berättade dock att hon, efter vissa försök till samarbete, ändå inte ville jobba tillsammans med ”Stureplan”, dvs. Macs management-

konsulter som satt på Stureplan, då hon "inte ville ha någon som har en massa synpunkter på en massa grejer som de inte begriper".

"Nej [jag anstränger mig inte för att få hit folk för att jobba i projekt med oss], inte med Stureplan. I don't. Jag är inte intresserad. Det blir bara jobbigt. Jag vill inte ha någon som har en massa synpunkter på en massa grejer som de inte begriper. Jag uttrycker mig ofantligt elakt här, men jag har inte sett något mervärde i det." (businesskonsult från Tech, intervju 5)

– SÅG UPP TILL MACS MANAGEMENTKONSULTER. En anledning till att Mac kunde ta en sådan stor plats i diskussionen om fusionen angavs vara att man inom Tech i början "var väldigt imponerade" av Macs managementkonsulter och att "allt de sa var som ord från Gud Fader ungefär". Man menade att "alla hade en väldig respekt för managementkonsulter". Dessutom fanns det en hel del "väldigt drivna människor" inom Mac, eftersom driftighet och förmågan att "ta sig bra positioner" uppgavs vara en nödvändig egenskap för att bli partner i den gamla Mac strukturen. Inom Tech hade det dock inte funnits "samma typ av roffa-åt sig" attityd.

"Och där kan man ju inte säga att den kunskap och de personerna som fanns inom Consulting Services fick väldigt mycket utrymme i början av det här." (IT-konsult från Tech, intervju 21)

"Jag tror att vi i början var väldigt imponerade av Consulting Services och allt de sa var som ord från Gud Fader ungefär. [...] När det gäller sådana saker som hur ska ledningen se ut och hur ska affärsmodellen se ut så tillhör det ju verkligen Consulting Services kompetens och vi lyssnade väldigt mycket på det." (IT-konsult från Tech, intervju 21)

Sammanfattningsvis har vi i detta avsnitt sett hur diskussionen kring tvistefrågan om integration av managementkonsulterna bidrog till att framställa en uppdelning av olika grupper av konsulter inom managementkonsultenheten vars position, dvs. syn på fusionen och på integration, skilde sig åt. Macs managementkonsulter ville bevara sitt gamla sätt att jobba och undvika att integreras. Utifrån denna position försökte de definiera "managementkonsult" så att andra konsultgrupper uteslöts, något som kan ses som del i ett aktivt motstånd mot integrationsförsök. Independents i sin tur ville också bevara sin verksamhet oförändrad, men på grund av att de var så få prioriterade de att inte bli bortglömda i integrationen. Businesskonsulterna ville lära sig

av Macs konsulter och bli riktiga managementkonsulter genom integrationen. Diskussionen om vilka som var "riktiga" managementkonsulter medförde en förfinad gränsdragning mellan managementkonsulter och IT-konsulter som olika typer av konsulter då det pekade på en grupp, business-konsulterna, som ansågs inte kvalificerade.

LOKALISERING

En tredje tvistefråga som diskuterades i intervjuerna rörde huruvida managementkonsulterna skulle flytta från Stureplan till Alvik eller inte. Före fusionen satt huvuddelen av Mac i lokaler centralt på Stureplan i Stockholm. Tech hade sitt huvudkontor i Alvik i utkanterna av Stockholm. De hade även ett antal mindre kontor på flera orter runt om i Sverige. Om och när konsulterna från Mac skulle flytta ihop med konsulterna från Tech blev en symbolfråga i fusionen. Frågan om kontorsplaceringen uppgavs dock inte vara en lika uttalad del av integrationen som de två andra frågeställningarna, utan beskrevs istället som en "under-ytan-fråga".

"En av de absolut stora frågorna det kan ofta vara sådana där cykelställsfrågor som blir stora. Det var ju om vi skulle flytta ut strategikonsulterna till Alvik eller inte. En sådan fråga var väldigt stor alltså. För Mac. Det blev en symbolfråga mycket. [...] Det var en het potatis, faktiskt, som försvårade integrationen. För vi hade velat blanda upp mycket mer." (IT-konsult från Tech, intervju 9)

Efter fusionen satt största delen av managementkonsultenheten, det vill säga de flesta managementkonsulter från Mac och de med dem integrerade konsulterna från Independent, kvar på kontoret vid Stureplan i ett par år. Att enheten innefattade personer som inte kommit från Mac hindrade inte att man refererade till dem som satt på kontoret på Stureplan som "gamla Mac", "Mac" och "Mac-folket". Ibland refererade man till dem som "management-konsulterna" och senare som "CS" och "CS-folket".

Att ha sitt kontor vid Stureplan beskrevs vidare som en högt värderad symbol för Macs managementkonsulter. Mac hade flyttat till Stureplan 1997 efter att under bara några år ha växt fram som en stark managementkonsultverksamhet. Flytten till Stureplan ska därför ha representerat ett "viktig moment i Macs historia", då den varit en viktig symbol för att man jobbat sig till framgång.

Att sitta centralt i Stockholm beskrevs även som viktigt för att behålla anställda och en viktig konkurrensfaktor för att kunna rekrytera till ett managementkonsultföretag. Det var också en viktig konkurrensfaktor i kontakten med kunderna. Många av managementkonsultenhetens kunder satt centralt i Stockholm, vilket innebar att det var praktiskt att även konsulterna satt i närheten. Att ha kvar kontoret vid Stureplan motiverades därmed delvis av "strategiska skäl" då "de jobbade mot ledningen inne i Stockholm" och "kunde promenera till kunden" och "träffa kunden på lunchen". Dessutom hade de haft en företagslogga väl synlig vid Stureplan vilket varit bra för marknadsföringen av Mac som företag.

En före detta Mac-konsult berättade att det en tid efter fusionen funnits en attityd bland konsulterna på Mac som gick ut på att man skulle "ha så lite med Tech att göra som möjligt" och att vare sig strukturell eller fysisk integration mellan Mac och Tech varit önskvärd. Den eventuella flytten väckte därför en hel del känslor hos Macs managementkonsulter. Det sades att "folk blev gråtfärdiga" av tanken att behöva flytta, att man vägrade flytta och att man med olika strategiska manövrar försökte sitta kvar på Stureplan så länge som möjligt för att hålla sig "så långt bort från de andra som möjligt". Konsulterna berättar att även om ledningen betonade vikten av integration var det internt bland konsulterna på Stureplan "snarare prat om hur man kunde undvika att integreras" och att "här ska inte bli någon jäkla integration". Macs managementkonsulter på Stureplan uppgavs till och med ha försökt aktivt "mota bort" och stänga ute Techs businesskonsulter från lokalerna genom att byta inpasseringssystem. Som vi såg i tvistefrågan om samverkan mellan affärsområden uppgavs managementkonsulterna dessutom ha varit motvilliga att ens besöka Alvik för att lära känna andra konsulter.

Konsulterna som satt i Alvik uttryckte dock att de mycket väl kan förstå att managementkonsulterna ville sitta kvar på Stureplan. Men samtidigt tyckte de att det var tråkigt, eller "jävla dumt", att man inte flyttade ihop tidigare. Att man hade två skilda kontor i Stockholm efter fusionen beskrevs även ha påverkat integrationstakten då det "inte blev någon riktig integration" när man satt på olika ställen. Dessutom ledde separata kontor till att fusionen inte "märktes så mycket". Flera IT-konsulter menade att de "gärna sett att integrationen skett snabbare" och att det var "ett stort misstag" att man inte drivit den fysiska integrationen hårdare. Att man satt på två olika kontor uppgavs ha lett till en splittring inom det nya företaget med "litegrann vi-och-dem" eller "mycket vi-och-dem". Även konsulterna i Alvik kände ett visst "motstånd" mot att åka till Stureplan för att lära känna och interagera

med konsulterna där då det upplevdes som en barriär att ”man skulle jaga in till Stureplan och gå in i deras reception och så där”.

Före fusionen hade även Independent haft ett eget kontor i Spårvagnshallarna centralt i Stockholm. Även inom Independent fanns ett visst motstånd mot att flytta då man tyckte att de lokaler man hade var bra. Dock flyttade konsulterna från Independent ganska snart efter fusionen till Stureplanskontoret. Independents flytt skedde dock utan diskussioner och det sades att Independents konsulter ”fick beskedet samma dag att de skulle flytta”. Eftersom det skedde en del avhopp från just Independent ganska snart efter fusionens offentliggörande är det är dock oklart hur många Independentkonsulter som flyttade.

Även om man pratat om att flytta managementkonsulterna på Stureplan till Alvik redan i början av integrationsarbetet 2001 dröjde det till våren 2003 innan flytten blev av. Händelsen beskrevs som att man ”stängde ner” eller ”avvecklade” kontoret på Stureplan och ”flyttade ut” alla till Alvik, att Tech och Mac äntligen ”flyttade ihop”. Konsulterna från Tech beskrev denna förändring som ”ett jättelyft” och ”en väldigt stor förändring” då det var först när man ”kom till samma byggnad” som fusionen blev verklig. Det var även då man började kunna jobba tillsammans mellan enhetsgränserna. Att man befann sig i samma byggnad och såg varandra dagligen bidrog till att man kunde se att de andra var ”fullständigt normala människor” som även de var kompetenta inom sitt område.

Framför allt gavs två skäl till varför man till slut flyttade managementkonsultenheten till Alvik. Det första skälet var höga hyreskostnader och ett försämrat konjunkturläge. Före fusionen och ett par år efter hade Macs verksamhet gått relativt bra och man hade drivit in mycket pengar till bolaget. I och med konjunkturedgången då ”marknaden dök” och ”verkligheten kom ifatt” började det gå sämre för managementkonsultenheten och man hade ett ”rätt dåligt resultat”. Dessutom hade hyran ”höjts väldigt kraftigt”. Det andra skälet var att samlokalisering skulle bidra till att öka integrationen både mellan konsulter från Mac och Tech och mellan de olika affärsområdena. Flera konsulter menade att det fanns ”mycket fördelar med att vi fanns under samma tak” och att det ”fanns ett värde i att sitta tillsammans”, framför allt för att man ”skulle jobba mer tillsammans” och ”lära känna varandra bättre”.

Managementkonsulterna flyttade in på ett eget plan i Alvik. De som satt på det planet tidigare var tvungna att flytta till ett annat plan, vilket ledde till

”en omflyttning i hela kåken”. Några konsulter berättade även att faciliteterna på managementkonsulternas våning var något bättre än alla andras. Man hade bland annat något flottare kaffemuggar och fler tidningar och tidskrifter. Det gick även rykten om att managementkonsulterna skulle få ”valnötsparkett överallt” och ”egna rum med parkettgolv”. IT-konsulter och konsulter från outsourcing menade att det uppfattades som lite orättvist att managementkonsulterna skulle få nyrenoverade lokaler medan de själva var kvar i det gamla. Detta bidrog till ”att öka irritationen ganska rejält” i korridorerna. En uppfattning var att managementkonsulterna trots flytten höll sig mycket för sig själv och ”lever fortfarande sitt eget lilla liv”. Relationen med övriga beskrevs som präglad av att ”man inte sprang förbi där om man inte skulle gena genom huset” och ”man gick inte dit och socialiserar med dem”. Segregationen mellan managementkonsulterna och övriga TeMac uppgavs ha lett till att man kallade våning 7 – den våning managementkonsulterna satt på i Alvik – för ”Stureplan 7”.

Framställning av olika typer av människor

Diskussionerna kring tvistefrågan om managementkonsulternas lokalisering på Stureplan bidrog till en uppdelning av olika typer av konsulter, nämligen managementkonsulter och IT-konsulter, vilka vidare framställdes som olika typer av människor. Framför allt kan vi se hur denna uppdelning skedde mellan vad som framställdes som ”riktiga” managementkonsulter, dvs. Macs managementkonsulter och konsulter från Independent, och andra typer av konsulter, så som konsulter inom IT och outsourcing och businesskonsulterna. Hur kontorsplaceringen värderades uppgavs vara en del i skillnaden mellan människor i de olika konsultgrupperna.

MANAGEMENTKONSULTER MÅR BÄTTRE AV ATT SITTA PÅ STUREPLAN. Managementkonsulter framställdes som en typ av människor som motiveras av kontorsplacering och andra statussymboler förknippade med yrkesrollen. Beskrivningar av problematiken kring kontorsplaceringen visar att en central kontorsplacering var en viktig prestigefråga för managementkonsulterna. Managementkonsulter uppgavs ”må bäst av att sitta i stan och Stureplan” och tillhöra en ”kategori människor” för vilka ”kontorets placering var viktig”. Detta illustreras även av citaten nedan.

”Det är ju en annan kategori människor. Men för den kategori människor som vi var ute efter så var det ju hög status på kontorsplaceringen. Kontorets placering var viktig. Det är det inte längre tror jag. Det

beror ju verkligen på vem man ska rekrytera.” (managementkonsult från Mac, intervju 17)

”Jag upplevde det som om det mycket var en prestigefråga. Att managementkonsulter mår bäst av att sitta i stan och Stureplan är ju en väldigt bra adress, centralt och så. [...] Och jag vet faktiskt flera... Vi hade ju en jättestor kick-off på Kos som du säkert har hört talas om. Och jag vet flera som jag pratade med som satt på Stureplan och sade att: 'Ska vi flytta till Alvik så säger jag upp mig.' Och det tycker jag ändå att det kan ju ändå inte vara vart man har sitt kontor som är det viktiga.” (businesskonsult från Tech, intervju 14)

Att sitta på Stureplan var för managementkonsulterna en viktig imageskapande tillgång som beskrevs som värdefull ur konkurrenssynpunkt, både för att kunna rekrytera kunder och medarbetare. Det vanligaste argumentet mot flytten till Alvik var att den skulle innebära att många managementkonsulter skulle säga upp sig.

”Att man satt kvar där var helt enkelt för att managementkonsultverksamheten ville sitta där på Stureplan och vi hade de lokalerna och de var bra och ändamålsenliga. Det fyllde många syften: bra för varumärket, attraktivt för personalen, lätt att få dit kunder.” (managementkonsult från Mac, intervju 26)

Managementkonsulterna beskrevs även ha liv som kretsade kring Stureplan och det utbud av nöjen och tjänster som finns där. En managementkonsult berättade att många av hans vänner jobbade i kvarteret och att eftersom han som managementkonsult jobbade så mycket kretsade hela det sociala livet ”kring de här killarna och tjejerna” han jobbade med på kontoret vid Stureplan. Dessutom innebar en arbetsplats vid Stureplan att ”det var nära till allt”, till lunchrestauranger och till att ”träna på gymmet” osv. Att arbeta vid Stureplan beskrevs som ”en löneförmån” som nu hotades tas ifrån konsulterna. Managementkonsulter angavs bestå av den här typen av människor eftersom det var de som angavs vara bäst för jobbet och sålunda den typen man strävade efter att rekrytera.

”Men så Mac...man måste vara medveten om att alla har sin företagskultur och den här företagskulturen var byggd på att rekrytera på att du satt mitt i stan. Det var nära till allt och du gick ut och åt lunch och du gick och tränade på gymmet lokalt. Det var en löneförmån och det var på de meriterna man rekryterade. Då att bli deporterad ut i

ödemarken som Bromma det var liksom förfärligt.” (IT-konsult från Tech, intervju 25)

FLYTT UPPLEVS SOM HOT MOT STATUS. Flytten till kontoret i Alvik symboliserade alltså ett hot mot förutsättningarna för att behålla och rekrytera managementkonsulter. Den beskrevs som en del i en ”förstörelse” av Mac som bolag och den uppgavs vara ”symtomatisk för hur dåliga vi började bli” genom sammanslagningen med Tech.

”Sedan tror jag att det var att det underströk på något sätt företagets allmänna skick, liksom. Att förut var vi Stureplan och nu är vi Alvik. Så vi visste ju om det att det här var ju symtomatiskt för hur dåliga vi började bli, liksom.” (managementkonsult från Mac, intervju 13)

Managementkonsulterna på Mac uttryckte framför allt en oro för att integreras med Techs businesskonsulter. Man hade inte ”någon större respekt” för businesskonsulterna och man var orolig för att managementkonsultkompetensen skulle försämrats genom att fel typ av människor kom in i gruppen. Businesskonsulterna beskrevs ha ”slängts in i Macs struktur”, vilket var ”någonting som ingen ville kännas vid över huvud taget” bland Macs managementkonsulter. De menade att businesskonsulterna inte var ”lika skärpta människor” och att det var en ”väldig skillnad i klass” mellan dem och Macs managementkonsulter.

”Allmänna tjommar liksom som kom dit. Vi var ju ett kostymgäng där det var ju väldigt välfilade naglar och fina slipsar. Och så plötsligt så kom det in en massa IT snubbar, liksom haha, med Valentinojeans och typ gråa kavajer, bruna kavajer liksom. Som slog sig ner och...Det var ju en väldig skillnad i klass alltså.” (managementkonsult från Mac, intervju 13)

”Techarna däremot såg det ju väldigt...de tyckte ju att det var väldigt attraktivt att lite bli så här managementkonsulter och ville gärna vara på Stureplan. Många började ju gå hit och sätta sig som egentligen jobbade i Alvik och tyckte: ’ett nytt kontor och nu är vi samma företag’ så där. Det retade vi oss på ganska mycket.” (managementkonsult från Mac, intervju 13)

FLYTT UPPLEVS SOM HOT MOT FÖRMÅNER. Managementkonsulterna från Mac var även oroliga för att man skulle förlora sina generösa förmåner om skillnaderna gentemot forna Techs konsulter blev tydliga. Att man var medveten

om skillnaderna och trots detta ville hålla fast vid sina unika förmåner målade även upp en bild av managementkonsulter som en typ av människor som förtjänar mer än andra.

"Vi hade ju sådana härliga förmåner. Vi hade gratis frukost varje morgon. Det var kylan med läsk och gratis mat när man jobbade över och en massa kakor och grejer. Det var klart att de tyckte att det var kul och ville ta del av det då. Men det ledde ju till att det tog ungefär två månader och sedan införde de sådana här passerkort så att de inte kunde komma in i princip. Och det var väl [Jonas] som stängde den. För han sa: 'nej, inget mer'. Och trots att han inte var den som hade befogenhet att göra det för jag tror inte han var chef då. Om jag inte minns fel så var det så. För att visa att vi aktivt skulle mota bort dem." (managementkonsult från Mac, intervju 13)

FÖRAKT FÖR MANAGEMENTKONSULTERNAS FÅFÄNGA. Även konsulterna i Alvik beskrev skillnader i arbetslivets förutsättningar. På Stureplan hade man fräschare lokaler, fler anställningsförmåner i form av kemptvätt och andra stöd- jande hushållstjänster och mer lyx i form av mer frekventa pubaftnar, av företaget arrangerade skidresor och espressomaskiner i fikarummet.

"När Mac kom ner till oss så skulle man få samma anställningsregler, samma personalhandbok kan man väl säga. Och då var det en massa diskussioner om hur man skulle få ihop det där. För de hade ju ett antal regler, Mac satt ju på Stureplan och de hade någon sådan här person som kom och hämtade tvätten och fixade och donade och grejade på ett helt annat sätt än vad vi var vana vid då, och sådana saker." (IT-konsult från Tech, intervju 23)

Bland konsulterna från forna Tech uttrycktes även en antydning till förakt eller hån mot Mac-konsulternas fåfänga att vilja sitta kvar på Stureplan. I kontrast till managementkonsulterna beskrevs konsulterna från Tech som mer resonliga och villiga att samarbeta och integrera. Man uppgavs vara besvikna över att managementkonsulternas vägran att flytta lett till en "vi-och-dem känsla" och att "vi-och-dem grejen cementerades".

"Det är livsfarligt. Det är lätt att vi får vi-och-dem här. Vi har lite grann de tendenserna naturligtvis. Det vore märkligt annars. Och inte minst tack vara att vi har två kontor i Stockholm till exempel vilket jag tror, inte bygger barriärer, men ändå skapar lite vi-och-dem." (managementkonsult från Mac, intervju 8)

Tech-konsulterna menade vidare att Mac-konsulterna inte hade accepterat att de var en del av Tech och att de inte kunde se att det fanns fördelarna med att sitta på kontoret i Alvik. Som illustreras i citatet nedan beskrevs konsulterna från Tech även som mer måna om hela organisationens bästa och att de med detta som utgångspunkt ville sitta i organisationens centrum och ha "lite koll på" andra delar av verksamheten.

"Sedan så tycker jag, om jag ska ha ett mycket suboptimerat perspektiv, så tycker jag på sätt och vis att det är bra, för jag ser vilka grejer som jag kan göra här som man lika gärna skulle kunna göra på Stureplan. Men de ser inte de sakerna eftersom de inte är här. Det är därför jag personligen uppskattar att sitta här i Alvik, för här finns säljorganisationen och här finns alla andra delar av firman, som man måste ha lite koll på. Man kan inte bara jobba i sin egen tid. Då kunde jag lika gärna sitta i något annat vanligt gammalt konsultföretag."
(businesskonsult från Tech, intervju 5)

Sammanfattningsvis har vi i detta avsnitt sett hur diskussionen kring tvistefrågan om managementkonsulternas lokalisering bidrog till att framställa en uppdelning av grupper av konsulter vilka innefattar olika typer av människor. Framför allt kan vi se att denna uppdelning skedde mellan vad som framställdes som riktiga managementkonsulter och andra typer av konsulter så som IT-konsulter och konsulter inom Outsourcing. Detta innebär att man såg en managementkonsult som en annan typ av människa. Denna typ av människa fungerar vidare annorlunda, bland annat genom att han eller hon motiveras av andra saker (t.ex. av kontorsplacering) än en IT-konsult.

UPPDELNING SÄTTER FOKUS PÅ IDENTITET

I detta kapitel har fokus legat på hur fusionen diskuterades och på hur mönstren i dessa diskussioner även bidrog till att lyfta fram existensen av olika konsultgrupper. I en innehållsanalys av intervjumaterialet kunde jag identifiera tre tvistefrågor berörande fusionen mellan Tech och Mac. Genom de tre tvistefrågorna framställdes en uppdelning mellan managementkonsulter och IT-konsulter som två olika typer av konsulter. Som vi har sett åtskildes dessa konsulter dels genom att de uppgavs bedriva konsultation enligt olika affärsmodeller, dels genom att de angavs vara olika typer av människor vilka bland annat motiveras av olika saker. Att konsulternas sätt att diskutera fusionen framställde en uppdelning mellan olika typer av konsultation och olika typer av konsulter utgör ett första steg i att nysta upp hur framställ-

ningen av konsulter och konsultverksamhet påverkat förutsättningarna för integration. Det är även just denna iakttagelse som lett mig till att se på integrationsproblematiken i TeMac som en fråga om identitet.

Innan jag fortsätter analysen vill jag dock kort reflektera kring vad uppdelning av konsultation och konsulter innebar. Genom uppdelningen av management- och IT-konsultation respektive management- och IT-konsulter skedde även en inkludering och exkludering i gränsdragningarna mellan dessa två kategorier. I denna gränsdragning gavs och tog vissa grupper en mer självklar plats inom en kategori än andra (Macs managementkonsulter beskrivs som "riktiga" managementkonsulter). Inkludering och exkludering skedde både i ord (hur verkligheten beskrivs) och i praktik (agerandet i samband med fusionen). Medan IT-konsultkategorin angavs bestå av Techs konsulter i allmänhet, inklusive de verksamma inom outsourcing och business-konsulterna, var gränsdragningen kring managementkonsultkategorin mer kontroversiell.

Betraktar vi hur konsulternas utsagor och deras agerande bidrog till exkludering och inkludering kring managementkonsultkategorin kan vi för det första se hur Macs managementkonsulter antog platsen som "självklara" managementkonsulter. Independents konsulter inkluderades vidare även de som managementkonsulter, eftersom de "stod Mac nära" och ansågs kunna beblandas med Macs managementkonsulter utan omskolning eller kompetensutveckling i större utsträckning. Vi kan dock se att Independent gjorde en del motstånd mot att innefattas som en del av Macs managementkonsultgrupp genom att uttrycka besvikelse över hur de blivit behandlade av Macs konsulter i fusionen. Businesskonsulterna strävade däremot mot att få bli inkluderade i managementkonsultkategorin och ville bli "riktiga" managementkonsulter genom att samarbeta och lära av Macs managementkonsulter. De exkluderades dock från denna kategori genom att fysiskt stängas ute från managementkonsulternas högborg Stureplanskontoret och genom att sättas utanför managementkonsultenheten i organisationsstrukturen. Genom att de exkluderades från managementkonsultkategorin verkar de automatiskt inkludrats i IT-konsultkategorin. Exkluderingen av businesskonsulterna från kategorin managementkonsulter ledde således till en förfinad gränsdragning mellan vad som kan räknas som managementkonsultation och vad som bör räknas som IT-konsultation.

I följande två kapitel tittar jag närmare på de två uppdelningar som identifierades i detta kapitel och nystar vidare i hur en djupare förståelse av dessa

kan bidra till att förstå hur konsulter framställde sig själva och sin identitet. I kapitel sju fördjupar jag mig i hur de utpekade affärsmodellerna managementkonsultation och IT-konsultation framställdes och vad som beskrivs skilja dem åt. Detta ger en djupare förståelse av skillnader i konsultverksamhet och konsulternas arbete och ger en grund till att förstå konsulternas identitet i deras yrkessammanhang. I kapitel åtta nystar jag vidare i hur konsulterna framställde skillnader mellan hur managementkonsulter och IT-konsulter är som människor. Där analyseras hur konsulter från de båda kategorierna beskrev sig själva när de talar om fusionen. Genom dessa två kapitel kommer det att bli allt tydligare hur diskussionen om fusionen är nära förknippad med konsulters identitetskonstruktion och präglad av två skilda konsultdiskurser.

KAPITEL 7

FRAMSTÄLLNING AV KONSULTERS VERKSAMHET

I föregående kapitel visade jag hur konsulterna i diskussioner kring tre fusionsrelaterade tvistefrågor framställde en uppdelning av konsultgrupper. Sammanfattningsvis framställdes olika grupper av konsulter som olika i termer av vad de gör som konsulter och hur de är som konsulter och människor. I detta och följande kapitel kommer jag att fördjupa analysen av hur skillnader mellan olika typer av konsulter/konsultation framställdes av konsulterna i fusionen. I detta kapitel fokuserar jag på hur två typer av konsultverksamhet framställts av konsulterna. I följande kapitel fokuserar jag på konsulternas framställning av två typer av konsulter med var sin subjektivitet.

Utgångspunkten i detta kapitel är att kategorier av konsultation objektiverades när konsulterna tryckte på relevansen av en uppdelning av olika affärsmodeller och hävdade att dessa bör ses som olika typer av konsultverksamhet. *Objektivering* innebär att olika typer av konsultverksamhet framställs som objektiva och sanna kategorier (jfr Foucault 1975/1977). Nedan kommer jag att visa hur konsulterna genom att tala om *managementkonsultation* respektive *IT-konsultation* som två skilda och oförenliga kategorier objektiverade skilda "affärsmodeller". Objektivering av affärsmodellerna skapade även kunskap om konsultation i det lokala sammanhanget. Dessutom kopplade konsulterna an till redan existerande kunskap i branschen. Jag argumenterar här för att konsulterna återknöt till en diskurs kring konsultation när de refererade till affärsmodeller som nödvändiga logiker vilka de måste hålla sig inom. Genom att jämföra konsulternas framställningar med liknande resonemang i praktikerinriktad konsultlitteratur vill jag visa att objektiveringen av skilda affärsmodeller i samband med fusionen återknyter till en vidare konsultationsdiskurs.

Objektivering innefattar även att konsulterna positionerats, eftersom de genom framställningen av skilda konsultverksamheter skapade och intog en plats i diskursen. De framställde sig själva som verksamma inom en viss typ av konsultation, vilket bidrar till att stärka uppfattningen att deras arbete skiljer sig på ett visst sätt från andra konsulter. Detta innebär vidare att verksamhetskategorierna framställdes i relation till varandra. Särdrag som betonades för affärsmodellerna kan därför förväntas vara tillspetsade och idealiserade. Men som vi kommer att se är de objektiverade affärsmodellerna inte endast baserade på hur konsulterna uttryckte sig, utan de kopplar även till en materiell bas då de praktiker som beskrevs även praktiseras. De särdrag som beskrevs bör dock ses som renodlingar av de två affärsmodellerna. Analysen av affärsmodellerna fokuserar sålunda på den underliggande kunskapsstrukturen som behandlar hur affärsmodellerna är tänkta att fungera, något som inte nödvändigtvis överrensstämmer med hur affärsmodellerna fungerar i den dagliga verksamheten. Där kan det finnas variationen och kombinationen av olika praktiker.

Nedan visar jag hur respektive affärsmodell framställdes av konsulterna i intervjumaterialet. Jag fokuserar på att återge vad som uppgavs vara specifikt i respektive affärsmodell och vad i affärsmodellernas logik som gör att de anses oförenliga. Beskrivningarna är strukturerade kring ett antal dimensioner som strukturerar materialet och möjliggör en jämförelse. Efter ett inledande avsnitt om hur betydelsen av skilda affärsmodeller betonas kommer affärsmodellerna för managementkonsultation respektive IT-konsultation att beskrivas.

BETONING PÅ SKILDA AFFÄRSMODELLER

Relativt tidigt efter fusionen uttalade TeMacs ledning ambitioner att integrera IT-konsultverksamheten med managementkonsultverksamheten. Syftet med detta var att förverkliga de synergier som fusionen var tänkt att leda till. Dock beskrevs IT-konsultation och managementkonsultation fungera så olika att gemensamma projekt och, som det uttrycktes, "att blanda med folk kors och tvärs", inte ansågs praktiskt möjligt. Integration kunde möjligen fungera som "teoretisk idé", men man invände ofta att det i "verkligheten fanns en massa saker som hindrade" integration. Enligt konsulternas beskrivningar karaktäriseras IT-konsultation och managementkonsultation av "enorma" eller "fundamentala skillnader". Man menade dessutom att dessa skillnader var nödvändiga då "det måste få finnas skillnader". Skillnaderna uppgavs finnas både i övergripande element så som kompetens, struktur,

kultur, hur man fostras och i mer specifika praktiker så som löne- och belöningssystem, intjänande och timpris, hur man säljer mm.

"Jag tror att det kompetensmässigt skiljer sig åt, jag tror att det kulturellt skiljer sig åt, jag tror att det strukturellt skiljer sig väldigt mycket åt, jag tror att det finansiellt skiljer sig väldigt mycket åt, alltså allt ifrån lönesystem till intjänande till timpriser till rubbet. Jag tror att – självklart – att det skiljer sig i erbjudandedimensionen. Så där skilde det sig på alla dessa dimensioner och det skilde sig extremt i sitt grundfundament eller [...] så tror jag att själen i de här två företagen var helt olika. Det var två helt olika företag. Är två helt olika företag." (managementkonsult från Mac, intervju 17)

Skillnaderna uppgavs som sagt innefattas i olika "affärsmodeller" för konsultation. Som vi kan se i citaten nedan beskrevs dessa affärsmodeller fungera enligt olika affärslogiker som inte kan slås ihop med bra resultat.

"Det är ju så att sälja och leverera strategijobb det är en affärsmodell. Att sälja och leverera kompetensförstärkning vad gäller programmering till exempel, det är en annan affärsmodell. Vi var lite naiva och trodde kanske att vi skulle kunna få även affärsmässigt utnyttja synergier och som vi sa smitta prisnivån i resursförstärkningssegmentet med den prisnivå som vi hade i strategisegmentet. Det fungerade inte, det fungerar inte." (managementkonsult från Mac, intervju 8)

"Det är ju rätt så utprovade modeller, alltså management...Macs modell, den fungerar ju ganska så bra. Techs modell för hur man driver konsultverksamhet fungerar också bra och de går inte att slå ihop till någonting som blir bättre för alla." (IT-konsult från Tech, intervju 3)

De beskrivna skillnaderna i affärsmodellernas logik framställer således två typer av konsultation: managementkonsultation och IT-konsultation²³. Nedan beskrivs dessa typer av konsultation i mer detalj. Denna beskrivning bygger både på intervjuerna med konsulterna i TeMac och praktikerlitteratur som behandlar konsultation, och den struktureras kring ett antal dimensio-

²³ Det bör även poängteras att skillnaderna betonas finnas mellan affärsområden snarare än mellan de två fusionerande organisationerna. Dock finns en klar tendens att affärsmodellen för managementkonsultation förknippas med Mac genom dess fokus på strategi- och managementkonsultation medan affärsmodellen för IT-konsultation förknippas med Tech genom dess fokus på IT-konsultation och outsourcing.

ner, nämligen: *övergripande logik, organiserande struktur, ägarstruktur, säljlogik, kundrelation, priser och löner, rekrytering samt stil och arbetsliv.*

AFFÄRSMODELLEN FÖR MANAGEMENTKONSULTATION

Affärsmodellerna påverkar arbetet som utförs då de medför vissa förutsättningar för konsulternas arbete. I de olika affärsmodellerna har man olika verktyg, olika "affärer", olika kompetenser och förmågor samt olika kulturer. Det som anges karaktärisera konsultation enligt affärsmodellen för managementkonsultation sammanfattas i tabell 7.1.

<i>Dimensioner</i>	<i>Framställda särdrag för management-konsultation</i>
<i>Övergripande logik</i>	Kunskapsintensiva tjänster Definierar kundens problem
<i>Organiserande struktur</i>	Pyramidstruktur Up-or-out system
<i>Ägarstruktur</i>	Partnerägt
<i>Säljlogik</i>	Konsulter både säljer och levererar
<i>Kundrelation</i>	VD- och styrelse
<i>Priser och löner</i>	Högre timpriser Högre löner
<i>Rekrytering</i>	Elitskolor Njutexaminerade, yngre
<i>Stil och arbetsliv</i>	Formellt: kostym och slips Livet kretsar kring arbetslivet

Tabell 7.1: Affärsmodellen för managementkonsultation

Övergripande logik

Tjänsterna inom managementkonsultation är kunskapsintensiva och innefattar låg grad av materiella beståndsdelar. Tjänsteerbjudandet består av rådgivning som i hög grad baseras på expertis inom managementkunskap, dvs. kunskap om hur organisationer kan och bör ledas. Som vi såg i tidigare forskning om konsulter är denna kunskap relativt svårdefinierad, diffus och

unik (jfr Clark 1995, Fincham 1999, Alexius 2007). Detta innebär att kunskapen till stor del skapas i konsultationsprocessen i det enskilda projektet. Exempel på tjänsteområden som ingår i managementkonsultation är strategikonsultation och Business Process Reengineering. Typiskt är att konsulterna arbetar i kundprojekt där de utvärderar kundens situation, föreslår förändringar och ibland även hjälper kunden att implementera dessa förändringar.

I intervjuerna betonas att syftet med konsultationen inom denna affärsmodell är att skapa "verksamhetsnytta" eller "affärsnytta" för kunden. Men eftersom verksamhetsnyttan produceras under uppdragets gång kan den ofta bestämmas först efter att man genomfört projektet. För att kunna leverera denna affärsnytta uppges det inte vara så viktigt att man "levererar de variabler man sagt", utan de konkreta konsultinsatserna kan ändras allt eftersom uppdraget utvecklas.

"Medan managementkonsulterna mer agerar utifrån verksamhetsnytta och då kan man köra ett program eller ett projekt som säger... När man startar säger man att vi ska göra de här fem sakerna men efter ett tag så ser man att: 'Ja vi sa ju att de sakerna skulle vi göra men nu kom vi på att de där två sista, de tillför inget värde. Vi gör de här sakerna istället, för att skapa det värdet.' För det är ju värdet man är ute efter." (IT-konsult från Tech, intervju 15)

En viktig aspekt av managementkonsultation är att konsulterna spelar en stor roll i att definiera kundens situation och problemet som behöver lösas. "Kunden kanske inte ens vet om att den har en viss situation", menar man, så det är upp till konsulten att tala om det och att föreslå förändringar. Att definition av kundens problem är en del av konsultationsprocessen beskrivs i nedanstående citat.

"De jobbar med när kunden inte har bestämt sig för vad den ska göra åt en situation. Kanske inte ens vet om att den har en viss situation. Och då kommer de in och säger: 'Du, vi ska ta dig till Ö, du är på A.' " (businesskonsult från Tech, intervju 5)

Att konsultation innefattar att definiera kundens problem är en idé som beskrivits i litteratur om konsultation under flera decennier. Enligt Schein (1969), till exempel, vet kunden typiskt inte vad problemet är, utan han eller hon har endast en förmimelse av att något är fel eller kan förbättras. Ett

viktigt inslag i vad Schein kallar processkonsultation²⁴ är att hjälpa kunden definiera vad problemet är. Först när man gjort det kan man definiera vad konsulten ska göra.

"The manager's real problem, however, often is that he does not know what he is looking for, and, indeed should not really be expected to know. All he knows is that something is not right. An important part of the consultation process is to help the manager or the organization define what the problem is, and only then, decide what further kind of help is needed." (Schein 1969: 4)

Organiserande struktur

Affärsmodellen bygger på en organiserande struktur som benämns "pyramidmodell" eller "pyramidstruktur". Den består av en hierarki av konsulter vilka beroende på kompetensnivå befinner sig på olika nivåer i hierarkin. Konsultpopulationen byggs upp underifrån genom rekrytering av juniora konsulter som med tiden kan ta sig upp i "pyramiden". Om de presterar väl på en nivå ges de mer ansvarsfyllda arbetsuppgifter på nästa. Ju högre upp i hierarkin man kommer desto färre personer och desto högre timpriser och löner. Detta medför en fördelning av konsultnivåer med "många juniorkonsulter, lite färre seniorkonsulter, lite färre managerns och några få principals och någon partner på toppen". Pyramidstrukturen anges typiskt innebära en "hierarkisk utvecklingsmodell" och en "strikt karriärgång" för den enskilda konsulten.

"Ja, om man tittar på strategikonsulterna så har de ju den här pyramidmodellen där man fyller på väldigt mycket underifrån, nyexade studenter. Och sedan så är det up-or-out då de klättrar uppåt. När man blir mer och mer erfaren, desto färre personer är det. Och det finns en koppling till timpris och ansvar och så det här följer väldigt mycket den här hierarkiska pyramidmodellen." (IT-konsult från Tech, intervju 7)

Möjligheten att bli partner, och få de förmåner det medför, fungerar som en morot för hårt arbete. Det hårda arbetet sägs vara speciellt påtagligt under de

²⁴ Macs verksamhet kan dock inte förknippas med den typ av processkonsultation som Schein förespråkar. Enligt Schein innebär processkonsultation fokus på att hjälpa kunden att prestera och samarbeta bättre i möten och andra gruppaktiviteter. Macs verksamhet fokuserade snarare på processförändringar i företag i stort. Dock används argument som liknar Scheins när man betonar att managementkonsultation innefattar att definiera kundens problem.

första åren som juniorkonsult. Den första tiden efter anställning är arbetet för juniorkonsulten ett "slitgöra" som bland annat består av många timmars standardiserat rapportskrivande och annan support av seniora konsulter. Som seniora får konsulterna allt mer ansvar för försäljning av projekt. Till en början får de ansvar för "merförsäljning hos befintlig kund", och senare för "försäljning hos nya kunder med nya tjänster". Ju högre upp i hierarkin man kommer desto mer betonas försäljning i förhållande till leverans.

"Men det är ju så att den här pyramidmodellen bygger på ett skråväsande nästan. Längst ner ska du jobba 100 timmar i veckan och gå och hämta kaffe och hämta papper och göra slitgörat helt enkelt. Och sedan när du har jobbat på så kommer du upp och så får du det lite lättare och till slut så sitter du och inhämtar pengarna när du kommit upp i 40-årsåldern." (IT-konsult från Tech, intervju 23)

Pyramidstrukturen bygger även på ett "up-or-out system". Eftersom konsulterna ska bli färre ju högre upp i organisationen man kommer behöver det ske en utgallring. Up-or-out system fungerar så att de som presterar bäst i kundprojekt och i försäljning enligt utvärderingar flyttar upp, medan de som anses prestera sämst förväntas lämna organisationen. Detta innebär även att mycket tid och möda läggs ner på "performance managementmodellen", dvs. på att sätta upp mål, utvärdera prestationer och tilldela belöningar, bland annat i form av befordran. Up-or-out principen är "kutymen i branschen" och känd för konsulterna redan när de börjar sin anställning. Nedan beskriver två konsulter från Tech detta system.

"De har ju någon sådan här trappa med att man börjar som vanlig dödlig konsult och så ska man bli senior och så. Nu kan jag inte alla de där stegen. Då är det ju välkänt redan när man blir anställd på den där avdelningen att antingen så ska du upp i den här trappan och är det så att du inte klara att ta dig upp då är det ut." (IT-konsult från Tech, intervju 22)

"Mac var ett annat stuk. De har ju drivits av en hierarkisk modell där drivet är att man ska uppåt och bli partner. Man ska ta sig upp i karriären. Man anställer unga människor som kommer till sitt första jobb med ambitionen att bli någonting. Och de ska upp och upp och upp. Och de som inte platsar ska ut. Och de ska ut fort." (businesskonsult från Tech, intervju 5)

Pyramidstruktur och up-or-out system är vanligt förekommande inom managementkonsultbranschen²⁵. Maister (1993) beskriver en renodlad pyramidstruktur med up-or-out system som ett darwinistiskt system där endast den starke överlever.

“In such a Darwinian system, only the fit survive. Good, promising young professionals are more frequently chosen for worthwhile projects by top professionals: These juniors spiral upward to ever increasing glory. ‘Weak’, unpromising, quiescent professionals tend to be sucked into pedestrian work with few learning opportunities: They spiral downward.” (Maister 1993: 156)

En anledning till att pyramidstrukturen används flitigt i konsultföretag är dess koppling till ”leverage” eller ”hävstångsprincipen” i konsultationen, vilket syftar på proportionen av juniora konsulter, seniora konsulter och partners i konsultföretaget (Maister 1993). För att få ut så mycket som möjligt av de konsulter man har och optimera effektiviteten i utförandet av ett givet projekt är det viktigt att matcha kompetensbehovet med den kompetensnivå som finns i företaget. Utgångspunkten är att juniora konsulter har kompetens att utföra rutinartade arbetsuppgifter, medan seniora konsulter kan utföra mer kreativa och innovativ arbetsuppgifter. Problem uppstår därför om andelen juniora respektive seniora konsulter inte är anpassad efter uppdragens kompetensbehov. Vid för hög andel juniorkonsulter uppstår brist på kvalificerad personal om arbetsuppgifterna är komplexa. Vid för hög andel seniora konsulter tvingas högkvalificerade och högt betalda konsulter utföra rutinarbete som ger lägre marginaler på kundarvodet. Up-or-out systemet bidrar till att fördela kompetensproportionerna genom att systematisera konsulternas kompetensutveckling och således långsiktigt försörja företaget med mer erfarna konsulter (ibid).

²⁵ Enligt McKenna (1995) utvecklades pyramidstrukturen av James McKinsey, grundaren av McKinsey & Co. Den interna systematiseringen av uppgifter och utvecklingen av konsulter bidrog, enligt McKenna, starkt till att McKinsey & Co. kunde bli oberoende sin grundare och expandera internationellt. Up-or-out systemet infördes i managementkonsultbranschen lite senare då Marvin Bower, ledare och delägare i McKinsey & Co's, importerade principen från de stora advokatfirmorna i New York. Up-or-out system hade i sin tur utvecklats av Paul Cravath vid advokatfirman Cravath, Swaine, and Moor vid sekelskiftet. Framför allt riktade McKinsey & Co. sig till MBA studenter från Harvard Business School. Som motivation för de ”bästa” studenterna att söka anställning på McKinsey & Co. betonades McKinsey's identitet som ”professionellt” managementkonsultföretag, samtidigt som man utlovade att de som lyckades som framgångsrika konsulter skulle bli de högst betalde i sin avgångsklass.

Ägarstruktur

En ytterligare del av affärsmodellen för managementkonsultation är att företagen ofta är partnerägda. Partnerskap är även en viktig förutsättning för pyramidstrukturen. När en konsult arbetar sig uppåt i hierarkin når han eller hon till slut en nivå där han eller hon får ett erbjudande att bli partner. Som partner erhåller personen oftast delägarskap i företaget, vilket även ger personlig del av företagets vinst. Dessutom innebär partnerskapet en ledningsposition i företaget. Partnerskapet beskrivs som "det enda rätta för ett managementkonsultföretag" då det medför ett "partnertänk" inklusive en "morot att bli partner" för konsulter på alla nivåer i företaget. Som partner får en person även prestigefulla arbetsuppgifter, till exempel att hålla kontakten med mäktiga företagsledare och att agera som "guru" gentemot media kring olika managementidéer. Att man blir partner betyder således att man får erkännande och status både inåt i företaget och utåt i samhället. I nedanstående citat reflekterar en managementkonsult kring betydelsen av partnerskapet i managementverksamhet.

"Ja, det är ju det att de som driver företaget äger företaget och de som är centrala äger företaget och att man liksom tänker på ett annat sätt då, det tror jag är en fördel. Sedan är det också moroten att bli partner. Sedan kan man väl säga att man kan bli Vice President [i ett icke partnerägt företag], men det är ju som att var tjänsteman som vanligt liksom." (managementkonsult från Mac, intervju 4)

Maister (1993) menar att partnerskap innebär att man betraktas som "elit" i företaget, branschen och samhället. Enligt Maister är partnerskapet ett tecken på att man har "lyckats" i branschen, och det kan ses som en möjlighet att skörda frukten av sina ansträngningar. Vanligtvis bär partnerskap med sig förmåner så som del av vinst, besittningsrätt, autonomi, deltagande i policyformuleringar samt intern och extern status och erkännande. Möjligheten att erhålla dessa förmåner kan verka som en stark motivation för konsulter att stanna kvar i företaget istället för att starta eget eller gå till en konkurrent. Partnerskap kan sålunda vara ett sätt att hindra förlust av den kompetens och de kundkontakter konsulter utvecklat inom företaget. Vidare skapar önskan att nå delägarskap en konkurrenssituation som medför att konsulterna strider om en plats i de bästa projekten och möjlighet att arbeta tillsammans med de mest prestigefulla partnerna. Maister menar att just denna kamp om partnersgunst och uppmärksamhet hjälper konsulterna att vidareutveckla de egen-

skaper som anses krävas för att lyckas i konsultuppdrag och till slut själva bli partner.

"In short, juniors must learn to sell themselves inside the firm and make busy partners want to take the time to share their expertise. This takes drive, charisma, political skills, and judgment – the very qualities a senior professional uses in dealing with clients." (Maister 1993: 156)

Partnerskapet innebär distribution av överskjutande vinst till delägarens egen grupp och verksamhet. Vinsten har de sedan stor frihet att göra vad de ville med. Detta uppges innebära att de har stor frihet att utan godkännande från något huvudkontor självständigt kunna göra förändringar i organisationen lokalt på en viss marknad. Detta anses viktigt för managementkonsultbranschens speciellt dynamiska karaktär där förutsättningarna kan förändras snabbt och variera mellan olika länder/branscher.

"Vi tio partners hade en oerhört stor handlingsfrihet. På sätt och vis var det så att den vinst som uppstod tog vi hand om och vi disponerade den själva. Vi som utgjorde ledningsgruppen, som är de fem tyngsta av oss partners då, vi bestämde allt själva i princip. Nu är vi en del av ett stort börsnoterat företag, vi förfogar inte alls över vinsten, vi kan inte införa någon ny belöningsmodell, vi kan inte implementera någon ny IT-lösning, vi kan inte göra ett dugg egentligen." (managementkonsult från Mac, intervju 1)

I och med fusionen gick Mac från att vara ett partnerägt företag till att vara börsnoterat. Detta väckte tankar om vad det innebär för managementkonsultation om verksamheten inte bygger på partnerskap. Enligt konsulterna är börsnoteringen ett problem, eftersom ett börsnoterat bolag styrs på ett sätt som "inte gagnar" managementkonsultation. Bland annat förlorar managementkonsulterna handlingsfriheten då vinsten går till huvudkontoret och sålunda inte längre är något de förfogar över själva. Konsulterna uppger även att det inom ett börsnoterat företag "blir fel grejer man fokuserar på", så som kortsiktig kvartalsstyrning samt tillgång till reserver för investeringar. Inom managementkonsultverksamhet är behovet av investeringar dock inte lika stort då kapitalet "sitter i huvudet på folk". Fördelen med partnerskap är dessutom att det finns incitament för den enskilde konsulten att stanna kvar när han eller hon blivit etablerad, istället för att utan större investeringar star-

ta eget och ta med sig sina kundkontakter. Detta påpekar bland annat en konsult som slutade och startade eget konsultföretag efter fusionen:

"Men inom managementkonsulting så är det oerhört utpräglat att det finns ingen anledning att ha externt kapital alls. För att om du som konsult kan fakturera så mycket att det blir pengar över till en kapitalägare så kommer direkt frågan: varför ska du göra det? Det är ju bättre att sluta då och fakturera pengar till dig själv. Så den enda anledningen till att vara börsnoterad är att säga att: 'Jag kommer att betala min egen lön.' Så det är idiotiskt att ha managementkonsultföretag börsnoterat från början." (managementkonsult från Mac, intervju 13)

Säljlogik

En annan aspekt av affärsmodellen för managementkonsultation är att försäljning av konsulttjänster inte delegeras till en separat säljkår. Som nämndes ovan är säljansvar något man får när man tar sig uppåt i organisationen. Ju högre upp i hierarkin man befinner sig desto mer tid lägger man på försäljning och desto mindre på "att jobba jättemycket" på att "leverera". Att det är konsulter som säljer uppdrag uppges bland annat bero på att man åtar sig en viss typ av uppdrag, nämligen mindre uppdrag som ofta är uppföljningar av tidigare projekt. De moment av säljprocessen där kundorganisationens situation och behov bedöms och förslag på uppdragsstruktur och pris ges är även de en del av uppdraget. Uppdragen innebär även en tät interaktion mellan enskilda konsulter och personer i kundföretagen, eftersom kunden är delaktig i utförandet av uppdrag. Dessutom innebär "managementkonsultation ofta att sälja på problem som kunden knappt redan har". Det är därför viktigt att de som säljer projekten har god kännedom om vilka problem de ska "sälja på" och hur säljprocessen kommer att påverka leveransprocessen. Den enskilda konsultens gradvis ökade ansvar för försäljning systematiserar utvecklingen av den kompetens som anses behövas för att definiera problem och sälja in projekt effektivt. I citatet nedan beskriver en säljare från Tech varför managementkonsulter inte arbetar med en separat säljkår.

"Det är fortfarande lite det tänket inom managementkonsultdelen och det är så att en managementkonsult säljer också på ett helt annat sätt än vad en IT-konsult gör. Och det skiljer fortfarande och kommer alltid att göra. Dels för att det är en annan sorts människor och dels för att det är andra sorters uppdrag. Det vill säga, managementkon-

sultupppdrag är ofta väldigt många mindre, dvs. det är en utredning – 50 000 där och 100 000 och 300 000 – och det fungerar inte att ha en säljorganisation som går och säljer sådana där småskvättar. Utan de konsulter som ska utföra det måste träffa kunden, resonera vad som ska göras, beskriva vad han tänker göra och sätta pris och sälja sig själv så på ett annat sätt.” (IT-konsult från Tech, intervju 15)

Managementkonsulterna menar till och med att det skulle vara absurt och ineffektivt att ha en separat säljkår. Man konstaterar också att ”det finns ingen av konkurrenterna som har säljare som bara säljer och inte levererar”. Tjänstebudet inom managementkonsultation sägs vara så ”speciellt” och kräva sådan ”specifik” kompetens att de som inte är managementkonsulter ”inte kan sälja” dessa tjänster. Förutom en viss kompetens för att förstå tjänsten krävs det även en viss retorik för att leda in kunden i rätt tankegångar. En managementkonsult beskriver problemen med att skilja försäljning och leverans som så:

“När jag ska sälja ett effektiviseringskonsultuppdrag så vet jag precis vad jag ska göra. Hur jag ska ställa frågorna så att svaren kommer i en viss ordning och sedan så smäller jag till med ett erbjudande. Men de börjar snacka om andra grejer och kanske kommer med någon jävla broschyr och viftar, liksom. Och då blir det ingenting annat än: 'Tack, det var intressant.'” (managementkonsult från Mac, intervju 4)

Kundrelation

Affärsmodellen för managementkonsultation förknippas även med att konsulterna har kontakt med kunden på VD- eller styrelsenivå. I Macs fall uppges konsulterna ha kontakt bland annat med personer i Sverige-ledningen på Sveriges största bolag. I flera intervjuer poängteras att man interagerar med personer ”högt upp i företagets organisation” eftersom de tjänster man erbjuder kretsade kring ”den typen av frågor” som berör dessa personer. Managementkonsulter uppges vidare prata med VD:ar om ”sådana frågor som sysselsätter deras hjärna”, vilket man kan anta innefattar strategiska frågor, finansiella frågor och övergripande organisatoriska frågor.

”Vi relaterar till CEO. Alltså till högsta toppen, det är själva affärsidén för oss.” (managementkonsult från Mac, intervju 2)

”De managementkonsulterna gick in på en relativt hög nivå i företaget och genererade oftast en massa ytterligare affärer som man sedan

kunde droppa ner i organisationen, att ta hand om den dagliga verksamheten.” (IT-konsult från Tech, intervju 31)

Som resultat av den specifika kundrelationen utvecklar den enskilde managementkonsulten nätverk och personliga relationer med högt uppsatta personer inom företag. Nätverken byggs upp i takt med att man klättrar upp i hierarkin och används senare i karriären för försäljning²⁶. I en beskrivning av hur globala managementkonsultföretag opererar betonar Kipping & Sauviat (1996) betydelsen av regelbunden gemensamma utbildningar och gemensamma kundprojekt för att bygga upp professionella och sociala nätverk. Dessa nätverk är en viktig resurs som konsulterna behöver för att kunna göra karriär och bidra till en framgångsrik konsultverksamhet.

“It is in the course of these training sessions and the work during joint assignments with mixed teams that network members establish the type of relationships both professional and social which help to build an ‘esprit de corps’, a corporate culture which is backed in certain cases by the existence and the careful management of an ‘old boys’ network. But these professional and social relations are also due to the quality of the hiring system, to a hierarchical structure of ongoing supervision and control and to a system of internal promotion based on the rule of ‘up or out’. All of these measures contribute to a homogenisation of behaviour, limit the risk of aberrations and help to assimilate the consultants all the more easily as they join the firms at a relatively young age.” (Kipping & Sauviat 1996: 28)

Priser och löner

Affärsmodellen för managementkonsultation uppges vidare innebära högre ”intjäningsförmåga” per konsult i förhållande till IT-konsultation. Därför kan managementkonsulterna också erbjudas ”en mycket högre lönenivå”. Det poängteras att skillnaderna i pris och lön är ”marknadsmässiga”. Tjäns-

²⁶ Enligt Kipping (1999) har de stora strategi- och managementkonsultbolagen även formaliserat kontakten med forna konsulter som sållats ut och gått till industrin. Genom up-or-out systemet lämnar ett stort antal konsulter företagen. I industrin kan en tidigare anställning inom ett stort globalt managementkonsultföretag ses som en managementskola där individen kunnat utveckla vissa färdigheter. Istället för att göra karriär som konsult kan dessa personer sålunda göra karriär i kundföretag eller i företag som skulle kunna bli kunder till strategi- och konsultföretagen (ibid). Den stora strategikonsulten McKinsey & Co. har i USA ett nätverk med 3500 forna konsulter och arrangerar årligen två lokala alumnitillställningar, ett vid klubben vid Yale och ett vid klubben vid Harvard. Nätverket bibehåller en känsla av tillhörighet till företaget och till professionen samtidigt som de på ett effektivt vis genererar nya uppdrag för företaget (Kipping & Sauviat 1996). Enligt Kipping (1999) är dessa nätverk en viktig bidragande faktor till att McKinsey & Co. har kunnat behålla en ledande position på den europeiska konsultmarknaden sedan 1960-talet.

terna inom managementkonsultation sägs nämligen värderas högre av kundföretagen. Att lönerna är marknadsmässiga innebär att lönenivåerna sätts bland annat i syfte att attrahera de bästa konsulterna att söka sig till och stanna i företaget. En managementkonsult menar att löneskillnaderna mellan speciellt strategikonsulter och IT-konsulter varit kontroversiella efter fusionen, vilket medfört att managementkonsulterna varit tvungna att "slåss för" sin lönestruktur.

"Vi har ju en mycket högre lönenivå. Jag har ju problemet att jag måste slåss för att få behålla den lönestruktur i SC som är marknadsmässig, medan resten av firman ju tjänar mycket mindre med pengar." (managementkonsult från Mac, intervju 2)

En förklaring till de högre nivåerna uppges vara att värdet per nerlagd konsulttimme är större, vilket medför att kunden är beredd att betala mer per timme. Man kan även ta ut ett högre pris om man tar betalt per projekt än när man säljer konsulttimmar. Att "sälja projekt" gör nämligen att "du kan ta ut oerhört mycket högre marginaler". En IT-konsult beskriver skillnaderna i priser och löner som så:

"Jag tror att de [lönenivåerna för managementkonsulter] är högre. Jag har inga exakta siffror, men jag törs ju säga att de är högre. Det där är i och för sig avspeglat på... Det handlar ju i slutändan om vad man gör för arbete åt kunderna och vad man kan ta ut för pris av kunderna. Och managementkonsulter har normalt sätt högre timpriser än technology-konsulter, även om det finns en del specialister inom technology också som till exempelvis IT-arkitekter eller projektledare som kan ha högre timpriser än vanliga konsulter." (IT-konsult från Tech, intervju 30)

De höga timpriserna kan även kopplas till konceptet "leverage" som nämndes ovan. Enligt Maister (1993) innebär pyramidstrukturen att många juniora konsulter kan göra grovjobbet i projektet, medan ett fåtal seniora konsulter utför det innovativa arbetet. De seniora konsulternas inblandning ger även mervärde och legitimitet då det förmedlar att ett projekt kräver en viss kompetensnivå hos konsulterna. Genom denna arbetsdelning kan man ta ut ett pris för projektet som baseras på seniora löner eller strax därunder, trots att det är mest juniora konsulter som gör arbetet.

Rekrytering

Affärsmodellen baseras vidare på ett strukturerat rekryteringssystem som syftar till att locka till sig kandidater som dels är lättformade, dels har potential att prestera väl i kundprojekt och i pyramidstrukturen. Managementkonsulter anges i regel ha akademisk utbildning, och deras utbildningsbakgrund är homogen eftersom man prioriterar rekrytering från några få ekonom- och ingenjörsutbildningar. De betonar även att man framför allt rekryterar från elitskolor²⁷. Strategikonsulter uppges ofta ha dubbla examina, t.ex. inom både ekonomi och teknik. Oftast rekryteras nyutexaminerade kandidater. Det händer att man anställer personer med tidigare arbetslivserfarenhet, men som antyds av citatet nedan anses erfarenhet av konsultation mer relevant än erfarenhet från andra branscher.

"Vi har en blandning av folk som börjat direkt från skolan och "experienced hires" som vi kallar det – folk som gjort någonting annat innan och sen växlat över till konsultyrken, eller kanske varit på någon annan konsultfirma." (managementkonsult från Mac, intervju 10)

Enligt Kipping (1999) är det typiskt att de stora strategi- och managementkonsultföretagen har en homogen rekryteringsbas. En fördel med detta är att homogenitet och selektivitet i rekrytering underlättar skapandet av en stark kultur ("esprit de corps") inom företaget:

"For much of the post-war period, they tended to hire many of their consultants from a small number of select business schools, a practice that ensured not only a high level of skill, but also helped promote an 'esprit de corps' among them. McKinsey, and later BCG, traditionally employed a large number of graduates from Harvard Business School" (Kipping 1999: 218)

Att man rekryterar mest nyutexaminerade innebär att de som anställs tenderar att vara yngre personer med begränsad yrkeserfarenhet som kan formas att passa konsultrollen och företagets kultur. Konsulterna rekryteras i generationer och handleds av äldre konsulter. Konsulternas kompetens "byggs från botten" i en "konsultmaskin" med en tydlig utvecklingsplan och gradvis internalisering av de erfarenheter som finns i metoder och strukturer. Att konsulter är yngre när de rekryteras uppges vidare leda till att de anses seni-

²⁷ Viktig rekryteringsbas för Mac uppges ha varit: Chalmers, KTH, Handelshögskolan i Stockholm, ekonomisk linje vid Stockholms universitet, Lunds universitet och Uppsala universitet, industriell ekonomi vid Linköpings universitet.

ora och erfarna tidigare inom managementkonsultation än inom IT-konsultation. Därför hade yngre managementkonsulter ofta högre löner än äldre IT-konsulter.

"Är man 29 år kan man ha jobbat här [som managementkonsult] i 5 år och vara rätt erfaren manager och driva projekt med ett helt gäng konsulter. Medan är man 29 år i Tech då är man liksom fjunis. Då kan ju inte de fatta varför den där 29-åringen hos oss som är manager kostar 2.200/tim och 45-taggaren i Tech kostar 1.300." (managementkonsult från Mac, intervju 1)

Stil och arbetsliv

Affärsmodellen för managementkonsultation uppges till sist innefatta en viss stil, både i klädsel och i hur man lever. Managementkonsulter beskrivs klä sig mer formellt. Män bär kostym och slips, men hur kvinnor bör klä sig nämns inte²⁸. Man talar till exempel om "kostymnissar med slips" och om ett "kostymgäng med välfilade naglar och fina slipsar". I jämförelse med IT-konsulter och konsulter inom outsourcing uppges det finnas en "skillnad i klass". En kvinnlig IT-konsult beskriver hur hon kände ett behov av att tänka på sin klädsel när hon besökte managementkonsulternas kontor.

"Och det märkte jag för jag var ofta inne på Stureplan och hade möten i det här banknätverket – det var ju lättare att samlas i city när alla sitter på uppdrag runt om i landet – och då tänkte man väl kanske inte på hur man såg ut, men man kanske satte på sig någonting som hyfsat matchade så att man inte avvek allt för mycket." (IT-konsult från Tech, intervju 24)

Managementkonsulter beskrivs även ha ett visst förhållande till arbetslivet. För framför allt yngre juniora konsulter kretsar livet i hög grad kring arbetet. De förväntas "offra allt för jobbet" och jobba både kvällar och helger. Det är behoven i projekten som styr hur man arbetar. "Behövs det i ett projekt så jobbar man dygnet runt". Konsulterna får heller inte ersättning för denna arbetstid, istället kommer ersättningen genom bonus på väl genomförda projekt.

²⁸ Även om andelen kvinnor är låg (enligt utsagor då jag ej har exakta siffror) finns det trots allt kvinnliga konsulter. Att dessa inte nämns och att det framför allt är männens klädstil som beskrivs kan förstås som ett resultat av att kvinnor inom managementkonsultyrket tenderar att vara marginaliserade (jfr Wahl et al 2001).

"Eller de som kommer från gamla Mac har ingen övertidsersättning. Och bara på det planet så blir det fundamentala skillnader i dels hur man räknar i projekt. Här vet alla att behövs det i ett projekt så jobbar man dygnet runt eller så jobbar man helgerna och det skiter alla i. Det är ingen som skriver upp någon tid och det är ingen som behöver gå och fråga sin chef. Där blir det totalt helt olika kulturer. Det är ingen som ringer till mig och säger: 'Tycker du att jag ska jobba i helgen.'" (managementkonsult från Mac, intervju 6)

Förutom de långa arbetsveckorna antyds konsultrollen inom managementkonsultation innebära att man eftersträvar en livsstil som visar på framgång²⁹. Inom Mac innefattade livsstilen bland annat möjligheter som gavs av att sitta på ett kontor centralt i Stockholm, till exempel att "hänga på Stureplan", dvs. gå på trendiga restauranger och nattklubbar dit även andra framgångsrika karriärister går. Dessutom innebar kontorsplaceringen att man hade nära till otaliga lunchrestauranger, till gymmet och till vänner från studietiden som hade ungefär liknande jobb med ungefär liknande livsstil. Man talar även om tillgång till kemitvätt genom företaget och om gratis frukost och pubaftnar. Enligt denna beskrivning ger livet som konsult dock inte något större utrymme för familjeliv. Eftersom de rekryteras i unga år är det troligen ovanligt att konsulterna hunnit utveckla något familjeliv innan de börjar på företaget. Under de mest hektiska åren finns sedan lite utrymme för barnledighet om man inte vill komma efter sina kollegor i karriären.

Konsulternas framställning av verksamhetslogiken inom managementkonsultation medför sålunda att affärsmodellen för managementkonsultation objektiverades som sann och betydelsefull kategori. Det bör betonas att konsulternas objektivering av affärsmodellen innefattas i positionering mellan managementkonsulter och IT-konsulter, vilket innebär att beskrivningarna av managementkonsultation getts i relation till IT-konsultation. Nedan beskriver jag hur affärsmodellen för IT-konsultation framställts av konsulterna.

²⁹ Enligt Kipping (1999) försökte McKinseys konsulter under 1960/70 talen skapa en image och en livsstil kring sig själva som uppvisade vad som då förknippades med att vara framgångsrik professionell. Detta inkluderade: en Porsche, ett hus i en trendig förort, skidseminstrar och regelbundna besök hos konstgallerier. McKinsey-konsulternas livsstil försökte vidare kopieras av andra konsultföretag, även i Europa.

AFFÄRSMODELLEN FÖR IT-KONSULTATION

Det som karaktäriserar verksamheten inom affärsmodellen för IT-konsultation sammanfattas i tabell 7.2.

<i>Dimensioner</i>	<i>Framställda särdrag för IT-konsultation</i>
<i>Övergripande logik</i>	Teknikintensiva tjänster Fördefinierade problem
<i>Organiserande struktur</i>	Traditionell men platt organisation Facklig verksamhet
<i>Ägarstruktur</i>	Börsnoterat
<i>Säljlogik</i>	Separat säljkår
<i>Kundrelation</i>	Mellanchefer och operativ nivå
<i>Priser och löner</i>	Lägre timpriser Lägre löner
<i>Rekrytering</i>	Heterogen utbildning Praktisk erfarenhet, äldre
<i>Stil och arbetsliv</i>	Avslappnat: jeans och t-shirt Skiljer på arbetsliv och privatliv

Tabell 7.2: Affärsmodellen för IT-konsultation

Övergripande logik

Typiska uppdrag inom IT-konsultation är att föreslå en IT-strategi för ett företag, att skräddarsy och implementera ett IT-system, att designa och programmera Internetportaler samt att driva och underhålla både IT-system och Internetportaler. Jämfört med managementkonsultation innefattar tjänsterna inom affärsmodellen för IT-konsultation i högre grad tekniska och materiella beståndsdelar varför man kan hävda att IT-konsultation är mer teknikintensiv. Bland annat är IT-system och Internetportaler två relativt tekniska och materiella företeelser i organisationer. Kunskapsbasen för IT-konsultation är vidare lättare att definiera än kunskap inom kunskapsintensiv managementkonsultation, eftersom de tekniska och materiella beståndsdelarna avgränsar

och tydliggör vilken kunskap som behövs för att få ”tekniken” att fungera³⁰. IT-konsulterna är sålunda till stor del experter på de tekniska system de hjälper kunderna att implementera och använda.

Vid försäljning av IT-konsulttjänster har kunden typiskt redan definierat sin situation och de problem organisationen behöver hjälp med. I sin handbok för IT-konsultation betonar Freedman (2000) vikten av att man som IT-konsult tydligt definierar sin roll i relationen till kunden. Hans resonemang visar vidare att även om IT-konsulternas kunder kan vara osäkra på vilket problemet de behöver hjälp med är så är IT-konsulternas idealkund någon som kan artikulera problemet och vilken hjälp de vill ha.

”Most of the questions I ask my clients focus on two point: (1) How I can help, and (2) What results are you looking for? I ask, in different ways, ‘What can I do to help with that problem?’ ‘What role would a consultant play in that effort?’ or ‘What would be the best result of that project if all went perfectly?’ If you’re lucky, the client can clearly articulate the problem or opportunity, why the organization has decided to seek an advisor, and what the expected outcome is.” (Freedman 2000: 49)

Då konsultationen utgår från problem som är väl definierade på förhand ligger fokus på att säkerställa att man ”levererar det kunden sagt att den vill ha” och ”det man sagt att man skulle leverera” initialt. Det finns här mindre utrymme för ändringar i uppdragets uppläggning efterhand. Konsultationen beskrivs mer som en ”produktionsfabrik” där vikt läggs vid att styra upp och prioritera för att få tjänsten/produkten färdig i tid.

“Hur ska vi göra för att leverera det kunden har sagt att de vill ha, i system och så. Och håller ordning på projektet på det sättet. Och då styr man på ett sätt och agerar på ett sätt och prioriterar på ett sätt från ledning och styrning av projektet eller den delen av projektet.”
(IT-konsult från Tech, intervju 15)

Projekt inom IT-konsultation tenderar vidare vara stora, ”komplicerade och komplexa”. IT-konsulterna antar ofta ”helhetsåtaganden” som till exempel går ut på att ett kundföretags hela datasystem behöver uppdateras och sedan drivas och underhållas över en längre tid. I dessa projekt är konsulter med

³⁰ Dock innefattar IT-konsultation även en del mer abstrakta kunskapsintensiva delar kring organisering och hantering av kundrelationen mm. Det är framför allt i relation till managementkonsultation som IT-konsultation framstår som teknikintensiv (jfr Bloomfield & Best 1992, Bloomfield & Danieli 1995).

många olika tekniska specialiteter involverade, allt ifrån IT-arkitekter, systemingenjörer, specialister på specifika affärssystem till programmerare.

"För det är ju ett annat upplägg i sig. Komplicerade, komplexa projekt där man kanske då tar ett helhetsåtagande, ansvar för att man ska ha implementerat en hel lösning vid en viss tidpunkt. Det kräver mycket risk-managementarbete och styrning." (IT-konsult från Tech, intervju 7)

Organiserande struktur

Affärsmodellen för IT-konsultation bygger på en mer traditionell struktur med enheter eller divisioner och flera nivåer av mellanchefer. IT-konsulternas organisation beskrivs som "en mycket plattare modell" än managementkonsultations pyramidstruktur. Organisationen är även större och på grund av behov av investeringar i servrar och annan dyr utrustning mer kapitalintensiv. Samtidigt kräver IT-konsultation mer kontroll och säkerställande av kvalitén i leveransen. Detta medför att det finns behov av en administrativ överbyggnad för kontroll och reglering av verksamheten. Tech beskrivs därför karaktäriseras av en "förvaltningskultur" och av en "byråkratisk organisation" där "ordning och reda" är viktigt. Arbetsuppgifterna tenderar även att vara mer horisontellt specialiserade eftersom olika arbetsuppgifter i konsultationen kräver olika typer av teknisk kompetens. Specialiseringen innebär även att det parallellt med "leveransorganisationen" finns en separat säljkår som specialiserar sig på försäljning.

"Men i gamla Tech så är det mycket mer kontroll och mycket mycket mer administrativt och reglerat. Men systemen är mer på det sättet att du ska på måndagar klockan tio sitta och kolla en massa stolpar och att folk tidsrapporterat på ett korrekt sätt." (managementkonsult från Mac, intervju 6)

Man menar således att IT-konsultation präglas av ett mer traditionellt sätt att organisera. Verksamheten är mer byråkratisk, dvs. mer uppstyrd genom specialisering, standardisering och reglering. Den mer byråkratiska organisationen hjälper till att hantera en komplex och riskfylld verksamhet. Grundaren av begreppet byråkrati var Max Weber som bland annat skrev om byråkratiens principer i *The Theory of Social and Economic Organization* (1922/1947). Byråkratin utgör ett idealtypiskt sätt att organisera verksamhet på basis av legal auktoritet. Detta innebär att byråkratin vilar på en tro på värdet av ett system med normativa regler och på specifika rättigheter för

dem som lyfts upp till en ledarposition inom detta system. En väl fungerande byråkratisk ordning bygger vidare på acceptans av ett antal principer: (1) en fast arbetsdelning, (2) en hierarki av ämbeten eller tjänster, (3) en uppsättning regler som styr verksamheten, (4) åtskillnad mellan personliga och offentliga rättigheter och ägodelar, (5) tekniska kvalifikationer som urvalsprincip för anställning och (6) syn på arbete som ett livslångt yrke med möjligheter till karriär (jfr Bolman & Deal 2003). Många av dessa principer ses idag som självklara, vilket kan förklaras av att legal auktoritet och byråkratiska system är de dominerande principerna för organisering i det moderna samhället. Weber uttrycker sig som följer kring den mest renodlade formen av byråkrati, den monokratiska byråkratin:

”Experience tends universally to show that the purely bureaucratic type of administrative organization – that is, the monocratic variety of bureaucracy – is, from purely technical point of view, capable of attaining the highest degree of efficiency and is in this sense formally the most rational known means of carrying out imperative control over human beings. It is superior to any other form in precision, in stability, in the stringency of its discipline, and in its reliability. It thus makes possible a particular high degree of calculability of results for the heads of organization and for those acting in relation to it.” (Weber 1922/1947: 337)

En mer byråkratisk organisation förknippas även med en mer reglerad position för de anställda. Inom affärsmodellen för IT-konsultation beskrivs den enskilda konsultens anställningssituation som tryggare än inom managementkonsultation. Som medarbetare beskrivs man även vara ”mer personalman eller kvinna” vilket kan tolkas som att den enskilda konsulten mer ses som en tillsvidareanställd medarbetare än som en presumtiv karriärist vars tid i organisationen antagligen är begränsad. Grundinställningen är att de som kommit in i organisationen är kompetenta och ska vara kvar. Organisationen karaktäriseras mindre av konkurrens och behov att hävda sig eller bevisa sin kompetens och mer av tilltro och respekt. ”Medarbetare” beskrivs i termer av hur ”duktiga” och ”kompetenta” de är. Organisationen i sin tur beskrivs som ”jämlig” och ”snäll”. I nedanstående citat försöker en businesskonsult beskriva stämningen i IT-konsultorganisationen.

”Du har status genom din kompetens. Det låter så klyschigt, men jag upplever det, jag tycker fortfarande sedan jag kom utifrån. Det är ett väldigt jämlikt företag och det finns väldigt mycket frihet för indivi-

den. Man är väldigt vänliga mot varandra. Någoting sådant. Man respekterar att det finns många olika kompetenser för att driva ett företag. Och alla som finns runt om mig är kompetenta, det är grundinställningen.” (businesskonsult från Tech, intervju 5)

Organisationen beskrivs även som mer ”traditionell” i bemärkelsen att befordran till chefsansvar bygger på bedömning av så väl ”chefsegenskaper” som teknisk kompetens. Det sägs även finnas en tydligare åtskillnad mellan chef och medarbetare. Dessutom uppges det vara vanligare att man är fackligt organiserad inom IT-konsultation och man sägs vara mer noga med att följa kollaktivavtal och förhandla med facket.

”Jag kan tänka mig att om man kommer in i ett konferensrum på Tech så är liksom chefen chef. Man är utbildad till att vara chef och det är en roll som man tar.” (managementkonsult från Mac, intervju 17)

Även inom IT-konsultation har man utvecklingsplanering och uppföljning av konsulterna. Som påpekas i citatet nedan innebär ett gott resultat enligt den individuella utvecklingsplanen dock inte nödvändigtvis befordran. Istället ser man ett värde i sig i och motiveras av att man ”fått lite erfarenhet”.

”Medan för många IT-konsulter så innebar det att vi har ett utvecklingssamtal en gång om året och då slår jag fast ungefär vilken väg jag är på väg, vad det är för typ av utbildning jag ska gå. Men man har inte lika mycket fokus på vilken nivå jag befinner mig på i den här modellen och vilket betyg jag har och om det innebär...för en strategikonsult så innebär det att jag blir befordrad om jag hoppar upp en nivå. Så är det inte för en IT-konsult. Fått lite mer erfarenhet ungefär.” (IT-konsult från Tech, intervju 7)

Ägarstruktur

Affärsmodellen för IT-konsultation bygger inte på någon speciell ägarstruktur, men företagen är i regel börsnoterade snarare än partnerägda. Börsnotering innebär fördelar så som tillgång till kapital.

Tech var ett börsnoterat företag, vilket satte vissa ramar för IT-konsultverksamheten. Man pekar till exempel på risken att kvartalsrapportering skulle leda till mer kortsiktig planering. Ansvar inför yttre intressenter ska även ha lett till en ”fyrkantigare bild” av företaget med mer administration och fler lager av mellanchefer och ”linjechefer” som specialiserar sig på

att planera och styra upp. Som framgick tidigare är administration och en rigorös struktur för styrning dock nödvändig för verksamheten då kundprojekten i IT-konsultation kräver hårdare kontroll för att bli lyckade.

"Det ena är bara rent storlek. Med en storlek på en 2500 anställda måste man ha mycket mer rutiner, Man kan inte ha en lika entreprenörmässig syn på saker och ting. Det ena är väl att de är så stora. Det blir lite fyrkantigt. Det andra tror jag är att man har en helt annan struktur. Alltså en chef, det kan vara en teamchef eller någon annan slags chef i gamla Tech, var verkligen mycket linjeföring. En linjeföring sitter och stämplar och ritar fyrkantiga bilder om hur administrationen ska gå till och så." (managementkonsult från Mac, intervju 6)

Behovet av kontroll och säkerhet sätter fokus på "project management" och andra kontrollverktyg för projektarbete. Project management är ett verktyg för planering och kontroll av arbetsuppgifter, schemaläggning och budgetering inom ett projekt. Viktigt uppges vidare vara att projekten har ett tydligt mål eller en tydlig slutprodukt. Även Freedman (2000) betonar vikten av medveten användning av project managementverktyg för att planera och följa upp arbete och resultat av IT-konsultprojekt.

"Every IT consultant needs a core of project management skills in order to deliver results in a consistent, manageable, and measurable way. For results-oriented consultants, project management skills are a deciding factor: You either have them, and can deliver, or you do not and you cannot. There may be some consultants with the innate ability to scope, plan, estimate, manage, and control ongoing projects without a formal project management methodology. I haven't met them." (Freedman 2000: 158)

Säljlogik

I affärsmodellen för IT-konsultation finns en separat säljenhet med specialiserade säljare. Detta beskrivs i termer av att: "antingen är du konsult eller så är du säljare". En anledning till att man har en separat säljkår uppges vara att IT-konsulter säljer "mycket utifrån identifierade behov" hos kunden, dvs. utifrån att kunden redan definierat det problem den behöver hjälp med. Att sälja in projekt blir därmed inte i så stor utsträckning en integrerad del av konsultationsprocessen.

"Och den Tech-organisationen var väldigt strukturerad kring en säljare som säljer och sedan springer därifrån, och sedan så kommer leveransapparaten och levererar" (managementkonsult från Mac, intervju 6)

Tjänsterna skiljer sig även från de inom managementkonsultation då de ofta består av färdiga paket som definierats på förhand. Tjänsterna beskrivs vidare som mer standardiserade, vilket innebär att kundens behov och projektens struktur kan utvärderas utifrån ett antal variabler. Detta innebär att även försäljningen kan standardiseras. Därmed kan försäljning bli en specialiserad kompetens och utföras av en säljkår. I citatet nedan beskriver en businesskonsult hur hon upplevde att jobba mot en separat säljkår efter att ha varit verksam som managementkonsult i andra bolag utan separat säljkår.

"I den här firman, det ska ni veta, att IT-konsulter förr i världen, det var ju bara att sitta och ta emot order. Nu är jag lite raljant. Vi har inte behövt anstränga oss för att skaffa affärer. Det var det första jag noterade när jag började här, att det fanns en säljorganisation. Jag behövde inte sitta och skaffa mina egna uppdrag, utan det kunde bara dyka upp, liksom." (businesskonsult från Tech, intervju 5)

Kundrelation

Konsulterna betonar även att inom affärsmodellen för IT-konsultation sker kontakten med kunden framför allt på mellanchefts- och operativ nivå i kundföretagen. Man träffar ekonomichefer, administrativa chefer, IT-chefer eller avdelningschefer i den operativa verksamheten. Man menar att det är på den nivån i företag som IT-system implementeras och drivs. I och med detta har IT-konsulterna en närmare koppling till den operativa verksamheten i kundföretagen, antyder man. En IT-konsult menar att IT-konsulter och managementkonsulter helt enkelt möter "skilda delar" av de företag de besöker.

"Det är helt annorlunda att sitta och diskutera en outsourcingaffär eller hur ska vi kunna ta hand om en kunds applikationsportfölj eller hur ska vi kunna diskutera outsourcing utav en kunds IT-organisation, etcetera. Det är ju mer operativt arbete. Man möter helt enkelt två helt skilda delar av ett företag." (IT-konsult från Tech, intervju 31)

Att man har kontakt endast på mellanchefts- och operativ nivå i kundföretagen beskrivs dock som ett problem för IT-konsultation, eftersom det är på VD- och styrelsenivå som beslut om de stora projekten tas. I Tech var man

därför som del av fusionen intresserad av att "få ett bättre grepp högre upp i ledningsstrukturen" hos kunderna, vilket skulle kunna leda till affärer även inom IT-konsultation och outsourcing. Uppköpet av Macs verksamhet var delvis ett försök att skapa detta "grepp".

"Tanken med fusionen var ju att man skulle köpa management- och strategikonsulter som skulle börja med att plocka in affären på en högre nivå i ledningsgrupperna. Alltså, tittar man på gamla Tech så gick man in kanske på...IT-chefen var kanske det högsta, men man skulle gå in på styrelsenivå och VD-nivå för att där förankra olika affärer. Sedan var ju tanken att de skulle utarbeta en strategi och den där strategin skulle på något vis göra att man behövde förändra någon form av arbetsprocess. Och när man förändrat den så kanske man behövde ett nytt IT-stöd eller man behövde integrera flera andra affärssystem som man hade." (IT-konsult från Tech, intervju 24)

Priser och löner

Inom affärsmodellen för IT-konsultation uppges man vidare inte kunna debitera lika högt pris per konsult och timme som inom managementkonsultation. Därmed kan man inte heller erbjuda konsulterna lika höga löner. Konsulterna menar att detta beror på bristen på "leverage" i den platta IT-konsultorganisationen. De vertikala skillnaderna mellan konsulter i kompetens och lön är med andra ord låg. Istället för att sälja projektuppdrag med en viss proportion av juniora och seniora konsulter hyr man i större utsträckning ut konsulterna "en och en på marknaden" som så kallade "resurskonsulter". Detta innebär att man tar betalt för enstaka "konsulttimmar", snarare än för hela konsultprojekt trots att konsultuppdragen genomförs i långa och komplexa projekt. Detta sätt att debitera för konsultarbetet uppges medföra att kunden lättare kan förhandla ner priset per timme, vilket en managementkonsult beskriver i citatet nedan.

"Gamla Tech, där var det också en oerhörd skillnad, de sålde ju timmar, IT-mässigt. Hyrde ut en konsult i x timmar till en kostnad per timme. [...] Tydliggör du med timmar så kan ju kunden bättre: 'Ska det kosta 700, jag tänker bara betala 650 i timmen.'" (management-konsult från Mac, intervju 13)

"De hade mycket lägre lön, de fick ut lägre timpriser, och de jobbade inte på det här teamorienterade sättet som managementkonsulter är vana med att jobba med. Utan man hyrde ut de här konsulterna en

och en på marknaden, då. Ofta kunde de vara en del av större team, för att man var en del av ett IT-konsultteam.” (managementkonsult från Mac, intervju 10)

Även de IT-konsulter som var inriktade mot management (businesskonsulterna) beskrivs ha haft lägre lön och kunnat få ut ett lägre timpris för sina konsulttjänster än managementkonsulter. Orsaken var att dessa konsulter hade mindre strukturkapital (metoder och strukturer för att samordna erfarenheter) och det fanns en brist på juniora konsulter som kunde utföra det mer tidskrävande arbetet, två strukturella faktorer som möjliggjorde managementkonsulternas höga löner.

Rekrytering

Rekryteringsprocessen är mindre strukturerad när det gäller IT-konsulter. IT-konsultation innefattar även en större blandning av konsulter med olika bakgrund. Tidigare var det inte ovanligt att man började ”direkt efter skolan” utan formell högre utbildning och sedan stannade kvar på mer eller mindre samma position. Konsulterna talar här om ”trotjänare” som jobbat länge i företaget med ”ungefär samma arbetsuppgifter i 20-30 år”. Dessutom påstås det även vara möjligt att ”avancera” i företaget trots brist på formell utbildning om man istället har lång praktisk erfarenhet. Att ”avancera” innebär dock inte att följa samma strukturerade karriärgång som i affärsmodellen för managementkonsultation.

”Tech är ju uppbyggt av uppköp genom åren så det är många som kommer ifrån datacentraler borta i skogarna någonstans som har anställningstider på uppemot en 25-30 år eller något i den stilen. Började direkt efter skolan på någon datacentral borta i Värmland någonstans och så har det fortsatt. En del har ju avancerat. [Fd VDn för Tech Norden] till exempel, han var väl programmerare en gång i tiden. Så det går att gå...det har i alla fall gått att gå den långa vägen. Så det finns ganska mycket olika trotjänare på olika platser här på företaget som kanske har jobbat i 20-25 år.” (IT-konsult från Tech, intervju 23)

Inom affärsmodellen för IT-konsultation är det även vanligt att man rekryter lite äldre personer som tidigare ”jobbat operativt i ett bolag” och som senare i livet valt att gå över till rollen som konsult. Framför allt gällde denna gruppen businesskonsulter inom Tech. Dessa personer beskrivs som ”grey hair” konsulter och som ”enmanskonsulter” som baserar sin konsultinsats på

”livserfarenhet” och på erfarenheter från eget långt praktiskt arbete i ”industrin”. Ett uttryck som används för att beskriva detta är ”kloka gubben och kloka gumman konsulting” och att man ”säljer på CV”.

”Tech har anställt rätt många seniora personer som har liksom livserfarenhet och kanske är 45 år och har sålt mycket individer, alltså här har vi en klok konsult.” (managementkonsult från Mac, intervju 1)

”Däremot här [på IT-konsultenheten] är det en väldigt liten del som är nyutexaminerade. För här har man haft en annan affärsmodell. [...] Här har det varit det jag kallar för kloka gubben eller kloka gumman konsulting. Det vill säga man anställer experter som sedan är ute och konsultar på egen hand och inte i team. Då har man normalt sett inte kommit direkt från skolan, utan skaffat sig erfarenhet.” (managementkonsult från Mac, intervju 10)

Inte oväntat har IT-konsulter även genomgått ”mer tekniska” utbildningar. Detta sägs ha bidragit till att IT-konsulter i relation till managementkonsulter använder andra typer av begrepp och ”ett annat språk”, både i konsultationsprocessen och i interaktionen mellan konsultgrupperna.

Stil och arbetsliv

Även konsulterna inom IT-konsultation beskrivs ha en viss klädstil, även om klädkoden inte är lika strikt som inom managementkonsultation. IT-konsulter beskrivs som mer avslappnade och lediga i sitt klädval.

”Sedan kan man också säga det att Outsourcing som man tycker att det bara är de här killarna med träskor och raggsockor som hasar omkring runt datorerna och kopplar lite sladdar.” (IT-konsult från Tech, intervju 16)

”En massa IT snubbar, liksom haha, med Valentinojeans och typ gråa kavajer, bruna kavajer liksom.” (managementkonsult från Mac, intervju 13)

Klädesplagg man kan förvänta sig se på en IT-konsult uppges vara: tubsockor, raggsockor, träskor, jeans, t-shirt, udda kavajer och gråa och bruna kavajer.

I sin studie av identitet i ett IT-företag visar Sörgärde (2006) hur medarbetarna där kraftigt tog avstånd från ”slipsbärande”. För att driva med koncep-

tet "Casual Friday" och visa att det trots allt finns en klädkod även inom IT-branschen tog en grupp systemutvecklare initiativ till "Formal Friday" där tanken var att man skulle gå klädd i slips och kavaj på fredagarna. Initiativet väckte dock starka negativa reaktioner. Att bära slips ansågs inte passande, framför allt inte för systemutvecklare. Det var snarare något som "bör sparas till bröllop och begravningar". En av dem som tog initiativet uttryckte följande:

"Om du har slips och kavaj, så är du för gammal och kan inte. Det är bara gubbar som inte lärt sig något nytt sen Cobol som klär sig så. De som kan har en urtvättad T-shirt och jeans som helst ska vara lite för korta så att tubsockorna syns." (citatt i Sörgärde 2006: 188)

Konsulter som arbetar inom IT-konsultation uppges vidare lättare kunna skilja arbetsliv från privatliv. Det krävs sällan att man jobbar kvällar och helger. Arbetstiden är mer reglerad med kollektivavtal, övertidsersättning och 40-timmars arbetsveckor. Arbetet som konsult beskrivs mer som ett vanligt jobb än som en livsstil och en karriär. IT-konsulterna sägs också värdera möjligheten till ett balanserat familjeliv. Att de inte förväntas jobba jämt skapar "ett arbetsliv som även tillåter ett privatliv". Att IT-konsulter tenderar att vara äldre gör det även mer troligt att konsulterna kommit till det stadiet i livet då de skaffat familj.

"Så det har också varit en kulturkrock att man inte från Tech...man jobbar 40 timmar i veckan och i enstaka fall när man har ett projekt som kräver det så kan man jobba över, men standarden är att man ska kunna ha ett arbetsliv som även tillåter ett privatliv." (businesskonsult från Tech, intervju 14)

Konsulternas framställning av verksamhetslogiken inom IT-konsultation medför sålunda att även affärsmodellen för IT-konsultation objektiviserats som sann och betydelsefull kategori. Åter igen bör betonas att objektiveringen av IT-konsultation ägt rum i relation till managementkonsultation. En skillnad är dock att när konsulterna beskrivit IT-konsultation har de i större utsträckning innefattat en öppen jämförelse med managementkonsultation än i beskrivningen av managementkonsultation.

POSITIONERANDE FRAMSTÄLLNING

I detta kapitel har jag fokuserat på hur konsulter framställts som olika i termer av skillnader i deras arbete. I diskussionen om fusionen mellan Tech och Mac betonade konsulterna förekomsten av två skilda affärsmodeller vars logik beskrevs som oförenliga. Genom konsulternas utsagor objektiverades två typer av konsultation då de framställdes som objektiva kategorier. Dessa är dessutom kopplade till en vidare diskurs kring konsultation där liknande tankegångar kommer till uttryck bland annat i expertutlåtanden i handböcker och annan litteratur om konsultation och organisering.

Objektiveringen av managementkonsultation och IT-konsultation som två skilda och oförenliga sätt att arbeta med konsultation har skett genom positionering. Som vi sett beskrevs de två affärsmodellerna genom att de jämfördes med varandra. Att IT-konsultation beskrevs som teknikintensiv är till exempel en positionering mot beskrivningen av managementkonsultation som särpräglad kunskapsintensiv. Om Techs IT-konsultation istället skulle jämföras med annan IT-konsultation skulle Tech kanske snarare framstå som relativt kunskapsintensiva. Även IT-konsultation är således kunskapsintensivt, men det framställdes som något annat då managementkonsultation tog positionen som den mer kunskapsintensiva parten. Den relativa beskrivningen blir speciellt tydlig i uttalanden om lön och utbildning, då IT-konsulters löne- och utbildningsnivåer uppfattades som höga i jämförelse med andra grupper. Dock bygger objektiveringen av affärsmodeller genomgående på att konsulterna positionerat sig gentemot varandra, något som återkommer i konsulternas identitetskonstruktion och vidare i mötet mellan konsultgrupper i fusionen.

KAPITEL 8

FRAMSTÄLLNING AV KONSULTERS SUBJEKTIVITET

I detta kapitel undersöker jag hur konsulterna framställde skillnader mellan hur managementkonsulter och IT-konsulter är som människor/subjekt. Analysen utgår från att konsulterna i diskussionen av fusionen betonade att dessa skillnader bör tas i beaktande för att förstå fusionen. En utgångspunkt här är att konsulterna, beroende på vilken konsulttyp de ansåg sig tillhöra, intog *subjektpositioner* när de talade om fusionen. Genom att de talade utifrån en viss subjektposition *subjektiverades* konsulterna som en viss typ av konsultsubjekt, dvs. som en individ som är konsult och som tänker och motiveras på ett visst sätt. Subjektivering innebär sålunda att när konsulterna pratade om fusionen och sin egen roll framställde de även sig själva som en viss typ av människa. Dessutom anslöt sig konsulterna till en diskurs som behandlar vad det innebär att vara managementkonsult respektive IT-konsult. Diskursen kring konsultation bidrog till att strukturera och konstruera konsulternas framställning av sig själva som konsulter.

Subjektivering av management- respektive IT-konsulter är nära sammanlänkad med den objektivering av affärsmodeller för konsultation som beskrevs i föregående kapitel. Hur konsulterna framställde sig som subjekt bygger på resonemang om hur man behöver vara för att arbeta inom en viss affärsmodell. Managementkonsulterna subjektiverades sålunda med utgångspunkt i förutsättningarna inom managementkonsultverksamhet, medan IT-konsulterna subjektiverades med utgångspunkt i förutsättningarna för IT-konsultverksamhet. Jag kommer nedan att visa hur konsulterna genom att inta två skilda subjektpositioner framställde två skilda konsultsubjekt. Managementkonsulterna framställde sig själva som *presterande subjekt*, medan IT-konsulternas framställde sig själva som *organiserande subjekt*. Nedan presenterar jag dessa två subjektpositioner var för sig.

MANAGEMENTKONSULTER SOM PRESTERANDE SUBJEKT

När managementkonsulterna talar om fusionen intar de en subjektposition som framställde managementkonsulter som *presterande subjekt*. Som presterande subjekt definierade de sig själva som personer som presterar väl i enlighet med en viss uppsatt måttstock för god prestation. Betoning inom subjektpositionen ligger på att visa sig överlägsen och att de är bättre än andra. Managementkonsulternas position som presterande subjekt är även sammanlänkad med de idéer om hur managementkonsultverksamhet fungerar som presenterades i kapitel sju. Utifrån mönstren i managementkonsulternas utsagor har jag formulerat fem påståenden som bidragit till att subjektivera managementkonsulterna som presterande subjekt. Dessa påståenden sammanställs i tabell 8.1. Nedan kommer jag att visa dels hur dessa påståenden framställdes i managementkonsulternas utsagor, dels hur de bidragit till subjektivering av managementkonsulter som presterande subjekt.

Framställning av managementkonsulter som presterande subjekt

- Endast en viss typ av människa kan bli managementkonsult!
- Managementkonsulter följer och blir starka ledare!
- Managementkonsulter är självsäkra!
- Managementkonsulter tror på konkurrens!
- Managementkonsulter skyddar sin verksamhet från andra typer av konsulter!

Tabell 8.1: Managementkonsulter som presterande subjekt

Endast en viss typ av människa kan bli managementkonsult!

Det första påståendet som subjektiverar managementkonsulter som presterande subjekt är: *endast en viss typ av människa kan bli managementkonsult!* Att vara managementkonsult uppges vara en "talang". Att det är en talang implicerar att konsulterna behöver ha vissa naturliga egenskaper och personliga förutsättningar för att klara av arbetet. Att vara managementkonsult kräver med andra ord en viss disposition. En managementkonsult är "formad" på ett visst sätt och är en "helt annan typ av människa" eller en "annan kategori människa" med en "annan personlighet" än andra typer av konsulter. Denna typ av människa beskrivs vara en "entreprenör" med personliga egenskaper så som "social kompetens", "initiativkraft" och "driv".

"Det är ju helt olika kategorier människor. [...] Det fanns en mycket mer urtypisk MC-konsult som många fler var intresserad av. För vi ville ju ha nästan en McKinsey 1A-mönstrad person, men som hade en annan personlighet." (managementkonsult från Mac, intervju 17)

Vidare menar man att managementkonsulter har en viss stil och ett visst sätt att uttrycka och föra sig på som förmedlar självförtroende. Detta inkluderar att managementkonsulter klär sig på ett visst sätt och i övrigt är noga med sitt utseende.

"Det var för mycket som skilde oss dels i kompetens men sedan dels så tror jag sådana här personliga grejer som stil och hur man uttryckte sig och förde sig och självförtroendet. Mycket självförtroendet framför allt. Det betyder väldigt mycket i den här branschen." (managementkonsult från Mac, intervju 13)

Managementkonsulter har dessutom en specifik bakgrund, vilket bidrar till att de utgör en relativt homogen grupp. Enligt citatet nedan tillhör managementkonsulter urtypen av högpresterande individer. Förutom att de har toppbetyg från "de finaste" skolorna har de ofta visat prov på självständighet och initiativkraft genom diverse personliga initiativ så som att "ha varit utomlands" under eller efter studietiden och "det ena och det andra".

"Jag har ju aldrig träffat en sådan samling intelligenta människor som jag gjorde på Mac. Alla hade ju toppbetyg från de finaste högskolorna och hade gjort det ena och det andra och hade varit utomlands här och där. Det var verkligen hög...jätteduktiga människor." (managementkonsult från Mac, intervju 13)

Men managementkonsulter beskrivs inte bara som en viss typ av människor. Man menar också att de står över andra typer av konsulter. Managementkonsulterna beskrivs till exempel vara "mycket hetare" än andra och det uppges finnas en "skillnad i klass" mellan dem och andra konsultgrupper. En del av att vara managementkonsult är att framhäva sig som smartare, duktigare och bättre än andra. I citatet nedan kan vi till exempel se hur en managementkonsult framhäver att många managementkonsulter är "primadonnor" med behov av att "boosta sitt eget ego" och att detta är någonting bra då det är det som verksamheten "bygger på".

"För att managementkonsulter i den här branschen är fylld utav primadonnor. Det är lite så som det fungerar, ha. De flesta är här för att

boosta sitt eget ego och tycker att de är jätkligt duktiga. Och vissa är det till och med. Men det är lite det det bygger på. Man måste vilja det tror jag. Och det är rätt stor skillnad. Den typen av människor och vad de drivs av är inte alltid solklart. Det är pengar och det är status och uppskattning och vad det nu kan vara.” (managementkonsult från Mac, intervju 27)

Idén att endast en viss typ av människa kan bli managementkonsult kopplar till hur rekrytering och befordran sker. Enligt affärsmodellen för managementkonsultation är det viktigt att organisationen struktureras som en ”pyramidstruktur”. Enligt pyramidstrukturens logik är det viktigt att vara selektiv vid rekrytering. Det är viktigt att välja ”rätt personer” och att ”vinna talanger” på ”talangmarknaden”. Denna praktik kopplar till att managementkonsulter framställs som presterande subjekt, eftersom ”att vara selektiv” innebär att man rekryterar människor som visat att de kan prestera genom att de fått toppbetyg från de rätta skolorna eller haft andra erfarenheter som tyder på att de har rätt egenskaper. Att de personer man rekryterar visar egenskaper som ligger i linje med ett presterande subjekt kan därför antas ligga till grund för rekrytering.

Dessutom innebär affärsmodellens ”up-or-out system” att managementkonsulterna för att få stanna i organisationen bör kunna prestera väl i relation till prestationsmått som preciserats i utvecklingsplaner. Att konsulterna har egenskaper så som entreprenörskap, driv och initiativkraft är en förutsättning för att de ska kunna ta sig upp i den klassiska pyramidstrukturen och så småningom bli delägare. Managementkonsulter måste kunna göra bra ifrån sig i konkurrens med andra och dessutom kunna framhäva sig själv för att få sina prestationer sedda. Att vara ett presterande subjekt blir sålunda en förutsättning för att vara en bra konsult. Möjligheten att så småningom bli partner blir i detta sammanhang en morot och ett riktmärke i managementkonsulternas prestationer. Det är endast de som visar sig vara rätt typ av människa som kan ta sig ända upp till partnernivå i den interna hierarkin. Som vi kan se av citatet nedan kännetecknas de personer som blivit partner av att vara just ”drivna människor”.

”Mac, de visste ju att de var tvungna att vara kvar och de såg till att ta sig bra positioner. Det var ändå väldigt drivna människor som var partners och det är ju inte utan orsak att de blivit partners på Mac så de såg nog till att ta för sig i den nya strukturen.” (managementkonsult från Mac, intervju 18)

Definitionen av managementkonsulter som en viss typ av människor målar även upp gränser mot andra grupper som inte uppfyller kriterierna. I fusionen exkluderades till exempel Techs businesskonsulter från managementkonsultgruppen på grund av att de inte hade "rätt formatering". Man ansåg att de bland annat var formade eller "formaterade" mer som "enmanskonsulter", vilket ansågs skilja dem från managementkonsulter.

"De som har jobbat inom Techs business-sida och blivit formade, de har fel...inte fel, men ett annat synsätt och ett annat förhållningssätt som gör att de är mer enmanskonsulter och inte..." (managementkonsult från Mac, intervju 4)

Managementkonsulter följer och blir starka ledare!

Det andra påståendet som subjektiverar managementkonsulter som presterande subjekt är: *managementkonsulter följer och blir starka ledare!* Då managementkonsultföretag ofta är partnerägda ges de personer som kommit upp i organisationen och blivit partner stor plats. Partners beskrivs som "karismatiska personer" och "starka kulturbärare". En del partners beskrivs även ha haft stor betydelse för att skapa "stark gruppkänsla" och "energi" i sin konsultgrupp. Framför allt en partner, grundaren av strategikonsultenheten, beskrivs som "en legendarisk person" inom managementkonsultvärlden. Enligt egen utsägo är han "känd på managementkonsultmarknaden" då han är "någon slags guru för folk". Han tillägger att folk "tycker att det är ballt". Att bli "legendariskt" och uppfattas som "guru" kan vara en medveten strategi för att få förtroende både bland andra konsulter och hos kunden. Som konsulter som lyckats klättra i pyramiden görs partners således till exempel på vad som krävs för att prestera och bli framgångsrik som managementkonsult.

"Och så rätt karismatiska personer och ett antal starka kulturbärare som till exempel sådana som jag, som fanns och som hade varit med länge och var väldigt lojala och uppfyllda av detta." (managementkonsult från Mac, intervju 17)

Flera managementkonsulter beskriver att de hade en nära relation till den seniora konsult/partner som en gång rekryterade dem till organisationen. Seniora konsulter och partners fungerar även ofta som "mentorer" för de yngre konsulterna. Några managementkonsulter beskriver hur de genom att kontinuerligt jobba tillsammans med någon senior konsult "kommit varandra väldigt nära", vilket även medfört att den juniora konsulten utvecklat en lojali-

tet och ett förtroende för personen. Relationen mellan juniora och seniora konsulter bidrar även till inskolning i konsultyrket. Konsulterna talar i dessa sammanhang om starkare lojalitet med ledarpersonerna än med företaget som sådant. En managementkonsult menar även att han "skulle nog sluta direkt om [hans] chef skulle sluta" eftersom "[han] litar på honom och känner att [han] har förtroende för honom". Att vara lojal mot sin mentor är en strategi som kan leda till att man följer med uppåt i företagshierarkin när mentorn befordras.

"Jag skulle nog sluta här direkt om min chef skulle sluta. Jag tror att det skulle nog vara rätt avgörande. För jag litar på honom och känner att jag har förtroende för honom. [...] För det är rätt få som jag har full respekt för i den här branschen, och han är en av dem." (managementkonsult från Mac, intervju 4)

Förekomsten av starka relationer mellan olika hierarkiska nivåer i organisationen illustreras även av följande citat, där en senior konsult som slutat efter fusionen beskriver hur han fortfarande har kontakt med personer som han varit mentor för.

"Jag känner ju några stycken och de – som man i princip har varit mentor för en gång i tiden – som av olika skäl har funnit att det varit väldigt bra att stanna, privat eller ekonomiskt eller vad det kan vara för någonting. Men så fort det händer någonting så får jag ju fortfarande...jag får alltid cc:n och vidarebefodrade mail och folk ringer." (managementkonsult från Mac, intervju 17)

De starka ledarna beskrivs även som fadersgestalter. Att bryta lojaliteten riskerar att uppfattas som "fader-son svek". Till exempel beskrivs en före detta delägare ha "känt sig väldigt förråd" efter att några konsulter från hans sektion slutade och startade en egen konsultbyrå i samband med fusionen. I citatet nedan beskriver en senior konsult som slutade på Mac efter fusionen sin relation till den partner som rekryterade honom.

"Jag och [partnern som rekryterade mig] har stått varandra väldigt nära och gör det fortfarande, så det finns inga skavsår på det sättet. Men jag började som sex månaders trainee för [honom] och vi var dygnet runt i princip ihop i ett halvt år så vi kom varandra väldigt nära och jobbade med varandra i alla år." (managementkonsult från Mac, intervju 17)

Fadersrollen förstärks även av ålderskillnaden mellan juniora och seniora konsulter och delägare. En partner beskriver hur han är uppåt ”två gånger så gammal” som medelåldern i företaget. Detta menar han gör honom till ”någon slags jäkla pappa” för verksamheten.

“Medelåldern är 30 och jag är snart 60, jag är 57 år nu, så jag har varit någon slags jäkla pappa för den här verksamheten och därför har jag kunnat göra ungefär som jag vill och det har gått bra.” (managementkonsult från Mac, intervju 2)

Som en följd av betoningen på lojalitet med starka ledare framställs yngre managementkonsulter även som skyddslingar under seniora konsulter/partners beskydd. ”Vi var ju mycket [Grundarens] pojkar och flickor”, säger till exempel en av de juniora konsulterna inom strategienheten. Detta beskydd kunde även leda till att partnern ordnade speciella förmåner för konsulterna i sin grupp, så som gratis frukost, läsk och gratis mat i kylan, fredagsöl, årlig skidresa med mera.

Påståendet att managementkonsulter följer och blir starka ledare stöds även det av idéer om rekrytering och befordran inom affärsmodellen för managementkonsultation. Rekrytering utförs av seniora konsulter/partners som väljer rekryter på basis av vad de tidigare presterat antingen i studier eller i arbetslivet. Tidigare studie- eller arbetsprestationer ses i rekryteringssammanhang som tecken på att en viss person har potential till att bli framgångsrik konsult. Typiskt rekryteras en hel grupp samtidigt. Denna grupp börjar samtidigt och följer samma väg uppåt genom pyramidstrukturen. De som rekryteras samtidigt kommer sålunda att arbeta tillsammans genom hela deras karriärer som konsulter. De gemensamma erfarenheterna i kombination med liknande utbildnings- och erfarenhetsbakgrund betyder att konsulterna utgör en tämligen homogen grupp. De utvecklar dessutom nära relationer och etablerar nätverk av kontakter vilka kommer att vara användbara senare i karriären. Managementkonsulter anges även ”leva starkt med företaget”, särskilt i början av sina karriärer då de jobbar intensivt och i övrigt investerar mycket energi i konsultföretaget. Det intensiva arbetslivet medför att de utvecklar sina primära relationer med människor i företaget. Praktiken kring rekrytering och karriär stödjer sålunda managementkonsulternas framställning av sig själva som presterande subjekt som följer och blir starka ledare.

Som vi sett baseras befordran inom managementkonsultation ofta på ett up-or-out system där managementkonsulterna flyttas upp i hierarkin efter regelbunden utvärdering av prestation. Att man inte flyttas upp vid utvärdering

ger budskapet är att man inte längre anses passa som managementkonsult. Den regelbundna utvärderingen innebär att managementkonsulter ständigt "strävar mot att bli partner", mot att göra karriär och mot att hålla sig kvar i organisationen. En managementkonsult måste ständigt visa att han eller hon har potential att ta sig upp till partnernivå. Att bli partner medför dessutom, som vi sett, belöningar i form av pengar och status. Att följa och imitera (jfr Sévon 1996, Ibarra 1999) de som lyckats bli partner blir därmed en del av att förkroppsliga managementkonsultrollen i personlighet och stil. Att förkroppsliga managementkonsultrollen är därmed även en del i att framstå som ett presterande subjekt.

"Det var en viss grabbig kultur, som jag sa tidigare, ledarskapet inom Mac. Och det här att man skulle sträva snabbt till att bli partner."
(managementkonsult från Mac, intervju 18)

Managementkonsulter är självsäkra!

Det tredje påståendet som subjektiverar managementkonsulter som presterande subjekt är: *managementkonsulter är självsäkra!* Managementkonsulters självsäkerhet uppges bland annat visa sig i att managementkonsulter allmänt "tycker att de är jåkligt duktiga". Att bli managementkonsult uppges vidare kunna vara ett sätt att "boosta sitt ego" och sålunda vara en väg till högre självförtroende och självkänsla. En managementkonsult beskriver hur de inom strategikonsultationsgruppen "hade en väldigt hög svansföring" och "höll mycket på" att de var "mycket finare än alla andra". Denna attityd för-svarades med att de kunde ta ut högre arvode och tjäna mer pengar än andra grupper av konsulter.

"Och han hade väldigt hög svansföring och höll mycket på att strategi var lite finare än alla andra. Det blev vi itutade. Och det var vi på ett sätt också, för vi hade högre rater och tjänade mer pengar per konsult än vad de andra gjorde." (managementkonsult från Mac, intervju 13)

Managementkonsulternas beskrivning av sig själva som självsäkra anges även hänga ihop med att Macs managementkonsultenhet var en relativt lönsam enhet som hade haft några år av "väldigt framgångsrik tillväxt". Det betonas att man även efter fusionen anser sig bidra mycket till hela företagets lönsamhet. Trots att de är "få individer" genererar de "mycket pengar relativt sätt".

"Mac hade haft en väldigt framgångsrik tillväxt bakom sig och konsulterna som jobbade där tyckte väl alla att de var... man hade fösts med av framgången. Det var kul att jobba där, det hade gått bra och man tyckte att man var duktiga och så vidare, va." (managementkonsult från Mac, intervju 10)

Framgången före fusionen hade lett till en positiv självbild. Man tyckte att "det var kul att jobba där, det hade gått bra och man tyckte att man var duktiga". Framgången uppges även ha lett till att man unnat sig vissa förmåner, så som förut nämnda espressomaskiner, fredagsöl, gratis frukost och läsk, kemtvättsservice och gruppevenemang så som en årlig skidresa. Allt detta – framgången, den relativt höga lönsamheten, de höga lönerna och de extra förmånerna – ses som tecken på att managementkonsulter är speciellt värdefulla för företaget, kanske mer värdefulla än andra grupper av konsulter.

"Det som var skillnaden var att när det började gå bra så fanns det ingen som bromsade hos oss. Då var det plötsligt espressomaskiner på alla plan och allt det där. Det hände aldrig ute i Alvik." (managementkonsult från Mac, intervju 17)

Förutom att vara speciellt värdefulla för företaget beskriver managementkonsulter sig själva som betydelsefulla för industrin och överlevnaden och framgången för kundföretagen. Managementkonsulter jobbar med "att transformera och utveckla företag och deras människor" och det betonas att man "har räddat flera företag", något som de andra konsultgrupperna inte gjort i sin verksamhet.

"Jag menar, vi har ju räddat flera företag och utvecklat dem ordentligt, men det har ju inte de gjort." (managementkonsult från Mac, intervju 4)

Ytterligare en grund för påståendet om självsäkerhet är den företagsnivå på vilken managementkonsulterna har kontakt med personer på kundföretaget. Managementkonsultation anges, som vi sett tidigare, innefatta att konsulter "tidigt får ansvar och tidigt kommer ut och jobbar på väldigt höga nivåer av bolag". Detta innebär att de har kundkontakt med VD:ar på stora globala bolag och möjlighet att influera deras tänkande och därmed även industrin som helhet.

"Den andra ytterligheten är ju en managementkonsult eller strategikonsult som sitter med VD:n och diskuterar vilken utvecklingsstrategi

eller finansieringsstrategi han ska ha i framtiden.” (managementkonsult från Mac, intervju 16)

Påståendet att managementkonsulter är självsäkra har även det kopplingar till praktiken inom managementkonsultation. Att ha blivit rekryterad som managementkonsult kan till exempel ses som ett bevis för den enskilde konsulten på att han eller hon är överlägsen vad gäller prestation. Att vara managementkonsult kan även ses som en möjlighet att vara betydelsefull och inflytelserik i industrin, vilket även det kan stärka konsulternas självförtroende. Speciellt delägare har stora kontaktnät med personer i kundföretag, och de kan även vara efterfrågade föredragshållare. Den positiva bilden av managementkonsulter som inflytelserika och presterande individer är ett starkt incitament till att göra managementkonsultrollen till en del av sin personliga identitet. Att vara managementkonsult kan i detta sammanhang ses som en statussymbol som bevisar att man är ”rätt” typ av människa, vilket ger en grund för ett gott självförtroende. Att vara managementkonsult kan även vara en inträdesbiljett till ”rätt” kretsar för socialt umgänge eller karriärsprång. Arbetet som managementkonsult kan leda till att man utvecklar relationer både med inflytelserika personer i kundföretagen och med andra framgångsrika managementkonsulter.

Managementkonsulter tror på konkurrens!

Det fjärde påståendet som subjektiverar managementkonsulter som presterande subjekt är: *managementkonsulter tror på konkurrens!* Managementkonsulter beskriver sig själva som konkurrensinriktade. De hyser en tro att på en fri marknad vinner den som förtjänar det. Att de rekryterats till en managementkonsultfirma betyder alltså att de är överlägsna.

”Och vi jobbade järnet på att bli bäst på allt. Det var verkligen så. En otroligt stark gruppsammanhållning, otroligt högt självförtroende. Vi tyckte att vi var jätteduktiga, vilket vi på många sätt var.” (managementkonsult från Mac, intervju 13)

Managementkonsulterna beskriver sig själva som krigare på marknaden som ska ”spöa skiten ur” eller ”döda” konkurrenten. Detta medförde en stark gruppkänsla och sammanhållning inom Mac genom att man ”ledde med yttre fiender”. Den yttre konkurrenskraften och framgångar i relation till prestigefulla konkurrenter kan ses som en yttre måttstock på att man presterade konkurrensmässigt.

"Vi har tydliga mål och tydliga fienden på marknaden och det är det som gäller va. Och inte minst därför att det varit en sådan downturn som det har varit, så har det varit ganska så lätt att samla trupperna för att få fart framåt och vinna på marknaden. Dessutom glädjer vi oss åt alla våra konkurrenters elände." (managementkonsult från Mac, intervju 2)

Det managementkonsulterna konkurrerar om är pengar och status. Båda dessa tillgångar kan vinnas och användas på marknaden. Ofta betonas varumärkesbyggandets betydelse för managementkonsultverksamhet. Varumärket används sålunda till att övertyga kunder om att man har något bättre att erbjuda än konkurrenterna. Managementkonsulterna betonar vissa artefakter som viktiga för att presentera en stark image utåt, till exempel kontorsplaceringen (Stureplan, centralt och statusfullt), konsulternas utseende och klädsel (kostym och slips, välfilade naglar), lyxartiklar (expressomaskiner etc) och ett visst sätt att tala på.

"Sedan är det klart att ur ett varumärkesperspektiv för en managementkonsultfirma så kanske det inte är lika värdefullt att sitta ute i förorten som det är att sitta inne vid Stureplan." (managementkonsult från Mac, intervju 20)

För den enskilde konsulten var dessa artefakter även betydelsefulla för den personliga livsstilen och det "sociala livet". En konsult berättar vilken betydelse kontoret på Stureplan hade för umgänget med vännerna³¹. Många av hans vänner från universitetet jobbade i samma kvarter och hade där även ett gemensamt socialt liv. Att börja jobba på ett kontor i Alvik skulle förstöra för honom "personligen".

Att managementkonsulter är konkurrensinriktade kopplar åter igen till befordran och pyramidstruktur inom managementkonsultation. I pyramidstrukturen finns ett antagande att de bästa konsulterna ska lyftas upp till nya ansvarsområden i organisationen, medan de som inte presterar tillräckligt bra bör sluta. Detta system förmedlar budskapet till kunderna att om de anlitar konsulter från ett konsultföretag med up-or-out system så kommer de att få hjälp av konsulter som visat sig vara kompetenta. Om utgallringen av "de sämsta" inte sker finns det en risk att företaget uppfattas som "genomsnittligt" snarare än konkurrensmässigt. Konsulterna betonar även att det i managementkonsultföretag inte heller finns någon plats för facket. Man menar

³¹ Alvesson & Robertson (2006) visar att i samtliga fyra konsultföretag de studerat var fysiska byggnader och kontorsplacering en stark symbolisk representation av den elitistiska organisationsidentiteten.

nämligen att facklig verksamhet hämmar systemet. Nedanstående citat illustrerar hur en managementkonsult resonerar kring betydelsen av någon slags social "darwinism" och intern konkurrens i managementkonsultföretag.

"För fackets roll är ju väldigt ofta att ta hänsyn till de svagaste och det är ju deras roll. Men det är skadligt för den här typen av företag om man hela tiden ska förhandla om de svagaste. För de här ska egentligen vara de som är spets mot kunderna, kan leverera spets, är top-in-class och då är det egentligen de som är sämst i klassen de ska ju kontinuerligt vaskas ur systemet och göra någonting annat om det här fungerar på ett bra sätt och positivt sätt i dialog med företaget och så. Det är ju inte så att man ska sätta folk på gatan eller att vara en rå arbetsgivare. Men den där logiken sätts ur spel om facket får för mycket inflytande och det blir långa fackliga förhandlingar. [...] Så de sämsta i vårt företag borde hela tiden hitta på någonting annat egentligen så att Darwinismen slår igenom fullt ut. När den inte gör det så blir företaget lite genomsnittligt och då vill kunderna inte betala lika mycket. Det låter lite rått kanske, men det är inte meningen, men lite grann så fungerar det ju." (managementkonsult från Mac, intervju 26)

Managementkonsulter skyddar sin verksamhet från andra typer av konsulter!

Det femte och sista påståendet som subjektiverar managementkonsulter som presterande subjekt är: *managementkonsulter skyddar sin verksamhet från andra typer av konsulter!* I fusionen innebär detta att konsulterna från Mac är ovilliga att integreras med businesskonsulterna eller att samordna sin verksamhet med IT-konsulterna. Det sägs ha funnits en "kultur inom managementkonsultgänget" som gick ut på att man skulle klara sig bäst genom att hålla sig ifrån andra grupper i fusionen.

"Även om jag kommer från den sidan så tycker jag att det var en ganska felaktig kultur. Att man hade en kultur att managementkonsultgänget, bara det håller sig för sig och inte delar med sig och ser till att de gör sina uppdrag och så där och inte beblandar sig med det andra så kommer man att klara sig." (managementkonsult från Mac, intervju 16)

Det att managementkonsulter skyddar sin verksamhet kan ses bero på två rädslor som Empson (2001) identifierade hos de anställda vid fusioner mel-

lan professionella serviceföretag: rädsla för exploatering och rädsla för kontaminering.

Enligt Empson (2001) innebär *rädsla för exploatering* att individer i en professionell grupp upplever att de ombeds ge bort värdefull kunskap utan att de erbjuds någonting av värde i gengäld. Managementkonsulterna i TeMac beskriver sig som en attraktiva samarbetspartner för andra konsulter, så som IT-konsulter. En managementkonsult beskriver hur businesskonsulterna "trodde att de skulle få jobba mer med Mac". En annan menar att det "var väldigt attraktivt" för konsulterna från Tech "att bli lite managementkonsulter" och att "de ville gärna vara på Stureplan". En managementkonsult beskriver hur IT-konsulterna försökte använda deras metoder för att posera som managementkonsulter.

"Jag menar, strategikonsult eller managementkonsult, det är inte varumärkesskyddat på något sätt. Alla som har en åsikt kan säga det: synergier, liksom, ni borde ha mer synergier, liksom och sedan så kan det bli hur jävla fel som helst. Det är svårare med data. Vi vet ju ingenting om de där burkarna och det där, och då håller man sig borta från det där." (managementkonsult från Mac, intervju 4)

Men managementkonsulterna gjorde motstånd mot att utnyttjas av IT-konsulterna i fusionen. Fusionen och ambitionen att skapa kopplingar i försäljningen mellan IT-konsultation och managementkonsultation innebar en risk att managementkonsultverksamheten skulle tappa trovärdighet då den "började användas som ett slagträ för att sälja IT-projekt". Trovärdigheten riskerade att undermineras ytterligare om managementkonsulterna skulle behöva föreslå kunden IT-tjänster som kom ifrån samma firma. Risk för jävighet var även en fråga som debatterats inom konsultindustrin internationellt (se t.ex. Brock & Powell 2005) och ett av motiven till att revisionsfirman Revisorn sålde managementkonsultenheten Mac.

"Jag tror det sker på bekostnad av managementkonsulting. Dess trovärdighet, som man börjar använda som ett slagträ för att börja sälja IT-projekt. Så skulle jag vilja se det som klient i alla fall. För om alla projekt plötsligt som man levererar slutar med att man levererar förslag på IT-implementation så blir det ju...det sänker på något sätt trovärdigheten tror jag." (managementkonsult från Mac, intervju 13)

Det betonas dock att managementkonsulterna inte tror att IT-konsulterna kan erhålla den kompetens som behövs för att utföra managementkonsulttjänster.

Framför allt betonas, som vi sett, att det krävs att en managementkonsult är en speciell typ av person och inte endast att han eller hon kan begreppen och metoderna inom managementkonsultation. Ett problem sägs vara att Tech "köpte människor som var mycket smartare än vad man själv var". Detta illustrerar även att managementkonsulterna uppfattar att de inte får någonting i värde tillbaka då IT-konsulterna inte sågs som lika kompetenta och talangfulla.

"Sedan kan man säga att man köpte människor som var mycket smartare än vad man själv är, från Techs sida. Så har det ju varit överhuvudtaget och det gör att det är svårt för Tech och det är svårt för hela företaget och det blir svårt för ett IT-företag att över en dag bli managementkonsulter." (managementkonsult från Mac, intervju 4)

Enligt Empson (2001) innebär rädsla för kontaminering att individer i en professionell grupp ser en risk att marknadens värdering av deras tjänster försvagas och att deras image ifrågasätts om de associeras med kollegor som de uppfattar som lägre värderade. Managementkonsulterna uppvisar denna rädsla när de framhåller att de i samband med fusionen var oroliga för att tvingas bli eller uppfattas som IT-konsulter. Managementkonsulterna sägs genom fusionen ha "tvingats in i en fälla och bli någonting som man inte ville vara", vilket uppges ha varit "jävligt surt". Managementkonsulter sägs också "aldrig i hela sitt liv velat bli IT-konsulter". Att "slås in i en IT-relaterad organisation slog inte så högt för många".

"Så är det ju ändå att vi har gått in i en större organisation med sina normer och värderingar och ledarskap och så vidare. Och då fanns det väl en oro för att vi skulle vattna ur vår kultur och vårt varumärke och slukas då av en stor IT-jätte och dess kultur. Jag tror att det var mycket det som oron cirkulerade kring." (managementkonsult från Mac, intervju 20)

En anledning till att det anses vara skadligt för managementkonsulterna att förknippas med IT-konsulter var att en för nära association riskerar skada Macs varumärke. Techs "IT-varumärke" anses underminera managementkonsulternas image mot marknaden, eftersom det "är väldigt svårt att tränga bort IT-stämpeln på företaget". Man hade med andra ord "absolut ingen hjälp av varumärket" som man hamnat under. Tidigare hade man visserligen varit en del av en revisionsfirma och riskerat att uppfattas som revisor av kunderna. Men man hade haft "lite distans till revisionsbyrån" och man hade försökt ha "lite distans" även till "det här IT-företaget".

"Tech är ju ett IT-varumärke som är väldigt svårt att tränga bort IT-stämpeln på, tror jag. Det där tycker jag att vi har ju absolut ingen hjälp av varumärket. Det upplevde jag aldrig på Revisorn heller. När vi kom ut som Revisorn/Mac så såg kunden: 'Jävla revisor'. Och nu ses man som en IT-konsult. Det kan vara hugget som stucket vilket som är bäst eller sämst, det beror på var det är någonstans. Utan vi får hela tiden sälja oss själva a la minut på något vis. Det har vi ingen större glädje av." (managementkonsult från Mac, intervju 2)

Ett annat område där managementkonsulterna upplever att IT-konsultationen hotar deras verksamhet berör organiseringen av försäljning. Före fusionen hade Tech haft en separat säljkår. Affärsmodellen för managementkonsultation betonar dock starkt att försäljning och leverans av kundprojekt utförs av samma person eller av samma konsultteam. I pyramidstrukturen belönas konsulter som gör bra ifrån sig i projekt med mer ansvar, och detta ansvar innebär ofta att ha mer kontakt med kunden eller att ha kontakt med kunden på en högre nivå i kundens struktur. Denna praktik leder vidare till att framgångsrika managementkonsulter under karriären bygger upp ett stort kontaktnät i industrin som de sedan som partner kan använda för att marknadsföra och sälja företagets tjänster. Om en separat säljkår implementerades skulle denna systematiska kompetensutveckling undermineras. En managementkonsult uppvisar stolthet över att samma individer säljer och levererar genom att konstatera:

"Vi säljer oss själva, de här IT-konsulterna de säljer inte sig själva. De gör det de är satta att göra." (managementkonsult från Mac, intervju 2)

Man menar även att det fanns problem med hur säljkåren gick tillväga för att sälja managementkonsulttjänster. Eftersom managementkonsulter har en specifik och unik kompetens och disposition kan inte en person som inte är managementkonsult förstå processen tillräckligt bra för att sälja in projekt effektivt. Dessutom beskrivs säljaktiviteter vara ett första steg i leveransen av managementkonsultuppdrag, eftersom det är där managementkonsulter kan definiera kundens problem och därmed få ökad kontroll över uppdraget.

Farhågan att managementkonsultationen skulle kontamineras av IT-konsultationen uppges även ha besannats. Managementkonsultverksamheten ska ha "förstörts" genom fusionsprocessen, framför allt på grund av att man implementerat en organisation och ett system som inte passade verksamhe-

ten. En konsult beskriver att ”det sorgliga i min värld är att det finns ingenting kvar av MC” och att ”allting är borta: metoder, koncept människor, rubbet”. Implementeringen av fusionen innebar en ”värdeförstörelse utan dess like”, menar han.

Genom framställning av dessa fem påståenden intog managementkonsulterna en subjektposition som presterande subjekt. Framställning av presterande subjekt skedde dock i relation till IT-konsulternas framställning av sig själva som organiserande subjekt.

IT-KONSULTER SOM ORGANISERANDE SUBJEKT

När IT-konsulterna talar om fusionen intog de en subjektposition som framställde IT-konsulter som *organiserande subjekt*. Som organiserande subjekt definierar de sig som organisatoriska aktörer som vill utveckla den organisation de tillhör både för organisationens och sitt eget bästa. Betoning inom subjektpositionen ligger på att visa upp en vilja att lära och utvecklas. IT-konsulternas position som organiserande subjekt är vidare sammanlänkad med de idéer om IT-konsultverksamhet som diskuterades i kapitel sju. Utifrån mönstren i IT-konsulternas utsagor har jag identifierat fem påståenden som bidrar till att subjektivera IT-konsulterna som organiserande subjekt. Dessa sammanställs i tabell 8.2. Nedan kommer jag att visa dels hur dessa påståenden framställdes genom IT-konsulternas utsagor, dels hur de bidrog till subjektivering av IT-konsulter som organiserande subjekt.

Framställning av IT-konsulter som organiserande subjekt

- IT-konsulter kan teknik!
- IT-konsulter är noggranna och organiserade!
- IT-konsulter är öppna och informella!
- IT-konsulter har tilltro till medarbetaren!
- IT-konsulter vill utvecklas och lära!

Figur 8.2: IT-konsulter som organiserande subjekt

IT-konsulter kan teknik!

Det första påståendet som subjektiverar IT-konsulter som organiserande subjekt är: *IT-konsulter kan teknik!* IT-konsulterna menar att deras utbildning "är mer teknisk", att de "håller sig till begreppsvärlden från den tekniska sidan" och att de har en "förståelse för IT" eller "kan IT". IT-konsultation är sålunda någonting man lär sig och förutsätter inte, som hos managementkonsulterna, en talang. Som organiserande subjekt betonas IT-konsulter vara inriktade på att anpassa sig till organisationen och lära sig det som verksamheten behöver. Citatet nedan illustrerar även hur IT-konsulterna ser det som problematiskt att någon som inte har "bakgrund" i att jobba med IT försöker leda en IT-konsultverksamhet. Problemet är dock att "det är inte så lätt" om man inte gjort det förut, snarare än att managementkonsulter skulle vara "en helt annan typ av människa" och därmed är oförmögna att förstå IT-konsultverksamhet.

"Så jag kan IT, jag kan det här nätverket. Men [Olle] och [Bertil] var ju båda managementkonsulter. Att köra en sån här firma utan att ha bakgrund och förståelse för IT, det är inte så lätt." (IT-konsult från Tech, intervju 11)

IT-konsulterna betonar sålunda att IT-konsult är man om man jobbar med IT-konsultation och därmed troligen även "kan IT". Detta kan tänkas hänga samman med att IT-konsulterna ser det som att man jobbar med teknik snarare än människor. Det är om man har erfarenhet och kunskap om tekniken som man kan jobba med den. Denna kunskap kan ha erhållits antingen genom en utbildning eller genom yrkeserfarenhet. Kan man tekniken så behärskar man troligen även det språk som är förknippat med den, "man håller sig till begreppsvärlden från den tekniska sidan".

"De har ju ofta någon form av annan utbildning än vad vi har, vi har ju mycket mer tekniska. [...] De diskuterar ju på ett annat sätt. Det är ju mycket analyser och finansiella siffror. Medan jag håller mig till begreppsvärlden från den tekniska sidan så svänger ju de sig med sina begrepp. Vi pratar ju inte samma språk." (IT-konsult från Tech, intervju 24)

I en jämförelse mellan managementkonsulter och IT-konsulter betonas IT-konsulterna att IT-konsultation bygger på ett bredare perspektiv än managementkonsultation. Detta kommer bland annat till uttryck i beskrivningen av

hur det gick till när en managementkonsult från Mac sattes som VD. Problemet var att VDN från Mac inte hade ”bakgrund eller förståelse för IT” och att han därmed inte kunde ha ett balanserat fokus på både IT-konsultverksamhet och managementkonsultverksamhet. Under Mac-VDns tid på posten uppges det istället ha varit ”mycket fokus på Consulting Services”, medan IT-konsultationen och framför allt av outsourcingverksamheten försummats. En IT-konsult menar att ”eftersom de inte kan det så har de inte fokus på det, förstår man inte så har man inte strålkastarna på det”. Han fortsätter:

”Men när man förvärvar, som det var här, en managementkonsultdel som kan ha varit 200-220 personer eller på nordennivå 200-250 – jag vet inte, någonstans där – och sätta ett antal av dem som chefer för en IT-operation som var fyra fem sextusen personer, det är rätt svårt om du inte kan IT-delen. Och då betyder ju det att managementfokus blir ju mycket på konsultdelen och man kunde inte så mycket teknologi- och outsourcingdelen.” (IT-konsult från Tech, intervju 25)

När man sedan satte en person från Techs IT-konsultverksamhet på VD-posten uppges perspektivet återigen ha blivit mer balanserat. Man menar att med fokus på IT och på verksamheten har man distans nog att organisera verksamheten utan att favorisera någon del.

Idén att IT-konsulter är personer som kan teknik har att göra med arbetet inom IT-konsultation, där tjänster och uppdrag i högre grad består av tekniska lösningar. Till skillnad från managementkonsulternas verksamhet, som till stor del går ut på att konsulterna visar upp en legitim attityd för kunden och för chefer, baseras IT-konsulternas verksamhet på användning av kompetens och kunskap som i större utsträckning är definierad på förhand. Det specifika är således inte att IT-konsulter kan just IT, utan att de definieras utifrån kunskap och erfarenhet snarare än personlighet och attityd. Denna skillnad har delvis att göra med att IT-konsulternas produkt är mer konkret och att man därför på förhand kan specificera vilken kompetens som behövs för att leverera den. Det betyder också att de anställda kan bedömas utifrån hur väl de behärskar ett mer specificerat kompetensområde.

IT-konsulter är noggranna och organiserade!

Det andra påståendet som subjektiverar IT-konsulter som organiserande subjekt är: *IT-konsulter är noggranna och organiserade!* För att beskriva processerna inom IT-konsultation pratar man om att man genom hela konsultuppdragen är "våldigt inriktade på att organisera och tänka igenom och definiera och säkra". IT-konsulterna beskriver även att managementkonsulterna uppfattar Techs organisation som "byråkratisk och stor" och att denna uppfattning är förståelig. IT-konsulterna försvarar dock sin organisation genom att påpeka att det "krävs att det ser ut på ett visst sätt och att man håller sig till de här principerna" i ett stort IT-konsultföretag. I ett stort företag finns större behov av rutiner och system för samordning.

"De [från fd Mac] tycker att det är byråkratiskt och stort i vissa lägen. Och det är de som har fått ställa om sig, alltså nytt intranät, nya tidsrapporteringsystem, nya mallar och allting. För i ett stort företag så krävs det att det ser ut på ett visst sätt och att man håller sig till de här principerna. I ett litet företag kan det vara lite mer flytande." (IT-konsult från Tech, intervju 7)

En anledning till IT-konsulters noggrannhet är att de "gigantiska systemprojekt", i vilka IT-konsulterna implementerar och sköter om IT-system hos kunden, "genomsyrar hela firman". För att inte misslyckas i leveransen måste många separata delar i produktionsprocessen sammanfogas, vilket kräver samordning och standardisering. Detta kopplar till idéerna om IT-konsultation där stora och teknikintensiva projekt uppges skapa behov av mer ordning och administration. Säkerhet och tydlighet i projekten är viktigt för att säkerställa att man levererar det man lovat att leverera. Till skillnad från managementkonsulternas kunder vet IT-konsulternas kunder ofta redan innan de kontakter IT-konsulterna vad deras problem är. Detta, i kombination med att produkten är mer konkret, gör det även lättare att avgöra om leveransen bidragit till att lösa problemet eller inte. Att konsultationsprocessen är mer "uppstyrd" skapar vidare en situation för konsulten där denna behöver anpassa sig till de ramar som tekniken ger.

"Och Techare är väldigt inriktade på att organisera och tänka igenom och definiera och säkra först. För normalt sett, för även om inte vi jobbar med systemprojekt, så är det det som genomsyrar hela firman. De är gigantiska. Det är flera hundra miljoner och det är katastrof om det går åt skogen för då kommer man i tidningen och blir

stämd och det kostar en massa pengar. Vi måste vara ohyggligt noga med säkerheten och vad vi definierar att vi åtar oss och följa upp. Projektdefinitioner och projektstyrningsmodeller det är bibeln här.” (businesskonsult från Tech, intervju 5)

IT-konsulter är öppna och informella!

Det tredje påståendet som subjektiverar IT-konsulter som organiserande subjekt är: *IT-konsulter är öppna och informella!* IT-konsulterna beskrivs ha ett mer ”öppet sätt att jobba” och vara mer ”informella” och ”samarbetsorienterade” människor. Öppenheten kommer även till uttryck i tolerans för olikheter mellan grupper i organisationen. Före fusionen hade Tech bildats genom uppköp av ett antal mindre bolag. Man var därför van vid att integrera och samarbeta med nytt folk inom organisationen. De flesta bolag man köpt upp integrerades i IT-konsultverksamheten. Ett undantag var Independent, som fanns kvar som en separat enhet av managementkonsulter vid sidan av den övriga verksamheten. Det hade dock funnits samarbeten mellan framför allt businesskonsulterna och konsulterna från Independent. IT-konsulterna hade tyckt att det var spännande att få lära sig nya saker från Independent, även om känslorna inte alltid hade varit besvarade. IT-konsulterna beskriver sig dock som generösa nog att finna sig i de kulturskillnader som fanns mellan Tech och Independent. Bland annat menar de att de ofta hade overseende med Independent-konsulternas attityd, även om den sägs ha varit irriterande ibland.

”Och skulle vi göra affärer tillsammans, eller projekt tillsammans så det första man diskuterade var vilken logga skulle vi ha på overhead-materialet, var det Independent som skulle ha det eller skulle vi ha Tech på loggan på OH-materialet. Och då var det alltid så att det var Independent som vann för det var ungefär så att nu skulle man jobba med lillebror i stort sätt.” (IT-konsult från Tech, intervju 31)

IT-konsulterna menar att en bidragande faktor till toleransen för kulturskillnader var att man inom outsourcing haft nära samarbeta med människor från andra organisationer i samband med att man drivit IT-enheter åt företag.

”Men jag ska säga att jag var inte så rädd för det [kulturkrockar] för att outsourcing handlar väldigt mycket om att ta över företag, alltså att ta över IT-avdelningar och ta över verksamheter. Så vi var rätt vana vid att jobba med olika kulturer och att försöka få ihop det till en kultur och så vidare.” (IT-konsult från Tech, intervju 21)

IT-konsulterna betonar dessutom sin generositet och öppenhet genom att berätta att man i alla uppköp "enligt gammal och god Tech-tradition brukar tillsätta chefer från de bolag som man förvärvar". En IT-konsult betonar även vikten av att undvika att de uppköpta bolagen känner sig utplånade eller "uppätta av jätten Glufsglufs".

Öppenheten, generositeten och den informella miljön kan även de vara kopplade till teknikfokuseringen inom IT-konsultation. Om fokus ligger på att jobba med tekniken för verksamhetens bästa snarare än på att jämföra sig med andra kanske status och prestige blir mindre viktiga.

IT-konsulter har tilltro till medarbetaren!

Det fjärde påståendet som subjektiverar IT-konsulter som organiserande subjekt är: *IT-konsulter har tilltro till medarbetaren!* Vid en beskrivning av IT-konsulternas verksamhet används ord så som "trevliga människor", "ett väldigt snällt bolag" och "okonkurrens". IT-konsulter beskrivs även ha "medarbetaren i centrum". Man påstår sig "ha tilltro till" och "högakta" medarbetarna.

"Tech är ett fantastiskt bolag på väldigt många sätt och vi har ju en oerhörd tilltro till våra medarbetare. Vi är ett väldigt snällt bolag."
(IT-konsult från Tech, intervju 25)

En aspekt av denna tilltro till medarbetaren är antagandet att de som en gång blivit anställda är kompetenta. IT-konsulterna menar att de "jobbar mycket med [sina] medarbetare och försöker hålla dem kvar så länge [de] kan innan [de], så att säga, måste göra någonting annat". De antar i första hand att personen är på fel plats i organisationen, snarare än att han eller hon är fel för organisationen. Detta ställs i kontrast till managementkonsulternas up-or-out system där de som inte presterar bäst förväntas lämna organisationen.

"Vi har medarbetaren i centrum, vi högaktar våra medarbetare och jobbar mycket med våra medarbetare och då försöker vi hålla kvar dem så länge vi kan innan vi, så att säga, måste göra någonting annat." (IT-konsult från Tech, intervju 25)

"Hos andra konsultföretag sitter man och skryter vid kaffet över det fina jobbet man gör och snor varandras uppdrag och lite sådant. Sådant förekommer inte här. Och det var ju helt fantastiskt när man förutsätter att alla är duktiga och att alla är kompetenta. Man kan jobba

ihop med precis vem som helst. Det är ett väldigt annorlunda sätt att jobba på jämfört med vanliga traditionella konsultföretag.” (businesskonsult från Tech, intervju 5)

IT-konsulterna menar även att rättvisa och respekt för individen är viktigt för dem. I Tech fanns också, till skillnad från Mac, i viss utsträckning en facklig verksamhet. Denna hade kommit in i företaget genom ett av de bolag man köpt upp. Den fackliga verksamheten innebar att ledningen måste förhandla med facket i och med föreändringar efter fusionen, så som vid uppsägningar eller tillsättning av nya chefer. Att dessa förhandlingar skulle äga rum beskrivs som självklart för en IT-konsult då ”det finns en vilja inom TS och OS att följa lagen”. Managementkonsulterna sågs dock sakna denna vilja.

”Och även om det är så att det är väldigt svårt att byta mellan de olika disciplinerna för att man har olika inriktning så finns det i alla fall en vilja inom TS och OS att liksom: ’Det är klart att vi ska följa lagen’. Medan den viljan finns inte på CS. De säger nej till allt [i LAS-förhandlingar mellan disciplinerna].” (IT-konsult från Tech, intervju 22)

I mötet med managementkonsulterna efter fusionen bidrog IT-konsulternas tilltro till medarbetaren till en besvikelse över att managementkonsulterna inte var lika intresserade av integration och kunskapsutbyte som de själva. Man beskriver managementkonsulternas attityd som arrogant, med ”den där buffliga inställningen med budskapet att vi gamla Techare vi hade bara saker att lära, vi hade ingenting att dela med oss av”. En IT-konsult beskriver sin upplevelse av managementkonsulterna som sådan:

”Och jag kommer ihåg speciellt ett tillfälle som jag tyckte var oerhört provocerande. Det var när vi var nere på Kos på den här stora kick-offen. Det var ju precis efter fusionen då någon form av chef från Stureplan, jag känner inte till vad han hade för roll egentligen, men när han ställde sig framför alla dessa – vi var ju flera tusen som var där nere och de flesta var ju gamla Techare – och han ställer sig och berättar för oss hur oerhört värdefulla alla människor var som kom in från Mac och man hade betalat si och så många miljoner och det blev si och så mycket per anställd så gud vad de var duktiga.[...] Och den här buffliga inställningen som hade varit från var ledning: ’Titta nu era små IT-konsulter hur man egentligen ska arbeta’.” (IT-konsult från Tech, intervju 22)

IT-konsulternas tilltro till medarbetaren kan kopplas till idéerna om den typ av organisation som beskrivits känneteckna IT-konsultation och hur denna kontrasterar mot managementkonsultationens mer konkurrensskapande pyramidstruktur. IT-konsulternas modell med anställningstrygghet och facklig organisering kan ses som mer "traditionell" på så sätt att få organisationer i Sverige har den typen av villkorade kontrakt som managementkonsulterna hade. IT-konsulterna försvarar den traditionella organisationen utifrån en bild av pyramidstrukturen som allt för hård och omänsklig. Som motreaktion framställs en "vanlig" organisation som snäll och omtänksam.

IT-konsulter vill utvecklas och lära!

Det femte och sista påståendet som subjektiverar IT-konsulter som organiserande subjekt är: *IT-konsulter vill utvecklas och lära!* På det personliga planet ser IT-konsulterna fördelar med fusionen, eftersom de anser att de olika konsultgrupperna "har väldigt mycket att lära av varandra". Man ser möjligheter till "utveckling" i att jobba i en större organisation, eftersom "man därigenom får lite större och lite intressantare kunder". Även kontakten med nya människor med annan kompetens och bakgrund uppges erbjuda möjligheter till personlig utveckling.

"Jag såg bara att jag kunde utvecklas mer utav det eftersom man har ju möjlighet att kontakta andra kollegor." (IT-konsult från Tech, intervju 24)

Förutom fördelarna för den personliga utvecklingen betonas möjligheten till lärande och utveckling för organisationen och dess verksamhet. IT-konsulterna betonar att de tror på motiven för fusionen, dvs. att kombinera tjänster inom managementkonsultation och IT-konsultation för att skapa nya erbjudanden och vinna nya marknadsandelar. Det uppfattas som "positivt genom hela processen" att man har "den här kunskapen som var väldigt specifik och väldigt djup inom de olika disciplinerna". Man ser även "möjligheter att skapa affärer mycket tidigare i kedjan", dvs. att komma in i företag på den nivå där man som konsult kunde vara med och definiera kundens problem. Man menar att det var betryggande att veta att det nu inom företaget fanns kompetens även inom managementkonsultation.

"Jag tyckte att det var jättebra [att det skulle bli en fusion]. Jag var superpositiv därför att jag tyckte att det var så skönt just att Tech kunde bredda sitt tjänsteutbud." (IT-konsult från Tech, intervju 22)

"Jag är ju väldigt positiv till det här, det får jag lov att säga, så jag ser en ordentlig potential och kompetensförstärkning inom det här bolaget som bara kan bli bra. Sedan gäller det att arbeta för att komma dit man vill, det måste det ju alltid vara." (IT-konsult från Tech, intervju 32)

Även businesskonsulterna beskriver fusionen som en möjlighet till lärande och utveckling, då "det var ett lyft att få in Mac" i verksamheten och då "det skulle bli spännande att få in nya utmaningar" i och med ny kompetens och nya medarbetare. Man ser fusionen som en möjlighet att bli "riktiga" managementkonsulter genom att ta del av "riktiga" managementkonsulters kunskap.

"Som managementkonsult så upplevde jag i alla fall att det var ett lyft att få in Mac och det skulle bli spännande att få in nya utmaningar. [...] För är man konsult på Tech så har man ofta inte riktiga managementkonsultuppdrag utan mer verksamhetsutveckling." (business-konsult från Tech, intervju 14)

För att förverkliga dessa möjligheter till lärande och utveckling försökte IT-konsulterna uppmuntra till samarbete och möten med managementkonsulterna. IT-konsulterna uttrycker en tro på dialog som grund för utveckling och lärande. En IT-konsult beskriver att "det är det enda sättet att överleva, det är att mötas i en dialog". De uppges att man försökte "nätverka med dem på Stureplan" och att man bjudit in till möten för att lära känna varandra.

"Och jag menar, alla mindre...det är det enda sättet att överleva, det är att mötas i en dialog. Så vi har väldigt mycket att lära av varandra. Vi har väldigt mycket att lära av före detta Mac och de har väldigt mycket att lära av oss. Sedan gäller det att hamna någonstans på mitten." (IT-konsult från Tech, intervju 32)

Som nämnts tidigare hade man inom outsourcingenheten "tagit initiativet till att träffa de här människorna från Mac" då man bjöd ut dem till Alvik för en presentation av vad man gjorde inom outsourcing och för att möjliggöra att man lärde känna varandra. Dock hade få managementkonsulter kommit vid den avtalade tiden, vilket man var lite besviken över.

En illustration av den tro på dialog och lärande som IT-konsulterna uttrycker återfinns i ett citat från en intervju med en IT-konsult där denne betonar att det som managementkonsulterna uppfattar som ett problem, dvs. olikheterna

mellan människor, faktiskt utgör grunden till fusionens värdepotential. Hon betonar att "det är olikheterna som stärker en grupp" och att "en grupp inte är effektiv om alla är likadana". Detta citat visar även på den tro på människor som diskuterats ovan.

"Det är ju alltid så att det är olikheterna som stärker en grupp. En grupp är inte effektiv om alla är likadana. Utan en grupp är väldigt stark om individerna är olika men kan samarbeta. Det är ju så det är här. För alla är olika och alla är vi bra på olika saker. Du kan vara bra på din sak och jag är bra på min sak och vi tillsammans, det kan bara blir bra. Sedan gäller det att hitta samarbetsformer som fungerar, lyssna, bjuda på sig själv och att våga göra fel och våga lite mer än man hade vågat annars. Våga vara kreativ och ha kul." (IT-konsult från Tech, intervju 32)

Direkt efter fusionen beskriver IT-konsulterna att de var imponerade av managementkonsulternas kunskap, speciellt deras kunskap om management och om de metoder som användes. Framför allt antog man att managementkonsulterna hade djupare kunskap om och förståelse för ledningsfrågor. Detta bidrog till att man lyssnade mycket på managementkonsulterna när man skulle organisera den egna verksamheten efter fusionen. Det sägs ha funnits ett stort "fokus på det att det här kan Mac och nu ska vi svänga om från att vara ett IT-företag till att bli mer managementföretag". Att bli managementföretag, det ansågs managementkonsulterna kunna bäst.

"Jag tror att vi i början var väldigt imponerade av Consulting Services [managementkonsulterna] och allt de sa var som ord från Gud Fader ungefär.[...] Men när det gäller sådana saker som hur ska ledningen se ut och hur ska affärsmodellen se ut så tillhör det ju den...det är ju verkligen Consulting Services kompetens och vi lyssnade väldigt mycket på det." (IT-konsult från Tech, intervju 21)

Efter att de gjort några initiala försök till samarbete och kunskapsutbyte ändrades IT-konsulternas bild av managementkonsulterna. Managementkonsulternas självförtroende och framhävande av sin egen överlägsenhet uppfattas istället som provocerande. För att beskriva managementkonsulternas attityd används ofta sarkasm. En konsult uttrycker att: "det kändes som att [man menade att] nu ska vi köpa in proffsen så titta nu och lär hur man ska arbeta". Hon beskriver även en attityd från managementkonsulterna att "titta och lär nu för nu kommer pojarna som kan" och "ja, där kommer de superkonsulterna från Stureplan, böj på nackarna nu och var vördnadsfulla och lär

er”. Medan managementkonsulterna lyftes upp som ideal reducerades IT-konsulterna till mottagare av kunskap som inte hade något att ge i gengäld.

”För budskapet var så tydligt att vi gamla Techare vi hade bara saker att lära, vi hade ingenting att dela med oss av utan vi skulle se och lära och så skulle vi bli riktiga konsulter. Så upplevde jag det.” (IT-konsult från Tech, intervju 22)

I detta och de två föregående kapitlen har jag kommit fram till att konsulterna gjorde skillnad på olika typer av konsulter. De såg skillnader både i vad de gör och i hur de är som människor och konsulter. Resultatet har visat att managementkonsulter och IT-konsulter angavs driva konsultation enligt olika affärsmodeller vars logiker är oförenliga. Dessutom positionerade managementkonsulter sig som presterande subjekt, medan IT-konsulter positionerade sig som organiserande subjekt. Dessa aspekter kan sägas ligga till grund för de identiteter som framställdes för managementkonsulter respektive IT-konsulter. I följande kapitel kommer jag att fortsätta analysen med att fokusera på hur dessa mönster i hur managementkonsulters och IT-konsulters verksamhet och subjektivitet framställts reproducerar två konsultidentiteter.

KAPITEL 9

REPRODUKTION AV TVÅ KONSULTIDENTITETER

I analysen av framställningen av affärsmodellerna IT-konsultation och managementkonsultation i kapitel sju hänvisade jag, förutom till konsulternas utsagor, även till handböcker och annan litteratur om konsultation. Med detta ville jag visa att de föreställningar om affärsmodellerna som konsulterna konstruerade inte är unika för den specifika situationen utan kommer från eller återfinns i en större idébank som behandlar vad olika typer av konsultation innebär. Detta innebär att konsulternas framställningar av konsulter och konsultation inte bör ses som nödvändigtvis unika för den aktuella fusionen. Framställningarna bör inte heller ses som resultat av idéer som uppkom i samband med fusionen. Istället menar jag att dessa framställningar bör ses som reproduktion av två konsultdiskurser, dvs. som framställningar av idéer som sedan tidigare finns i konsultbranschen, vilka strukturerar konsulternas verksamhet. I detta kapitel kommer jag att dels diskutera hur konsulternas framställningar kan ses som reproduktion av två skilda identiteter, dels hur de i denna reproduktion relaterar till föreställningar om den ideala konsulten inom respektive konsultverksamhet. Ett genomgående tema är dessutom hur dessa konsultidentiteter bidrar till att skapa en viss relation mellan konsultgrupperna i vilken status är centralt.

ELITIDENTITET KONTRA MERITIDENTITET

Klara paralleller finns mellan min studie och Alvesson & Robertsons (2006) studie av konstruktion av identitet i konsultföretag. De identifierar konstruktionen av vad de kallar en elitidentitet som går igen i de fyra studerade konsultföretagen. Med "elit" menar de att organisationsmedlemmarna definierar sig som bland "de bästa", vilket betyder att de uppger sig stå över eller vara överlägsna andra grupper och dess medlemmar. Anställda i de studerade konsultföretagen anser sig dessutom tillhöra en kategori människor som har

speciell makt, speciell prestige och speciella privilegier och ekonomiska fördelar.

I min studie kan managementkonsulteras framställning av sig själva som presterande subjekt ses som ett klart exempel på reproduktion av en *elitidentitet*. Managementkonsulterna uttrycker överlägsenhet och säger sig vara ”de bästa” när de talar om hur managementkonsulter är. Detta kommer, som vi sett i tidigare kapitel, till uttryck exempelvis genom uttalanden som att managementkonsulterna är ”mycket hetare” och att ”det är skillnad i klass”. Påståendet att de är bättre stöds av element i affärsmodellen (bl.a. pyramidstrukturen) och av påståendena i managementkonsulternas subjektivitet (bl.a. ”endast en viss typ av människa kan bli managementkonsult”). Med utgångspunkt i hur managementkonsulterna framställs som presterande subjekt vill jag hävda att managementkonsulternas identitet är en elitidentitet som bygger på vissa elitistiska föreställningar. Denna elitidentitet bygger på en föreställning om att managementkonsulter utgör en grupp människor som är utvalda tack vare att de är en speciell typ av personer. De anser sig tillhöra ett skikt av högre rangerade (bättre och smartare) människor som således förtjänat politiska och materiella privilegier. Dessa föreställningar återfinns även kring andra samhällsgrupper som åtnjuter hög status och har traditionellt även setts som typiska för de övre samhällsklasserna så som adel och aristokrati (jfr t.ex. Michels 1962/1983, Bourdieu 1979/1984).

Alvesson & Robertson (2006) menar att det finns flera anledningar till att elitidentiteten i konsultföretag reproduceras. De hävdar bland annat att en elitidentitet kan användas för kontroll av självständiga kunskapsarbetare och för att attrahera både kunder och presumtiva konsulter. Elitidentiteten bidrar även till existentiell trygghet för konsulterna, eftersom den ger den individuella konsulten möjlighet att utveckla en positiv självbild. Grupptillhörigheten utgör ett kvitto på personligt värde och personlig överlägsenhet. Framför allt kommer detta till uttryck när managementkonsulterna betonar att en central aspekt av att bli och vara managementkonsult är att man har vissa personlighetsdrag och talanger som är mer eller mindre givna från födseln. Det är sålunda personens naturliga och genuina karaktär som anses överlägsen. Managementkonsulterna uttrycker sig på ett sätt som antyder att de passar bättre in i samhället eftersom de är mer konkurrenskraftiga. Sammantaget innebär reproduktionen av en elitidentitet fördelar i form av självförtroende och status.

Med tanke på fördelarna skulle man kunna tänka sig att även Techs IT-konsulter borde reproducera en elitidentitet kring sin verksamhet. Så är dock

inte fallet, visar det sig. Även om IT-konsulterna argumenterar för att de är kompetenta och kan sin sak så refererar de inte till sig själva som bättre än andra. I viss mån kan man se att de beskriver sig som snällare och mer toleranta än till exempel managementkonsulterna. Men de uttrycker därigenom inte överlägsenhet. Att Techs IT-konsulter inte rekonstruerar en elitidentitet kan dessutom förefalla förvånande, då flera av de företag Alvesson & Robertson refererar till i sin analys av elitidentitet trots allt är konsultföretag med relativt stort inslag av IT-relaterad konsultation. I något fall handlar det till och med om ett renodlat IT-konsultföretag mycket likt Tech. Min studie har dock visat att IT-konsulterna framställs som organiserande subjekt där tonvikt läggs vid organiserad användning och bedömning av meriter. IT-konsulternas identitet kan sålunda snarare anses bygga på föreställningar om meriter och meritokrati. Denna *meritidentitet* innebär en inställning att IT-konsultyrket är någonting man lär sig. IT-konsulterna värderar dygder så som vilja till samarbete, lärande och dialog, de tycker att alla människor ska behandlas rättvist. Denna identitet skiljer sig från managementkonsulternas elitidentitet just i att de inte framställer sig som unika eller högre rangerade, utan istället som mer meriterade. Även dessa föreställningar återfinns hos andra grupper och skulle enklast kunna sammanfattas som ett demokratiskt "småborgerligt" ideal där tanken om alla människors lika chans och möjligheter är central (jfr Michels 1962/1982, Bourdieu 1979/1984).

Även en meritidentitet kan bidra till existentiell trygghet och en positiv självbild. För det första utgår meritidentitet från att vikten läggs vid formell kompetens och kunskap. Upparbetning av rätta meriter (lärande, kunskap och erfarenhet) leder i detta system till anställning, befordran och erkännande, då det ses som ett bevis för att individen jobbat hårt och är en produkt av de erfarenheter hon eller han har haft. En positiv självbild kan erhållas genom dessa formella bevis och genom erkännande och status i interaktionen med andra inom den egna gruppen. Erkännandet tillfaller de som har erfarenhet och de som har uppvisat kunnande, men även de som arbetat många år och de som tagit akademiska examen. För det andra kan en meritidentitet ge konsulterna en känsla av moralisk integritet, då den innebär att de tar avstånd från politiskt laddade maktstrategier och exkludering. Istället har de möjlighet att se sig själva som toleranta och solidariska. De är mer inriktade på att uppnå det bästa för sig själva genom att uppnå det bästa för det gemensamma. Som en del av detta finns en uppfattning om en tryggare värld där grundinställningen är att människor vill varandra väl. Då detta inte alltid är fallet behöver rättvisa byggas in i rationellt utformade rutiner för bland annat rekrytering. Den positiva känslan i meritidentiteten är dock sårbar. In-

trädet av personer med mer elitistiska föreställningar om sig själva och andra hotar att rasera denna världsbild.

Mönstren i de två konsultgruppernas reproduktion av identiteter visar även på statusskillnader mellan grupperna. Managementkonsulterna hade redan före fusionen högre status i branschen än IT-konsulterna. Man kan här tala om en *hierarkisering* av konsultgrupperna, där vissa grupper positioneras på en mer överordnad position i relation till andra grupper. Hierarkisering i relationen mellan IT-konsulter och managementkonsulter innebär att det som karaktäriserar respektive konsultidentitet tillmäts värde och status i relation till det som karaktäriserar den andra. Denna hierarkiska positionering illustreras dels av konsultgruppernas attityd gentemot varandra, dels av att de olika tvistefrågorna ofta löstes till managementkonsulternas fördel. Ett sätt att tolka motiven för Tech att köpa upp Mac är att detta erbjöd en möjlighet för IT-konsulterna att höja sin status genom att delvis bli managementkonsulter. Det bör dock noteras att IT-konsulter på det hela taget har en relativt hög status i samhället, då de som kunskapsarbetare är relativt högutbildade och har relativt höga löner. Men man hoppades kunna förbättra sin position ytterligare genom fusionen.

Dock finns en intressant paradox i att IT-konsulterna inte erkänner förekomsten av en elit inom konsultation. Även om IT-konsulterna vill lära sig av managementkonsulterna och få del av den status deras verksamhet medför kan de utifrån sin meritidentitet inte ta till sig av managementkonsulternas elitidentitet. Detta kommer till uttryck i den attityd av avståndstagande som IT-konsulterna uttrycker gentemot managementkonsulternas försök att hävda sin elitstatus. Till en början såg man visserligen upp till managementkonsulterna, då de antogs ha goda kunskaper om managementkonsultation och om hur företag bör integreras efter en fusion. Synen på managementkonsulterna verkar dock ha förändrats över tiden. Bland annat har vi sett hur IT-konsulterna beskriver managementkonsulterna som arroganta och ibland även barnsliga, då de ständigt skulle markera sin position och status. Istället betonar IT-konsulterna att det är managementkonsulternas kunskap de är ute efter och att fusionen var ett sätt att lära sig fler aspekter av konsultation och därmed vidga sitt kunnande.

FÖRESTÄLLNINGAR OM IDEALKONSULTEN

Att konsulterna framställer skilda identiteter leder vidare till att de har skilda föreställningar om vilken typ av människor organisationen eller professionen bör bestå av, dvs. skilda föreställningar om den ideala organisationsmedlemmen och dennes kompetens i respektive yrkesgrupp. Alvesson (2002, 2004) benämner denna typ av föreställningar personalkoncept med vilket han menar "mer eller mindre organisationsspecifika föreställningar om den prototypiska organisationsmedlem som man försöker rekrytera, behålla och motivera" (Alvesson 2004: 131). Personalkoncept innefattar med andra ord idéer om vilken typ av människor man både vill och har anställt i organisationen. Personalkoncept kan ses ligga bakom och även formas av hur arbetet i organisationen utformas, framför allt de aspekter som är förknippade med organisationsmedlemmarnas utveckling och stimulans.

I analysen av föreställningar om managementkonsulter respektive IT-konsulter kan många av de aspekter som konsulterna själva lyfter fram kopplas just till föreställningar om vilka behov av utveckling och stimulans dessa två typer av konsulter har. Föreställningar om människorna i respektive konsultgrupp återges i framställningen av hur de två grupperna av konsulter är som subjekt. Praktik kring vad som anses stimulera och motivera konsulterna preciseras i framställningen av vad de två typerna av konsulter gör enligt respektive affärsmodell. I detta sammanhang kan termen personalkoncept i konsultföretag förstås som att den innefattar föreställningar om idealkonsulten inom respektive affärsmodell.

Alvesson (2004) menar att personalkoncept framför allt bör ses som ledningens föreställningar om de anställda, eftersom det antas vara ledningen som utformar organisationen utifrån dessa föreställningar. Jag menar dock att föreställningarna inom personalkonceptet i min studie snarare bör ses som organisatoriska föreställningar som inte framför allt har betydelse i en formellt styrande grupp, utan som är spridda på alla nivåer i organisationen. I konsultföretag är personalkonceptet i denna bemärkelse kopplat till branschövergripande föreställningar om olika affärsmodeller för olika typer av konsultation. Huvuddragen i det personalkoncept en organisation tillägnar sig är beroende av vilken typ av konsultation konsultorganisationen ser sig arbeta med. Sedan kan det givetvis tänkas finnas variationer inom och korsbefruktningar mellan dessa övergripande föreställningar i den enskilda organisationen. Det kan dessutom tänkas finnas flera parallella personalkoncept mellan vilka det står en strid om vilken som är den rätta. Som vi sett i denna

studie kan en sammanslagning mellan konsultföretag med olika föreställningar om människorna i organisationerna leda till en situation där en strid uppstår mellan skilda system av föreställningar. Jag kommer att gå närmare in på hur Macs managementkonsulters och Techs IT-konsulters idéer om idealkonsulten skilde sig åt, men för att kunna göra detta på ett nyanserat sätt kommer jag först att identifiera och diskutera olika aspekter av föreställningarna om den ideala organisationsmedlemmen.

Även om tidigare studier till viss del undersökt praktik kring motivation och stimulans av konsulter och hur dessa disciplinerar föreställningar om den normala organisationsmedlemmen (Alvesson 2002) har lite uppmärksamhet ägnats vad föreställningar om idealkonsulten innefattar. Framför allt är det av intresse att närmare undersöka vilka aspekter av konsulterna som dessa föreställningar formas kring. Nedan preciserar jag vad som skulle kunna inbefattas i föreställningar om den ideala organisationsmedlemmen. I min analys av konsulternas utsagor om hur konsulter är och arbetar har jag identifierat fyra aspekter av idealkonsulten som lyfts fram som relevanta för att avgöra om en individ passar in i idealbilden av en managementkonsult eller IT-konsult eller inte. Dessa aspekter kan sålunda ses som aspekter av konsulternas kompetens i vid bemärkelse, där kompetens avser vad konsulterna bör vara för att passa in och göra bra ifrån sig i verksamheten. Aspekterna sammanfattas i tabell 9.1.

<i>Föreställningar om idealkonsulten</i>	
<i>Formella meriter</i>	Kunskap och erfarenhet som anses behövas för att utföra arbetet väl.
<i>Förkroppsligade egenskaper</i>	Personliga attribut som förknippas med en kompetent konsult (personlighet, stil, utseende).
<i>Interna egenskaper</i>	Antaganden om hur en kompetent konsult fungerar som människa (behov, motivation).
<i>Social klass</i>	Värderingar och kulturell praktik som en kompetent konsult anses ha.

Tabell 9.1: Aspekter av idealkonsulten.

En första och kanske mest uppenbar aspekt som lyfts fram i föreställningar om idealkonsulten är att han eller hon ska ha vissa *formella meriter* för att antas ha kunskap och erfarenhet nog att utföra arbetsuppgifterna. Formella

meriter innefattar både utbildningar av olika slag och annan typ av yrkes- eller livserfarenhet som kan bidra till denna kunskap och erfarenhet.

Konsulterna i TeMac betonar formella meriter för idealkonsulter i ett antal uttalanden om vad som skiljde IT-konsulter från managementkonsulter. Som vi sett tidigare i analysen är en central del i hur IT-konsulterna beskriver sig själva att "de kan teknik". De menar att IT-konsulter har "bakgrund och förståelse för IT", där betoning i och för sig läggs mer på både livs- och yrkeserfarenhet än formella examina. Konsulterna menar även att IT-konsultation innebär att man "anställer experter" som sedan ger råd utifrån sina erfarenheter, dvs. "kloka gubben eller kloka gumman konsultering". Managementkonsulterna betonar att även de värderar rätt utbildning, bland annat genom att framhålla att idealkonsulten bör ha "toppbetyg från de finaste högskolorna". Men som vi sett tidigare fungerar dessa formella meriter som bevis för att en individ har de rätta egenskaperna. Sålunda kan den kompetens som betonas för managementkonsulter framför allt härledas till andra typer av egenskaper så som att ha "karisma" och "driv" nog att kunna "sälja sig själv" och till att kunna hantera och vägleda människor i förändringsprocesser, dvs. "ta kunden från A till Ö".

En andra aspekt av idealkonsulten är innehav av vissa *förkroppsligade egenskaper*. Med förkroppsligade egenskaper menas olika typer av egenskaper hos individen som inte främst förknippas med formella meriter, utan snarare med mer personliga attribut så som personlighet, stil, utseende med mera. Dessa egenskaper berör framför allt det intryck individen ger mot omvärlden. De utgår i detta från konsulternas kroppar, till exempel hur en konsult bör röra sig, föra sig, klär sig, uttrycka sig med mera. Sammantaget ger detta ett intryck av att han eller hon är på ett visst sätt som människa. Bland annat kan en fast blick, ett leende och ett fast handslag i mötet med nya människor ge intrycket av självsäkerhet, medan en undvikande blick och ett slappare handslag kan ge intryck av osäkerhet och otrygghet. Som vi sett tidigare är en viktig aspekt av konsultarbetet att kunna ge ett visst intryck gentemot kunden för att skapa förtroende (Clark 1995). En del av de förkroppsligade egenskaperna kan även tänkas vara köns- och åldersmärkta. Kompetens kan med andra ord förknippas exempelvis med att vara man i en viss ålder (Grey 1994, 1998).

I det studerade fallet kan vi se att vikt bland annat läggs vid hur man klär sig. Det framkommer också att managementkonsulter och IT-konsulter klär sig olika. Det finns skillnader i "stil och hur man uttrycker sig och för sig och självförtroendet". En managementkonsult beskriver till exempel sig själv

och sina kollegor som "ett kostymgäng som det är väldigt välfilade naglar och fina slitsar på" och IT-konsulterna som sådana som bryter mot detta genom att komma in "med jeans och grå kavajer eller bruna kavajer". IT-konsulterna beskrivs vidare som "killarna med träskor och raggsockor som hasar omkring runt datorerna" och managementkonsulterna menar att detta visar på en "väldig skillnad i klass".

En tredje aspekt av idealkonsulten är hur denne fungerar som människa, dvs. vilka *interna egenskaper* som driver honom eller henne (jfr Grey 1994). Detta innefattar bland annat om individen främst har behov av materiell bekräftelse eller av bekräftelse genom gemenskap med andra människor. Det innefattar även föreställningar om drivkrafter och motivationsfaktorer hos idealkonsulten. Att föreställningar om motivation och drivkrafter hos organisationsmedlemmarna är en central del av personalkonceptet diskuterar även Alvesson (2004). Han menar att just föreställningar om vad som motiverar de anställda ligger till grund för hur bland annat incitament och andra styrsystem utformas i en organisation.

Bland annat i diskussionen om lokalen på Stureplan kunde vi se att olika typer av konsulter anses ha olika behov och drivkrafter. Detta är särskilt tydligt när det gäller managementkonsulterna. Det sågs till exempel att managementkonsulter tillhör "den kategori människor" bland vilka det var "hög status på kontorsplacering". Det sågs vara "pengar och det är status och uppskattning" som driver managementkonsulterna i deras arbete. Dessutom sågs managementkonsulter "ha en annan personlighet" än IT-konsulter, en personlighet som kännetecknas av "driv" och "entreprenörskap" och av att de är "primadonnor" med "behov att boosta sitt eget ego".

Som en fjärde aspekt av idealkonsulten ligger föreställningar om *social klass* som en övergripande dimension för de tre övriga. Olika sociala klasser är förknippade med olika värderingssystem och kulturell praktik (Bourdieu 1979/1984). Olika ställningstaganden kring vad som anses rätt, fint och legitimt förknippas med tillhörighet med ett visst kulturellt skikt i samhället. Kulturell praktik i denna bemärkelse tillägnas i första hand genom utbildning och i andra hand genom social bakgrund och uppväxtmiljö. I Bourdieus studie rörde detta framför allt kulturell konsumtion, men resonemanget kan även överföras till frågor om hur man beter sig och för sig i företagsvärlden. I form av kulturell praktik omfattas konsulternas formella meriter och förkroppsligade och interna egenskaper av socialt laddade värderingar. Detta medför även kopplingar till status förknippat med bemästrandet av en viss kulturell praktik. Personalkoncept kan sålunda gå så djupt som till antagan-

den om att de organisationsmedlemmar organisationen ser sig befolkad av antas tillhöra en viss social klass med vissa värderingar och kulturella praktiker.

Föreställningar om social klass är inte lika lätta att identifiera i citaten som de övriga aspekterna. I det studerade fallet finns hänvisningar till "skillnader i klass" och till att managementkonsulter ansågs vara "mycket finare" än IT-konsulter. Dessutom beskrivs managementkonsulter som att de hade en "hög svansföring" och att de var snobbiga i jämförelse med IT-konsulter. IT-konsulter beskrivs istället som mer prestigelösa och samarbetsvilliga och villiga att "lära" och "ha dialog". En koppling mellan social klass och identitet antydde dock tidigare då managementkonsulternas elitidentitet kopplades till föreställningar om aristokratiska samhällsgrupper medan IT-konsulternas meritidentitet kopplades till föreställningar om ett småborgerligt ideal. Detta kan här utvecklas ytterligare.

Managementkonsulternas elitidentitet innebar som vi såg att de beskriver sig själva som en grupp människor som är utvalda som en speciell typ av personer i ett skikt av högre rangerade individer. Detta innebär föreställningar om en *essentialistisk och genuin disposition* (Bourdieu 1979/1984) för managementkonsulterna, där idealkonsultens egenskaper ses komma naturliga från en inneboende källa. Det pris managementkonsulterna får betala för denna disposition är dock krav på dem att leva upp till och förverkliga sin naturliga talang. Detta visar sig i managementkonsultmodellens krävande karriärstruktur. IT-konsulternas meritidentitet innebär att de har inlärd yrkeskunskaper och att de värderar dygder så som samarbete, lärande, dialog och rättvisa. Detta innebär föreställningar om en *kultiverad disposition* (ibid) för IT-konsulterna, där idealkonsultens egenskaper ses som inlärd och kultiverade. En kultiverad disposition innebär i denna bemärkelse även att individen ständigt strävar efter att bli något och detta genom att göra något snarare än vara något. Dessutom anses det vara "finare" att ha talang än att kultiveras in i en kunskapsmassa.

Föreställningar om den ideala organisationsmedlemmen kan sålunda preciseras som föreställningar om formella meriter, förkroppsligade egenskaper, interna egenskaper samt om social klass. Dessa föreställningar är en del av företagets personalkoncept och kan se olika ut i olika organisationer där mer eller mindre vikt kan läggas vid de olika aspekterna. Som del av personalkonceptet formar de även hur organisationsmedlemmarna utvecklas och stimuleras i organisationen. I fusionen mellan Tech och Mac innebar reproduktionen av två skilda konsultidentiteter även en reproduktion av idéer om vem

idealkonsulten är inom respektive affärsmodell. Idealkonsulten inom Techs IT-konsultmodell framställs till stor del i termer av formella meriter, medan idealkonsulten inom Macs managementkonsultmodell framställs i termer av förkroppsligade och interna egenskaper. Skillnaderna mellan dessa idealkonsulter kopplades även till föreställningar om social klass, vilket medför högre status och legitimitet för Macs idealkonsult.

Personalkoncept behandlar organisatoriska föreställningar om organisationsmedlemmar i allmänhet. Det är dock möjligt att göra en koppling mellan personalkoncepten och organisationsmedlemmarnas identitet. Ser man föreställningar om organisationsmedlemmar just som organisatoriska föreställningar är det troligt att organisationsmedlemmarna själva tar till sig dessa som en del av sin självbild. Detta är framför allt troligt i konsultföretag där en del av arbetet är att i mötet med kunderna framställa sig själv som konsult på ett visst sätt för att nå legitimitet (Clark 1995). Att i denna framställning presentera sig själv i enlighet med idealkonsulten för konsultationsmodellen torde i dessa fall ge en trygghet genom att återkoppla till det förväntade. Detta gäller även identitetsarbetet internt i organisationen där en legitim presentation av sig själv som konsult kan bidra till möjligheten för befordran.

I fusionen mellan Tech och Mac berörde föreställningarna om idealkonsulten organisationsmedlemmarna på så sätt att de tillhörde olika yrkesgrupper, managementkonsulter respektive IT-konsulter. Detta medförde att konsulterna inom respektive verksamhet förknippades med en viss typ av kompetens. Här behövs dock en kommentar som rör relationen mellan idealkonsultens kompetens och det faktiska behovet av kompetens i verksamhetsutövandet. Utifrån vad som framkommit i tidigare forskning om konsultverksamhet är en stor del av både managementkonsulter och IT-konsulterns arbete att ge ett visst intryck mot omvärlden (Clark 1995, Bloomfield & Danieli 1995). För att lyckas med detta behöver båda grupper ge intryck utifrån förkroppsligade attribut så som hur de talar, för sig och klär sig. Mina resultat antyder dock att IT-konsulten förväntas ge intryck av att äga formella meriter så som teknisk kunskap och erfarenhet, medan managementkonsulterna förväntas ge intryck av att äga förkroppsligade och interna egenskaper så som finesse och driv. Dessa iakttagelser bygger dock på utsagor inifrån konsultföretaget. Kundens syn på konsulters kompetens kan vara en annan.

KAPITEL 10

DISCIPLINERING AV KONSULTERS IDENTITET

Hittills i analysen har jag undersökt hur managementkonsulter och IT-konsulter framställer konsultverksamhet och konsulters subjektivitet och därigenom reproducerar två skilda konsultidentiteter. Även om reproduktionen av konsulters identitet ägt rum i samband med en fusion har jag försökt visa att hur konsulterna framställer sig själva har kopplingar till två vidare konsultdiskurser. I detta kapitel föreslår jag att konsulternas identitet formas av den diskurs inom vilken de verkar. Mer specifikt hävdar jag att praktiken inom managementkonsultation respektive IT-konsultation disciplinerar konsulterna att framsälla sig själva på ett visst sätt.

KONSULTVERKSAMHET SOM DISCIPLINERANDE PRAKTIK

Genom att titta närmare på hur konsulterna framställer verksamheten inom managementkonsultation respektive IT-konsultation har jag identifierat två teman: den externa relationen till kunden och det interna karriärsystemet. Dessa utgör två förutsättningar för konsultverksamheten inom managementkonsultation och IT-konsultation. Skillnader i dessa förutsättningar medför olika krav på konsulterna inom respektive verksamhet. Min argumentation är här att skillnader i relationen till kunden och i karriärsystemen medför att managementkonsulter och IT-konsulter reproducerar skilda identiteter. Framför allt innefattar konsultverksamhet *disciplinerande praktik* som formar konsulternas identitetskonstruktion.

Begreppet *disciplinering*³² är hämtat från Michel Foucaults studier (Foucault 1975/1977) och har tidigare använts för att förstå skapandet av en viss typ av

³² Disciplinering anses även genomsyra vårt moderna samhälle och dess organiserande strukturer i stort genom att innefattas i en panoptisk praktik där synliggörande av människor som utsätts för den är centralt. Panopticon återfinns framför allt i fängelser, i skolan och i det militära men anses sprida sig till allt fler områden. Se vidare Foucault (1975/1977).

subjekt i organisationer (Townely 1994, Grey 1994). Disciplinering kan ses som en slags diskursiv kontrollmekanism som "dresserar" människor genom att kommentera, bestraffa och på så sätt rätt till felsteg (Foucault 1975/1977). Syftet är att forma lydiga och självdisciplinerande individer som självmant agerar på "rätt" sätt. På detta sätt skiljer sig disciplinering från mer direkt kontroll, till exempel direkta order, då disciplinering även innefattar mekanismer genom vilka individer blir självkontrollerande. Disciplinering riktar in sig på människors kroppar och sinnen, vilket innebär att den utgör en princip som kan kontrollera vad människor företar sig, hur de för sig och vad de tänker. Människor som subjekt underkastar sig den disciplinerande praktiken genom att förändras och användas för ett visst syfte. Därigenom, menar Foucault, framställer disciplinering individer som agerar och framställer sig själva på ett visst sätt.

Jag argumenterar här för att de skilda konsultverksamheterna disciplinerar konsulterna att konstruera mer eller mindre homogena identiteter. Kundrelationen och karriärstrukturen utgör två praktiker genom vilka konsulterna disciplineras. För det första disciplineras de genom *kundens blick*. En ständigt kontrollerande faktor är hur något framstår för kunden. Betydelsen av kundens blick visar sig bland annat när IT-konsulterna betonar vikten av struktur och planer för att ge intryck av säkerhet i konsultuppdragen och när managementkonsulterna betonar vikten av att sitta på Stureplan för att uppnå status och konkurrenskraft. För det andra disciplineras konsulterna genom *synliggörande karriärstrukturer*. Det som belönas, utvärderas och på annat sätt synliggörs internt i konsultföretagen vägleder konsulterna till att bli på ett visst sätt. Betydelsen av karriärstrukturer för konsulternas framställning av identitet visar sig bland annat i hur managementkonsulterna betonar partnerskap och up-or-out system som centralt inslag i utvecklingen som konsult.

Tillsammans skapar kundens blick och synliggörande karriärstrukturer ett system av diskursiv kontroll av konsulterna vilken "dresserar" dem till att presentera sig på ett visst sätt både externt och internt. Dessa disciplinerande praktiker verkar på olika sätt för managementkonsulter respektive IT-konsulter. Jag kommer nedan att visa hur skillnader i relationen till kunden och i förhållandet till karriär i de två affärsmodellerna kan ses ha disciplinerat konsulterna att framställa de skillnader mellan konsulter som framställdes vid fusionen.

KUNDENS ÖVERVAKANDE BLICK

Den första disciplinerande praktiken genom vilken konsulters identitet formas finns i den externa relationen till ständigt betraktande kunder. Konsulterna anpassar sig med andra ord efter kundernas bedömning av dem. Foucault talar om *hierarkisk observation*. Här sker disciplinering genom "arrangemang där själva blicken verkar betvingande" (Foucault 1975/1977: 170). Jag kommer nedan att visa hur kundens blick kan ha denna betvingande verkan på hur konsulternas identitet framställs. "Kunden" ses här som både presumtiva och befintliga kunder, vilket innebär att kunden kan finnas varhelst i konsulternas omvärld.

Affärsmodellerna för managementkonsultation och IT-konsultation som presenterades i kapitel sju innefattade en rad referenser till vad som skiljer dem åt i det externa förhållandet till kunder och marknad. Managementkonsultation framställdes för det första som en verksamhet där konsulterna definierar kundens problem, medan IT-konsultation framställdes som en verksamhet där konsulterna levererar lösningar på fördefinierade problem. För det andra betonades att de enskilda konsulterna inom managementkonsultation är involverade i både sälj- och leveransaktiviteter, medan man inom IT-konsultation har en separat säljkår. För det tredje betonades att managementkonsulter har kontakt med kunder på VD- och styrelsenivå medan IT-konsulter har kontakt med kunder på mellanchefts- eller operativ nivå. För det fjärde uppgavs managementkonsulter ha högre timarvoden och högre löner, medan IT-konsulter har lägre timarvoden och lägre löner. Till sist angavs managementkonsulter vara klädda i kostym och slips medan IT-konsulter är klädda i jeans och t-shirt. Jag menar att dessa skillnader i den externa relationen till kunden utgör en grund för att managementkonsulter och IT-konsulter formas till olika typer av subjekt.

Hur konsulterna refererar till kundrelationen lyfter fram två aspekter av hur konsulter påverkas av kundens närvaro. För det första innefattar konsulternas arbete till stor del *imageskapande* gentemot kunden, vilket tidigare forskning visat (Clark 1995, Clark & Salaman 1996, 1998, Furusten 2003). Vare sig det är inom managementkonsultation eller IT-konsultation behöver konsulterna presentera sig på ett visst sätt i interaktionen med kunden för att bli tagna på allvar. För det andra utgör kunden en *spegel* för konsulterna. En viss typ av relation till kunden återspeglar nämligen en självbild för konsulterna. Praktiken kring imageskapande och spegling skiljer sig åt mellan de två typerna av konsulter.

Imageskapande praktik

Tidigare forskning har visat att imageskapande starkt präglar konsulters förhållande till sina kunder (Clark 1995, Clark & Salaman 1998). Den image konsulterna skapar har en betydande roll för kundernas val av konsult, samtidigt som den ger legitimitet till konsulterna i den fortgående interaktionen med personer i kundföretag. Även om imageskapande kan sägas vara en del av alla yrken eller överhuvudtaget all mänsklig interaktion uppges det vara speciellt viktigt för konsultköparens val av och tilltro till konsulter, då konsulternas tjänster är kvalitetsmässigt svåra att i sig utvärdera och bedöma. Konsulter antas till stor del förlita sig på att ge intryck av expertis, kunskap och oumbärlighet för att övertyga kunderna om sitt värde.

Som vi såg i kapitel tre kan konsulter använda olika typer av symboler för expertis i sin strävan att skapa ett trovärdigt intryck. (Starbuck 1992, Alvesson 1993, Clark & Salaman 1996). Detta kan innefatta allt från olika typer av kvalifikationer, så som bevis för formell kunskap, till konsulternas manér, stil och självförtroende. Verksamhetens utformning och sammansättningen av konsultföretagets kundbas kan även de symbolisera kompetens och expertis. Jag kommer nedan att diskutera hur managementkonsulternas respektive IT-konsulternas relation till kunden skapar behov av imageskapande och hur de använder sig av olika typer av symboler för expertis.

En sak som managementkonsulterna lyfte fram när de skulle beskriva sin specifika relation till kunden var deras sätt att sälja. Som vi sett betonade managementkonsulterna att de har kontakt med kundrepresentanter på en hög nivå i kundföretagen, att de är involverade i att definiera kundens problem och att konsulterna är involverade i både försäljning och leverans av konsulttjänster. Denna relation innefattar även ett visst sätt att relatera till kunderna där en viss typ av intryck ges. Att få möjlighet att formulera kundens problem och behov kan sägas ge konsulterna en speciell maktsituation i kundrelationen, eftersom det möjliggör formulering av problem som kundföretaget behöver konsulter för att lösa. Men för att kunna göra detta med trovärdighet förutsätts att managementkonsulterna ger intryck av att besitta djupgående kunskap om det specifika företags situation. Relationen bygger således på ett förtroende som det tar lång tid att bygga upp.

I centrum för managementkonsulternas relation till kunderna står alltså skapandet av *personliga relationer* mellan kundföretagsrepresentanter och konsulter. Personliga nätverk har redan tidigare identifierats som en viktig del i denna relation (Faust 2002). Managementkonsulterna betonar bland annat

vikten av att ha en nära relation till enskilda personer på höga poster i kundföretagen. Relationen bygger till stor del på tillit och samförstånd mellan enskilda konsulter och enskilda företagsledare. Förmågan att utveckla tillit i personliga relationer med kundrepresentanter utgör en del av den "expertis" på vilken managementkonsulterna bygger sin image. Om man utgår från att likhet mellan individer främjar tillit och samförstånd i företagsledarkretsar (jfr Kallifatides 2002, Holgersson 2003) är det troligt att en förutsättning för att utveckla långsiktiga vänskapsliknande relationer med andra människor innefattar användandet av attribut som signalerar likhet. Exempel på sådana attribut skulle kunna vara klädstil (kostym i rätt färg och rätt märke), bemötande (rätt handslag, samtalston och samtalsämnen) och livsstilsval (rätt hobby så som golf eller jakt och rätt semesterort). Kanske är det till och med så att företagsledarna tidigare arbetat en tid inom konsultföretaget eller att de gått samma utbildning som managementkonsulterna de anlitar.

Det bör dock noteras att inte alla managementkonsulter i alla uppdrag har "kontakt på VD- och styrelsenivå". Till exempel utför juniora konsulter ofta det hårda arbetet i kulisserna. Dessutom innefattar många konsultprojekt interaktion med människor på olika nivåer i organisationerna i samband med till exempel förändringsprocesser. Dock innebär pyramidstrukturen med den ständiga strävan upp mot partnernivå att målet för den enskilde konsulten är att utveckla dessa personliga nätverk samtidigt som han eller hon stiger i graderna. När man blivit partner är dessa kontaktnät som mest utvecklade, och då kommer de till nytta för hela företaget (Maister 1993). Att kunna utveckla personliga relationer med företagseliten är sålunda målet för konsulter på alla nivåer.

Lokaliseringen vid Stureplan kan ses som ett viktigt attribut som hotades av fusionen. Stureplan förknippades med en viss "livsstil" för managementkonsulterna då de hade nära till de rätta restaurangerna, nattklubbarna och, som en konsult påpekade, de rätta gymmen. Dessutom befann de sig i samma geografiska område som kunderna. Med dessa attribut som symboler för expertis kan managementkonsulterna övertyga kunden om att de förstår dennes situation. De är ju lika, både när det gäller person och position i samhället. Kopplat till managementkonsulternas identitet kan slutsatsen dras att för att få företagselitens förtroende reproducerar managementkonsulterna en övertygande elitidentitet.

Som vi tidigare sett beskrivs IT-konsulterna i kontrast utgå från problem och behov som kunden själv definierat, sälja genom en separat säljkår och ha kontakt med personer på lägre nivåer i kundorganisationerna. Inom IT-

konsultation säljer och levererar man stora IT-implementeringsprojekt som är lättare att precisera och utvärdera. För att skapa förtroende behöver IT-konsulterna visa att de har förutsättningar att leverera det de utlovar och att kunden inte riskerar lägga ner tid och pengar på lösningar som inte fungerar. Det är detta som är den "expertis" IT-konsulterna behöver symbolisera. IT-konsulterna betonar bland annat vikten av att övertyga kunden om att deras investeringar är "säkra" och riskfria. Centralt för konsulternas relation till kunderna är således att skapa en image av att ha tillräckligt med *teknisk kunskap och erfarenhet* för att ro projektet i land. För att ge intryck av denna förmåga använder IT-konsulterna olika attribut som signalerar innehav av teknisk kunskap och formella meriter. Exempel på sådana attribut skulle kunna vara kvalitetscertifiering, konsulternas specialiserade utbildningar, erfarenheter från tidigare projekt samt uppföljning och projektplaneringssystem. Dessa attribut finns till stor del som del av organisationen och mindre hos den enskilde konsulten. Förkroppsligade attribut spelar således en mindre roll här, även om de inte heller här är obetydliga.

I fusionen kan den separata säljkåren och de omfattande styr- och rapportsystemen ses som uttryck för IT-konsulternas imageskapande. En separat säljkår är en manifestation av och symbol för en specialiserad och samordnad organisation där vikt läggs vid att utveckla specialistkunskap. Säljkåren utgör även det främsta ansiktet utåt och det första kunderna möter när de har kontakt med IT-konsulterna. Vilket intryck säljkåren ger är alltså av stor vikt. Projektstyrningsmodeller och projektdefinitioner beskrevs vidare som "bibeln" inom IT-konsultation. I dessa modeller specificeras samtliga arbetsmoment som fordras för att man ska kunna leverera det man lovat. Dessutom rapporteras det fortlöpande arbetet vilket möjliggör löpande uppföljning. Ett syfte med dessa system är att just kunna ge intryck av samordning av kunskap och av att ha kontroll över projektet.

Att IT-konsulterna är så pass specialiserade innebär även att det är troligt att endast en del av de anställda har ansvar för att skapa rätt image i relation till kunderna. Det är i rollen som säljare eller projektledare som IT-konsulter har kontakt med personer från kundföretagen. Många av de tekniskt specialiserade rollerna, så som systemutvecklare och programmerare, kanske inte alls behöver interagera med kunden. En stor del av den interaktion som sker när ett projekt väl är insålt och planerat sker med personer på operativ nivå. Till skillnad från hur det är inom managementkonsultation finns inom IT-konsultation inget system där tanken är att konsulterna över tiden bör ut-

veckla personliga kontakter och nätverk, även om enskilda IT-konsulter mycket väl kan tänkas göra det.

Sammantaget behöver kundrepresentanterna, som ofta är IT-chefer eller motsvarande, vid köp av IT-projekt inte skapa samma nära förhållanden som med managementkonsulter. Kunderna vet vad de är ute efter och kan därför förlita sig mer till symboler för teknisk kunskap som signalerar att IT-konsulterna kan leverera det kunden efterfrågar. Kopplat till IT-konsulternas identitet kan slutsatsen dras att för att få förtroende både på olika chefsnivåer vid försäljning och på mellanchefs- och operativ nivå vid leverans reproducerar IT-konsulterna en meritidentitet. Den enskilde konsulten ses med andra ord som en del av ett system som är organiserat och specialiserat utifrån teknisk kunskap.

Att managementkonsulter och IT-konsulter har olika behov av imageskapande i relationen till kunden kan sålunda var en bidragande faktor till att de konstruerar olika identiteter. Resultaten tyder på att det är olika saker som gör att en IT-konsult respektive managementkonsult uppfattas som kompetent och trovärdig. Även här kan vi se hur managementkonsulter för att få förtroende hos kunden behöver skapa en image baserat på personliga relationer och förkroppsligade egenskaper, medan IT-konsulter behöver skapa en image baserat på teknisk kunskap och formella meriter.

Spegling i kundens status

En andra sida av konsulternas relation till kunderna menar jag är att konsulterna speglar sig i kundernas identitet och status. Begreppet spegling syftar på ett mäskligt behov av att känna sig själv och skapa en sammanhängande uppfattning om sin identitet (Dale 2001). Spegling lyfter fram betydelsen av jämförelse med andra och skapar även en uppdelning mellan jag och du, mellan subjekt och objekt. Spegling kan även innefatta behov att bekräfta sina egna positiva drag. Jag kommer här att använda spegling som en metafor för hur konsulterna genom att anpassa sig till en viss relation till kunderna formar sin egen subjektivitet.

För management- respektive IT-konsulterna i TeMac medförde speglingen i kundernas status att en viss status blev tillgänglig. I de fall där konsulterna har kontakt med kunder med hög status kan de använda detta som en resurs för att även hävda hög status för sig själva. Här har det åter igen stor betydelse vilka förutsättningar de olika affärsmodellerna ger för förhållandet mellan konsult och kund. Managementkonsulternas spegling innefattar be-

kräftelse på att de är rätt som personer. Som konstaterats tidigare får konsulterna tillträde till en krets av högre rangerade genom det sätt de presenterar sig på. Detta är särskilt tydligt när det gäller deras kontakter med företagsledare och andra ledande personer i näringslivet. Genom tillträde till dessa relationer kan managementkonsulternas likhet med företagseliten bekräftas och användas som stöd för en egen elitidentitet.

Relationerna som utvecklas mellan managementkonsulter och deras kunder kan beskrivas vara av informellt slag. Managementkonsulterna fungerar som samtalspartner (jfr Furusten 2003), och relationen till kunden kan karaktäriseras som vänskapslik snarare än strikt affärsmässig. I tidigare studier har det visat sig att managementkonsulter ofta träffar sina kontakter på informella arenor, till exempel över lunch, för att diskutera enskilda eller generella frågor utan att det formellt sett ingår i något konsultuppdrag (Maister 1993, Faust 2002). Tanken är dock att långsiktiga och förtroliga relationer ska utvecklas, för att det ska falla sig naturligt för kunden att komma till just denne konsult då han eller hon behöver extern hjälp. Förutom att de fungerar som arena för imageskapande innebär dessa kontakter även att konsulterna kan hävda att de är nära associerade med företagseliten. Företagseliten kommer ju till dem för råd och hjälp.

Vidare har managementkonsulten en stark kontroll över konsultationsprocessen, eftersom han/hon definierar kundens problem. På så sätt kan de också hävda att de har en central roll i att påverka kundföretagets vidare utveckling. Managementkonsulterna kan sålunda argumentera för sin högre rangering på basis av att de är utvalda av Sveriges företagselit, och de kan dessutom tänkas ha en del makt över denna elit eftersom rollen som expert och rådgivare i relationen ger dem legitimitet att påverka. I fusionen kom managementkonsulternas spegling även till uttryck genom betoning på att deras specifika relation till kunden medförde högre timarvoden och högre löner. Ett högre värde kunde därmed hävdas baserat på att kunderna var beredda att betala mer för managementkonsulternas tjänster. Av allt detta drar jag slutsatsen att den specifika relationen till kunden kan antas tillåta managementkonsulterna att rekonstruera en elitidentitet genom att de kan spegla sig i företagselitens identitet och status.

IT-konsulterna har inte samma starka band till företagsledningen i kundföretagen. Även om de mycket väl kan ha frekvent kontakt med personer från företagsledningarna i stora bolag vid införsäljning av stora och resurskrävande systemprojekt är deras relationer starkare till mellanchefer och operativ personal i kundföretagen. Inom IT-konsultation särskiljer man försäljning och

leverans samtidigt som man har en mer specialiserad organisation. Detta medför att det endast är ett fåtal personer som har kontakt med ledningen.

IT-konsulternas spegling rör i större grad bekräftelse på värdet av den tekniska kunskap de besitter. Framgångsrika projekt ger en bekräftelse på att den kunskap och de meriter som konsulterna besitter har ett praktiskt värde. Framför allt då IT-konsulterna har relation med IT-chefer eller liknande hos kundföretagen som även de är kunniga inom IT kan bekräftelse genom gemensamma intressen förstärka konsulternas identitet som meritokratiskt inriktade teknikexperter. Kontakten med personer på mellanchefs- eller operativ nivå hos kunderna kan dock antas ge tillgång till en spegelbild där konsulterna har lägre status än managementkonsulterna.

Kundens blick discipliner konsulters identitet

Enligt Foucault kan den typ av hierarkisk observation som kundens blick skapar "verka betvingande" på den som observeras (Foucault 1975/1977). Denna disciplinering sker för att göra individen *nyttig och användbar* i ett visst sammanhang. Disciplin innebär en typ av maktutövning, där individerna på samma gång blir föremål och verktyg för den disciplinerande tekniken. Även inom konsultverksamhet kan man se att individer disciplineras till nytta för verksamheten. Resonemanget i det föregående avsnittet visade att en nyttig managementkonsult är en konsult som presenterar sig på ett legitimt och övertygande sätt i relationen till kunden. En sådan nyttig managementkonsult är en individ som genom sitt sätt att vara och agera kan skapa trovärdighet och långsiktiga relationer med företagsledare. En nyttig IT-konsult är i sin tur en konsult som kan samarbeta i stora komplexa projekt och som har kunskap och erfarenhet om IT-system. Som vi sett menar jag att dessa skillnader i hur en nyttig managementkonsult respektive IT-konsult bör vara innefattar reproduktion av en elitidentitet eller en meritidentitet i respektive verksamhet.

En kort kommentar som rör hur den enskilde konsulten kan formas genom denna disciplinering kan vara på sin plats. Kundens blick synliggör konsulterna och deras kroppar och sinnen genom att göra konsulterna medvetna om vikten att framställa sig på ett visst sätt. För den enskilde konsulten är kundens blick närvarande i kundprojekt med direkt interaktion med individer i kundföretaget. I dessa situationer försöker konsulten anpassa sig till kundens förväntningar och bedömning av honom och henne. Konsekvensen av misslyckad anpassning riskerar bli misstro, bristande trovärdighet och i förlängningen förlorade affärer. Fler managementkonsulter än IT-konsulter upple-

ver direkta möten med kunderna, eftersom managementkonsulterna säljer själva, särskilt allt eftersom de avancerar i hierarkin och blir bättre på att anta den rätta och nyttiga identiteten.

Kundens blick är ständigt närvarande och observerande, men konsulterna kan aldrig säkert veta när de observeras. Vem som helst i konsultens omgivning kan vara en kund och mottagare av framställningen av en legitim bild av konsulten. På grund av detta övergår de enskilda konsulterna från att anpassa sig till kunden i enskilda situationer och möten till att ständigt anpassa sitt sätt att tänka och agera. Denna självdisciplinering innebär att konsulten förändrar sig själv, sin kropp och sitt tänkande för att passa in i rollen som trovärdig och legitim konsult. Den enskilda konsulten internaliserar med andra ord den identitet som anses ge legitimitet.

Självdisciplinering kan innefatta, inte bara anpassning till möten med kunder, utan även imitation av andra konsulter som lyckats. Det är således inte nödvändigtvis ett enda sätt att vara som konsult som potentiellt ger legitimitet i kundrelationen. Även konsulterna själva kan internt i konsultföretaget generera föreställningar och praktik kring vad som ger legitimitet. Man kan här även tänka sig ett konsultationens "backstage", dvs. en plats där konsulterna inte är synliga för kundens blick och sålunda skulle kunna vara sig själva. I detta undanskymda utrymme kan dock konsulterna disciplineras av andra praktiker i konsultföretagets interna strukturer. Till exempel kan de disciplineras av synliggörande interna karriärstrukturer.

SYNLIGGÖRANDE KARRIÄRSTRUKTUR

Den andra disciplinerande praktiken genom vilken konsulters identitet formas innefattas i interna strukturer i konsultföretaget genom vilka den enskilda konsulten "undersöks" och därigenom synliggörs. Foucault (1975/1977) talar om att *undersökning* som disciplinerande praktik är en kombination av dels hierarkisk observation, dels granskning och bedömning av individer utifrån någon typ av norm (normaliserande bedömning). Undersökning *synliggör* individer genom klassificera dem som tillhörande en viss grupp som har vissa egenskaper. Synliggörande bidrar dessutom till att individer differentieras som enskilda fall. Genom synliggörandet blir det möjligt att jämföra individens egenskaper med normen/medeltalet i en grupp eller i populationen som helhet. Individen korrigeras genom belöning eller bestraffning, vilket vidare formar individens subjektivitet och identitet. Jag kommer här att visa hur managementkonsulter respektive IT-konsulter identifieras även disciplineras genom synliggörande karriärstrukturer.

Flera tidigare Foucaultinfluerade studier har argumenterat för att HR-processer och ekonomiska styrsystem innefattar disciplinerande praktiker som baseras på undersökning. Townley (1993, 1994) har visat hur praktiken kring Human Resource Management (HRM) i företag bidrar till att synliggöra och skapa medarbetare som är mätbara och som kan styras och formas. Denna praktik är som mest tydlig i rekryteringsprocessen, där individen utvärderas med hjälp av personlighetstest, kunskapstest och andra test som syftar till att välja ut rätt individ till rätt position. Undersökning sker också i fortlöpande utvärderingar av individens arbetsprestation. Disciplinering sker i båda dessa sammanhang. Individens egenskaper, prestationer och utveckling dokumenteras, och denna dokumentation bildar en kunskapsmassa som synliggör och objektiverar individen som en individ av ett visst slag. Dokumentationen gör det också möjligt att jämföra olika individer med varandra och med olika standarder, vilket i sin tur innebär att individer kan bestraffas eller belönas i syfte att forma dem.

Ekonomiska styrsystem har även de visat sig bidra till att synliggöra och forma individer i organisationer. Miller & O'Leary (1987) har till exempel visat hur företags redovisnings- och ekonomistyrningssystem ofta innefattar "kalkylerande" praktiker. Dessa praktiker synliggör individens arbetsinsats på så sätt att den kvantifieras och jämförs med standarder och med andras prestationer. Den jämförelse som synliggörandet innebär formar individer som är effektiva och som lättare kan styras och formas (se även Hopper & Macintosh 1993, Covalski et al 1998). Dessa praktiker kan sålunda sägas ha makt att forma individer som både av sig själva och av andra anses vara på ett visst sätt i termer av egenskaper, kapacitet och utvecklingsbehov. Genom att individen anammar detta sätt att vara som sant formas han eller hon därefter. Dessa praktiker kring HRM och ekonomistyrning är vanligt förekommande i moderna företag och återfinns även i konsultföretag av olika slag. Jag har dock valt att här se dessa praktiker som del av *karriärstrukturer* i konsultverksamheterna, då de samlade praktikerna skapar en struktur för hur man bör vara och vad man bör göra för att "göra karriär" i företaget.

Affärsmodellerna för managementkonsultation och IT-konsultation som presenterades i kapitel sju innefattade en rad referenser till konsulternas möjligheter till karriär och utveckling. För att friska upp minnet upprepar jag här de element i affärsmodellerna som förknippas med hur konsulterna förhåller sig till karriär. Managementkonsulter framställdes för det första som strukturerade enligt en "pyramidstruktur" med "up-or-out" system, medan IT-konsulternas struktur beskrevs som mer traditionell men platt. För det andra

betonades att managementkonsultverksamheten var partnerägd, medan IT-konsultverksamheten var börsnoterad. För det tredje uppgavs managementkonsulterna rekrytera yngre personer som är nyutexaminerade från "elitskolor", medan IT-konsulterna rekryterade jämförelsevis äldre personer med mer heterogen utbildning och med längre praktisk erfarenhet. Till sist anges managementkonsulternas liv kretsas kring arbetslivet då de jobbar jämförelsevis mycket, medan IT-konsulternas arbetsliv beskrivs rymma tid även för familjeliv.

Nedan kommer jag att visa hur IT-konsulters och managementkonsulters praktik kring karriär återspeglar två skilda uppfattningar om vad det innebär att göra karriär. Det specifika mönstret i respektive karriärstruktur bidrar ytterligare till att managementkonsulter och IT-konsulter disciplineras att konstruera skilda identiteter.

Praktik kring karriär

Karriär har tidigare setts som en del av det moderna samhällets självförverkligande projekt. I detta samhälle förväntas man ständigt sträva efter utveckling av sin person. "Karriären" blir en arena på vilken individer ges möjlighet att utvecklas (Grey 1994). Att göra karriär kan sålunda vara ett sätt att "bli" något även i ett vidare sammanhang än på arbetsplatsen. Genom konsulternas framställning av konsultverksamhet och konsulters subjektivitet kan man även uttolka två skilda föreställningar om vad självförverkligande innebär, en inom managementkonsultation och en inom IT-konsultation.

I kapitel åtta visade jag hur managementkonsulterna framställde sig som presterande subjekt när de talade om fusionen. Att managementkonsulter framställer sig som presterande subjekt innebär att de definierar sig som personer som presterar väl i enlighet med en viss uppsatt måttstock för god prestation. För att bli en "riktig" managementkonsult och kunna tillägna sig den positiva självbild som inkludering i denna grupp erbjuder följer managementkonsulterna de praktiker kring karriär som leder fram till att de erkänns ha presterat väl. Sålunda utvecklas managementkonsulter och gör *karriär genom prestation*.

Managementkonsulternas tjänster bygger på en relativt vag kunskapsbas och innefattar få materiella beståndsdelar. Dessutom är interaktionen med kunden är en viktig del av utförandet av managementkonsulttjänster. I avsaknad av en konkret produkt som synliggör kompetens behöver managementkonsulter ta andra vägar för att visa att de innehar kunskap och kan bidra med

värde till verksamheten. Tidigare har vi till exempel sett att skapandet av rätt intryck kan vara en viktig del av att få legitimitet och trovärdighet i relationen till kunderna. Att kunskapen är svår att definiera innebär dock att man även internt behöver finna sätt att avgöra vilka konsulter som innehar dels rätt kunskap och egenskaper, dels förutsättningar att prestera väl i framtiden.

Managementkonsulternas pyramidstruktur innefattar bland annat ett system för utvärdering av enskilda konsulters prestationer. Jag vill här föreslå att dessa utvärderingar kan ses som en *mätteknik* genom vilken konsulternas arbetsinsats tydliggörs. Införandet av en sådan mätteknik kompenserar för avsaknaden av en tydlig produkt. Denna mätteknik består av regelbundna utvärderingar och uppföljningar av konsulternas arbete. Den enskilde konsultens arbetsinsatser jämförs dels med uppställda standarder, dels med andra konsulter. Utvärderingarna ligger även till grund för avgöranden om konsulten ska få stanna kvar och bli befordrad eller om han eller hon ska uppmanas lämna organisationen. Denna internt utvecklade karriärstruktur belönar sålunda rätt typ av prestation.

Det är svårt att definiera vad prestation är i detta sammanhang då dess innebörd skiftar beroende på syftet med kundprojektet och den enskilda konsultens roll i projektet. Dock är praktiken kring hur prestation erkänns och belönas tydligare. Prestation är ett centralt begrepp i rekryteringsprocessen, i up-or-out system, i partnerskapstanken samt i konsulternas arbetsstil och klädstil. I alla dessa praktiker betonas vikten av att bli utvald och inkluderad i en grupp människor med hög status. En konsult kan bli utvald om han eller hon visat sig kunna prestera väl och om han eller hon anses ha potential att prestera även i framtiden. Prestation bedöms delvis i regelbundna utvärderingar av den utveckling konsulterna visat sedan föregående utvärdering. Även om det betonas att utvärdering sker efter formella meriter antyder den vikt som läggs vid personlig stil, sätt och klädstil att prestation även innefattar hur man presenterar sig som person.

Både rekryteringsstrategi och livsstil inom managementkonsultation kan kopplas till en prestationsinriktad inställning till karriär. Att managementkonsulterna rekryterar från elitskolor blir dels en inträdesbarriär till konsultgruppen. En examen från en elitskola ses som ett bevis för talang och prestationspotential samtidigt som den utgör en symbol för att man är "bättre" än andra. Att managementkonsulter ofta rekryteras yngre och direkt efter examen innebär även att konsulterna är mer formbara när de börjar i konsultföretaget. Formbarhet ges därmed större vikt än att konsulterna haft tid att samla på sig erfarenheter och kunskap. En homogen rekrytering av yngre

och formbara konsulter och att managementkonsultyrket beskrivs mer som en livsstil tyder på att stor vikt läggs vid att konsulterna formas till en managementkonsult med en viss identitet.

Som vi sett tidigare betonar IT-konsulterna vikten av att utvecklas och lära sig, både som individ och för företagets skull. Vi har även sett att IT-konsulterna framställde sig själva som organiserande subjekt, där strävan mot lärande och självutveckling var ett centralt inslag. Förutom att det betonades att man lär sig att bli IT-konsult betonades att en viktig strävan för IT-konsulter är att lära sig nya saker och utvecklas. Lärande angavs även vara ett centralt motiv för Tech att gå in i fusionen med Mac. IT-konsulter anses sålunda utvecklas och göra *karriär genom lärande*.

IT-konsulternas tjänster består av implementering av IT-system. Produkten som man levererar är således tydligare. Mer bestämt består IT-konsulternas kunskapsbas av kunskap kring den teknologi som innefattas i IT-system. Genom att de arbetar med denna *teknologi* blir det tydligt vad konsulterna kan och behöver kunna för att utföra tjänsterna och få IT-systemen att fungera som kunden vill. Den enskilda konsultens arbetsinsats kopplas här mer direkt till ett resultat, nämligen huruvida arbetsinsatsen bidrog till en fungerande produkt. Denna koppling kan dock vara vag även här, eftersom det i stora och komplexa projekt kan vara svårt att isolera den enskildes arbetsinsats. Eftersom de arbetar med en tydligare teknologi och slutprodukt kan konsulternas meriter och erfarenheter lättare synliggöras. Den naturliga vägen att förbättra sin arbetsinsats blir att lära. En viktig del av att göra karriär som IT-konsult är därför att lära sig, kunna teknologin och anpassa sig till teknologins förutsättningar.

Jämfört med managementkonsulterna förlitar sig IT-konsulterna sålunda i mindre utsträckning på en formell praktik kring karriär. Även IT-konsulterna genomgår utvärdering, men denna utvärdering sägs till exempel inte leda till formell befordran. Istället säger IT-konsulterna att de uppskattar möjlighet till lärande i sig, då de ser det som ett sätt att utvecklas som människa. Eftersom organisationen är platt och eftersom det inte finns samma behov för organisationen att systematiskt forma konsulterna eller för den enskilde konsulten att bygga upp kontaktnätverk finns heller inte lika tydliga vägar till befordran. Den enskilde konsulten kan i och för sig befordras till chefspositioner, till exempel till teamchef eller projektledare, men befordran signalerar inte på samma sätt att man blivit utvald. Istället finns en starkare betoning på att specialisera sig inom ett visst kompetensområde och få renommé genom lång erfarenhet och goda kunskaper.

Att lärande och teknisk kunskap har en central roll för IT-konsulternas karriärstruktur kan även kopplas till att IT-konsulter rekryteras äldre och med mer arbets- och livserfarenhet. Framför allt tyder rekryteringsmönstren på att det prioriteras att IT-konsulterna hunnit samla på sig erfarenheter och kunskap före dess att de ansluter sig till IT-konsultverksamheten. Att IT-konsulter är äldre, har en mer heterogen bakgrund och inte beskriver IT-konsultyrket som en livsstil tyder även på att det finns ett större utrymme för olikhet bland IT-konsulter och att inte lika stor vikt läggs vid att konsulterna formas till en IT-konsult med en viss identitet

Karriärstrukturen inom IT-konsultation och managementkonsultation ser sålunda olika ut, och de synliggör konsulter av olika slag. Detta synliggörande bidrar till att konsulterna anpassar sig till det som karriärstrukturen belönar. Framför allt verkar karriärstrukturernas synliggörande disciplinerande på konsulterna, eftersom strukturerna formar hur de framställer sig själva som konsulter.

Som vi såg i kapitel nio rekonstruerar managementkonsulterna en elitidentitet. De betonar att de som personer är utvalda och högre rangerade än bland annat IT-konsulter. Vi har även sett hur managementkonsulternas nära förhållande till kundrepresentanter på höga positioner stödde reproduktionen av denna elitidentitet. Jag vill hävda att det specifika förhållandet till karriär som målats upp här stödjer reproduktionen av en elitidentitet ytterligare. Genom att kunna hänvisa till den restriktiva hållningen till vilka som blir inkluderade, till den tuffa utgallringen av personer som inte uppfattas hålla måttet och till den snabba stegringen i karriären för de som lyckas har managementkonsulterna starka argument för att hävda att de är bättre. De har helt enkelt visat sig vara bättre än alla de som i olika stadier exkluderats. Dessutom kan managementkonsulterna tänkas ha imiterat lyckade konsulter, till exempel seniora konsulter och partners, vilka framställt sig själva i linje med en elitidentitet.

IT-konsulterna rekonstruerar i sin tur en meritidentitet. De betonar att de är personer som lägger vikt vid lärande, utveckling och samarbete. Jag vill här vidare hävda att även IT-konsulternas specifika förhållande till karriär stödjer reproduktionen av en meritidentitet. "Karriär" definieras utifrån att IT-konsulter jobbar med en teknologi som skapar förutsättningar för hur arbetet utformas. Framför allt skapas förutsättningar för vilken kunskap som behövs för att utföra tjänsterna. Dessa tjänster behöver dock ständigt utvecklas för att hålla kunderna intresserade. Lärande och utveckling hos den enskilda

konsulten, antingen genom utbildningar och interaktion eller genom egen reflektion och experimenterande, bidrar sålunda till utveckling av tjänsterna. Drar man detta resonemang till sin spets betyder det att även om lärande och utveckling inte belönas med hierarkisk befordran eller nämnbart högre lön, så formas IT-konsulterna i sin identitetskonstruktion genom intern uppskattning och normer för hur en god IT-konsult bör agera.

Synliggörande karriärstruktur disciplinerar konsulters identitet

Foucault (1975/1977) uttrycker att vi inträtt i ”den oändliga examens och den tvingande objektiveringens tidevarv” och syftar med detta bland annat på den ständiga undersökning, utvärdering och inspektion av individer som bland annat kommer till uttryck i skolvärlden. I skolan utsätts eleverna för ständig utvärdering genom diverse kunskaps- och färdighetstest. Dessa test ges för att kategorisera elevernas färdigheter och kunskapsnivå, deras förutsättningar för lärande och eventuella behov av speciella utvecklingsstöd. Kunskapstest och betyg har bland annat funktionen att avgöra vilka individer som passar till vilken typ av arbete. Som vi sett ovan återfinns sålunda denna typ av system för synliggörande även inom konsultation. Managementkonsulter och IT-konsulter disciplinerar olika genom skilda praktiker kring karriär och självutveckling inom respektive affärsmodell. Disciplineringen sker genom praktiker för hur enskilda medarbetares arbetsinsatser bedöms och synliggörs. Inom IT-konsultation synliggörs konsulternas kompetens genom den teknologi de arbetar med medan inom managementkonsultation synliggörs kompetens genom ett speciellt utarbetat karriärsystem.

Men hur formas den skilde konsulten av den synliggörande karriärstrukturen? Praktiken kring karriär är utformad så att information samlas in om de enskilda konsulterna. Informationen om konsulterna bildar sammantaget en kunskapsmassa om den enskilda konsulten, dennes arbetsprestationer och utveckling. Konsulterna blir på detta sätt enskilda ”konsultfall”, dvs. avgränsade individer vars individuella prestationer synliggörs. Utifrån dokumenterad information kan konsulten sedan jämföras med andra konsulter och med normer för önskad prestation. Inom managementkonsulternas up-or-out system har denna undersökning av konsulterna bland annat till syfte att fungera som underlag för utsällning av konsulter som inte når upp till de önskade prestationerna.

I likhet med tidigare studier (jfr Grey 1994) har jag visat att vad som uppfattas som kompetens och prestation i konsultföretag inte endast rör teknisk kunskap och färdigheter. Att prestera som managementkonsult innebär även

att föra sig, klä sig, uttrycka sig och i allmänhet agera på ett visst sätt. Konsulterna bedöms således utifrån hur väl de passar in i bilden av idealkonsulten och hur väl de anammar den önskade konsultidentiteten.

Jämfört med managementkonsulter formas IT-konsulter till större del i relation till deras insatser i det dagliga arbetet. En tydligare teknologi kring vilken IT-konsulterna arbetar synliggör ett gott arbete. Men även IT-konsulter använder utvecklingssamtal och individuella utvecklingsplaner som ett kompletterande styrmedel. För IT-konsulter har dock utvärdering av konsulternas arbetsinsats inte samma betydelse som inom managementkonsultation. Men de kan ändå påverka konsulternas självbild. Även om IT-konsulternas resultat i relation till utvecklingsplaner inte får samma avgörande roll som för managementkonsulterna så har de fortfarande en synliggörande funktion. Vad som utvärderas och vad som behandlas i utvecklingssamtal sätter fokus på vissa aspekter av konsulterna vilket vidare ger signaler om vilka egenskaper, attityder och handlingar som föredras. Att IT-konsulterna involveras i dessa utvecklingsplaner kan bidra till hur de formas.

Diskussionen av hur konsulterna disciplineras att konstruera en viss konsultidentitet har här förts på en konceptuell nivå utan djupare exemplifiering eller nyansering. Min avsikt har varit att ge en poängfull förståelse av hur konsulternas verksamhet bidrar till att forma deras identitetskonstruktion. Fortsatta studier borde mer ingående belysa hur konsulter disciplineras av praktiken i konsultverksamhet. I nästa kapitel visar jag hur analysen ovan kan bidra till att förstå hur konsulters identitet påverkar förutsättningarna för integration i fusioner mellan konsultföretag.

KAPITEL 11

BETYDELSEN AV KONSULTERS IDENTITET FÖR INTEGRATION

Integration innefattar interaktion och samordning och kan ske på flera plan i organisationen (Shrivastava 1986). Det kan handla om att homogenisera procedurer och processer så som system för styrning och uppföljning, om att slå samman organisatoriska delar fysiskt och strukturellt och om att homogenisera värderingar och andra kulturella element i de två företagen. Integration är en del av att förverkliga fusionen, dvs. att realisera de synergier transaktionen motiverades av. Tidigare fusionsforskning har betonat att för att integrationen ska leda till de fördelar man räknat med behöver integrationen planeras och genomföras medvetet (Jemison & Sitkin 1986, Haspeslagh & Jemison 1991, Datta 1991).

I tidigare studier av fusioner mellan professionella serviceföretag hävdar man dock att det är svårt att planera och styra integration i denna typ av företag (Greenwood et al 1994, Empson 2000, 2001). Detta beror på specifika drag i verksamhetens art där man är beroende av att kunskapsarbetarna delar med sig dels av sin kunskap och kompetens i organisationen, dels av sina kundkontakter. Då det är medarbetarna, individuellt och som grupp, som äger den kunskap som är grunden för verksamheten äger de även makten över denna kunskap (Empson 2001). För att integration, dvs. samordning och interaktion, ska ske mellan organisationer av denna typ är en förutsättning därför att medarbetarna är öppna för samarbete och kunskapsutbyte över organisationsgränserna. Initiativ till samarbete och utbyte måste ske i verksamheten och kan inte påtvingas uppiifrån. Ledningen kan skapa förutsättningarna för integration, men den kan inte kontrollera hur integrationen faktiskt utvecklas. Detta är speciellt relevant i fusioner som den mellan Tech och Mac, där motivet för sammanslagningen var att kombinera kompetensområden. För att kompetens ska kombineras måste kunskap på något sätt delas.

Givet att initiativ till integration i konsultföretag måste tas av enskilda konsulter i verksamheten är det viktigt att se till att förutsättningarna för att sådana initiativ finns. I detta kapitel besvarar jag studiens andra forskningsfråga: *Hur påverkar framställningar av konsulter och konsultverksamhet (konsulters identitet) förutsättningarna för integration i fusionen?* Detta innebär att jag tittar på de förutsättningar reproduktionen av konsulters identitet skapar för integration i fusionen mellan Tech och Mac. Framför allt visar jag hur konsulternas identitet normaliserar deras inställning till integration. Som ett första led sammanfattar jag nedan hur integrationsarbetet såg ut i TeMac.

SKEDDE NÅGON INTEGRATION?

Det som motiverade fusionen mellan Tech och Mac var, som vi tidigare sett, att integration av kompetensområden för IT och management skulle skapa möjligheter att erbjuda nya kombinerade tjänster och samordna försäljning av existerande tjänster. För att uppnå detta mål startade man i början av fusionen dels ett övergripande planeringsprojekt, dels ett antal specifika integrationsprojekt. I dessa projekt kartlade man de två organisationerna och formulerade förslag på integrationsåtgärder. Nedan sammanfattar jag huruvida det skedde någon integration mellan Tech och Mac efter fusionen. Sammanfattningen är delvis en repetition från kapitel sex. Jag utgår från Shrivastavas (1986) uppdelning av integration i: homogenisering av procedurer och processer, strukturell integration, fysisk integration och kulturell/social integration.

HOMOGENISERING AV PROCEDURER OCH PROCESSER. Ett av de projekt man drev i planeringen av integrationen gick ut på att utreda vilka styrmodeller den gemensamma organisationen skulle baseras på. De initiala planerna var att homogenisera olika stödsystem och andra processer och procedurer för att därigenom skapa en gemensam och sammanhållen organisation. *Jämförbara system* skulle hjälpa till att samordna verksamheten mellan olika affärsområden. Ett exempel på en central styrmodell som diskuterades var "performance management" systemet, som omfattar lönenivåer, bonusmodeller, rekryteringsprocesser mm. Dessutom hade man planer på att införa gemensamma rapporteringssystem och procedurer för projektstyrning, uppföljning och utvärdering mm.

Dessa försök resulterade i en hel del förändringar. Bland annat infördes en gemensam internwebb och gemensamma rapportssystem. Dessutom fick Tech tillgång till Macs beryktade kunddatabaser. Managementkonsulterna menade dock att många av de styrsystem som kom från Tech var för tidskrä-

vande, specifika och byråkratiska för att passa en managementkonsultverksamhet. Systemen upplevdes begränsa verksamheten snarare än stödja och underlätta den. Dessutom var managementkonsulterna till en början ovilliga att ingå i gemensamma löne- och bonussystem. Dessa system skulle göra det uppenbart att managementkonsulterna tjänade mer än IT-konsulterna, och man befärade att det skulle skapa avundsjuka och missämja. Det är dock oklart i vilken utsträckning procedurer och processer verkligen homogeniserades och i vilken utsträckning de skulle ha kunnat homogeniseras. Managementkonsulternas reaktioner och uttalanden, till exempel att "det är ju en omöjlighet att integrera", tyder dock på att homogeniseringen inte gick så långt som man första hade tänkt.

STRUKTURELL INTEGRATION. Integrationsplaneringen resulterade även i ett förslag på ny struktur som skulle upprättas cirka ett halvår efter att planeringsarbetet påbörjades. Den nya strukturen var en matrisstruktur i vilken affärsområdena ställdes mot en säljorganisation med så kallade "marknadssektorer", dvs. ansvarsområden för försäljning och kontakt med kunder i olika marknadssegment. De affärsområden som preciserades var: Strategic Consulting (strategikonsultation eller så kallad "high end" managementkonsultation), Management Consulting Business Solutions (managementkonsultation inklusive businesskonsultation), Technology (IT-konsultation) och Operate (förvaltning av IT-system och IT-avdelningar).

Förutom sammanslagning av managementkonsultenheterna (Macs managementkonsulter, Independents managementkonsulter och businesskonsulterna) innefattade denna struktur inte någon utpräglad integration mellan konsultationsområdena. Istället var tanken att integration skulle ske genom *säljorganisationen* och i *enskilda kundprojekt*. Bland annat var det meningen att säljorganisationen dels skulle ta över ansvaret för all försäljning, dels ta huvudansvaret för vård av kundrelationerna. Säljarna skulle på så sätt avlasta konsulterna för att de skulle kunna koncentrera sig på leverans. Integration skulle här ske genom att säljpersonal skulle ha kunskap om alla typer av tjänster. Därigenom skulle de dels kunna sälja in projekt där flera kompetensområden behövde involveras, dels "korssälja", dvs. utnyttja att konsultuppdrag inom ett kompetensområde skulle kunna generera nya affärer inom ett annat. Integration i enskilda kundprojekt innebar dessutom att även om konsulter från olika kompetensområden tillhörde olika enheter i organisationsstrukturen, så skulle de mötas, samarbeta och kombinera kompetens i kombinerade kundprojekt.

Tanken med en separat säljkår som kunde ta hand om huvuddelen av kundvården och försäljningen var, som vi sett i analysen, något som stämde överens med Tech och IT-konsulternas affärsmodell, medan det däremot var främmande för Mac och managementkonsulternas affärsmodell. Managementkonsulterna betonade snarare att försäljning och leverans av projekt skulle sammanflätas och att vårdandet av kundrelationer var en viktig del av den enskilde konsultens mognadsprocess och karriär som konsult. Eftersom strukturen inte stämde överens med managementkonsulternas affärsmodell ignorerade de säljorganisationen och fortsatte att sälja sina egna projekt och vårda sina kundrelationer så som de gjort tidigare. Man sade att ”det är helt omöjligt att sälja alla saker i en och samma individ”, eftersom det innefattade så skilda och komplexa kompetensområden. Detta fick vidare konsekvensen att säljorganisationen inte fick tillgång till managementkonsulternas projekt, vilket hindrade både försäljning av kombinerade projekt och korsförsäljning. Detta ledde till att man så småningom krympte sektorsorganisationen så att den till slut endast ansvarade för ett fåtal nyckelkunder. Enligt konsulterna lyckades man inte heller sälja in kombinerade projekt, vilket innebär att de kundprojekt som krävde konsulter med kompetens från flera affärsområden var få.

Förutom problemen med att integrera försäljning och skapa gemensamma projekt stötte man även på problem med *integrationen i managementkonsultenheten*. I den första strukturen innefattade enheten Management Consulting Business Solutions både Macs managementkonsulter, utom de så kallade strategikonsulterna, och Techs businesskonsulter. Denna struktur innebar att dessa två grupper var integrerade i alla fall på pappret. I samband med att säljkåren krymptes bröt man dock upp denna enhet. Macs managementkonsulter och strategikonsulter slogs samman till enheten Strategy & Transformation, medan businesskonsulterna bildade en egen enhet under namnet Business Solutions. Detta beskrevs som en renodling av affärsområdena och motiverades av att businesskonsulterna med sin inriktning mot IT inte var några ”riktiga” managementkonsulter. Ett år senare slogs dessa två enheter samman igen, men vid det laget hade merparten av businesskonsulterna lämnat organisationen. Detta innebär att de initiala ambitionerna att integrera även här minskades.

FYSISK INTEGRATION. En fråga i integrationsarbetet var huruvida det nya företaget skulle *samlokaliseras*. Som framkom i kapitel sex rörde denna fråga framför allt Stureplanskontorets vara eller icke vara. Under flera år efter fusionen satt Macs managementkonsulter kvar på sitt kontor på Stureplan, me-

dan resten av den Stockholmsbaserade organisationen satt i lokaler i Stockholmsförorten Alvik. Här är det dock oklart vilka de initiala planerna för integration var. Konsulternas resonemang tyder på att managementkonsulterna fick dispens att sitta kvar på Stureplan i några år, men att huvudtanken var att de skulle samlokaliseras med övriga företaget efter hand. Argumenten för samlokalisering var att möjligheten att spontant träffas och interagera skulle underlätta integration och skapandet av en sammanhållande vi-känsla i bolaget. Att man satt långt ifrån varandra innebar även att det blev svårare att ta initiativ till samarbete över affärsområdena.

Managementkonsulterna motsatte sig dock en flytt från Stureplan med argumentet att kontorets placering i centrala Stockholm var en förutsättning för deras verksamhet. Kontorets centrala läge var nödvändigt för att locka till sig rätt rekryter och för att utveckla och vårda relationen med kunder som även de hade centralt belägna kontor. Överlag beskrevs det som en prestige- och statusfråga. På grund av managementkonsulternas motstånd sköts flytten från Stureplan upp.

Först tre år efter fusionen flyttade managementkonsulterna till Alvik. Men trots att flytten till slut hade ägt rum kunde managementkonsulterna fortsätta att undvika interaktion med konsulter från andra enheter då de höll till på ett eget plan i byggnaden i Alvik.

KULTURELL/SOCIAL INTEGRATION. Det fanns även ambitioner att skapa en *känsla av gemenskap* i organisationen. Känslan av gemenskap skulle medföra att man skulle *lära känna varandra* över kompetensområdesgränserna och därigenom även dela med sig av varandras kunskaper och lära av varandra. På det sättet skulle realiseringen av kombinerade kompetenser underlättas. Dock fanns inga formella planer för hur denna sociala integration skulle åstadkommas. Man hoppades snarare att den skulle växa fram allt eftersom konsulterna började jobba tillsammans i gemensamma projekt. Men som vi såg ovan blev det inte som man tänkt sig.

En del initiativ till sociala aktiviteter togs dock. I kapitel sex nämns ett exempel där IT-konsulter inom outsourcing bjudit in managementkonsulterna till Alvik för att man skulle lära känna varandra. Att så få managementkonsulter dök upp beskrivs som en illustration av de "vattentäta skott" som fanns mellan affärsområdena.

Som ovan genomgång av integrationsplaner och utfall i TeMac-fusionen visar fanns det initialt planer på integration mellan kompetensområden, dvs.

mellan olika konsultgrupper. Ambitionerna avtog dock efterhand. Man kunde inte integrera system och styrmodeller, eftersom skillnaderna i affärsmodellerna var för stora. Integrationen i gemensamma kundprojekt ägde sällan rum. Dessutom skedde samlokalisering sent och när den väl ägde rum fanns en fysisk separation även i den gemensamma byggnaden. Till sist förhindrades även social integration av den begränsade integrationen på övriga områden. Som tidigare forskning visar är integration i konsultföretag och andra professionella serviceföretag beroende av att enskilda medarbetare tar initiativ till integration. Avsaknaden av sådana initiativ är en central förklaring till bristen på integration i TeMac. Varför togs då inte dessa initiativ? Jag kommer nedan att visa hur reproduktionen av två skilda konsultidentiteter kan tänkas ha påverkat förutsättningarna för integration negativt.

NORMALISERAD INSTÄLLNINGEN TILL INTEGRATION

Analysen av fusionen har hittills visat att betoning på skillnader mellan affärsmodeller skapade en situation där förutsättningarna för integration mellan managementkonsulterna från Mac och övriga konsulter från Tech var begränsad. I tal, handling och i övergripande praktik sattes barriärer upp mellan grupperna. En förklaring till bristen på integration kan hittas i konsultdiskurser som formar konsulternas identitetskonstruktion, eftersom hur konsulterna framställer sig själva även formar deras inställning till integration.

I föregående kapitel såg vi hur konsulters identitet disciplineras genom normaliserande praktik inom konsultation. Genom kundens blick och synliggörande karriärstrukturer disciplineras konsulter att reproducera en viss konsultidentitet. Utifrån resultaten från föregående analysdelar hävdar jag att IT-konsulter och managementkonsulter disciplineras som del av var sin konsultdiskurs. IT-konsulternas identitet är reproducerad inom en *IT-konsultdiskurs* medan managementkonsulternas identitet är formad inom en *managementkonsultdiskurs*. Dessa diskurser innefattar sålunda både ett visst sätt att framställa konsultverksamhet och konsulter subjektivitet och en viss praktik inom konsultation. I detta avsnitt kommer jag att visa hur förutsättningarna för integration påverkades av förekomsten av dessa två skilda konsultdiskurser. Närmare bestämt visar jag hur reproduktionen av skilda konsultidentiteter, som del av två skilda konsultdiskurser, *normaliserar konsulternas inställning till integration*. Framför allt påverkas förutsättningarna för att konsulter i olika grupper ska ta initiativ till integration. Normalisering innebär här att diskursen kring konsulter identitet, dvs. kring en elitidentitet

och en meritidentitet, formade uppfattningar bland dessa konsulter om vilka ställningstaganden som är möjliga, logiska och riktiga i fusionen (jfr Clegg 1998). På detta vis är framställningen av konsulter och konsultverksamhet, dvs. konsulternas identiteter, generativ i fusionsprocessen. Olikheterna blir med andra ord verkliga när konsulterna agerar utifrån sina idéer om olikhet. De två konsultdiskurserna normaliserade inställningen till integration genom att: (1) *normalisera synen på parterna och deras status*, (2) *normalisera synen på skillnader i kompetens*, och (3) *normalisera synen på fusionen*.

Normalisering av synen på parterna och deras status

De två konsultdiskurserna normaliserade för det första *synen på parterna och deras status*³³ i fusionen, vilket framför allt fick konsekvenser på *konsultgruppernas samarbetsvilja*. En del av motivet för fusionen var att Tech hade ambitioner att utveckla sin kompetens inom IT-konsultation till att även innefatta managementkonsultation. För att möjliggöra denna kompetensutveckling ville konsulterna från Tech, både IT-konsulterna och businesskonsulterna, initiera samarbete med managementkonsulterna från Mac. Intresset att få till integration var stort, i alla fall till en början. Viljan till samarbete visade sig i försök att skapa tillfällen till interaktion och till att lära känna varandra, i argument för en fysisk integration i gemensamma lokaler och i besvikelsen man visade när managementkonsulternas intresse för samarbete och integration visade sig vara litet.

I gengäld gjorde managementkonsulterna från Mac motstånd mot att samarbeta. Framför allt gällde detta motstånd samarbete och integration med Techs businesskonsulter, som var en grupp som Macs konsulter inte ville erkänna som riktiga managementkonsulter. Detta motstånd tog sig bland annat uttryck i Macs managementkonsulter motvilja att acceptera en struktur och enhetsindelning där Techs businesskonsulter ingick i managementkonsultenheten. Dessutom stängdes businesskonsulterna ute från forna Macs kontor på Stureplan. Men som vi sett visade man även motstånd mot interaktion och samarbete med IT-konsulterna.

Enligt Empson (2001) finns två villkor för att medarbetare i professionella serviceföretag ska samarbeta med fusionspartners. För det första ska de tro

³³ I fusioner och uppköp är det vanligt att involverade "parter" definieras som de två involverade organisationerna som kommer samman med var sin historia och intern dynamik (Kleppesø 1993). I fusionen mellan Tech och Mac sågs parterna vara professionella grupper, managementkonsulter och IT-konsulter, vars profession hade var sin historia och dynamik. Sedan "råkade" dessa grupper ha sin plattform i var sin av de sammangående organisationerna.

att de kommer att få ta del av för dem värdefull kunskap i samarbetet. För det andra ska de tro att deras rykte kommer att stärkas. Om de inte ser att de får någon egen fördel av att dela med sig av sin kompetens kommer de att befara att den egna kompetensen exploateras. Och om de tror att deras rykte på marknaden kommer att försämrats genom association kommer de att befara att den egna imagen kontamineras. *Rädslan för kontaminering* kopplar direkt an till frågor som rör medarbetarnas självbild och identitet, då förändringar i organisationens eller professionens image hotar individernas självbild. *Rädslan för att exploateras* berör framför allt medarbetarnas kunskap och kompetens, men som vi sett tidigare kan en professionell grupps förhållande till kunskap och kompetens vara en central del i gruppens identitet.

För att förstå skillnaderna i inställningen till samarbete, dvs. varför IT-konsulterna till en början främjade integration och varför managementkonsulterna gjorde motstånd mot integration, behöver vi åter igen ta en titt på de två konsultdiskurserna och på den relation mellan konsultgrupperna som konsulternas identitetskonstruktion medförde. Jag visar nedan hur reproduktionen av två olika konsultidentiteter, och den diskurs inom vilken denna reproduktion sker, normaliserar konsulternas inställning till samarbete genom den syn på de inblandade parterna diskursen innefattar.

IT-konsulternas inställning till integration utgår från den meritidentitet de reproducerar. Denna identitet innebär att konsulterna ser sig själva som människor som vill lära och utvecklas och som tror på dialog. Givet denna identitet kan vi anta att integration med managementkonsulterna sågs som en möjlighet att lära av dem och därigenom utveckla både organisationens och individernas kompetens. Att så är fallet framgår av IT-konsulternas utsagor. Fusionen beskrevs bland annat som "en tillgång" och en "möjlighet att kontakta andra kollegor". Associationen med managementkonsulterna kan ses som ett försök att höja statusen för IT-konsultation. De hoppades att om de kunde tillägna sig den kompetens managementkonsulterna besatt skulle de även få del av den status managementkonsulterna hade på marknaden och därigenom kunna ta ut högre timpriser och ha kontakt med företagsfolk på högre nivåer i kundföretagen. IT-konsulterna borde därmed inte ha befärat att de skulle bli exploaterade i samarbetet, och det fanns sålunda inte någon anledning att motsätta sig integration. Detta är ett sätt att förstå IT-konsulternas till en början positiva inställning till integration.

Men det finns tecken på att IT-konsulternas inställning till samarbete ändrades med tiden. I och med att managementkonsulterna ignorerade deras initiativ till integration började IT-konsulterna tycka att det inte var värt att försö-

ka samarbeta med managementkonsulterna. Managementkonsulterna beskrevs som snobbig och arrogant. Detta kan delvis förstås som ett resultat av att IT-konsulterna fått "möta" managementkonsulternas elitidentitet. De mötte med andra ord en grupp konsulter som talade och agerade utifrån en världsbild där människor kategoriseras som bättre och sämre och som betonar det yttre uttrycket. Då IT-konsulternas identitet utgick från en tro och betoning på formella meriter och då deras förtroende hos kunderna bygger på teknisk kompetens kan managementkonsulternas betoning på yta och uttryck ha upplevts hota den bild av noggrannhet och jämlikhet som stödde IT-konsulternas verksamhet. Efter att man fått erfara managementkonsulternas elitidentitet befarades en närmare association med managementkonsulter sålunda kunna leda till kontaminering av IT-konsulternas meritidentitet. Detta kan vara en delförklaring till att IT-konsulternas initiativ till integration avtog med tiden.

Managementkonsulternas förhållande till integration utgår i sin tur från deras elitidentitet. Detta innebär att de ser sig som bättre och högre rangerade än andra. På grund av att de betonade hierarkisk relation till andra så starkt hade statuskillnader en stor betydelse i managementkonsulternas inställning till samarbete och integration. Eftersom managementkonsulterna redan ansåg sig vara bäst på det de var ämnade att vara, dvs. som naturliga talanger inom managementkonsultation, och eftersom de inte hade samma tro på lärande och utveckling som IT-konsulterna såg de inte samma fördelar med samarbete och integration som IT-konsulterna. Vidare hade de inga fördelar att hämta i form av höjd status av att ha tillägnat sig kompetens inom IT-konsultation. Det är även troligt att IT-konsulternas försök till erfarenhets- och kompetensutbyte i ljuset av detta upplevdes som försök att utnyttja managementkonsulterna. En möjlig förklaring till att managementkonsulterna motsatte sig integration är alltså att de befarade att de skulle bli exploaterade i samarbetet.

Men managementkonsulternas reaktion på samarbetet kan även kopplas till direkta hot mot deras identitet. Förutom betoning på konsultgruppens elitstatus baseras managementkonsulternas identitet, som vi sett tidigare, på föreställningar om idealkonsulten som en naturlig begåvning, vilket lade fokus på förkroppsligade egenskaper. Att vara managementkonsult innefattar sålunda att föra sig, klä sig och uttrycka sig på rätt sätt. Denna identitet motsvarar den image man behövde ha för att ge konsulttjänsten legitimitet och värde utåt. Med farhågan att omvärlden skulle börja förknippa managementkonsulterna med "fel" typ av egenskaper, dvs. börja se dem i termer av IT-

konsulternas identitet, framstod ett officiellt samarbete och association med IT-konsulterna som ett hot. Risken var stor att en sådan association skulle leda till en nedvärdering av managementkonsulternas kompetens.

I relationen mellan managementkonsulter och IT-konsulter finns även en motsättning i synen på hur man anammar kunskap och i synen på vad som är kunskap. Genom fusionen ville IT-konsulterna tillägna sig kompetens inom managementkonsultation för att utveckla nya tjänster och höja tjänsternas status. IT-konsulterna hade genom sina kultiverade dispositioner inställningen att kompetens kan tillägnas. Även om detta lärande inte bara innefattar konceptuell kunskap av modeller och verktyg, utan kan förutsätta praktisk erfarenhet, ses kunskap framför allt i termer av teknisk kunskap. För IT-konsulterna framstod kompetens inom managementkonsultation sålunda som något man kunde tillägna sig bara man fick kunskap och förståelse för hur managementkonsultation utförs.

Men för managementkonsulterna handlade kompetens inom managementkonsultation om mer än tillägnande av teknisk kunskap. Som vi sett tidigare betonade de även vikten av att genom rätt manér kunna ge rätt intryck mot omvärlden. Managementkonsulterna ser inte dessa förkroppsligade egenskaper som något man medvetet kan lära sig utan som något man antingen har eller inte har. Att IT-konsulterna försökte lära sig managementkonsultation genom att se det som en teknisk kompetens framstod i ljuset av detta som ett hot mot deras identitet. IT-konsulternas försök att lära sig managementkonsultation som en uppsättning teknisk kunskap gjorde att denna kunskap i managementkonsulternas ögon inte framstod som genuin. Skulle "vem som helst" börja agera som managementkonsult så skulle förutsättningarna för yrkets status av exklusivitet och utvaldhed brytas ner. Att managementkonsulterna gjorde motstånd mot samarbete och integration i fusionen kan sålunda förstås som ett resultat av att de upplevde att deras elitidentitet hotades av association med konsulter med fel identitet och lägre status.

Sammantaget kan konsulternas samarbetsvilja förstås som formad av skillnader i status förknippade med respektive konsultdiskurs, och specifikt konsulternas identitet. Genom samarbete med personer med en annan yrkesidentitet kan en yrkesgrupp tvingas frånga de principer som bygger upp den egna identiteten. Om reproduktionen av en viss identitet är centralt för verksamhetens framgång och överlevnad är sannolikheten stor att gruppen motsätter sig detta samarbete. En yrkesgrupps identitet har sålunda betydelse vid en fusion inte endast som en tolkningsram för de samarbetsproblem som uppstår (Kleppestø 1993), utan även som grundpelare i yrkets arbete och kom-

petens. På grund av skillnaderna mellan de identiteter konsulterna reproducerade normaliseras synen på parterna och deras status i mötet mellan IT-konsulter och managementkonsulter. Synen på parterna och deras status påverkar i sin tur samarbetsviljan och inställningen till integration. Eftersom samarbetsvilja har visat sig vara speciellt relevant i konsultföretag kan bristen på integration i TeMac delvis förklaras av att samarbetsvilja blev en norm i relationen mellan IT- och managementkonsulter.

Normalisering av synen på skillnader i kompetens

Konsultdiskurserna normaliserade dessutom *synen på skillnader i kompetens* mellan konsultgrupperna. Detta innebar vidare att *oförenlighet* mellan IT-konsultation och managementkonsultation betonades som hinder för integration. Ett centralt tema i denna studie har varit hur konsulterna särskilt framhävde skillnader mellan konsultgrupper som en viktig förklaringsfaktor för att förstå fusionen. Men det var inte framför allt att olika typer av konsultation fungerar olika eller att det fanns skillnader mellan olika typer av konsulter som framställdes som problematiskt, utan snarare att dessa skillnader gjorde verksamheterna oförenliga. Inställningen till skillnader mellan managementkonsultation och IT-konsultation normaliserades av konsulternas identitet och utgör en förutsättning för integration i fusionen. I detta avsnitt visar jag hur IT-konsulternas och managementkonsulternas respektive identitet, som del av var sin konsultdiskurs, normaliserar föreställningar om oförenlighet som hinder för integration.

Tidigare forskning om fusioner har betonat vikten av att kartlägga förenligheten mellan företag innan beslut om sammanslagning tas. Framför allt har man här talat om vikten av strategisk och organisatorisk förenlighet (Jamison & Sitkin 1986, Datta 1991). *Strategisk förenlighet* ("strategic fit") kan förstås som i vilken utsträckning de tänkta fusionsparternas strategier förstärker och kompletterar varandra, dvs. vilken potential till synergier som finns mellan verksamheterna. *Organisatorisk förenlighet* ("organizational fit") kan i sin tur förstås som i vilken utsträckning de sammangående organisationerna fungerar på liknande sätt, vilket påverkar hur enkelt de två organisationerna kan sammansmältas i integration. Detta innefattar allt från hur de två företagen leds, vilken typ av anställda de är beroende av, hur verksamheterna administreras, vilka belönings- och utvärderingssystem som används till vilken betydelse olika kulturella element har i organisationerna.

Att organisatorisk förenlighet är en viktig faktor att uppmärksamma beror på att skillnader i organisatorisk praktik setts som en av huvudförklaringarna

till att fusioner med god potential trots detta inte lyckats skapa värde. Utgångspunkten är att olikheter skapar konflikter och motstånd mot att integrera organisationerna. Ju större olikhet desto större sannolikhet att organisationsmedlemmar gör motstånd mot samarbete och interaktion. Men organisatorisk förenlighet är något som företag ofta försummar när de planerar en fusion eller ett uppköp (Jamison & Sitkin 1986). De tidigare stadierna av fusionsprocessen karaktäriseras ofta av tvetydighet och att man avstår från att precisera de specifika förhållandena mellan parterna, eftersom detta anses underlätta att få till stånd en affär. Detta kan medföra att konflikter och motstånd uppstår när fusionen blir allt mer verklig och när olikheterna blir allt mer tydliga i det dagliga arbetet (jfr Greenwood et al 1994; Löwstedt et al 2003).

Som i så många fusioner var strategisk förenlighet ett uttalat motiv för sammanslagningen av Tech och Mac. Förenligheten uppgavs ligga i värdet av att kombinera kompetens inom managementkonsultation och IT-konsultation. Detta sågs bland annat som ett naturligt steg i "den Nya Ekonomin" eller "informationssamhället", där företag är allt mer beroende av informationsteknologi i sin verksamhet. Att hantera informationsteknologi har blivit en del av att leda organisationer, vilket betyder att IT har blivit en "strategisk fråga" i kundföretagen. Genom att integrera Macs kompetens inom managementkonsultation med Techs kompetens inom IT-konsultation ville man: (1) skapa möjlighet för nya tjänster där dessa kompetenser kombinerades, (2) få tillgång till varandras kundkontakter och bland annat att sälja in IT-projekt genom managementkonsulternas kontakt på ledningsnivå, och (3) skapa ett integrerat tjänsterbjudande, vilket skulle göra det möjligt för kunden att vända sig till ett och samma konsultföretag för tjänster inom hela kedjan, dvs. från rådgivning kring strategi och förändringsprojekt, till implementering och förvaltning av IT-system.

För att dessa möjligheter skulle bli verklighet behövde verksamheterna integreras. Som vi sett tidigare omfattade integration att förändra styrsystemen, att samordna försäljningen och att skapa samarbete och interaktion mellan managementkonsulter och IT-konsulter i gemensamma projekt. Med tiden övergav man dock större delen av integrationsplanerna, vilket innebar att många av de möjligheter man pratat om under lång tid inte blev verkliga³⁴.

³⁴ Om möjligheterna realiserades senare än fyra år efter fusionen faller utanför den här studiens räckvidd.

I argumentationen mot integration lades tonvikt på förekomsten av skillnader mellan managementkonsulternas och IT-konsulternas affärsmodell. Men det var inte skillnaderna i sig som var argumentet mot integration, utan att de innebar att affärsmodellerna var oförenliga. Dessutom sades att man skulle vara tvungen att förändra affärsmodellerna för att de skulle kunna integreras. Konsulterna menade att man då skulle förstöra den kompetens som innefattades i respektive affärsmodell. Sålunda upplevde konsulterna att det fanns en oförenlighet mellan organisationerna, och denna upplevelse försvårade integration genom att den medförde motstånd.

Frågan är om detta endast var ett typiskt exempel på förändringsmotstånd där konsulterna helt enkelt hade emotionella investeringar i ett sätt att göra saker och ting på? Tidigare resonemang i avhandlingen har indikerat att detta troligen inte var fallet, utan att källan till motstånd låg djupare än så. Jag visar nedan hur oförenlighet konstruerades i fusionen och sedan hur denna oförenlighet var förankrad i konsultgruppernas identitet. Detta åskådliggör hur konsultdiskurserna normaliserade synen på oförenliga skillnader mellan konsultgrupperna som sedermera lyftes upp som ett hinder för integration. Det som påstods vara oförenligt mellan affärsmodellerna återfinns i diskursen kring konsulters identitet, dvs. i relationen mellan managementkonsulternas elitidentitet och IT-konsulternas meritidentitet. Som vi sett innefattade dessa identiteter framställningar av skillnader i hur konsultation utförs och framställningar av konsulter som olika typer av människor. Dessa skillnader betonades vidare medföra att konsultverksamheterna skulle vara oförenliga. Reproduktionen av konsulters identitet bidrog även till att befästa denna oförenlighet.

Som vi tidigare sett i analysen innefattade konsulternas identitetskonstruktion objektivisering, subjektivisering och hierarkisering av konsulter och konsultverksamhet. Dessa delar av identitetskonstruktionen bidrog även till att befästa oförenligheten mellan konsultgrupperna. Att IT-konsultation och managementkonsultation är oförenliga befästes genom att förekomsten av möjliga skillnader uppmärksammades och betonades som relevanta för fusionen. Oförenligheten blev dock verklig först när skilda kategorier av konsulter *objektiverades*, dvs. när konsulterna preciserade vad det är som skiljer de två grupperna och deras verksamhet åt. Oförenligheten framstod här genom att affärsmodellerna framställdes utifrån en intern logik där delarna skapade en helhet. För managementkonsulterna var detta en logik som utgick från partnerägande, ett up-or-out system och en speciell relation till kunderna. För IT-konsulterna utgick logiken dels från planering och styrning

av stora IT-implementeringsprojekt, dels från specialisering mellan tekniska kompetensområden och mellan försäljning och leverans. Dessa aspekter ansågs vidare nödvändiga för produktion och leverans av respektive tjänst.

Men oförenligheten omfattade inte bara skillnader mellan verksamheternas praktik. Genom *subjektivering* betonades även skillnader mellan hur olika typer av konsulter är som människor. Oförenligheten mellan management-konsulter och IT-konsulter betonades bland annat i påståendet att den typ av människa som passar som managementkonsult inte passar som IT-konsult och vice versa. Managementkonsulterna framställde sig själva som presterande subjekt, medan IT-konsulterna framställde sig själva som organiserade subjekt. Skillnaderna befästes ytterligare genom att kategorierna av konsulter *hierarkiserades*, dvs. genom att de tillmättes värde och status i relation till varandra. Oförenligheten framstår då även genom den prestigeförlust integration skulle innebära för ena parten.

Oförenlighet befästes vidare i och med att reproduktionen av konsulternas identiteter innefattade skillnader i vilken typ av kompetens som ansågs central för att kunna utföra arbetet i respektive affärsmodell. Detta kopplar an till skillnaderna i bilden av *idealkonsulten* och dennes *kompetens* inom respektive verksamhetsområde. I kapitel nio definierades idealkonsultens kompetens som hur konsulter som individer behöver vara för att passa in och göra bra ifrån sig i en verksamhet. Skillnaderna mellan konsultgrupperna består även av att de har olika syn på idealkonsulten. IT-konsulterna betonade framför allt vikten att ge intryck av formella meriter, medan management-konsulterna betonade vikten av förkroppsligade och interna egenskaper. Skillnaderna stod dessutom mellan IT-konsulternas kultiverade meritidentitet och managementkonsulternas essentialistiska elitidentitet. De två affärsområdenas metoder för kompetensförsörjning var således oförenliga. Medan IT-konsultation var ett kompetensområde en individ ansågs kunna lära sig genom att tillägna sig teknisk kunskap och erfarenheter, ansågs managementkonsultation vara ett kompetensområde som en individ behövde naturlig fallenhet och talang för att kunna utföra.

För managementkonsulterna innebar denna oförenlighet i kompetens att IT-konsulterna redan var "felprogrammerade" för arbete med managementkonsultation. De tänkte för mycket i termer av teknisk kunskap och förstod inte "hantverket" bakom interaktionen med kunden. Detta var en anledning till att de inte ville ta med sig IT-konsulter i möten med kunderna eller lita på en gemensam säljkår för försäljning av tjänster.

För IT-konsulterna ledde oförenligheten i kompetens snarare till frustration. De tog initiativ till interaktion, bland annat i syfte att bygga upp kompetensnätverk och skapa möjlighet att kontakta personer vid behov av kompletterande kunskap inom något managementområde. Problemet var att det var just de skillnader i kompetensområden som motiverade fusionen som låg till grund för betoningen på oförenlighet och för den negativa synen på integration.

En slutsats man kan dra av detta är att oförenlighet inte endast bör ses som en källa till konflikt och motstånd i fusioner. Det kan till och med vara så att organisatorisk oförenlighet är en förutsättning för att sammanslagningen ska skapa värde, dvs. en förutsättning för strategisk förenlighet. Detta gäller framför allt i kunskapsintensiva fusioner där nyckeln till synergipotential ligger i kombinationen av skilda kompetensområden. Det kan dock vara en omöjlig ekvation att överbrygga de organisatoriska oförenligheter som den strategiska förenligheten bygger på. Som del av konsulternas identitet disciplineras föreställningar om idealkonsulten och dennes kompetens. En förändring av föreställningar och praktik kring vad som uppfattas som kompetens skulle innebära en förändring i kompetensområdenas uppbyggnad, vilket potentiellt kan undergräva konsultverksamheternas legitimitetsgrund. Oförenliga skillnader mellan konsultgrupper framstår sålunda som oundvikliga. Detta betyder att konsulters identitet, med de specifika föreställningar om kompetens som konsultdiskurserna innefattar, normaliserar en syn på skillnader mellan konsultgrupper i vilken oförenlighet mellan dem betonas. Uppfattningen om oförenlighet anges i sin tur som argument mot integration. Utifrån respektive konsultdiskurs framstår oförenlighet som normalt och integration som omöjligt. Givet förutsättningarna i det studerade fallet framstår fusioner mellan managementkonsultverksamhet och IT-konsultverksamhet med kompetensöverföring som motiv som ett paradoxalt fenomen.

Sammanfattningsvis kan vi förstå oförenlighet som något som normaliseras av relationen mellan de sammangående parternas identitet. Denna relation drar på branschomfattande konsultdiskurser, vilket begränsar möjligheterna att i den lokala situationen definiera grupperna på ett sätt som stöder förenlighet mellan dem. Oförenligheten kan sålunda ses som inbäddad i konsultbranschens praktik. Oförenlighet betonas vidare av konsulterna som ett hinder som omöjliggör integration vilket motverkar att initiativ till integration tas. Bristen på integration i TeMac kan alltså dessutom förstås utifrån att

oförenlighet mellan konsultområdena sågs som självklar. Integration ansågs med andra ord kunna vara ”farligt” för de enskilda verksamheterna.

Normalisering av synen på fusionen

De två konsultdiskurserna normaliserade till sist *synen på fusionen* och då framför allt den *betydelse* konsultgrupperna lade i fusionen. Tidigare forskning har visat att en viktig förutsättning för integration är vilken betydelse eller mening som berörda organisationsmedlemmar lägger i en fusion (Kleppestø 1993, Risberg 1999, 2003, Vaara 2000, 2002, 2003). Meningsskapande innefattar komplexa processer genom vilka aktörer tolkar organisatoriska fenomen så som en fusion och därigenom iscensätter sin verklighet (Weick 1995).

Genom olika meningsskapandeprocesser skapar sig organisationsmedlemmarna en uppfattning om vilka konsekvenser fusionen och därpå möjliga förändringar har för dem. Meningsskapandet kan vidare innefatta processer för att lyfta fram vissa aspekter av händelsen för att därigenom framställa den som positiv/negativ eller som en framgång/ett misslyckande (Vaara 2000, 2002). Inblandade parter refererar ofta till kulturella skillnader mellan de samgående företagen för att ge en viss mening till fusioner. Kulturella skillnader kan bland annat användas som ”syndabock” för ledningens misslyckade försök att få till integration (Vaara 2002). De kan även användas som politiskt verktyg för att driva på eller göra motstånd mot integration. För att driva på integration framställs kulturen som lika och vid motstånd mot integration framställs kulturen som olika (Vaara 2000). En slutsats från tidigare studier är att hur organisationsmedlemmarna skapar mening kring fusionen och dess parter är en central del i fusionsprocessen. Denna mening kan dock skapas i syfte att användas för att framställa en viss verklighet.

Förutsättningarna för integration kan alltså formas av vilken betydelse som läggs i en fusion. Genom meningsskapande ges fusionen en viss status i termer av orsak/verkan och hot/möjligheter. Jag vill här peka på den nära kopplingen mellan diskurs och mening genom att reflektera över hur den betydelse olika grupper lade i fusionen normaliserades av konsultdiskurserna. Framför allt tolkningar av fusionen som någonting positivt eller någonting negativt torde ha betydelse för möjligheterna till integration. Förenklat kan sägas att om fusionen ses som någonting positivt kommer förutsättningarna för integration vara gynnsamma. Ses fusionen istället som någonting negativt kommer förutsättningarna för integration vara mindre gynnsamma.

Intervjuerna visar att fusionen hade olika betydelser för olika konsultgrupper. Som framgick i kapitel sex var de grupper som figurerade i diskussionerna om fusionen: IT-konsulterna från Tech inklusive konsulter inom outsourcing, managementkonsulterna och strategikonsulterna från Mac, businesskonsulterna från Tech samt managementkonsulterna från Independent. Att olika grupper tolkade fusionen på olika sätt beror på vilken diskurs de positionerade sig inom. Konsultidentiteterna fungerade i detta sammanhang som tolkningsramar. Synen på fusionen normaliserades genom att olika aspekter av fusionen, dess effekter, hot och möjligheter tolkades utifrån olika ramar.

IT-konsulterna tolkade fusionen som en *möjlighet till kunskapsutbyte*. De såg den nya organisationen som en plats där managementkonsulter och IT-konsulter skulle kunna dela med sig av sina erfarenheter och därigenom utveckla både sig själva och företagets tjänster. Man talade här om att möjliggöra "bredd" och "spets" i konsultkompetens och om "samverkan" mellan konsulter från olika tjänsteområden. Men fusionen tolkades även som en möjlighet att *öka statusen*. Tillgången till managementkonsulternas kompetens och kundrelationer sågs som en väg till högre timarvoden och till kontakt med toppchefer i kundföretagen.

För Macs managementkonsulter innebar fusionen istället ett *ökat beroende*. Eftersom de var så pass få i förhållande till IT-konsulterna befarade de att de skulle behöva anpassa sig till system och policys som utgick från IT-konsulternas verksamhet. För managementkonsulterna betydde ett ökat beroende av IT-konsulterna att de skulle tvingas förändra sin affärsmodell. Inställningen var dock att managementkonsulternas affärsmodell inte kan förändras. Konsultationen måste organiseras på ett visst sätt, tjänsterna måste säljas på ett visst sätt och konsulterna måste motiveras på ett visst sätt för att verksamheten ska förbli konkurrenskraftig. En anpassning till IT-konsulternas lösningar skulle "förstöra" managementkonsultationens konkurrenskraft. Inom managementkonsultgruppen kan även ett par olika grupperingar urskiljas. Framför allt urskiljde sig strategikonsulterna från övriga mer "business process"-orienterade managementkonsulter på så sätt att de före fusionen varit en sammansvetsad grupp med tydliga traditioner. Men fusionen tolkades även som en risk för *minskad status* för Macs managementkonsulter. De befarade att kompetensnivån inom verksamheten skulle sjunka och att TeMacs övergripande "IT-stämpel" skulle förvirra kunderna och dra ner statusen i managementkonsulternas konsultverksamhet.

Businesskonsulterna däremot tolkade fusionen som en möjlighet till *ökad status*. De ansåg sig vara managementkonsulter som fokuserat sin verksamhet mycket kring ledningsfrågor vid implementering av IT-system. Dock hade de inte samma struktur för kompetensutveckling och kundrelationer som Macs managementkonsulter hade. Genom att inkluderas i Macs managementkonsultenhet hoppades man öka statusen på den egna verksamheten och därigenom få mer legitimitet som managementkonsulter.

Independents konsulter tolkade fusionen på flera olika sätt. Till en början in-
nebar den *hotad självständighet*. Som separat bolag inom Tech var Independent vana att jobba självständigt och hade även ett starkt varumärke. Planerna att även integrera Independent i TeMacs verksamhet medförde att denna självständighet hotades. Dock var Independent ett litet företag och fusionen kom senare att tolkas som ett hot mot deras existens. De uttryckte det som att de riskerade "att drunkna i Mac" och befarade att deras erfarenheter och intressen inte skulle få komma till tals i den nya organisationen.

Hur fusionen tolkas i de sammangående organisationerna kan antas sätta ramen för förutsättningarna för integration. Den betydelse IT-konsulterna och businesskonsulterna gav fusionen kan ses som positiv i den bemärkelsen att integration förknippas med positiva effekter och möjligheter. Skulle deras tolkning ge mening till fusionen skulle integration ske. Den betydelse Macs managementkonsulter och Independents konsulter gav fusionen kan dock ses som negativ på så sätt att integration förknippas med negativa effekter och hot. Skulle deras tolkning ge mening till fusionen skulle integration inte ske. Detta verifieras även av att de få initiativ till integration som förekom togs av Techs IT-konsulter eller businesskonsulterna, medan Macs managementkonsulter gjorde aktivt motstånd mot integration. Framför allt var det Macs managementkonsulters tolkning som ställdes mot Techs IT-konsulters. Businesskonsulternas inflytande över tolkningarna begränsades genom att de som grupp minskade kraftigt i och med omorganisationen och som reaktion på hur de blev behandlade. Independents inflytande som självständig grupp minskades i och med att de integrerades i managementkonsultenheten och ställde sig bakom deras tolkning.

De skilda sätten att tolka fusionen kan ses som konkurrerande anspråk att definiera sanningen om fusionen. Konsultgruppernas skilda tolkningar bidrog även till politisering av tvistefrågor rörande fusionen vilket innefattar en kamp om *tolkningsföreträdet*. Politisering av integrationsfrågor har i tidigare studier visat sig hämma konkreta integrationsåtgärder (Vaara 2003). Framför allt är detta påtagligt när olika grupper i organisationen upplever

frågorna om integration som signifikanta, eftersom det leder till en strid mellan olika tolkningar om behovet av integrationsåtgärder. Att konsulterna fick igång en diskussion om lämpligheten att integrera kan sålunda i sig själv vara något som bidrog till förutsättningarna för integration.

Bristen på integration och den dominerande föreställningen att integration inte var möjlig kan dock även ses som ett utfall av att managementkonsulterna fått tolkningsföreträde. Det finns en del indikationer på att managementkonsulterna fått stort utrymme att ge mening till fusionen. Till exempel uppger många konsulter att Macs managementkonsulter var "orimligt tongivande" i diskussionerna om integration.

Vad baserade managementkonsulterna sitt tolkningsföreträde på? Tidigare i analysen konstaterade jag att managementkonsulterna hade högre status än IT-konsulterna och att IT-konsulterna såg upp till managementkonsulterna. Statusen var förknippad med managementkonsulternas elitidentitet, men vi kan även hitta förklaringar till tolkningsföreträdet i relationen mellan parterna. Tech köpte Mac just för att Mac skulle bidra med kompetens inom managementkonsultation. Risken att förlora managementkonsulternas kompetens medförde att man avstod från att tvinga på managementkonsulterna integration, då detta hade kunnat leda till att många managementkonsulter skulle ha lämnat organisationen. Då managementkonsulterna skulle bidra med kompetens inom managementkonsultation är det dessutom troligt att de antogs veta vad som var bäst för den typen av verksamhet³⁵. Sammantaget kan detta tänkas ha bidragit till managementkonsulternas tolkningsföreträde.

En annan anledning till att föreställningen att integration inte var möjligt blev så dominerande kan ha varit att managementkonsulterna var skickliga på att argumentera för sina tolkningars riktighet. När de argumenterade för varför integration inte skulle ske använde de föreställningarna om skillnader för att övertyga om sina tolkningar. Som vi tidigare sett hänvisade de till skillnader i affärsmodeller. Dessutom hänvisade de dels till skillnader i subjektivitet och identitet genom att betona att managementkonsulter och IT-konsulter var skilda "kategorier av människor", dels till skillnader i status genom att betona att det var "en väldig skillnad i klass" mellan konsultgrupperna. En slutsats som kan dras är sålunda att managementkonsultdiskursens starka position bidrog till att managementkonsulternas tolkning av fusionen normaliserades och bidrog till att sätta standarden för graden av integration.

³⁵ En hel del förändringar gjordes inom managementkonsultationen (börsnotering, nya styrsystem) och det finns även utsagor om att många av de ursprungliga managementkonsulterna lämnat organisationen.

Sammanfattningsvis kan sägas att konsulternas olika identiteter dels formar olika konsultgruppers tolkningar av fusionen, dels används för att övertyga om en viss tolknings rimlighet. Den betydelse som olika grupper gav fusionen normaliserades genom de tolkningsramar konsultdiskurserna gav. Managementkonsultdiskursen gav dessutom managementkonsulterna en särskilt stark ställning, vilket i sin tur gav dem tolkningsföreträde. Denna normalisering av synen på fusionen bidrar till förutsättningarna för integration genom att den betydelse som ges fusionen i termer av hot och möjligheter för inblandade parter kan antas påverka huruvida organisationsmedlemmarna ser initiativ till integration som önskvärda. Bristen på integration i TeMac var sålunda ett resultat av att den negativa betydelse som managementkonsulterna gav fusionen normaliserades.

KAPITEL 12

KAN KONSULTER FUSIONERA?

Under senare tid har en rad fusioner ägt rum mellan konsultföretag verk-samma inom skilda konsultdiscipliner. Motiven för dessa har ofta varit att skapa diversifierade konsultföretag med brett utbud av konsulttjänster och med potential till integration mellan skilda kompetensområden. Många av dessa försök till sammanslagning har dock beskrivits som problemtyngda. Ett paradexempel på detta var fusionen mellan IT-konsultföretaget Tech och managementkonsultföretaget Mac. En tillspetsad fråga har här varit om konsulter kan fusionera? I detta kapitel sammanfattar och diskuterar jag studiens slutsatser.

Fokus i avhandlingen har legat på att förstå vilken betydelse konsulters iden-titet har för förutsättningarna för integration i konsultfusioner. För att nå denna förståelse har jag studerat hur konsulter framställer identitet i en fu-sion och hur denna framställning sker i relation till deras verksamhet. I stu-dien har jag anlagt ett diskursivt perspektiv på identitet, utifrån vilket jag formulerat syftet med studien:

att förstå hur konsulter reproducerar identitet i en fusion och hur konsulters identitet påverkar förutsättningarna för integration.

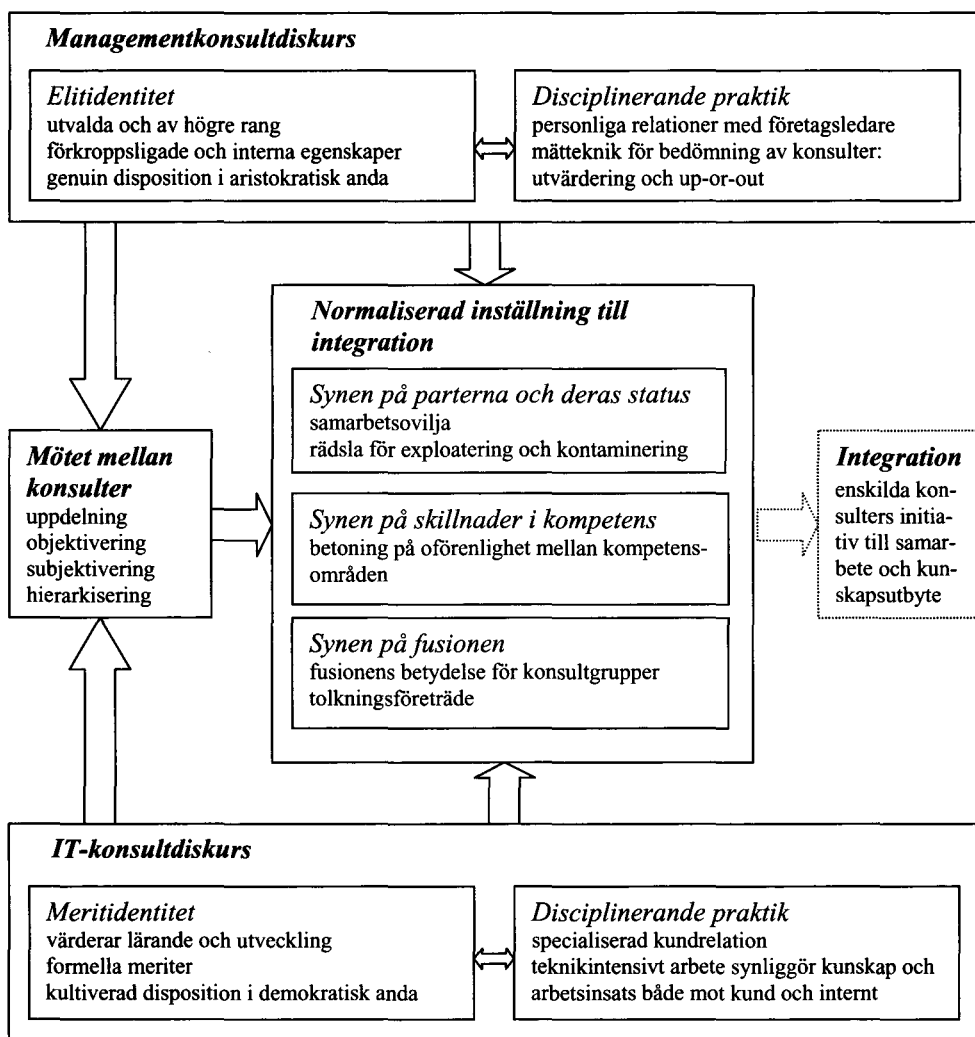
Studien utgörs av en fallstudie av en fusion mellan två konsultföretag. Det empiriska materialet består av utsagor om fusionen, om konsulter och om konsulters verksamhet. Dessa utsagor har tagits fram i intervjuer med konsulter på olika positioner och nivåer i de fusionerande organisationerna. Analysen har lagts upp för att successivt svara på två forskningsfrågor. I ka-pitel sex till tio har jag försökt svara på frågan: *Hur framställs konsulter och konsultverksamhet vid en fusion?* I kapitel elva har jag försökt svara på frå-gan: *Hur påverkar framställningar av konsulter och konsultverksamhet (konsulters identitet) förutsättningarna för integration?*

I studien har jag sålunda undersökt förutsättningarna för integration i en fusion mellan två konsultföretag i vilken motivet var att möjliggöra integration av kompetensområdena IT-konsultation och managementkonsultation. I denna typ av fusion innebär integration att samordna, samarbeta och interagera i syfte att kombinera kunskap från de olika kompetensområdena. Att studien utförts med ett diskursivt perspektiv och en tolkande ansats innebär vidare att fokus legat på hur den mening och de kunskapsstrukturer som formar konsultverksamhet medverkat till skapandet av en viss inställning till integration hos konsulterna.

HUR KONSULTERS IDENTITET FORMAR FÖRUTSÄTTNINGARNA FÖR INTEGRATION

I detta avsnitt sammanfattar jag huvudresultaten från studien i en modell som beskriver hur konsulters identitet formar förutsättningarna för integration. Jag har försökt visa att konsulternas vilja och benägenheten att ta initiativ till samarbete och att engagera sig i samarbetsförsök som tas av andra influeras av deras identitet. Jag har vidare visat att identitetsskillnader reproduceras i mötet mellan skilda konsultdiskurser. I det studerade fallet ledde konstruktionen av olika identiteter för IT- och managementkonsulter till motstånd mot integration och till underlåtenhet att initiera samarbete och interaktion. Jag kommer nedan att sammanfatta hur motståndet mot integration kan ses ha formats i mötet mellan två skilda konsultdiskurser. Modellen i figur 12.1 är tänkt att illustrera att initiativ till integration kan förklaras av skillnader i managementkonsulters och IT-konsulters identitet vilka i sin tur formats inom två skilda konsultdiskurser.

Modellen består av fem delar. Med *integration* avses enskilda konsulters initiativ till samarbete. Med *normaliserad inställning till integration* avses förutsättningar för integration i form av konsulters vilja att ta initiativ till integration. Konsulters identitet innefattas i var sin konsultdiskurs, en *managementkonsultdiskurs* och en *IT-konsultdiskurs*. Inom dessa disciplineras konsulterna genom olika praktiker och förutsättningar. Konsultdiskurserna normaliserar konsulternas inställning till integration. *Mötet mellan konsulter* avser till sist den identitetsreproduktion som sker i mötet mellan konsulter verksamma inom skilda konsultdiskurser. Pilarna i modellen visar hur jag argumenterar för att konsulters identitet, som del av konsultdiskurser, formar konsulternas inställning till integration. Jag kommer här att närmare beskriva hur konsulters identitet påverkar förutsättningarna för integration i fusioner mellan konsultföretag.



Figur 12.1: Diskursiv normalisering av förutsättningarna för integration

INTEGRATION. Integration i konsultföretag innebär specifikt att konsulter från de två samgående företagen delar med sig av kunskap och kundrelationer till kollegor från fusionspartnern. Utgångspunkten är antaganden om att integration i fusioner mellan konsultföretag förutsätter att medarbetarna är välvilligt inställda till integration och att initiativ till integration måste tas av enskilda personer i verksamheten. Antagandet utgår från Empsons (2000) studier av fusioner mellan konsultföretag och andra professionella serviceföretag. Empson menar att företagsledningen har begränsat inflytande över integra-

tionsprocessen i professionella serviceföretag, eftersom påtvingad integration riskerar alienera de som besitter den kunskap verksamheten baseras på. Alienering riskerar i sin tur att leda till att nyckelpersoner underminerar samarbetet eller lämnar organisationen.

För att initiativ till integration skall tas av enskilda konsulter bör förutsättningarna för initiativ vara gynnsamma, dvs. konsulter i de två företagen bör vara öppna för samarbete och kunskapsutbyte och sålunda positivt inställda till integration. Fokus i studien har varit att förstå hur konsulters identitet påverkar förutsättningarna för integration. I modellen i figur 12.1 ovan behandlas integration som en utfallsvariabel på så sätt att resultatet varierar beroende på förutsättningarna för att enskilda personer ska ta initiativ till samarbete och interaktion över organisationsgränserna. Dock har jag inte studerat initiativ till integration direkt, utan jag har försökt förstå hur förutsättningarna för integration - i form av konsulternas inställning till integration - formats i relation till konsulters identitet. Detta har markerats i modellen med en streckad pil och ram.

I fusionen mellan Tech och Mac lyckades man inte uppnå den grad av integration man förutsatt. Dessutom beskrev många konsulter integration som något problematiskt, onödigt och till och med farligt för verksamheterna. Jag avser här visa hur denna låga grad av integration kan förstås som ett resultat av att mötet mellan två skilda konsultidentiteter normaliserar en negativ inställning till integration bland konsulterna.

KONSULTERS IDENTITET DEL AV KONSULTDISKURSER. I analysen i kapitel nio och tio har jag visat hur konsulternas identitet reproduceras som del av var sin konsultdiskurs. Dessa konsultdiskurser kan ses som den praktik och de kunskapsstrukturer som strukturerar konsulternas verksamhet. Detta innefattar både hur konsulterna och konsultverksamhet förstås och framställs och verksamhetspraktiken, i form av kundrelationer, utvecklingsmöjligheter, intern konkurrens mm. Hur konsulterna framställer vilka de är formas dessutom av att de ingår i ett diskursivt sammanhang i vilket de "utsätts" för ett visst sätt att förstå sig själva som konsulter och för en konsultpraktik som sätter vissa krav.

Att ha en viss identitet innebär att formas in i en viss subjektivitet. Subjektivitet kan förstås som processer och förhållanden kring vad det innebär att vara människa, en person och en individ. Genom sociala processer formas konsulterna till att bli subjekt av ett visst slag, dvs. individer med ett visst medvetande och en viss tankeprocess och individualitet.

Till exempel har det intryck konsulter ger av sig själva setts som en central del av deras arbete som konsulter. Framför allt bygger kundernas förtroende för en konsult till stor del på att konsulten ger ett trovärdigt och legitimt intryck. Detta intryck skapas dels genom hur konsultverksamheten är utformad, eftersom detta framhäver att man har en viss typ av människor anställda, dels genom det intryck den enskilde konsulten ger av sig själv genom sin kropp, attityd och i övrigt sätt att agera. Ett up-or-out system i konsultföretag kan till exempel förmedla att konsultföretaget endast låter de bästa konsulterna stanna kvar.

Konsulters identitet påverkas vidare av föreställningar om hur *idealkonsulten* är i respektive verksamhet. Föreställningar om idealkonsulten innefattar idéer om vad som krävs i arbetet som konsult och om vad som motiverar konsulten. Olika typer av konsultverksamhet kan sålunda skilja sig i vad som anses utgöra central och nödvändig *kompetens* i utförandet av konsultarbetet. Genom konstruktionen av olika identiteter kan konsulter vidare hävda olika *status* för sig själva. Högre status innebär större utrymme i diskussioner, rätt till vissa privilegier och rätt att i någon mån definiera sanningen om situationen. Möjligheten att konstruera en viss identitet begränsas dock av konsultdiskurserna.

Konsultdiskurser är omfattande i tid och rum. De innefattar allt som influerar konsulterna i att vara konsult och agera som konsult. Jag har här fokuserat på konsulters identitet som del av dessa diskurser och på vissa specifika särdrag i två typer av konsulters verksamhet. Detta har lett till att det i resonemanget om fusionen varit poängfullt att tala om två konsultdiskurser, en managementkonsultdiskurs och en IT-konsultdiskurs. Det är i mötet mellan dessa som konsulternas inställning till integration formas.

MANAGEMENTKONSULTDISKURSEN. Managementkonsultdiskursen innefattar en viss praktik och en viss kunskapsstruktur som strukturerar managementkonsultverksamhet på ett visst sätt. Diskursen innefattar bland annat ett visst mönster i den praktik genom vilken verksamheten är organiserad. Denna praktik formar i sin tur hur managementkonsulterna konstruerar sin identitet. Praktiken i konsultverksamheten disciplinerar konsulterna till att framställa sig själva på ett visst sätt för att passa in i bilden av den ideala konsulten i respektive verksamhet och därigenom eftersträva erkännande både internt i företaget och i relationen till kunderna.

Kundens övervakande blick utgör en disciplinerande praktik som innebär att kunder och marknad ser och bedömer konsulterna. Detta formar konsulternas självbild genom att hur de är både till kropp och sinne (personlighet, egenskaper mm) synliggörs, utvärderas, korrigeras och därmed skapas (jfr Foucault 1975/1977). Vilken identitet som disciplineras av kundens blick beror på typen av kund och kundens förväntningar. Managementkonsulter har i stor utsträckning kontakt med företagsledare (VD- och styrelsenivå) och säljer svårdefinierbara och svåravgränsade projekt, vilket sätter fokus på den mänskliga relationen och på attribut som signalerar likhet med kunden.

Konsulterna disciplineras även genom *synliggörande karriärstrukturer*. Denna disciplinering sker framför allt internt i konsultföretaget. Synliggörandet sker antingen direkt via resultat av arbetsinsatsen eller, om sådana är svåra att bedöma, via ett utvärderings- och belöningsystem där konsulternas egenskaper lyfts fram för granskning. Managementkonsulternas svårdefinierbara kunskapsbas skapar vissa förutsättningar för synliggörandet av konsulternas prestationer och arbetsinsats, eftersom det direkta resultatet är svårbedömt. Som substitut för en synliggörande teknik i verksamheten har managementkonsulterna utvecklat en specifik mätteknik för att utvärdera konsulternas prestationer. Mättekniken, som sammanfattas som en hierarkisk pyramidstruktur med ett up-or-out system, innefattar regelbunden utvärdering, uppföljning och bedömning av konsulterna. Fokus sätts på konsulternas förkroppsligade och interna egenskaper. Genom influens från dessa tekniker disciplineras konsulterna till att räta in sitt sätt att vara, sin identitet, efter vad som uppmärksammas och belönas.

Utifrån dessa disciplinerande praktiker inom managementkonsultation reproducerar managementkonsulterna en *elitidentitet*. Den bygger på vissa elitistiska föreställningar om att de har valts ut tack vare sina speciella drag, om att de därmed har högre rang än andra och om att de genom framgång har bevisat att de förtjänar privilegier (t ex skidresor och att ha kontor på Stureplan). Managementkonsulternas identitet förknippas med föreställningar om att idealkonsulten har vissa *förkroppsligade och interna egenskaper*, så som en viss stil, ett visst utseende, vissa manér och specifika drivkrafter som visar att han eller hon är rätt typ av människa. Managementkonsulternas identitet har konnotationer till ett aristokratiskt ideal där tillhörigheten till denna grupp bygger på en genuin disposition. Konsulternas egenskaper ses som något man av naturen antingen har eller inte har. Dessutom ses de som bättre och överlägsna. Managementkonsulternas elitidentitet formas av behovet att ge ett trovärdigt och legitimt intryck i skapandet av långsiktiga per-

sonliga relationer med företagsledare och andra personer i ledande befattning. Som resultat av att ha lyckats utveckla dessa relationer kan managementkonsulterna "spegla sig" i företagsledarnas upphöjda position och därigenom själva hävda hög status.

IT-KONSULTDISKURSEN. I relation till managementkonsultdiskursen har det vidare varit poängfullt att urskilja en IT-konsultdiskurs. Även IT-konsultdiskursen innefattar en viss praktik och en viss kunskapsstruktur som strukturerar IT-konsultverksamheten.

IT-konsulterna disciplineras också av *kundens övervakande blick*. Denna disciplinering sker dock utifrån andra förutsättningar i verksamheten. IT-konsulter har kontakt med kundrepresentanter både på företagsledarnivå och på mellanchefts- och operativ nivå, men vem som har kontakt med kunderna är mer specialiserat (specialiserade säljare och projektledare). Deras tjänster är mer teknikintensiva, vilket innebär att de har en konkret teknologi som de måste få att fungera. Detta sätter fokus på attribut som symboliserar den tekniska kunskapen och erfarenheten, dvs. på hur meriterade konsulterna och konsultföretaget är.

IT-konsulter disciplineras vidare även de av *synliggörande karriärstrukturer*. Att IT-konsulterna erbjuder och levererar tjänster som är mer teknikintensiva bidrar till ett specifikt förhållande. IT-konsulternas konkreta teknik (IT-system mm) synliggör konsulternas arbetsinsatser, vilket innebär att man inte har samma behov att införa speciella mättekniker i detta syfte. Genom att de arbetar med teknik blir det relativt tydligt vad konsulterna kan och behöver kunna för att utföra tjänsterna. Det blir även tydligt om denna kunskap saknas. Fokus ligger på formella meriter, lärande och specialisering, då det är arbetsinsatsen kring tekniken som belönas och erkänns.

Utifrån dessa disciplinerande praktiker reproducerar IT-konsulterna en *meritidentitet*. Den bygger på meritokratiska föreställningar om kunskapens värde och tillgänglighet för alla. Lärande, personlig utveckling och samarbete ses som dygder. IT-konsulternas identitet förknippas med föreställningar om att idealkonsulten har vissa *formella meriter*, så som utbildning och erfarenhet av ett visst kunskapsområde. IT-konsulternas identitet har konnotationer till ett demokratiskt och "småborgerligt" ideal. Den bygger vidare på en kultiverad disposition, vilket innebär en inställning att man kan arbeta sig till tillhörigheten genom att skaffa rätt kunskap och erfarenhet. IT-konsulternas meritidentitet formas av behovet att förmedla att de klarar av att utföra komplexa projekt. Utifrån denna position har IT-konsulterna svårt

att hävda status på grund av någon allmän överlägsenhet. Deras status kommer snarare från intrycket av flit, hårt arbete, kunnande och kompetens, vilket begränsar statusanspråken till vissa expertområden.

MÖTET MELLAN IT- OCH MANAGEMENTKONSULTER. I kapitel sex till åtta har jag visat hur konsulters identitet framställs som del av fusionen. IT- och managementkonsulters identitet konstrueras av konsulterna genom att deras verksamhet och subjektivitet framställs på ett visst sätt när de talar om fusionen. Detta baseras för det första på *uppdelning*, där det betonas att det i fusionen förekommer två kategorier av konsultation som är olika och oförenliga. Skillnaderna bekräftas vidare genom att konsultverksamheter *objektiveras* som två skilda affärskategorier vars logiker skiljer sig åt och genom att IT- och managementkonsulter intar skilda subjektpositioner och utifrån dessa *subjektiveras* som olika typer av människor. Denna framställning av konsultverksamhet och konsulters subjektivitet medför även *hierarkisering*, vilket innebär att vissa konsultgrupper positioneras på en mer upplyft position än andra.

Även om konsulters identitet definieras i mötet mellan grupper av konsulter i fusionen är denna definition en reproduktion av konsultidentiteter som formas genom praktiken i konsultföretagets dagliga verksamhet. Men genom mötet med en annan grupp konsulter tydliggörs IT- och managementkonsulternas identitet. Hur skillnader mellan managementkonsultation och dess konsulter och IT-konsultation och dess konsulter framställs och lyfts fram som relevanta sätter ramarna för relationen mellan grupperna. Mötet mellan IT-konsulter och managementkonsulter lyfte framför allt upp statusskillnader, skillnader i synen på kompetens och skillnader i praktik.

NORMALISERAD INSTÄLLNING TILL INTEGRATION. En välvillig inställning bland konsulterna till integration antas som sagt vara en förutsättning för att enskilda konsulter ska ta initiativ till interaktion och samarbete. I kapitel elva har jag visat hur mötet mellan de två konsultverksamheterna formar förutsättningar för att integrationsinitiativ skulle komma att tas. Att managementkonsulter och IT-konsulter disciplineras in i skilda identiteter *normaliserar inställningen till integration* bland konsulterna. Normalisering innebär här att konsultdiskurserna formar uppfattningen bland dessa konsulter om vilka ställningstaganden som är möjliga, logiska och riktiga i fusionen.

För det första normaliserades *synen på parterna och deras status*. Detta skedde framför allt genom att konsultgruppernas *samarbetsvilja* formades av relationen mellan de två konsultidentiteterna. Mer specifikt formades samar-

betsviljan av skillnader i förhållandet till kompetens och av upplevda statusskillnader. Rädsla för kontaminering – dvs. hotad image och rykte – och rädsla för exploatering – dvs. att inte få något av värde tillbaka för det man ger – hade en betydande inverkan på konsulternas benägenhet att samarbeta för kunskapssynergier i samband med fusionen. Eftersom det inte fanns någon vilja till samarbete hos konsulterna i fusionen mellan Tech och Mac tog konsulterna inte heller några initiativ till integration.

För det andra normaliserades *synen på skillnader i kompetens* mellan konsultgrupper. Framför allt skapades en *spänning mellan strategisk förenlighet och organisatorisk oförenlighet* i de två företagens kompetensområden. Betoningen på skillnader mellan de två verksamheterna hade även olika betydelse i olika skeden av fusionsförloppet (jfr Löwstedt et al 2003). Mina resultat visar att i kunskapsintensiva fusioner kan förekomsten av strategisk förenlighet, dvs. det som motiverar fusionen och beräknas skapa värde, innebära organisatorisk oförenlighet, dvs. att det finns svårigheter med integration. Det är med andra ord just de skillnader mellan kompetensområden som beräknas skapa värde vid en kombination som sätter hinder för integration. Den organisatoriska oförenligheten befästs genom att konsulters identitet, inklusive en viss disciplinerande praktik och syn på kompetens, utgör en central del av konsulternas arbete och trovärdighet. Detta innebär att en förändring i identitet och praktik riskerar att underminera konsultationens trovärdighet. I fusionen mellan Tech och Mac hindrade synen på skillnader integration, eftersom integration förknippades med förändring av trovärdighetsgivande praktik och identitet.

För det tredje normaliserades *synen på fusionen*, framför allt den *betydelse* konsultgrupperna lade i fusionen. Jag menar här att konsultdiskurserna fungerar som en tolkningsram utifrån vilken olika aspekter av fusionen betonas. På så sätt ges fusionen en viss betydelse. Framför allt har jag i studien fokuserat på huruvida fusion och integration framstod som positiv eller negativ för de inblandade parterna och sålunda underbyggde en inställning som var mer eller mindre gynnsam för initiativ till integration. Dessa resultat bidrar till tidigare forskning som berört meningsskapandeprocesser i fusioner genom att bekräfta betydelsen av att se till identitet och rollbundna tolkningar för att förstå integrationsprocesser (jfr Vaara 2001, 2003). Därutöver visar jag hur identitet kan normalisera dessa meningsskapandeprocesser. Synen på fusionen bidrar till förutsättningar för integration genom att den betydelse som ges fusionen i termer av hot och möjligheter för inblandade parter kan antas påverka huruvida organisationsmedlemmarna tar initiativ till integra-

tion. I fusionen mellan Tech och Mac bidrog en negativ syn på fusionen till att enskilda konsulter inte tog initiativ till integration.

Att förekomsten av olika identiteter normaliserar en viss syn på integration kan förklara bristen på integration i det studerade fallet. Reproduktionen av skilda konsultidentiteter medförde en relation mellan management- och IT-konsulter i vilken managementkonsulternas hämmande tolkning av fusionen fick dominera, där viljan till samarbete hindrades av kompetens- och statusskillnader och där själva motivet för fusionen var förknippat med oförenlighet mellan verksamheterna. Då normalisering av inställningen till integration beror på de specifika särdragen i managementkonsulters och IT-konsulters identitet och då dessa är disciplinerade genom praktik i de specifika konsultverksamheterna kan man anta att samma mönster borde återkomma i fusioner mellan IT- och managementkonsultföretag i allmänhet.

INTEGRATION I KONSULTFÖRETAG

Studiens resultat bidrar till förståelsen av förutsättningar för integration i konsultföretag och i andra typer av professionella serviceföretag. Som professionella serviceföretag har konsultföretag vissa egenskaper. I allmänhet kännetecknas verksamheten i professionella serviceföretag av tjänsteproduktion som utförs genom autonoma experters personliga bedömningar (Løwendahl 2005). Detta innebär även att verksamheten är kunskapsintensiv och beroende av den kunskap och de erfarenheter och kundrelationer som enskilda kunskapsarbetare upparbetat. Dessa särdrag påverkar förutsättningarna för integration i fusioner på så sätt att initiativ till integration anses bero på tillit och vilja till integration hos enskilda autonoma experter (Empson 2000). Integration kan inte styras uppifrån, menar Empson, då detta kan få nyckelanställda att lämna företaget eller att vägra samarbeta med personer från fusionspartnern. Integration sker istället oundvikligen i de anställdas egen takt. Mitt bidrag till forskningen om fusioner mellan konsultföretag och andra professionella serviceföretag är att jag visat hur dynamiken i inställning och initiativ till integration hos enskilda konsulter formas av diskursiva strukturer kring hur olika typer av konsultverksamhet bedrivs. I dessa strukturer har konsulternas identitet, dvs. hur de framställer sig själva och sin verksamhet, en central roll.

Tidigare forskning har identifierat en intern dynamik i professionella serviceföretag som i alla fall inledningsvis hindrar att initiativ till integration tas. Empsons (2000) modell för en framväxande integrationsprocess i professionella serviceföretag – "the high school dance model" – föreslår att enskilda

anställdas initiativ till integration kan dröja på grund av misstänksamhet och osäkerhet kring vilka nykomlingarna är och vad ett samarbete med dem skulle innebära. Några år efter fusionen börjar dock enskilda "integrations-entreprenörer" ta initiativ till samarbete med specifika individer hos fusionspartnern. Modellen förutspår att om dessa entreprenöriella initiativ visar sig framgångsrika och "ofarliga" kommer allt fler att ta liknande initiativ varigenom ökad integration växer fram med tiden. Dessa mönster i de anställdas initiativ till integration återkom i Empsons studie både i fusioner mellan olika typer av konsultverksamhet och i fusioner mellan revisionsfirmor.

Enligt Empsons modell skulle sålunda enskilda konsulter ta initiativ till integration efter en tid, även om detta inte sker under en inledande period i fusionen. Min studie bekräftar att konsulterna inledningsvis var misstänksamma mot fusionspartnern och att de ifrågasatte kompetensen hos dess konsulter och sålunda motsatte sig och underlät att ta initiativ till samarbete och interaktion. Däremot motsäger den att initiativen till integration skulle öka med tiden. Jag har visat hur konsulternas negativa inställning till integration formats av skillnader i konsulternas identitet. Dessa har i sin tur formats av konsultationspraktiken och de specifika förutsättningarna för respektive konsultverksamhet. På grund av skillnader mellan verksamheterna ledde entreprenöriella försök till samarbete mellan IT-konsulter och managementkonsulter till negativa erfarenheter av integration. Om förutsättningarna för vad som skapar legitimitet och trovärdighet för respektive konsultverksamhet består torde försök att integrera leda till fortsatt negativa erfarenheter. Konsulternas inställning till integration torde då inte heller förändras. När konsulterna från de fusionerande bolagen med tiden lär känna varandra bli de troligen mer välvilligt inställda till varandra "som personer" på ett privat plan. Men inställningen till varandra som konsulter och till oförenligheten i konsultverksamheten och vad integration skulle betyda för den egna konsultgruppen förändras inte så länge de diskursiva strukturerna som formar konsultverksamheterna fortsätter att reproduceras i branschen som helhet. Detta innebär att initiativ till integration mellan konsulter och konsultverksamheter kommer att fortsätta uppfattas som skadliga och onödiga.

I studien har jag även pekat på statusens betydelse. Möjligheten att reproducera en viss statusfylld identitet är begränsad och förbehållen vissa typer av konsulter. Framför allt har min studie visat att verksamhetens art sätter förutsättningarna för denna identitetsreproduktion. Tjänstens karaktär och relationen till kunderna och marknaden är här centrala. Till exempel kan managementkonsulter hävda en elitidentitet utifrån att de har kontakt med före-

tagsledare med hög status och utifrån att de erbjuder en svårdefinierbar tjänst som kräver att nära relationer utvecklas mellan konsult och kundrepresentanter. Dessutom kan möjligheten att reproducera en viss identitet anses bräcklig, då den förutsätter att verksamheten är utformad på ett visst sätt för att trovärdigheten i intrycket ska bestå.

Att konsultverksamheterna och konsultidentiteterna är bräckliga stöds av den rädsla för exploatering respektive kontaminering som anställda i professionella serviceföretag kan uppleva i samband med en fusion (Empson 2000, 2001). Dessa rädslor är förknippade med den kunskap och image som professionella grupper innehar, och de utgör hinder för kunskapsöverföring i samband med fusioner. Mina resultat bekräftar att dessa rädslor starkt påverkar förutsättningarna för integration i konsultföretag. Som jag har visat orsakades framför allt managementkonsulternas motvilja till integration av att de upplevde sin image och sin kunskapsbas hotad vid integration. Jag har även visat hur dessa rädslor är kopplade till konsulters identitet. Behovet att förmedla en viss identitet formas i konsultverksamheten och används för att skapa legitimitet och nå en viss status. Rädsla för kontaminering och exploatering är sålunda ett utslag av försök att bevara konsultverksamheterna på det sätt som hittills lett till legitimitet och framgång.

Empson (2000) föreslår vidare att även om ledningsskiktet i professionella serviceföretag inte kan styra integrationsprocessen, så kan de påverka processen genom "management of meaning", dvs. genom att försöka påverka hur konsulterna skapar mening kring fusionen. Detta skulle kunna innebära försök att lyfta fram fördelar med integration för att övertyga konsulterna om värdet av integrationsinitiativ både för dem själva och för verksamheterna. Mina resultat antyder dock att inställningen till integration inte endast är ett resultat av meningsskapandeprocesser som sker internt i och mellan de fusionerande organisationerna, utan kopplar an till en diskursivt formad meningsstruktur i branschen. Möjligheten att påverka meningsskapandet begränsas därför av konsultdiskursernas struktur. Till exempel kopplar inställningen till integration an till hur konsulterna når legitimitet hos kunder och presumtiva anställda. Detta innebär att försök att påverka meningsskapandet även det sker inom ramarna för dessa strukturer. Som vi sett i fallet med fusionen mellan Tech och Mac leder försök att lyfta upp fördelarna till att dessa antingen avfärdas som "feltänkta" eller till negativa erfarenheter av integration, då skillnader mellan konsultverksamheterna reproduceras i mötet mellan konsulter.

PARADOX I ATT FUSIONERA KONSULTER?

Med utgångspunkt i dessa resultat från studien reser jag frågan om huruvida det finns en *paradox* i fusioner mellan konsultföretag. Paradoxen skulle då ligga i att det är just det som motiverar fusionen – skillnader i kompetens och identitet som de olika konsultdiskurserna i fusionen innefattar – som även gör integration svår att genomföra.

Motivet för fusionen mellan Tech och Mac var att möjliggöra integration av kompetens inom management- och IT-konsultation för nya och integrerade tjänster. Under slutet av 1990-talet och början av 2000-talet ägde flertalet fusioner mellan IT-konsultföretag och managementkonsultföretag rum. Dessa fusioner kan ses som en del av en diversifieringstrend (Armbrüster 2006). För att ta tillvara de affärsmöjligheter som en diversifiering medför kan verksamheterna behöva integreras på något sätt. Motivet för integration skulle kunna vara att konsulterna tar del av varandras kompetensområden och därigenom möjliggör utveckling av befintliga eller skapandet av nya kombinerade tjänsterbjudanden.

Integration för att kombinera kunskap kräver ofta engagemang och nära samarbete mellan enskilda konsulter från olika verksamheter. I TeMac planerade man inledningsvis att integrera konsulterna framför allt i gemensamma projekt. I dessa projekt skulle man kunna se varandra i arbete och därmed dela med sig och skapa ny kunskap. Dock har vi sett hur dessa planer med tiden förändrades, och flera år efter fusionen var graden av integration fortfarande mycket låg. Flera konsulter argumenterade starkt för att integration inte kunde ske, eftersom IT-konsultverksamhet och managementkonsultverksamhet skiljer sig åt. Framför allt betonades att managementkonsulter och IT-konsulter är olika som människor, vilket medför att de inte kan göra samma typ av arbete. Dessa skillnader i identitet visade sig dock vara förankrade i hur verksamheterna utformades och i den specifika tjänst och relation till kunder och marknaden som de två typerna av konsultation innefattade. Skillnaderna i verksamheterna gick sålunda djupare än vad man inledningsvis trott.

Jag har visat att motivet att kombinera kompetens kan skapa en spänning mellan strategiskt förenlighet och organisatorisk oförenlighet i integrationsprocessen. Det är denna spänning som skapar en paradox mellan värdet i att integrera kompetensområden och möjligheten att integrera dessa. Framför allt beror paradoxen på att försök till integration leder till att den underlig-

gande struktur som formar konsultkompetensen förändras, vilket i sin tur förändrar kompetensområdet.

IT-konsulternas och managementkonsulternas verksamheter kan ses som *paket av identitet och praktik* som ger dem trovärdighet. Eftersom båda, dock till varierande grad, erbjuder kunskapsintensiva tjänster är konsulterna beroende av att ge ett trovärdigt och kompetent intryck av den erbjudna tjänsten. De är sålunda beroende av att upprätthålla de föreställningar och de verksamhetspraktiker som ger dem denna legitimitet.

I managementkonsulternas fall innefattar verksamhetspaketet: (1) en svårdefinierbar tjänst/kunskapsbas som sätter fokus på konsulternas förkroppsligade och interna egenskaper, (2) en relation till kunder och marknad där konsulter utvecklar nära och långvariga relationer med företagsledare och andra på höga positioner i näringslivet, (3) en intern organisering och karriärstruktur som sätter fokus på enskilda konsulters prestationer och framställer dem som utvalda och genuina talanger, och (4) en identitet som förmedlar elitism och hög status. Managementkonsulterna får sålunda sin legitimitet framför allt genom att ge intryck av att vara ”smartare, bättre och av högre klass” än andra (t.ex. konkurrenter). Även hur verksamheten är organiserad (pyramidstruktur och up-or-out system) underbygger detta.

IT-konsulternas verksamhetspaket innefattar i sin tur: (1) en tydligare tjänst/teknik som sätter fokus på formella meriter och kunskap förknippat med denna teknik, (2) specialiserade roller, bland annat för relationen till kunder och marknad, (3) en intern organisering och karriärstruktur som stödjer specialisering och samordning kring komplexa projekt och sålunda sätter fokus på organisation och teknik snarare än på enskilda konsulter, och (4) en identitet som förmedlar samarbete, lärande och jämlikhet. IT-konsulterna får därmed sin legitimitet genom att ge intryck av att behärska den teknik de jobbar med. Även här underbyggs detta av hur verksamheten är organiserad (specialisering och samordning).

Om man skulle integrera dessa två paket, dvs. om konsulterna skulle anpassa sin verksamhet och identitet, skulle man underminera det som ger konsultverksamheterna legitimitet. Managementkonsulterna ansågs till exempel inte att de skulle kunna upprätthålla den ”rätta” relationen till kunden om deras tjänster började säljas av en separat säljkår.

Skillnader i konsultverksamheterna ledde även till att managementkonsulter och IT-konsulter hade svårt att överhuvudtaget relatera till varandra. Samar-

betena och försöken att förstå varandra misslyckades således. Eftersom identiteter utgör tolkningsramar för konsulterna framstod andras syn på kompetens och bra konsultation som suspekta och ologiska. Dessutom medförde statusskillnader att konsulterna upplevde varandras närvaro som hot mot den egna verksamheten.

Många av de managementkonsulter jag talade med om fusionen påpekade att sammanslagningen hade varit skadlig för deras verksamhet antingen genom att associationen med IT-konsulterna medförde en försämrad image eller genom att förändringen från partnerägt till börsnoterat bolag eliminerade vissa incitament för managementkonsulterna. Kanske var invändningarna befogade och detta blev orsaken till att många managementkonsulter lämnade bolaget. Detta för oss även tillbaka till ett av citaten som inledde avhandlingen:

"Det sorgliga i min värld är att det finns ingenting kvar av Mac. Jag stod på en båt ute vid Vaxholms kastell med gänget, och då sa vi det att det är ju en fantastisk bok att skriva om hela den här resan. Och då skojade vi och sade att den boken blir nog aldrig skriven. Då tänkte jag i mitt stilla sinne att den boken som förmodligen kommer att vara den mest intressanta kommer att vara boken om hur lätt man kan radera när man inte byggt ordentligt från början. Man skulle ha knoppat av det, det är ingenting att snacka om. Och allting är borta: metoder, koncept, människor, rubbet. Jag tror att det har varit en värdeförståelse utan dess like." (managementkonsult från Mac, intervju 17)

Frågan som väcks är naturligtvis vad man kan göra, eller vad man hade kunnat göra, annorlunda. Det är en fråga som den här studien inte avser besvara, men en kort reflektion kring alternativen kan dock göras. Som resonemanget ovan antyder hade man troligtvis inte kunnat göra så mycket annorlunda. De försök till integration som gjordes riskerade att bryta sönder de två verksamhetspaketen och underminera deras trovärdighet. Jag menar att en möjlig alternativ väg till kombinerad kompetens inom IT och management vore att skapa ett tredje verksamhetspaket som inte bygger på integration av de två existerande. Det skulle då inte längre handla om att överskrida gränserna för konsulters identitet, utan om att formulera en "ny" typ av kompetens som stöds av en "ny" identitet. Detta förutsätter även uppbyggnad av trovärdighet och legitimitet för denna modell på marknaden. Frågan om vem som skulle utveckla detta tredje alternativ kvarstår dock. Troligast är att det är ett jobb för konsulterna själva. Men hur ska de kunna gå utanför sin respektive identiteter för att utveckla ett nytt verksamhetspaket för kombinerad IT- och managementkonsultation?

FÖRSLAG INFÖR FRAMTIDA FORSKNING

Den här studien reser ett antal funderingar som kan vara av intresse för framtida forskning. Ett första område rör betydelsen av yrkesidentitet och statusskillnader i samband med fusioner. Få studier före min har behandlat detta ämne. I min studie har jag undersökt betydelsen av identitet och status i en viss typ av fusion, den mellan konsultföretag. Eftersom resultaten visade att betydelsen av identitet och status var avhängigt diskursiva strukturer i konsultbranschen skulle det vara intressant att studera huruvida fusioner i andra branscher påverkas på samma sätt. Särskilt intressant skulle det vara att se om identitet och status har större betydelse för fusioner i vissa branscher än i andra.

Ett andra område inom vilket jag gärna ser mer framtida studier rör konsultpraktikens betydelse för konsulters identitet. Min studie har bland annat satt fokus på den disciplinerande roll verksamhetspraktiken kan ha inom olika typer av konsultverksamhet. I avhandlingen har jag dock endast behandlat konsultpraktikens betydelse för konsulters identitetskonstruktion på en övergripande nivå. Jag efterlyser därför fler studier som mer ingående studerar hur utformningen av verksamhetspraktiken inom olika typer av konsultation formar hur konsulter är, agerar och ser på sig själva som människor. Framför allt skulle det vara intressant med studier som undersöker hur konsultverksamheten i det dagliga arbetet formar konsulternas identitet.

Ett tredje område jag vill lyfta fram inför framtida forskning rör utrymmet för olika typer av kroppar inom konsultverksamhet. En speciellt relevant fråga i detta sammanhang är vilket utrymme det finns för människor med lika typer av kroppar att ge "rätt" intryck som konsult. Detta kan handla om utrymmet för människor av olika kön, från olika etnicitet, med olika sexuell läggning eller från olika sociala bakgrunder. I min studie har jag berört att en stor del av konsultarbetet innefattar det intryck konsulterna ger med hjälp av hur de för sig, klär sig mm, dvs. en viss typ av konsult verkar vara förknippad med att ha en viss typ av kropp. Kroppens betydelse, och huruvida vissa kroppar exkluderas medan andra inkluderas, är ett relevant område för framtida forskning.

REFERENSER

- Albert, Stuart och Whetten, David (1985), 'Organizational identity.' I Cummings, Larry L. och Staw, Barry M. (red.), *Research in organizational behaviour* (7; Greenwich: JAI Press).
- Alexius, Susanna (2007), *Regelmotståndarna. Om konsten att undkomma regler*. Doktorsavhandling (EFI vid Handelshögskolan i Stockholm).
- Alsmark, Gunnar (red.) (1997), *Skjorta eller själ? Kulturella identiteter i tid och rum*. (Lund: Studentlitteratur).
- Alvesson, Mats (1992), *Ledning av kunskapsföretag*. (Stockholm: Nordstedts Juridik).
- (1993), 'Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity.' *Journal of Management Studies*, 30 (6), 997-1015.
- (2000), 'Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies.' *Journal of Management Studies*, 37 (8 December), 1101-23.
- (2002), 'Up-or-out' versus 'fun-and-profit': a study of personnel concepts and HR themes in two IT/management consulting firms. Working paper series 2002/2. (Lund institute of economic research).
- (2004), *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. (Malmö: Liber).
- Alvesson, Mats och Sköldberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (Lund: Studentlitteratur).
- Alvesson, Mats och Kärreman, Dan (2000), 'Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis.' *Human Relations*, 53 (9), 1125-51.
- Alvesson, Mats och Johansson, Anders W. (2002), 'Professionalism and politics in management consultancy work.' I Clark, Timothy och Fincham, Robin (red.), *Critical consulting. New perspectives on the management advice industry*. (Oxford: Blackwell Publishers).
- Alvesson, Mats och Robertson, Maxine (2006), 'The best and the brightest: the construction, significance and effects of elite identities in consulting firms.' *Organization*, 13 (2), 195-224.
- Anderson-Gough, Fiona; Grey, Christopher och Robson, Keith (2001), 'Tests of time: organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms.' *Accounting, Organizations and Society*, 26 (2), 99-122.

- Andersson, Sten (1979), *Positivism kontra hermeneutik*. (Göteborg: Bokförlaget Korpen).
- Angwin, Duncan och Vaara, Eero (2005), 'Introduction to the special issue. 'Connectivity' in merging organizations: beyond traditional cultural perspectives.' *Organization Studies*, 26 (10), 1445-53.
- Armbrüster, Thomas (2006), *The economics and sociology of management consulting*. (Cambridge: Cambridge University Press).
- Ashforth, Blake E. och Mael, Fred (1989), 'Social identity theory and the organization.' *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-38.
- Aurell, Marie (2001), *Arbete och identitet: om hur städare blir städare*. Doktorsavhandling (Tema teknik och förändring vid Linköpings universitet).
- Barker, Chris och Galasinski, Dariusz (2001), *Cultural studies and discourse analysis. A dialogue on language and identity*. (London: Sage Publications).
- Berglund, Johan (2002), *De otillräckliga. En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Doktorsavhandling (EFI vid Handelshögskolan i Stockholm).
- Berglund, Johan och Werr, Andreas (2000), 'The invincible character of management consulting rhetoric: how one blends incommensurates while keeping them apart.' *Organization*, 7 (4), 633-55.
- Bergström, Göran och Boréus, Kristina (2005), 'Diskursanalys.' I Bergström, Göran och Boréus, Kristina (red.), *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. (Lund: Studentlitteratur).
- Birkinshaw, Julian; Bresman, Henrik och Håkanson, Lars (2000), 'Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation.' *Journal of Management Studies*, 37 (3 May), 395-425.
- Bjursell, Cecilia (2007), *Integration through framing. A study of the Cloetta Fazer merger*. Doktorsavhandling (Department of Management and Engineering vid Linköpings universitet).
- Bjursell, Cecilia; Käfling, Åsa och Schilling, Annika (2001), *Fusioner, uppköp och samriskbolag i nio tidskrifter under ett decennium*. Opublicerad forskningsrapport (Linköpings universitet och Handelshögskolan i Stockholm).
- Bloomfield, Brian och Best, Ardha (1992), 'Management consultants: systems development, power and the translation of problems.' *The Sociological Review*, 533-60.

- Bloomfield, Brian och Danieli, Ardha (1995), 'The role of management consultants in the development of information technology: the indissoluble nature of socio-political and technical skills.' *Journal of Management Studies*, 32 (1 January), 23-46.
- Bloomfield, Brian och Vurdubakis, Theo (2002), 'The vision thing: constructing technology and the future in management advice.' I Clark, Timothy och Fincham, Robin (red.), *Critical consulting. New perspectives on the management advice industry*. (Oxford: Blackwell Publishers).
- Bolander, Pernilla (2006), 'Studying everyday life: an ethnomethodological and discursive analytic approach.' I Löwstedt, Jan och Stjernberg, Torbjörn (red.), *Producing management knowledge. Research as practice*. (Abingdon: Routledge).
- Bolman, Lee och Deal, Terrence (2003), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (Lund: Studentlitteratur).
- Borglund, Tommy (2006), *Aktieägarvärden i fokus. Internationell påverkan på intressentrelationer genom förvärv och fusion*. Doktorsavhandling (EFI vid Handelshögskolan i Stockholm).
- Bourdieu, Pierre (1979/1984), *Distinction. A social critique of the judgement of taste*. (Cambridge: Harvard University Press).
- Brock, David M. och Powell, Michael (2005), 'Radical strategic change in the global professional network: the "Big Five" 1999-2001.' *Journal of Organizational Change Management*, 18 (5), 451-68.
- Buono, Anthony; Bowditch, James och Lewis, John (1985), 'When cultures collide: the anatomy of a merger.' *Human Relations*, 38, 477-500.
- Buono, Anthony och Bowditch, James (1989), *The human side of mergers and acquisitions*. (San Francisco: Jossey-Bass).
- Burrell, Gibson (1998), 'Modernism, postmodernism and organizational analysis: the contribution of Michel Foucault.' I McKinay, Alan och Starkey, Ken (red.), *Foucault, management and organization theory. From panopticon to technologies of self*. (London: Sage Publications).
- Burrell, Gibson och Morgan, Gareth (1979), *Social paradigms and organizational analysis*. (Aldershot: Ashgate Publishing).
- Bäcklund, Jonas och Werr, Andreas (2004), 'The social construction of global management consulting: a study of consultancy web presentations.' I Buono, Anthony (red.), *Creative consulting: innovative perspective on management consulting*. (Greenwich: Information Age Publishing).
- Börjesson, Mats (2003), *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*. (Lund: Studentlitteratur).

- Cartwright, Susan och Cooper, Cary L. (1990), 'The impact of mergers and acquisitions on people at work: existing research and issues.' *British Journal of Management*, 1, 65-76.
- (1993), 'The Role of culture compatibility in successful organizational marriage.' *Academy of Management Executive*, 7 (2), 57-70.
- Castells, Manuel (1997), *The information age: economy, society and culture. Vol II: The power of identity*. (Oxford: Blackwell Publishers).
- Chatterjee, Sayan och Lubatkin, Michael (1990), 'Corporate mergers, stockholder diversification, and changes in systematic risk.' *Strategic Management Journal*, 11, 255-68.
- Chatterjee, Sayan; Lubatkin, Michael; Schweiger, David M. och Weber, Yakov (1992), 'Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital.' *Strategic Management Journal*, 13 (5), 319-34.
- Clark, Timothy (1995), *Managing consultants. Consultancy as the management of impressions*. (Buckingham: Open University Press).
- Clark, Timothy och Salaman, Graeme (1996), 'Telling tales. Management consultancy as the art of story telling.' I Grant, David och Oswick, Cliff (red.), *Metaphor and organizations*. (London: Sage).
- (1998), 'Creating the 'right' impression: towards a dramaturgy of management consultancy.' *The Service Industries Journal*, 18 (1), 18-38.
- (2000), 'Understanding consultancy as performance: the dramaturgical metaphor.' I Glover, Ian och Hughes, Michael (red.), *Professions at bay. Control and encouragement of ingenuity in British management*. (Burlington: Ashgate).
- Clegg, Stewart (1998), 'Foucault, power and organizations.' I McKinlay, Alan och Starkey, Ken (red.), *Foucault, management and organization theory*. (London: Sage).
- Collins, Grainne (2005), 'The gendered nature of mergers.' *Gender, Work and Organization*, 12 (3), 270-90.
- Corley, Kevin G. (2004), 'Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change.' *Human Relations*, 57 (9), 1145-77.
- Covaleski, Mark A.; Dirsmith, Mark W.; Heian, James B. och Samuel, Sajay (1998), 'The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms.' *Administrative Science Quarterly*, 43, 293-327.
- Craig, David (2005), *Rip-off! The scandalous inside story of the management consulting money machine*. (London: The Original Book Company).

- Culler, Jonathan (1992), 'In defence of overinterpretation.' I Collini, Stefan (red.), *Interpretation and overinterpretation*. (Cambridge: Cambridge University Press).
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988), *Att handla med ord. Om organisatoriskt prat, organisatorisk styrning och företagsledningskonsultering*. (Stockholm: Carlssons Bokförlag).
- Czarniawska, Barbara (1997), *Narrating the organization. Dramas of institutional change*. (Chicago: The University of Chicago Press).
- Czarniawska, Barbara och Mazza, Carmelo (2003), 'Consulting as a liminal space.' *Human Relations*, 56 (3), 267-90.
- Dale, Karen (2001), *Anatomising embodiment & organisation theory*. (Hampshire: Palgrave).
- Datta, Deepak K. (1991), 'Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration.' *Strategic Management Journal*, 12, 281-97.
- Davies, Bronwyn och Harré, Rom (2001), 'Positioning: the discursive production of selves.' I Wetherell, Margaret; Taylor, Stephanie och Yates, Simeon J. (red.), *Discourse theory and practice. A reader*. (London: Sage Publications).
- Denzin, Norman K. och Lincoln, Yvonna S. (2000), 'Introduction: the discipline and practice of qualitative research.' I Denzin, Norman K. och Lincoln, Yvonna S. (red.), *Handbook of qualitative research. Second edition*. (Thousand Oaks: Sage Publications).
- Dreyfus, Hubert L. och Rabinow, Paul (1983), *Michel Foucault. Beyond structuralism and hermeneutics*. (Chicago: The University of Chicago Press).
- Ejenäs, Markus och Werr, Andreas (2005), 'Merging knowledge. A study of knowledge management in a consulting firm merger.' I Buono, Anthony och Poufelt, Flemming (red.), *Challenges and issues in knowledge management*. (Greenwich: Information Age Publishing).
- Elsass, Priscilla M. och Veiga, John F. (1994), 'Acculturation in acquired organizations: a force-field perspective.' *Human Relations*, 47, 431-53.
- Empson, Laura (2000), 'Mergers between professional service firms: exploring an undirected process of integration.' *Advances in Mergers and Acquisitions* (Vol. 1: Elsevier Science Inc.).
- (2001), 'Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms.' *Human Relations*, 54 (7), 839-62.

- (2004), 'Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition.' *Accounting, Organizations and Society*, 29, 759-81.
- Engwall, Lars och Kipping, Matthias (2002), 'Introduction. Management consulting as a knowledge industry.' I Kipping, Matthias och Engwall, Lars (red.), *Management consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*. (Oxford: Oxford University Press).
- Faust, Michael (2002), 'Consultancies as actors in knowledge arenas: evidence from Germany.' I Kipping, Matthias och Engwall, Lars (red.), *Management consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*. (Oxford: Oxford University Press).
- FEACO (2003), *Survey of the European management consultancy market, 31st December 2003*. (Brüssel: FEACO)
- Fincham, Robin (1999), 'The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change.' *Journal of Management Studies*, 36 (3 May), 335-51.
- Fincham, Robin och Evans, Mark (1999), 'The consultants' offensive: reengineering - from fad to technoque.' *New Technology, Work and Employment*, 14 (1), 32-44.
- Fincham, Robin och Clark, Timothy (2002), 'Introduction. The emergence of critical perspectives on consulting.' I Clark, Timothy och Fincham, Robin (red.), *Critical consulting. New perspectives on the management advice industry*. (Oxford: Blackwell Publishers).
- (2003), 'Preface. Management consultancy: issues, perspectives, and agendas.' *International Studies of Management & Organization*, 32 (4), 3- 18.
- Fontana, Andrea och Frey, James H. (2000), 'The interview: from structured questions to negotiated text.' I Denzin, Norman K. och Lincoln, Yvonna S. (red.), *Handbook of qualitative research. Second edition*. (Thousand Oaks: Sage Publications).
- Foucault, Michel (1969/1972), *The archaeology of knowledge*. (London: Routledge).
- (1971/1993), *Diskursens ordning. Installationsföreläsning vid Collège de France den 2 december 1970*. (Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag).
- (1975/1977), *Discipline and punish. The birth of the prison*. (London: Penguin).
- (1976/1978), *The history of sexuality, vol 1. The will to knowledge*. (Harmondsworth: Penguin).

- (1983), 'The subject and power.' I Dreyfus, Hubert L. och Rabinow, Paul (red.), *Michel Foucault. Beyond structuralism and hermeneutics*. (Chicago: The University of Chicago Press).
- Fournier, Valérie (1998), 'Stories of development and exploitation: militant voices in an enterprise culture.' *Organization*, 5 (1), 55-80.
- Freedman, Rick (2000), *The IT consultant. A commonsense framework for managing the client relationship*. (San Fransisco: Jossey-Bass/Pfeiffer).
- Frommer, Ranja (2001), *Between expectation and experience. An analysis of post-merger integration in two mergers*. Doktorsavhandling (Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm).
- Frostenson, Magnus (2006), *Legitimationskontrollen. En studie av etiska värderingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner*. Doktorsavhandling (EFI vid Handelshögskolan i Stockholm).
- Furusten, Staffan (2003), *God managementkonsultation - reglerad expertis eller improviserat artisteri?* (Lund: Studentlitteratur).
- Furusten, Staffan och Werr, Andreas (red.) (2005), *Dealing with confidence. The construction of need and trust in management advisory services*. (Copenhagen: Copenhagen Business School).
- Garsten, Christina och Salzer-Mörling, Miriam (2004), 'Jakten på identiteter.' *Nordiske Organisasjonsstudier*, 6 (2), 3-12.
- Geertz, Clifford (1973), *The interpretation of cultures*. (New York: Basic Books).
- Gertsen, Martine Cardel; Søderberg, Anne-Marie och Torp, Jens Erik (red.) (1998), *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*. (Berlin: Walter de Gruyter).
- Gioia, Dennis A. (1998), 'From individual to organizational identity.' I Whetten, David A. och Godfrey, Paul (red.), *Identity in organization: developing theory through conversation*. (Thousand Oaks: Sage).
- Goffman, Erving (1959), *The presentation of self in everyday life*. (London: Penguin Books).
- Greenwood, Ryston; Hinings, C.R. och Brown, John (1994), 'Merging professional service firms.' *Organizational Science*, 5 (2), 239-57.
- Grey, Christopher (1994), 'Career as a project of the self and labour process discipline.' *Sociology*, 28 (2), 479-97.
- (1998), 'On being a professional in a "Big Six" firm.' *Accounting, Organizations and Society*, 23 (5/6), 569-87.
- Grint, Keith och Case, Peter (1998), 'The violent rhetoric of re-engineering: management consultancy on the offensive.' *Journal of Management Studies*, 35 (5 September), 557-77.

- Hall, Stuart (2001), 'Foucault: power, knowledge and discourse.' I Wetherell, Margaret; Taylor, Stephanie och Yates, Simeon J. (red.), *Discourse theory and practice. A reader*. (London: Sage Publications).
- Haspeslagh, Philippe. C. och Jemison, David. B. (1991), *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. (New York: The Free Press).
- Hatch, Mary Jo och Schultz, Majken (1997), 'Relations between organizational culture, identity and image.' *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 356-65.
- (2000), 'Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image, and culture in organizations.' I Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo och Holten Larsen, Mogens (red.), *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand*. (Oxforde: Oxford University Press).
- (2002), 'The dynamics of organizational identity.' *Human Relations*, 55 (8), 989-1018.
- Hellgren, Bo och Schriber, Svante (2003), 'Nordic research on mergers and acquisitions. Doctoral dissertations between 1990 and 1999.' *Nordiske Organisasjonsstudier*, 5 (1), 102-11.
- Hellgren, Bo; Löwstedt, Jan; Puttonen, Liisa; Tienari, Janne; Vaara, Eero och Werr, Andreas (2002), 'How issues become (re)constructed in the media: discursive practices in the AstraZeneca merger.' *British Journal of Management*, 13, 123-40.
- Henry, Odile (2002), 'The acquisition of symbolic capital by consultants: the French case.' I Kipping, Matthias och Engwall, Lars (red.), *Management consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*. (New York: Oxford University Press).
- Hislop, Donald (2002), 'The client role in consultancy relations during the appropriation of technological innovations.' *Research Policy*, 31, 657-71.
- Hogg, Michael A. och Terry, Deborah J. (2000), 'Social identity and self-categorization processes in organizational contexts.' *Academy of Management Review*, 25 (1), 121-40.
- Holgersson, Charlotte (2003), *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Doktorsavhandling (EFI vid Handelshögskolan i Stockholm).
- Holmer-Nadesan, Majia (1996), 'Organizational identity and space of action.' *Organization Studies*, 17 (1), 49-81.

- Hopper, Trevor och Macintosh, Norman (1993), 'Management accounting as disciplinary practice: the case of ITT under Harold Geneen.' *Management Accounting Research*, 4, 181-216.
- Howell, Robert A. (1970), 'Plan to integrate your acquisition.' *Harvard Business Review*, 48 (November- December), 66-76.
- Höök, Pia (2001), *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Doktorsavhandling (EFI vid Handelshögskolan i Stockholm).
- Ibarra, Hermina (1999), 'Provisional selves: experimenting with images and identity in professional adaptation.' *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-91.
- Jackall, Robert (1988), *Moral mazes. The world of corporate managers*. (Oxford: Oxford University Press).
- Jemison, David B. och Sitkin, Sim B. (1986), 'Corporate acquisitions: a process perspective.' *Academy of Management Review*, 11 (1), 145-63.
- Jenkins, Richard (2004), *Social identity*. (London: Routledge).
- Johansson, Anders W. (1997), *Att förstå rådgivning till småföretagare*. (Lund: Academia Adacta).
- (2004), 'Consulting as story-making.' *Journal of Management Development*, 23 (4), 339-54.
- Kallifatides, Markus (2002), *Modern företagsledning och omoderna företagsledare*. Doktorsavhandling (EFI vid Handelshögskolan i Stockholm).
- Kieser, Alfred (2002), 'Managers as marionettes? Using fashion theories to explain the success of consultancies.' I Kipping, Matthias och Engwall, Lars (red.), *Management consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*. (New York: Oxford University Press).
- Kihn, Martin (2005), *House of lies. How management consultants steal your watch and then tell you the time*. (New York: Warner Business Books).
- Kipping, Matthias (1999), 'American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: products, reputation, and relationships.' *Business History Review*, 73 (Summer), 190-220.
- (2002), 'Trapped in their wave: the evolution of management consultancies.' I Clark, Timothy och Fincham, Robin (red.), *Critical consulting. New perspectives on the management advice industry*. (Oxford: Blackwell).
- Kipping, Matthias och Sauviat, Catherine (1996), *Global management consultancies: their evolution and structure*. Discussion Papers in International Investment and Business Studies, Series B Vol IX (1996/97). (Department of Economics at University of Reading).

- Kitay, Jim och Wright, Cristopher (2004), 'Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' role.' *The Service Industries Journal*, 24 (3), 1-18.
- Kitching, John (1967), 'Why do mergers miscarry?' *Harvard Business Review*, 45 (November-December), 84-101.
- Kleppestø, Stein (1993), *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. (Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag).
- Knights, David och Willmott, Hugh (1989), 'Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations.' *Sociology*, 23 (4), 535-58.
- Kyrö, Paula (1995), *The management consulting industry described by using the concept of 'profession'*. Doktorsavhandling (Helsinki School of Business and Economics).
- Kärreman, Dan och Alvesson, Mats (2004), 'Cages in tandem: management control, social identity, and identification in a knowledge intensive firm.' *Organization*, 11 (1), 149-75.
- Lansing, Paul och Grgurich, Christopher (2004), 'The Sarbanes-Oxley act: new securities disclosure requirements in the United States.' *International Journal of Management*, 21 (3), 292-99.
- Larsson, Rikard och Finkelstein, Sydney (1999), 'Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization.' *Organization Science*, 10, 1-26.
- Legge, Karen (2002), 'On knowledge, business consultants and the selling of total quality management.' I Clark, Timothy och Fincham, Robin (red.), *Critical consulting. New perspectives on the management advice industry*. (Oxford: Blackwell Business).
- Lohrum, Cami (1996), *Post-acquisition integration: toward an understanding of employee reactions*. Doktorsavhandling (Swedish School of Economics and Business Administration i Helsingfors).
- Lubatkin, Michael (1983), 'Mergers and the performance of the acquiring firm.' *Academy of Management Review*, 8, 218-25.
- Løwendahl, Bente (2005), *Strategic management of professional service firms*. (Copenhagen: Copenhagen Business School Press).
- Løwendahl, Bente; Ravang, Øivind och Fosstenløkken, Siw (2001), 'Knowledge and value creation in professional service firms: a framework for analysis.' *Human Relations*, 54 (7), 911-31.
- Löwstedt, Jan; Schilling, Annika; Tomicic, Marie och Werr, Andreas (2003), 'Managing differences in post-merger integration: the case of a professional service firm.' *Nordiske Organisasjonsstudier*, 5 (1), 11-36.

- Maister, David (1993), *Managing the professional service firm*. (London: Free Press Business).
- McKenna, Christopher (1995), 'The origin of modern management consulting.' *Business and Economic History*, 24 (1), 51-58.
- McKinay, Alan och Starkey, Ken (red.) (1998), *Foucault, management and organization theory*. (London: Sage Publications).
- Meriläinen, Susan; Tienari, Janne; Thomas, Robyn och Davies, Annette (2004), 'Management consultant talk: a cross-cultural comparison of normilizing discourse and resistance.' *Organization*, 11 (4), 539-64.
- Merriam, Sharan B (1988), *Fallstudien som forskningsmetod*. (Lund: Studentlitteratur).
- Michels, Robert (1962/1983), *Organisationer och demokrati*. (Uppsala: Timbro).
- Millier, Peter och O'Leary, Ted (1987), 'Accounting and the construction of the governable person.' *Accounting, Organizations and Society*, 12 (3), 235-65.
- Morgan, Gareth och Smirchic, Linda (1980), 'The case for qualitative research.' *Academy of Management Review*, 5 (4), 491-500.
- Nahavandi, Afsaneh och Malekzadeh, Ali R. (1988), 'Acculturation in mergers and acquisitions.' *Academy of Management Review*, 13 (1), 79-90.
- Napier, Nancy K. (1989), 'Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology.' *Journal of Management Studies*, 26 (3), 271-89.
- Napier, Nancy K.; Simmons, Glen och Stratton, Kay (1991), 'Communication during a merger: the experience of two banks.' *Human Resource Planning*, 12 (2), 105-22.
- O'Shea, James och Madigan, Charles (1997), *Dangerous company. The consulting powerhouses and the business they save and ruin*. (London: Nicholas Brealey).
- Pablo, Amy L. (1994), 'Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective.' *Academy of Management Journal*, 37 (4), 803-36.
- Ramaswamy, Kannan (1997), 'The performance impact of strategic similarity in horizontal mergers: evidence from the U.S. banking industry.' *Academy of Management Journal*, 40 (3), 697-715.
- Riad, Sally (2005), 'The power of 'organizational culture' as a discursive formation in merger integration.' *Organization Studies*, 26 (10), 1529-54.

- Risberg, Anette (1999), *Ambiguities thereafter - an interpretive approach to acquisitions*. Doktorsavhandling (The Institute of Economic Research vid Lunds universitet).
- (2003), 'Shared and multiple realities in acquisitions. An empirically based critique of merger and acquisition literature.' *Nordiske Organisasjonsstudier*, 5 (1), 58-82.
- Robertson, Maxine och Swan, Jacky (2003), 'Control - what control?' Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm.' *Journal of Management Studies*, 40 (4 June), 831-58.
- Sales, Amy L och Mirvis, Philip H. (1984), 'When cultures collide: issues on acquisitions.' I Kimberley, John R. och Quinn, Robert E. (red.), *New futures: the challenge of managing corporate transitions*. (Homewood, Ill.: Don Jones-Irwin).
- Schein, Edgar H. (1969), *Process consultantion: its role in organization development*. (Reading: Addison-Wesley Publishing Company).
- Schilling, Annika (2005), 'Disciplining clients: the use of organizational health metaphors in a consultancy service prospectus', Paper presented at the Academy of Management Meeting 2005, Honolulu, Hawaii.
- Schweiger, David M. och Walsh, James P. (1990), 'Mergers and acquisitions: an interdisciplinary view.' I Ferris, G. R. och Rowland, K. M. (red.), *Research in personnel and human resource management* (8; Greenwich, Connecticut: JAI Press).
- Schweiger, David M. och Weber, Yaakov (1991), 'Strategies for merging human resources during mergers and acquisitions: an empirical investigation.' *Human Resource Planning*, 12 (2), 69-86.
- Schweiger, David M. och DeNisi, Angelo S. (1991), 'Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment.' *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-35.
- Schweiger, David M.; Ivancevich, John M. och Power, Frank R. (1987), 'Executive actions for managing human resources before and after acquisition.' *Academy of Management Executive*, 1 (2), 127-38.
- Sevón, Guje (1996), 'Organizational imitation in identity transformation.' I Czarniawska, Barbara och Sevón, Guje (red.), *Translating organizational change*. (Berlin: Walter de Gruyter).
- Shrivastava, Paul (1986), 'Postmerger integration.' *The Journal of Business Strategy*, 7 (1), 65-76.
- Sims, David; Dowds, Nicola; McAulay, Laurie och Pitt, Martyn (2001), 'Understanding organizational cognition as agenda formation: the author, the teller and her listeners.' I Hellgren, Bo och Löwstedt, Jan

- (red.), *Management in the thought-full enterprise. European ideas on organizing*. (Bergen: Fagbokforlaget).
- Starbuck, William H. (1992), 'Learning by knowledge-intensive firms.' *Journal of Management Studies*, 29 (6 November), 713-40.
- Sturdy, Andrew (1997), 'The consultancy process - an insecure business?' *Journal of Management Studies*, 34 (3 May), 389-413.
- Sveiby, Karl-Erik och Risling, Anders (1986), *Kunskapsföretaget*. (Malmö: Liber).
- Søderberg, Anne-Marie och Vaara, Eero (red.) (2003), *Merging actross borders. People, cultures and politics*. (Copenhagen: Copenhagen Business School Press).
- Sörgärde, Nadja (2006), *Förändringsförsök och identitetsdramatisering. En studie bland nördar och slipsbärare i ett IT-företag*. Doktorsavhandling (Institutet för ekonomisk forskning vid Lunds universitet).
- Tienari, Janne (2000), 'Gender segregation in the making of a merger.' *Scandinavian Journal of Management*, 16, 111-44.
- Tillberg, Ulrika (2003), *Ledarskap och samarbete. En jämförande fallstudie i tre skolor*. Doktorsavhandling (EFI vid Handelshögskolan i Stockholm).
- Townley, Barbara (1993), 'Foucault, power/knowledge, and its relevance for Human Resource Management.' *Academy of Management Review*, 18 (3), 518-45.
- (1994), *Reframing human resource management. Power, ethics and the subject at work*. (London: Sage Publications).
- Vaara, Eero (1999), 'Cultural differences and post-merger problems - misconceptions and cognitive simplifications.' *Nordiske Organisasjonssstudier*, 1 (2), 59-88.
- (2000), 'Constructions of culture differences in post-merger change processes: a sensemaking perspective on Finnish-Swedish cases.' *Management*, 3 (3), 81-110.
- (2001), 'Role-bound actors in corporate combinations: a sociopolitical perspective in post-merger change processes.' *Scandinavian Journal of Management*, 17, 481-509.
- (2002), 'On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration.' *Organization Studies*, 23 (2), 211-48.
- (2003), 'Post-acquisition integration as sensemaking: glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization.' *Journal of Management Studies*, 40 (4), 859-94.

- Vaara, Eero och Tienari, Janne (2002), 'Justification, legitimation and naturalization of mergers and acquisitions: a critical discourse analysis of media texts.' *Organization*, 9 (2), 275-304.
- Vaara, Eero; Tienari, Janne och Laurila, Juha (2006), 'Pulp and paper fiction. On the discursive legitimation of global industrial restructuring.' *Organization Studies*, 27 (6), 789-810.
- Vaara, Eero; Tienari, Janne; Piekkari, Rebecca och Sääntti, Risto (2005), 'Language and the circuits of power in a merging multinational corporation.' *Journal of Management Studies*, 42 (3), 595-623.
- Wahl, Anna; Holgersson, Charlotte; Höök, Pia och Linghag, Sophie (2001), *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. (Lund: Studentlitteratur).
- Weber, Max (1922/1947), *The theory of social and economic organization*. (New York: The Free Press of Glencoe).
- Weber, Yaakov (1996), 'Corporate culture fit and performance in mergers and acquisitions.' *Human Relations*, 49, 1181-202.
- Weber, Yaakov; Shenkar, Oded och Raveh, Adi (1996), 'National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study.' *Management Science*, 4 (8, August), 1215-27.
- Weick, Karl E. (1995), *Sensemaking in organizations*. (Thousand Oaks: Sage Publications).
- Wengraf, Tom (2001), *Qualitative research interviewing. Biographic narrative and semi-structured methods*. (London: Sage Publications).
- Werr, Andreas (2005), 'Taking control of need construction. On the organizational needs that drive the use of consultants.' I Furusten, Staffan och Werr, Andreas (red.), *Dealing with confidence. The construction of need and trust in management advisory services*. (Copenhagen: Copenhagen Business School).
- (2007), 'Managementkonsulten - vän eller fiende? Mot en kontextuell förståelse.' I Kärreman, Dan och Rehn, Alf (red.), *Organisation - teorier om ordning och oordning*. (Malmö: Liber).
- Werr, Andreas och Styhre, Alexander (2003), 'Management consultants - friend or foe?' *International Studies of Management & Organization*, 32 (4), 43-66.
- Wetherell, Margaret (2001), 'Themes in discourse research: the case of Diana.' I Wetherell, Margaret; Taylor, Stephanie och Yates, Simeon J. (red.), *Discourse and practice. A reader*. (London: Sage Publications).
- Wetherell, Margaret; Taylor, Stephanie och Yates, Simeon J. (red.) (2001), *Discourse theory and practice. A reader*. (London: SAGE).

- Winther Jørgensen, Marianne och Phillips, Louise (2000), *Diskursanalys som teori och metod*. (Lund: Studentlitteratur).
- Wright, Cristopher (2002), 'Promoting demand, gaining legitimacy, and broadening expertise: the evolution of consultancy-client relationships in Australia.' I Kipping, Matthias och Engwall, Lars (red.), *Management consulting. The emergence of a knowledge industry*. (Oxford: Oxford Press).
- Yin, Robert K. (1994), *Case study research. Design and methods*. (Thousand Oaks: Sage Publications).

BILAGOR

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE FÖR PILOTSTUDIEN

2001-11-12

Bakgrund

- Vem är du? Vad har du för roll i den här organisationen?
- Vad har du för bakgrund i organisationen? I Tech eller i Mac?

Bakgrund till fusionen

- Berätta vad som ledde till att Tech och Mac fusionerade.
- Tidsaspekten: varför just nu?
- Tidigare samarbeten mellan Tech och Mac?
- Vilket av företagen var det mest drivande?
- Fanns det alternativa fusionspartners?
- Diskuterades några alternativ till att fusionera?
- Upplever du att det fanns en enighet kring att fusionera? (hos vilka?)
- Vad var de uttalade motiven inför fusionen?
- Vilka var de förväntade effekterna? Över vilken tidshorisont beräknade man dessa?
- Kan du i efterhand se andra motiv för fusionen? Övriga positiva effekter?
- Båda organisationerna har ju tidigare erfarenheter av att fusionera, kan du berätta om hur det gått vid dessa tillfällen och hur det har påverkat er i denna fusion.

Genomförandet

- Hur gick själva genomförandet till? (separat organisation, arbetsgrupper mm)
- Hur såg det juridiska genomförandet ut? Vilka förhandlingar gjordes?
- Risker och möjligheter med tanke på partnerorganisationen?
- Hur var er kontakt med koncernnivån inför fusionen? Hur mycket har ni här i Sverige/Norden fått bestämma över integration mm?
- Hur kommunicerades fusionen internt/externt?
- Andra företag tar ju ofta in konsulter inför en fusion, men ni har ju kompetensen i huset. Hur har detta påverkat fusionsarbetet?
- Hur resonerade man inför val av gemensamt företagsnamn, val av gemensam logga, val av lokaler mm?
- Image är viktigt: hur har ni hanterat byte av varumärket?

Integration

- Vilken grad av integrering planerades vid beslutet att fusionera? Vad planerades att integreras när?
- Vilka svårigheter förväntades man stöta på (och vilka stötte man på) i integrationsarbetet? Hur tacklade man svårigheterna?

- Hur mycket kan man nu i efterhand säga att ni har integrerat de både organisationerna? Konkretisera!
- Hur har de delar av organisationerna som ej integrerats fysiskt påverkats (Strategi, Technology, Operations)?
- Hur leds integrationsarbetet?
- Hur har det gått generellt sätt?
- Har ni upplevt att det varit några problem med integrationen?

Verksamhetslogiken

- Hur ser du på kulturen i Tech respektive Mac före integrationen? Har dessa förändrats/sammansmält?
- Fanns det någon gemensam nämnare för de båda organisationerna? Kompletterade organisationerna varandra på något sätt?
- Hur upplever du att fusionen generellt sätt har påverkat det dagliga arbetet inom organisationen?
- I vilken mån har arbetslogiken i de båda organisationerna blivit mer lika? (arbetssätt, metoder, belöningssystem, arbetsförhållanden, värderingar)
- I vilken mån har sättet att jobba påverkats?
- Hur har produkten (och försäljningsförfarandet) mot kund påverkats av fusionen?
- Känns det som om TeMac idag är en organisation, eller är det fortfarande två skilda organisationer? Finns det en vi-dom attityd?
- Hur ser du på identiteten inom TeMac? Har identiteten förändrats bland de anställda sedan fusionen? Har din identifiering med organisationen förändrats?

Effekter

- I efterhand, tycker du att fusionen hittills varit lyckad? Anknyt till motiven!
- Vad skulle man ha gjort annorlunda?
- Hur har fusionen påverkat anställda på olika nivåer i organisationen?
- Hur har du personligen upplevt den här fusionen? Hur har den påverkat dig (roll, arbetsuppgifter, arbetsförhållanden, i relationen till andra, grad av frihet)?
- Har du jobbat med "folk från andra sidan" ännu? Hur har det gått?
- Vad har fusionen gett vad gäller lärande?
- Har kunskapssystemen (databaser, det strukturella kapitalet) slagits samman?
- Vad har du lärt dig i samband med fusionen?
- Har ni haft problem med avhopp efter fusionen? Hur gör ni för att folk inte ska gå?
- Har du själv funderat på att sluta i samband med fusionen? Varför? Varför inte?

Framtiden

- Hur ser planerna ut framöver?

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE FÖR FÖRDJUPNINGSSSTUDIEN

2004-01-08

Inledning av intervjun:

- ☐ Intervjun är en del av en studie av fusionen mellan Tech och Mac. Syftet är att se fusionen ur olika perspektiv.
- ☐ Går det bra om jag använder bandspelare för att komma ihåg vad som sägs?
- ☐ Intervjun kommer att vara anonym och eventuella citat kommer att presenteras anonymt i slutrapporten. Även företaget kommer att vara anonymt.

INLEDANDE FRÅGOR

1. Berätta lite om dig själv:

- ☐ Vilken roll har du i organisationen *idag*?
- ☐ Vilken roll hade du i organisationen *då fusionen ägde rum*?
- ☐ Kommer du ursprungligen från Tech eller Mac eller har du kommit in i organisationen först efter fusionen?

BERÄTTELSEN OM FUSIONEN

2. Inledningsvis skulle jag vilja att du så utförligt som möjligt berättar om hur du uppfattat fusionen mellan Tech och Mac, alla händelser och moment som du anser var viktiga för fusionsprocessen.

Du skulle kunna börja med hur det hela började och sedan fortsätta med hur fusionen utvecklades.

Ta den tid du behöver.

Jag börjar med att lyssna utan att avbryta och tar lite anteckningar.

(Följdfrågor: kommer du ihåg någonting mer som hände? Fråga om: situation, tid, plats; incidens, händelse, tidpunkt, tillfälle)

MER SPECIFIKA FRÅGOR OBS: Kan vara besvarade i fråga 2!

3. Vad uppfattar du var *skälet* bakom fusionen mellan Tech och Mac?

4. Vad kände/tänkte du *när du fick veta* att ni skulle genomgå en fusion?

- ☐ Varför?
- ☐ Har din uppfattning förändrats med tiden? Varför?

5. Vad kände/tänkte du inför *kombinationen* Tech och Mac?

- ☐ Varför?
- ☐ Har din uppfattning förändrats med tiden? Varför?

6. Hur gick *genomförandet* av fusionen till? (den strukturella biten: skapandet av enheter, system och rutiner; relationsmässigt)

- ☐ Vad gjorde man, hur och när?
- ☐ Varför?

7. Hur gick *diskussionerna* om sammanslagningen inom organisationerna före fusionen genomfördes och hur har diskussionerna förändrats (på ett lokalt plan)? Varför?

- ☐ Uppfattade du att det fanns skillnader i hur diskussionerna gick beroende på var i organisationen man befann sig? (Tech vs Mac, olika affärsområden, olika underenheter, olika nivåer i organisationen).
- ☐ Varför fanns det skillnader?

8. Vilka *frågor* ansåg ni/man var viktiga att lösa inför och i genomförandet av sammanslagning?

- ☐ Relativt, vilka frågor ansågs viktiga och vilka mindre viktiga?
- ☐ Hur gick diskussionerna kring olika *handlingsalternativ* för dessa frågor?
- ☐ Hur *löste* man till slut frågorna? Vilka beslut togs?

9. Uppstod några större *problem* under resans gång vilka ni var tvungna att ta tag i?

- ☐ Uppstod några mindre problem?
- ☐ Hur gick *diskussionerna* kring hur dessa problem skulle lösas?
- ☐ *Vad gjorde man* i slutändan åt problemen? Vilka beslut togs?

10. Jag antar att olika *personer/aktörer* var olika aktiva i diskussionerna kring olika frågeställningar och handlingsalternativ? Kan du erinra dig frågor där detta blev tydligt?

- ☐ Kommer du ihåg någon episod där detta visade sig?

11. Hur upplevde du att själva genomförandet av fusionen/fusionsprocessen *uppfattades* av människor ute i organisationen/erna?

- ☐ Hur upplevdes fusionen olika på *olika håll i organisationen*? (enheter, nivåer, Tech vs. Mac, olika typer av konsulter, män och kvinnor)

12. Fanns det någonting som du ansåg vara orättvis/ojust i genomförandet av fusionen och i diskussionerna kring sammanslagningen?

13. Uppfattar du att *dina intressen* (som person, som del av enhet) kom till tals i fusionen?

- ☐ Hade det varit bättre för sig och din enhet om man gjort på något annat sätt? Eller att man inte genomgått någon fusion?
- ☐ Fanns det saker som du tycker diskuterades för lite kring sammanslagningen?

NULÄGET

14. Hur märks det *idag* att företaget genomgått en fusion?

- ☐ *Finns det kvar frågeställningar* som behöver lösas som härrör från fusionen?
- ☐ Hur går diskussionerna kring dessa frågor? Handlingsalternativ? Personer i framkant av diskussionerna?

AVSLUTANDE FRÅGOR

15. Finns det någonting mer du vill tillägga till det vi pratat om?
16. Kan du komma på någon person/några personer du tycker jag ska prata med om fusionen och sammanslagningen?
17. Går det bra om jag kontaktar dig igen om jag kommer på att det är någonting mer?

SUMMARY IN ENGLISH

Can Consultants Merge?

This dissertation addresses the issue of mergers between consulting firms. At the turn of the millennium a number of mergers took place between consulting firms in different consulting disciplines. A motive for the mergers was in many cases to create diversified consulting firms with a wide range of services and with the potential for integration between different areas of consulting competences. Many of these mergers were however filled with problems, which in many cases derived from a tension between an overall diversified structure and homogeneity within the consulting disciplines (Armbrüster 2006). In this study I investigate preconditions for integration in a merger between an IT consulting firm and a management consulting firm.

Integration, i.e. coordination, cooperation and interaction between the merging firms, is a part of the implementation of a merger. Previous research has shown that integration between consulting firms, as between professional service firms in general, has certain specific characteristics (Greenwood et al 1994, Löwstedt et al 2003). Specifically it has been argued that integration needs to be undirected and unfold gradually in these mergers (Empson 2000, 2001). Reasons for this are partly that knowledge and client relationships are often the property of individual consultants, and partly that consultants enjoy considerable operational autonomy. The pace and scope of integration is therefore dependent on the will of the consultants to take personal initiatives to interact and cooperate across group boundaries of the merging firms. The consultants' will to take initiative to integrate further depends on how they view themselves, the merger partner and cooperation. The study focuses on the role of the identity of consultants as a precondition for integration initiatives to be taken by the consultants.

UNDERSTANDING THE ROLE OF IDENTITY IN A MERGER

Identity is central in consulting work in three areas: (1) as a part of consultants' impression management, which gives them legitimacy in the eyes of the clients (e.g. Clark 1995, Clark & Salaman 1998); (2) when dealing with distrust toward consultants in the interaction of clients and in the society at large (e.g. Sturdy 1997); and (3) as a tool for normative control in consulting firms (e.g. Kärreman & Alvesson 2004, Alvesson 2004). In mergers identity processes can influence how the merging partners view themselves in relation to each other, which in turn influences their attitude toward integration (Kleppstø 1993). Since identity is central both in consulting and in mergers, investigating the processes of identity formation among consultants in a merger contributes to the understanding of the conditions for integration in mergers between consulting firms. The purpose of the study is, therefore, to understand how consultants reproduce identity in a merger and how the identity of consultants influence the conditions for integration.

The study is conducted from a discourse perspective and with an interpretive approach. My view on discourse is influenced by the work of Michel Foucault (e.g. Foucault 1969/1972, 1971/1993, 1975/1977). The basis is that discourse is a structuring and constructive force through which a certain reality is produced. The foucauldian influence also makes available concepts such as: power, subjectivity, positioning, discipline and normalization. From this discourse perspective identity is seen as an account of how someone is as a person, an account which is reproduced as part of a larger discourse. In the study I specifically focus on the reproduction of the identity of consultants in a work setting. More specifically the study focuses on: (1) how differences between the work of consultants and the subjectivity of consultants are produced as part of the reproduction of consulting identities; (2) how the reproduction of consultant identities are disciplined by consulting practices; and (3) how consulting identities normalize the consultants attitude toward integration in a merger.

THE CASE STUDY

The problem of the study was addressed through a qualitative research approach and a case study. The case study was conducted on the merger between the IT consulting firm Tech and the management consulting firm Mac. The merger took place in 2000 with the intention to create a company offering a wider range of consulting services and with the possibility of combin-

ing knowledge from different consulting disciplines in new services. At the start the ambition was to integrate IT and management consulting in order to facilitate the creation of combined services. In the case study I focus on why the ambitions to integrate were lowered over time.

I conducted two interview studies in the case company, one pilot study during 2001 through 2002 and one in-depth study in 2004. The interview studies resulted in 32 interviews with consultants from different levels and positions in the merging companies. The interviews of the in-depth study were conducted according to a narrative interview technique where I asked the interviewees to tell me a narrative about the merger. The interviews were treated as a text and analyzed through discourse analysis.

THE DISCOURSE ANALYSIS

Discourse analysis can vary according to the assumptions about discourse (Alvesson & Kärreman 2000). My position is here relative deterministic where discourse is seen as producing knowledge and meaning. Further I analyze discourse at a range where I investigate how broader discursive patterns are reproduced in the specific local context of a merger.

The discourse analysis was conducted in five steps. The first step of the analysis was structured around the question: How is the merger discussed in the interviews? I here found that the consultants discussed three issues around the merger: (1) coordination between business areas; (2) integration of management consultants; and (3) location. In these discussions the consultants further produced a division between different kinds of consulting disciplines and between different kinds of consultants within these disciplines. These differences were also identified by the consultants as a reason why integration between consulting disciplines should not and could not take place. The identification of this division was the basis for the further analysis

The second step of the analysis was structured around the question: How are different kind of consultants and consulting disciplines produced in connection to the merger? I found that through the consultants talk management consulting and IT consulting were objectified as two different kinds of consulting practices, each with an internal logic and characteristics said to be different in a number of dimensions. Through their talk about the merger the consultants also placed themselves in subject positions through which management consultants were subjectified as performing subjects and IT consultants as organizing subjects.

The third step of the analysis was structured around the question: Which identities do the consultants reproduce? I here found that the consultants reproduced two different consulting identities', while the management consultants reproduced an elite identity, the IT consultants reproduced a merit identity. The elite identity is based on the assumption that the group consist of people that by nature are better and more distinguished than others. The merit identity is based on the assumption that knowledge, learning and experience are most central for becoming a good IT consultant. These identities were further positioned in a relation to each other particularly in terms of status differences and different views on the characteristics of the ideal consultant in each consulting discipline.

The fourth step of the analysis was structured around the question: How are the identities of the consultants formed by the consulting context? I here argue that the consultants are disciplined by two disciplinary practices embedded in the practices of the consulting, the gaze of the client and career structures which render the consultants visible. Through differences in the practices of IT and management consulting, the disciplinary practices had disciplined IT and management consultants to reproduce two different consulting identities.

The fifth step of the analysis was structured around the question: How does the identity of consultants contribute to the prerequisites for integration? I here argue that the identities of the consultants, as part of a management consulting discourse and an IT consulting discourse, normalize the consultants' attitude toward integration. Specifically I identify the normalization of: (1) the view of the merging parties and their status, (2) the view of differences in competence, and (3) the view of the merger. As a result of this normalization the identity of the consultants impeded integration in the merger studied as the consultants' negative attitude towards integration prevented them from taking integration initiatives.

INTEGRATION AND THE IDENTITY OF CONSULTANTS

The results from the discourse analysis led to an understanding of the role of the identity of consultants in mergers. Above all the study have shown that the identities of management and IT consultants are reproduced as part of two consulting discourses that exist in the consulting industry, a management consulting discourse and an IT consulting discourse. These consist of both a specific way of talking about consulting and consultants and specific

practices, e.g. in client relations, development prospects for consultants and internal competition etc., through which consulting is organized and executed. The internal compositions of the consulting discourses are necessary as it contributes to making a legitimate impression on the clients and the market. What contributes to legitimacy thus differs between management consulting and IT consulting. As management consulting bases its legitimacy largely on the development of personal relations with top managers and executives, IT consulting base its legitimacy on the impression of technical knowledge and expertise. Therefore the identities and the practices of consulting are different between the consulting disciplines.

The embeddedness of the identities of consultants in the industry means that the identity construction is not an isolated process as part of the merger, but formed as part of a wider understanding of what it means to be a consultant in a particular consulting discipline. The consequences of different and conflicting identities therefore is something that need to be addressed before a decision to merge is taken as it may not be possible to manage while also opting for integration. Mergers hoping to create value from different consulting competence areas may be a paradox as the differences that make the combination attractive also may make integration impossible.

EFI – Ekonomiska Forskningsinstitutet

En förteckning över EFI:s samtliga publikationer finns på www.hhs.se/efi

Böcker och avhandlingar är publicerade på det språk som anges av titeln.

Alla beställningar skickas via e-post till: EFI.Publications@hhs.se

Publikationer sedan år 2003

2007

Böcker

Andersson, Per, Ulf Essler and Bertil Thorngren (eds). *Beyond Mobility. EFI Yearbook 2007.*
EFI/Studentlitteratur.

Wijkström, Filip och Torbjörn Einarsson. *Analysmodell för sektorsöverskridande statistik.*
Fallet vård och omsorg.

Avhandlingar

Ahlersten, Krister. *Empirical Asset Pricing and Investment Strategies.*

Alexius, Susanna. *Regelmotståndarna – om konsten att undkomma regler.*

Andersson, Magnus. *Essays in Empirical Finance.*

Berg, Bengt Åke. *Volatility, Integration and Grain Bank. Studies in Harvests, Rye Prices and Institutional Development of the Parish Magasins in Sweden in the 18th and 19th Centuries.*

Bianchi, Milo. *Of speculators, migrants and entrepreneurs: Essays on the economics of trying your fortune.*

Brodin, Karolina. *Consuming the Commercial Break: An Ethnographic Study of the Potential Audiences for Television Advertising.*

Elger, Max. *Three essays on investment-specific technical change.*

Hagberg, Axel. *Bankkrishantering: Aktörer, marknad och stat.*

Hinnerich, Mia. *Derivatives Pricing and Term Structure Modeling.*

Hjalmarson, Hanna. *En växande marknad: Studie av nöjdheten med konsumtionsrelaterade livsområden bland unga konsumenter.*

Hjelström, Tomas. *The Closed-End Investment Company Premium Puzzle – Model development and empirical tests on Swedish and British data.*

Kraus, Kalle. *Sven, inter-organisational relationships and control – a case study of domestic care of the elderly.*

Lindqvist, Erik. *Essays on Privatization, Identity, and Political Polarization.*

Melian, Catharina. *Progressive Open Source*

Sköld, Martin. *Synergirealisering: Realisering av produktsynergier efter företags-sammanslagningar.*

Sonnerby, Per. *Contract-theoretic analyses of consultants and trade unions.*

Valiente, Pablo. *Re-innovating the Existing. A study of Wireless IS Capabilities to Support Mobile Workforces.*

2006

Böcker

- Lundeberg, Mats, Pär Mårtensson and Magnus Mähring (eds) *IT & Business Performance. A Dynamic Relationship. EFI Yearbook 2006*. EFI/Studentlitteratur.
- Thodenius, Björn. *Organisering av kunskap. En studie av Wallenberg Consortium North*.
- Wijkström, Filip och Torbjörn Einarsson. *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*.
- Wijkström, Filip, Einarsson, Stefan och Larsson, Ola. *Staten och det civila samhället. Idétraditioner och tankemodeller i den statliga bidragsgivningen till ideella organisationer*.
- Östman, Lars. *Lysande ögonblick och finansiella kriser. Dramaten under ett sekel*.

Avhandlingar

- Argenton, Cedric. *Quality provision in duopoly*.
- Beckerman, Carina. *The Clinical Eye. Construction and Computerizing an Anesthesia Patient Record*.
- Borglund, Tommy. *Aktievärden i fokus – internationell påverkan på intressentrelationer vid förvärv och fusion*.
- Breman, Anna. *The Economics of altruism, paternalism and self-control*.
- Edquist, Harald. *Technological breakthroughs and productivity growth*.
- Eklund, Jana. *Essays on Forecasting and Bayesian Model Averaging*.
- Frostenson, Magnus. *Legitimitetskontrollen – en studie av etiska värderingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner*.
- Gaspar, Raquel M. *Credit Risk and Forward Price Models*.
- Gustafsson, Peter. *Essays on Trade and Technological Change*.
- Hopkins, Elisabeth. *Is a higher degree of local currency pricing associated with lower exchange rate pass-through? A study of import pricing in 51 Swedish industries*.
- Kling, Ragnar. *Developing Product Development in Times of Brutal Change*.
- Langenskiöld, Sophie. *Peer Influence on Smoking: Causation or Correlation?*
- Lychnell, Lars-Olof. *"Och fungerar det inte, gör vi på något annat sätt" — En klinisk fallstudie av IT-relaterat förändringsarbete i småföretag*
- Meitz, Mika. *Five Contributions to Econometric Theory and the Econometrics of Ultra-High-Frequency Data*.
- Mendicino, Caterina. *Financial Market Imperfections, Business Cycle Fluctuations and Economic Growth*.
- Ovanfors, Anna. *Essays on Nonlinear Time Series Analysis and Health Economics*.
- Paltseva, Elena. *Essays on Commitment and Inefficiency in Political Economy*.
- Rogberg, Martin. *Den modelföljande organisationen. Om acceptansen av TQM och andra populära managementmodeller*.
- Silvennoinen, Annastiina. *Essays on Autoregressive Conditional Heteroskedasticity*.
- Sjögren, Ebba. *Reasonable Drugs. Making Decisions with Ambiguous Knowledge*.
- Slinko, Irina. *Essays in Option Pricing and Interest Rate Models*.
- Wilander, Fredrik. *Essays on Exchange Rates and Prices*.

2005

Böcker

- Andersson, Per, Susanne Hertz and Susanne Sweet (red). *Perspectives on market networks – boundaries and new connections.*
- Charpentier, Claes. *IT inom omsorgen. Förväntade effekter av införande av IT-system för utförarna inom äldre- och handikappomsorgen.*
- Dembrower, Maria. *Entreprenörskap i industriella nätverk.*
- Lind, Johnny och Göran Nilsson (red). *Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling – En vänbok till Lars A Samuelson.*
- Samuelson, Lars A. *Organizational governance and control – a summary of research in the Swedish society.*
- Svedberg Nilsson, Karin, Roger Henning och Karin Fernler (red). *En illusion av frihet? Företag och organisationer i regelsamhället. EFIs Årsbok 2005.* EFI/Studentlitteratur.

Avhandlingar

- Andersson, Martin. *Making a Difference – Project Result Improvement in Organizations.*
- Arvidsson, Per. *Styrning med belöningssystem – Två fallstudier om effekter av belöningssystem som styrmedel.*
- Bems, Rudolfs. *Essays in International Macroeconomics.*
- Berg-Suurwee, Ulrika. *Nya trender, nya nämnder – effekter av en stadsdelsnämndsreform inom kultur och fritid.*
- Björkman, Hans. *Learning from members – Tools for strategic positioning and service innovation in trade unions.*
- Bodnaruk, Andriy. *Essays in Empirical Corporate Finance and Portfolio Choice.*
- Clapham, Eric. *Essays in Real Estate Finance.*
- Dareblom, Jeanette. *Prat, politik och praktik – Om individers möten med strukturer i en kommunal satsning på kvinnors företagande.*
- Fromm, Jana. *Risk Denial and Neglect: Studies in Risk Perception.*
- Hjelström, Anja. *Understanding International Accounting Standard Setting – A Case Study of IAS 12, Accounting for Deferred Tax.*
- Hortlund, Per. *Studies on Swedish Banking 1870-2001.*
- Lindahl, Therese. *Strategic and Environmental Uncertainty in Social Dilemmas.*
- Linnarsson, Håkan. *Alliance for Innovation. A structural perspective on new business development in cooperative ventures.*
- Madestam, Andreas. *Developing Credit Markets.*
- Nilsson, Roland. *The Market Impact of Short-Sale Constraints.*
- Nordfält, Jens. *Is consumer decision-making out of control? Non-conscious influences on the consumer decision-making process for fast moving consumer goods.*
- Nordin, Fredrik. *Externalising Services – Walking a Tightrope between Industrial and Service Logics.*
- Parmier, Johan. *Essays in Empirical Asset Pricing.*
- Simbanegavi, Witness. *Price Discrimination, Advertising and Competition.*
- Thodenius, Björn. *Användning av ledningsinformationssystem: en longitudinell studie av svenska storföretag.*
- Tolis, Christofer. *Framing the Business – Business Modelling for Business Development.*

Östberg, Per. *Corporate Disclosure and Investor Recognition*.

2004

Böcker

Ahrne, Göran och Nils Brunsson (red). *Regelexplosionen*.

Lind, Johnny. *Strategi och ekonomistyrning. En studie av sambanden mellan koncernstrategi, affärsstrategi och ekonomistyrning*.

Lind, Johnny och Walter Schuster (red). *Redovisningens teori, praktik och pedagogik. En vänbok till Lars Östman*.

Sevón, Guje och Lennart Sjöberg (red). *Emotioner och värderingar i näringslivet. EFIs Årsbok 2004*.

Wijkström, Filip and Stefan Einarsson. *Foundations in Sweden – Their scope, roles and visions*.

Avhandlingar

Anderson, Anders. *Essays in Behavioral Finance*.

Balsvik, Gudrun. *Information Technology Users: Studies of Self-Efficacy and Creativity among Swedish Newspaper Journalists*.

Blix, Magnus. *Essays in Mathematical Finance – Modelling the Futures Price*.

González Gómez, Andrés. *Nonlinear dynamics and smooth transition models*.

Grönqvist, Erik. *Selection and Moral Hazard in Health Insurance: Taking Contract Theory to the Data*.

Ivarsson Westerberg, Anders. *Papperspolisen – varför ökar administrationen i moderna organisationer*.

Jutterström, Mats. *Att påverka beslut – företag i EUs regelsättande*.

Jönsson, Kristian. *Macroeconomic Aspects of Capital Flows to Small Open Economies in Transition*.

Larsson, Pär. *Förändringens villkor. En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan*.

Lagerwall, Björn. *Empirical Studies of Portfolio Choice and Asset Prices*.

Malmsten, Hans. *Properties and Evaluation of Volatility Models*.

Marshall, Cassandra. *Dating for Innovation. Creating and Recognizing Opportunities through Collaborative Interorganizational Relationships in Fluid Environments*.

Mattsson, Susanna. *På gränsen mellan ordning och oordning – tingens betydelse vid marknadsombildningar. En studie av svenska postväsendets ombildning under 1990-talet*.

Nilsson, Charlotte. *Studies in Environmental Economics: Numerical Analysis of Greenhouse Gas Policies*.

Nilsson, Hans. *Medborgaren i styrsystemet – beskrivning av VAD och HUR i styrning av kommunal verksamhet*.

Nystedt, Jens. *Competition, Regulation and Integration in International Financial Markets*.

Pajuste, Anete. *Corporate Governance and Controlling Shareholders*.

Richtnér, Anders. *Balancing Knowledge Creation. Organizational Slack and Knowledge Creation in Product Development*.

Salabasis, Mickael. *Bayesian Time Series and Panel Models – Unit Roots, Dynamics and Random Effects*.

Sandberg, Rickard. *Testing the Unit Root Hypothesis in Nonlinear Time Series and Panel Models.*

Skallsjö, Sven. *Essays on Term Structure and Monetary Policy.*

Strikholm, Birgit. *Essays on Nonlinear Time Series Modelling and Hypothesis Testing.*

Söderström, John. *Från Produkt till Tjänst. Utveckling av affärs- och miljöstrategier i produktorienterade företag.*

Talia, Krim. *The Scandinavian Currency Union, 1873–1924 – Studies in Monetary Integration and Disintegration.*

2003

Böcker

Lundahl, Mats (ed). *Globalization and Its Enemies. EFIs Årsbok 2003.*

Sundgren, Bo, Pär Mårtensson, Magnus Mähring and Kristina Nilsson (eds). *Exploring Patterns in Information Management. Concepts and Perspectives for Understanding IT-Related Change.*

Avhandlingar

Andersson, Henrik. *Valuation and Hedging of Long-Term Asset-Linked Contracts.*

Bergman, Malin. *Essays on Human Capital and Wage Formation.*

Damsgaard, Niclas. *Deregulation and Regulation of Electricity Markets.*

Eklund, Bruno. *Four Contributions to Statistical Inference in Econometrics.*

Hakkala, Katariina. *Essays on Restructuring and Production Decisions in Multi-Plant Firms.*

Holgersson, Charlotte. *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet.*

Ivaschenko, Iryna. *Essays on Corporate Risk, U.S. Business Cycles, International Spillovers of Stock Returns, and Dual Listing.*

Lange, Fredrik. *Brand Choice in Goal-derived Categories – What are the Determinants?*

Le Coq, Chloé. *Quantity Choices and Market Power in Electricity Market.*

Magnusson, Peter R. *Customer-Oriented Product Development – Experiments Involving Users in Service Innovation.*

Meisiek, Stefan. *Beyond the Emotional Work Event Social Sharing of Emotion in Organizations.*

Mårtensson, Anders. *Managing Mission-Critical IT in the Financial Industry.*

Nilsson, Göran. *Processorientering och styrning – Regler, mål eller värderingar?*

Sandberg, Robert. *Corporate Consulting for Customer Solutions Bridging Diverging Business Logics.*

Sturluson, Jon Thor. *Topics in the Industrial Organization of Electricity Markets.*

Tillberg, Ulrika. *Ledarskap och samarbete – En jämförande fallstudie i tre skolor.*

Waldenström, Daniel. *Essays in Historical Finance.*

Wallén, Ulrika. *Effektivitet i grundskolan i anslutning till en stadsdelsnämndsreform.*

Ögren, Anders. *Empirical Studies in Money, Credit and Banking – The Swedish Credit Market in Transition under the Silver and the Gold Standards, 1834–1913.*

KAN KONSULTER FUSIONERA?

Under senare tid har en rad fusioner ägt rum mellan konsultföretag verksamma inom skilda konsultdiscipliner. Många av dessa försök till sammanslagning har dock varit problemtyngda. Denna avhandling handlar om en fusion mellan ett IT-konsultföretag och ett managementkonsultföretag.

En fråga jag ställer är: Kan konsulter fusionera? För att svara på denna fråga behandlar jag i denna bok vilken betydelse konsulters identitet och självbild hade för förutsättningarna för integration i samband med fusionen. Mer specifikt undersöks hur IT-konsulter och managementkonsulter beskriver sig själva och sin verksamhet, hur praktiken i olika konsultverksamheter bidrar till att forma konsulternas identitet och hur konsulternas identitet påverkar deras inställning och benägenhet att ta initiativ till integration.

*Annika Schilling
Center for People and Organization
(PMO) vid Handelshögskolan i
Stockholm.*



STOCKHOLM SCHOOL
OF ECONOMICS
HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

EFI, The Economic Research Institute

ISBN 978-91-7258-744-1